



Agentur für
Qualitätssicherung
und Akkreditierung
Austria

Gutachten Audit an der Fachhochschule Wien der Wirtschaftskammer Wien (FHW)

16.07.2014

Inhaltsverzeichnis

1. Allgemeine Informationen zum Verfahren	3
1.1 Ziele und Methode des Audits	3
1.2 Informationen zur Hochschule.....	4
1.3 Ablauf des Audits an der Hochschule inkl. Zeitplan	4
1.4 Namen der Gutachter/innen	6
2. Zusammenfassung	7
3. Feststellungen zum Qualitätsmanagementsystem	8
4. Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards	13
4.1 Feststellungen zum Standard 1	13
4.2 Beurteilung des Standards 1	14
4.3 Feststellungen zum Standard 2	16
4.4 Beurteilung des Standards 2.....	17
4.5 Feststellungen zum Standard 3	19
4.6 Beurteilung des Standards 3.....	21
4.7 Feststellungen zum Standard 4	23
4.8 Beurteilung des Standards 4.....	25
5. Anhang.....	27
5.1 Agenda 1. Vor-Ort-Besuch.....	27
5.2 Agenda 2. Vor-Ort Besuch	29

1. Allgemeine Informationen zum Verfahren

1.1 Ziele und Methode des Audits

Im Audit werden die Organisation und die Umsetzung des internen Qualitätsmanagementsystems einer Hochschule beurteilt. Das Audit der AQ Austria verfolgt zwei unterschiedliche Ziele:

- Das Audit bestätigt, dass eine Hochschule ihr Qualitätsmanagementsystem gemäß den gesetzlichen Bestimmungen eingerichtet hat.
- Das Audit fördert die Hochschule bei der Weiterentwicklung ihres internen Qualitätsmanagementsystems.

Im Audit der AQ Austria wird das interne Qualitätsmanagementsystem anhand von vier **Auditstandards** beurteilt. Die Auditstandards konkretisieren die Prüfbereiche gemäß § 22 Abs 2 HS-QSG.

Die vier Auditstandards beschreiben die Anforderungen an ein funktionsfähiges Qualitätsmanagementsystem und bilden den Qualitätskreislauf (Planen – Durchführen – Prüfen – Handeln) ab. Sie dienen der Hochschule zur Selbsteinschätzung des internen Qualitätsmanagementsystems und sollen in der Selbstdokumentation behandelt werden. Gleichzeitig dienen sie der Gutachter/innengruppe zur Beurteilung des internen Qualitätsmanagementsystems.

Standard 1:

Die Hochschule hat Ziele definiert und verfügt über eine Strategie, welche systematisch durch Steuerungsinstrumente unterstützt wird.

Voraussetzung für den Aufbau und die Implementierung eines internen Qualitätsmanagementsystems ist, dass die Hochschule Strategien festgelegt und Ziele definiert hat. Aus diesen Strategien werden Maßnahmen abgeleitet, und es werden Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen der Hochschule festgelegt. Die Hochschule gestaltet die hochschulinternen Steuerungsprozesse autonom.

Standard 2:

Das Qualitätsmanagementsystem unterstützt die Hochschule darin, ihre Ziele zu erreichen.

Das Qualitätsmanagementsystem umfasst Maßnahmen der internen Qualitätssicherung, welche die Hochschule in der Erreichung ihrer Ziele und der Erfüllung ihrer Aufgaben sowie der Weiterentwicklung der internen Organisations- und Steuerungsprozesse unterstützen. Zu den Aufgaben einer Hochschule gemäß § 22 Abs 2 HS-QSG, § 3 UG, § 4 DUK-Gesetz sowie § 3 FHStG zählen die Kernaufgaben Studium und Lehre einschließlich Weiterbildung, Forschung oder Entwicklung und Erschließung der Künste, sowie Querschnittsaufgaben in den Bereichen Organisation, Administration und Support, Personalwesen, Ressourcenmanagement und Internationalisierung.

Standard 3:

Das Qualitätsmanagementsystem nutzt Evaluierungsverfahren, Monitoring und Informationssysteme als integrale Bestandteile.

Strategien, Organisation und Leistungen der Hochschule sind Gegenstand eines systematischen Monitorings. Bei der Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Zielen und Strategien und bei Steuerungsentscheidungen stützt sich die Hochschule auf Ergebnisse und

Erkenntnisse des internen Monitorings, ihrer Informations- und Berichtssysteme und auf Maßnahmen der Qualitätssicherung. Ebenso fließen Ergebnisse aus internen und externen Evaluierungsmaßnahmen in die Weiterentwicklung bzw. Anpassung des Qualitätsmanagementsystems ein.

Standard 4:

Das Qualitätsmanagementsystem stützt sich auf die Qualitätskultur der Hochschule und sieht eine systematische Beteiligung unterschiedlicher Interessensgruppen vor.

Die Qualitätskultur der Hochschule wird von den Angehörigen der Hochschule getragen und durch eine aktive Kommunikationsstrategie unterstützt. Die Zusammensetzung der Interessensgruppen ist durch das Profil und die Ziele der Hochschule bestimmt und spiegelt die gesellschaftliche Verantwortung der Hochschule wider.

1.2 Informationen zur Hochschule

1994 startete die FHWien der WKW (im folgenden Text: FHW) mit dem Diplom-Studiengang Tourismus-Management. Zug um Zug wurde das Studienangebot ausgedehnt. Heute gehört die FHW mit ihren sieben Instituten und insgesamt 16 Bachelor- und Master-Studien zu den führenden Fachhochschulen für Management und Kommunikation in Österreich.

Bis zum Jahr 2007 wurden die FH-Studien in Form von Diplom-Studien mit dem akademischen Abschluss Mag. (FH) angeboten. Mit der Umstellung zum europäischen Bologna-Studienkonzept erfolgte im Studienjahr 2007/08 der Umstieg auf Bachelor- und Master-Studien mit den akademischen Abschlüssen Bachelor of Arts in Business bzw. Bachelor of Arts in Social Sciences oder Master of Arts in Business bzw. Master of Arts in Social Sciences.

Die Bachelor-Studien können großteils in der berufsbegleitenden als auch in der Vollzeit-Studienvariante belegt werden. Alle Master-Studiengänge werden ausschließlich in der berufsbegleitenden Variante angeboten. Darüber hinaus umfasst das Portfolio der FHW den International MBA in Management & Communications sowie folgende akademische Lehrgänge nach § 14a: Gastro- und Kulinarikmanagement, Vermögensmanagement & Finanzplanung und Videojournalismus.

Mehr als 2.500 Bachelor- und Masterstudierende nehmen derzeit die Studienangebote der FHW wahr.

Die FHWien der WKW befindet sich zu je 50 % im Eigentum der Wiener Wirtschaftskammer und dem Fonds der Wiener Kaufmannschaft.

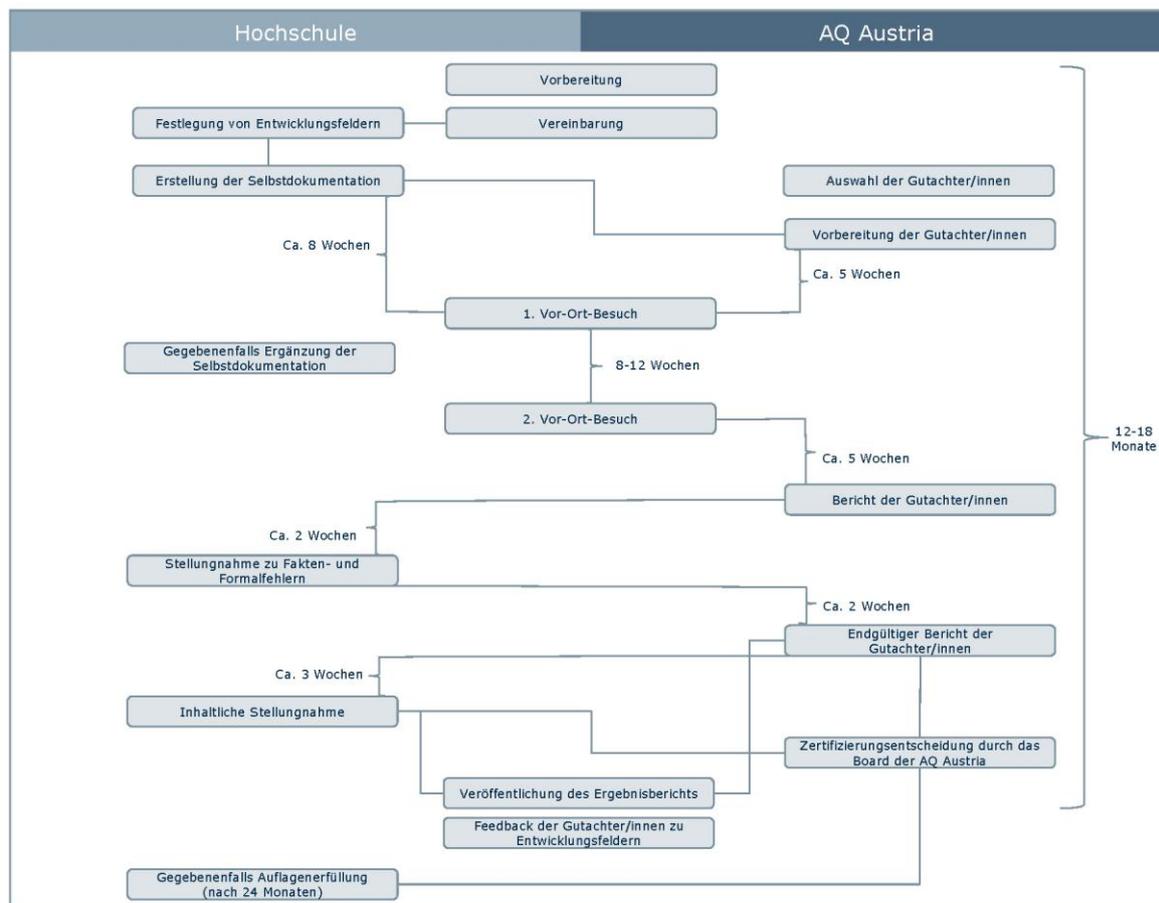
(Informationsquelle: <http://www.fh-wien.ac.at/home/>)

1.3 Ablauf des Audits an der Hochschule inkl. Zeitplan

Das Audit wird als **Peer Review** durchgeführt. Eine Gruppe von externen und unabhängigen Gutachterinnen und Gutachtern nimmt auf der Grundlage einer Selbstdokumentation der Hochschule und von Gesprächen vor Ort eine Beurteilung des internen Qualitätsmanagements anhand der vier Auditstandards vor und verfasst ein Gutachten. Dieses Gutachten enthält bewertende und empfehlende Aussagen zum Qualitätsmanagementsystem der Hochschule. Das Gutachten und eine Stellungnahme der Hochschule bilden die Grundlage für die Zertifizierungsentscheidung des Board der AQ Austria.

Die Gutachter/innen führen zwei Vor-Ort-Besuche an der Hochschule durch. Zur Vorbereitung erhalten sie die Selbstdokumentation der Hochschule sowie Informationen der AQ Austria zum Verfahren und zum österreichischen Hochschulsystem. Dem Peer-Prinzip entsprechend führt die Gutachter/innengruppe Gespräche mit unterschiedlichen Personengruppen, die sich durch Wertschätzung, Offenheit und dialogischen Charakter auszeichnen.

Das Audit folgt dem unten abgebildeten Prozessablauf.



An der FHWien der WKW (FHW) wurde folgender Zeitplan befolgt:

Übermittlung der Selbstdokumentation durch die FHW an AQ Austria	13. Dezember 2013
Erster Vor-Ort-Besuch der Gutachter/innengruppe an der FHW inkl. Vorbereitung der Gutachter/innen	26.-28. Februar 2014
Übermittlung der Unterlagen zu den Handlungsfeldern durch die FHW an AQ Austria	18. April 2014
Zweiter Vor-Ort-Besuch der Gutachter/innengruppe an der FHW inkl. Vorbereitung der Gutachter/innen	6.-8. Mai 2014
Übermittlung des Berichts der Gutachter/innengruppe an die FHW	20. Juni 2014
Formale Stellungnahme der FHW	4. Juli 2014
Übermittlung des endgültigen Berichts der Gutachter/innengruppe an die FHW	16. Juli 2014

Inhaltliche Stellungnahme der FHW	31. Juli 2014
Zertifizierungsentscheidung durch das Board der AQ Austria	15. September 2014

1.4 Namen der Gutachter/innen

Name	Institution	Rolle
Clau Dermont	Universität Bern	Studentischer Gutachter
Prof. Dr. Werner Inderbitzin	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften	Vorsitzender der Gutachter/innengruppe
Prof. Dr. Dr. Andrea Rögner	Kalaidos Fachhochschule	Redakteurin
Prof. Dr. Raija Seppälä-Esser	Hochschule Kempten	
Dr. Markus Tomaschitz	AVL	

2. Zusammenfassung

Die Fachhochschule Wien der Wirtschaftskammer Wien (FHW) hat im Rahmen des Auditverfahrens eine Selbstdokumentation zu ihrem internen Qualitätsmanagementsystem vorgelegt, und den Gutachterinnen und Gutachtern weitere detaillierte Unterlagen zu den verschiedenen Kern- und Querschnittsaufgaben der Hochschule auf einer gut organisierten Plattform zur Verfügung gestellt. Zudem konnten die Gutachter/innen während und nach dem zweiten Vor-Ort-Besuch anhand der neu entwickelten Prozesslandkarte einen Einblick in Abläufe und Schnittstellen der Qualitätssicherungsprozesse der FHW erlangen.

Die Gutachter/innengruppe führte während zweier Vor-Ort-Besuche an der FHW zahlreiche Gespräche mit unterschiedlichen Angehörigen der Hochschule. Die Erkenntnisse der Gutachter/innen aus den schriftlichen Unterlagen sowie aus den Gesprächen fließen in die Feststellungen und Beurteilungen zum internen Qualitätsmanagement der FHW ein, die in den folgenden Kapiteln erläutert werden.

Die Leitung der FHW ist in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben an der Hochschule sehr präsent und in der Kommunikation sehr offen. Qualitätssicherung nimmt einen hohen Stellenwert ein und erfährt breite Unterstützung. Die Hochschulleitung versteht es, das Leitbild der FHW mittels geeigneter Maßnahmen zu operationalisieren und den Interessensgruppen der Hochschule zugänglich zu machen. Zu den Herausforderungen der FHW in diesem Sinne zählt die Einbindung externer Lektorinnen und Lektoren, die einen großen Anteil an der Qualität praxisbezogener Lehre haben. Insgesamt wird ein Umfeld für die Angehörigen geschaffen, das diese unterstützt, zur Erreichung der Ziele der FHW beizutragen. Dazu tragen vielfältige Feedbackmechanismen ebenso bei sowie die gut realisierte Kultur der kurzen Wege in der Kommunikation.

Neben ihren Feststellungen sprechen die Gutachterinnen und Gutachter auch einige Empfehlungen zur Weiterentwicklung aus. Die FHW soll den eingeschlagenen Weg weitergehen und durch eigene Nachweise der Wirksamkeit ihres internen Qualitätsmanagementsystems die bereits bestehende Kenntnis darüber sowie die Akzeptanz dafür noch erweitern.

3. Feststellungen zum Qualitätsmanagementsystem

Stand des QM-Systems

Die FH Wien der WKW (FHW) verfügt über ein Qualitätsmanagementsystem, das gezielt auf die Hochschule ausgelegt ist und für sie konzipiert wurde. Ende 2013 wurde zudem unterstützend ein Prozessmanagement-System implementiert.

Aufgrund der vorliegenden Dokumentation und den präsentierten Informationen kann zum jetzigen Zeitpunkt von einer Systematik im Vorgehen der Implementierung gesprochen werden. Deutlich wird dies vor allem in den umgesetzten und visualisierten Parametern (z.B. Einteilung der Prozessstufen, Metadaten der Prozessdokumentation, Prozessebenen etc.), der Informationstiefenstruktur und der angestrebten Informationsqualität im System sowie den bereits dokumentierten Prozessen und Anhängen. Das System weist noch Lücken auf, die jedoch glaubhaft in einem absehbaren und vertretbaren Zeitrahmen gefüllt werden können. Dabei ist die bestehende Harmonisierung und Standardisierung in den jetzigen Kernprozessen ausreichend und muss aufgrund der Diversifikation der Fachbereiche auf einem zweckmäßigen Gliederungsniveau gehalten werden. Zu berücksichtigen ist, dass die Dokumentation insgesamt nicht vernachlässigt wird, da vorliegende Dokumente noch über zu wenig Metainformationen, wie z.B. Verantwortungsbereich, Versionierung, etc. verfügen.

Das Prozessmanagement in Form der Prozesslandkarte stellt als wesentlicher Träger des Qualitätsmanagementsystems der FHW zum jetzigen Stand einen zukunftsgerichteten und strukturierten Meilenstein im Qualitätsmanagement der Hochschule dar, der allerdings noch in allen Leistungsbereichen abschließend verankert und befüllt werden muss.

Noch vermittelt das Qualitätsmanagementsystem den Eindruck eines Fragmentbaukastens, da die Schnittstellen zwischen den Prozessen, zwischen den Dokumenten und deren Umsetzung, beispielsweise in der Weiterbildung, zu wenig klar sind. Das große Bild des Qualitätsmanagementsystems zeigt Potenzial in der Zusammenführung wie auch im Detail. Insgesamt kann dabei festgestellt werden, dass es sehr viele gute Ansätze gibt, die auch institutsübergreifend umgesetzt sind, wie z.B. die Strategieformulierung, die es in den nächsten Jahren noch weiter auszubauen, zusammenzuführen und zu dokumentieren gilt.

Entwicklungsperspektive

Das Qualitätsmanagementsystem der Fachhochschule Wien folgt einer der Hochschule geeigneten Organisation und stützt sich maßgeblich auf ein Prozessmanagement. Es bestehen Bestrebungen, den Qualitätskreislauf sowie die damit einhergehende Ableitung von Zielen, Maßnahmen und Strategien umzusetzen.

Da sich das Qualitätsmanagement- wie auch das Prozessmanagementsystem in der Entwicklungs- und Aufbauphase befinden, wird es erforderlich sein, in einem kommenden Evaluationsverfahren einen Schwerpunkt auf die vollständige Implementierung und den daraus entstehenden Verbesserungsprozess zu legen.

Indikatoren und Zielsetzungen des QM-Systems

In den Leistungsbereichen sind Indikatoren größtenteils festgelegt und kommuniziert. Es sind zahlreiche Qualitätssicherungsmaßnahmen vorhanden, die die FHW unterstützen. Die

Fachhochschule ist sich dem vorhandenen Potenzial in diesem Bereich bewusst und geht den Weg bereits erfolgreich mit entscheidenden ersten Schritten.

Es bestehen darüber hinaus kontinuierliche Verbesserungsprozesse, die implementiert, gelebt und spürbar sind. Dies zeigt sich sowohl im Bereich der Planung und Umsetzung des QM-Systems sowie beispielsweise in der Evaluierung in operativen Bereichen (z.B. Organisation der Lehre). Die Herausforderung in den nächsten Jahren wird darin liegen, diese Prozesse vollständig zu integrieren und dabei die Waage von Effektivität und Effizienz zu halten.

Die Qualitätsziele sind den Zielen der Fachhochschule gleichgestellt und dokumentiert, wenn auch auf einer eher allgemeinen Ebene. Es wird deutlich, dass jeder Leistungsbereich seinen Beitrag beisteuert und die Entwicklung eines Qualitätsgedankens sowie die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems in den Leistungsbereichen unterschiedlich vorangeschritten ist.

Organisation des QM-Systems und QM-Gedanke

Das QM-System ist zentral organisiert und Qualitätsverantwortliche bzw. Prozessverantwortliche in den Leistungsbereichen, die in das Qualitätsmanagement aktiv eingebunden sind und sich austauschen, sind benannt. Ein Qualitätsmanagement-Handbuch ist in der Entstehung und lässt eine Grundaussage zum Qualitätsmanagementsystem der FHW, zum Zusammenspiel der Steuerungsinstrumente sowie eine konkrete Zuordnung von Maßnahmen und Merkmalen erwarten. Die Anforderungen an das System sind bekannt und weitgehend dokumentiert. Die oberste Leitung wie auch weitere Führungsebenen verstehen Qualitätsmanagement als ihre Aufgabe und informieren darüber in mehreren Kanälen.

Der Qualitätsmanagement-Gedanke ist in der Organisation verankert und wird durch die verwendeten Kommunikationsmittel, die Anwendung der Instrumente und der Ableitung von Maßnahmen, wenn auch in einer Puzzlestruktur, sichtbar.

Die direkt einbezogenen Mitarbeitenden sehen den großen Vorteil im Qualitätsmanagementsystem in finalisierten Dokumentationen und dem damit einhergehenden Wissensmanagement. Um das zu erreichen bedarf es in der kommenden Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems vor allem einer zielgerichteten Dokumentation. Momentan fehlt es, wie der Selbstbericht der FHW zum Auditverfahren deutlich zeigt, an der Dokumentation zur Struktur, Organisation und zu den Schnittstellen des QM-Systems. Nicht zuletzt deshalb mangelt es ihm trotz offener Informationspolitik an manchen Stellen an Transparenz und Offensichtlichkeit (z.B. für externe Lehrende). Dies wird mitunter darin deutlich, dass bei vielen Betroffenen Begrifflichkeiten unklar sind, z.B. wird Qualitätssicherung dem Begriff der Evaluierung gleichgesetzt, oder Qualitätsmaßnahmen und die Qualitätsziele sind nicht hervorgehoben dokumentiert bzw. zu wenig sichtbar operationalisiert. Das ganze Qualitätsmanagementsystem erscheint insgesamt, bezogen auf den aktuellen Stand, zwar noch zu wenig direkt greifbar und gleichzeitig doch stark spürbar.

Informationsfluss und Gesamtbild des Qualitätsmanagement-Systems

Der Informationsfluss ist aufgrund des Entwicklungsstandes an manchen Stellen im Qualitätskreislauf unterbrochen, da z.B. Informationen fehlen oder sich noch in der Entwicklung oder Implementierung befinden. Dadurch wirkt das Qualitätsmanagementsystem auf den ersten Blick unsystematisch, was in dieser Phase dem momentanen Stand zuzuschreiben ist und eine gewisse Unsicherheit birgt.

In vielen Instrumenten des Qualitätsmanagements ist eine Etablierung und Periodizität vorhanden. Ein Austausch erfolgt vielerorts noch auf informeller, bilateraler Ebene und zu wenig dokumentiert, was einerseits für eine ausgeprägte Qualitätskultur spricht. Auf der anderen Seite wurden viele Zusammenhänge und bereits Vorhandenes erst in den Gesprächen und der direkten Kommunikation deutlich bzw. in eine Systematik gebracht.

Dieses Delta zwischen kommunizierter Dokumentation und dem tatsächlichen Vorhandenen birgt z.B. die Gefahr der fehlenden Einbindung von externen Lehrenden und berufsbegleitend Studierenden, deren Präsenz an der Fachhochschule Wien zeitlich begrenzt ist. Die Systematik ist erkennbar, aber erst in einem zweiten Schritt für Externe fassbar. Da die Präsenz und der direkte Kontakt außerhalb des operativen Tagesgeschäfts, also den Lehrveranstaltungen, nur bedingt möglich ist, sollte dieser Herausforderung Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Entwicklungspläne und weitere Implementierung

Aufgrund der dargebotenen Informationen ist davon auszugehen, dass sich das vorliegende Qualitätsmanagementsystem der FHW im Zuge des Projekts der aktiven Weiterentwicklung des QM-Systems und des Prozessmanagementsystems konkretisieren wird. Dazu zählt auch, dass sich die Strategie und Zielsetzung auf dem Weg zu einer spezifischen Systematik und weiteren Konkretisierung sowie Detaillierung befindet. Dabei sind der Ansatz und das Konzept eines übergeordneten Qualitätsmanagementsystems deutlich spürbar und sichtbar.

Beispielsweise sind die Interessensgruppen der Fachhochschule determiniert und die entsprechenden Ziele in den Leistungsbereichen auf übergeordneter Ebene sind definiert. Die Ziele werden entsprechend heruntergebrochen, sind aber in der Konkretisierung und der Einordnung in das Gesamtkonzept sowie im Zusammenspiel noch zu undeutlich. Dies zeigt sich in der Sammlung der übergeordneten Ziele in unterschiedlicher Tiefe und in differierenden Umsetzungsebenen.

In den Leistungsbereichen sind unterschiedliche Steuerungsinstrumente und Verfahren im Einsatz, die sich nicht ausschließen, jedoch auf unterschiedlichem Stand befinden. Dies zeigt u.a. die Ziel- und Strategieformulierung, die beispielsweise in der Forschung einen weiter fortgeschrittenen Stand aufweist. Der Leistungsbereich Forschung zeigt bereits der neuen Organisation entsprechend aktualisierte und neu erstellte Dokumente auf, die bereits im Prozessmanagement implementiert sind. Aufgrund der Umstrukturierung bzw. Reorganisation der FHW muss davon ausgegangen werden, dass nicht nur Prozesse, sondern auch die Aufbauorganisation einer Etablierung bedürfen. Es ist dabei eine Vielzahl von Dokumenten vorhanden, die Dokumentation insgesamt und die Prozessdefinitionen hinken jedoch an manchen Stellen der Aufbauorganisation hinterher, was sich in Entwicklungspotenzial zeigt und wiederum die Chance einer Verbesserung bietet. Dies wird vor allem im Bereich der Lehre und der dazugehörigen Prozessdokumentation deutlich, in dem noch Dokumente fehlen bzw. bestehende Dokumente erst aufgrund der Organisationsänderungen aktualisiert werden müssen (s. folgende Ausführungen zu den Standards).

Unterstützt wird das Qualitätsmanagementsystem der FHW durch ein Set von Steuerungsinstrumenten und Berichtssystemen. Die Steuerungsinstrumente sind dabei, wie in der Selbstdokumentation ersichtlich, den einzelnen Leistungsbereichen zugeordnet und eingesetzt. Alleine im Bereich Lehre werden dabei 12 verschiedene Steuerungsinstrumente eingesetzt. Darüber hinaus werden zusätzliche Steuerungsinstrumente noch in den jeweiligen Instituten eingesetzt. Ein Qualitätsverlust aufgrund der Quantität ist daher unbedingt zu vermeiden. Vielmehr ist eine Vernetzung und systematische Auswertung der verschiedenen Tools ein guter und bereits angetretener Weg.

Qualitätskultur

An der FHW existiert eine Qualitätskultur, die getragen wird von Mitarbeitenden und im angemessenen Rahmen von Studierenden und externen Lehrenden (genauere Ausführungen dazu folgen bei den Feststellungen zu Standard 4).

Viele Ergebnisse, wie Rankings, Arbeitgeberbefragungen, Absolvierendenbefragungen etc. zeigen darüber hinaus, dass die Fachhochschule Wien insgesamt eine gute Reputation besitzt. Die Hochschule ist bestrebt, ihre Interessensgruppen einzubinden und einzubeziehen. Es ist deutlich, dass die FHW sehr viele Ressourcen in den Aufbau und die Erweiterung ihres Qualitätsmanagementsystems investiert hat und in den letzten Monaten hier entscheidende Schritte getan wurden.

Vom jetzigen Implementierungsstand ausgehend folgt die Qualitätskultur der Fachhochschule einem ganzheitlichen Ansatz, der noch weiter auf externe Interessensgruppen ausgeweitet werden kann. Die unmittelbare Herausforderung besteht darin, die Transparenz der internen Struktur zu verbessern und umzusetzen und an die Externen besser heranzutragen.

Hervorzuheben ist, dass die FHW trotz enormen Wachstums in den letzten Jahren mit enger Verbindung zur Wirtschaft bei kurzen Innovationszeiten diszipliniert an der Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems gearbeitet hat und institutsübergreifende Plattformen entwickelt, wie beispielsweise in der Fachverantwortlichkeit. Die Beteiligten suchen dabei intensiv den Kontakt und das Feedback der Stakeholder.

Institutionalisierung und Harmonisierung

In einigen Bereichen, wie Studierendenmobilität und Forschung, kann bereits von institutionalisierten Prozessen gesprochen werden. In den Bereichen Forschung und Strategie sind sowohl bottom-up als auch top-down-Prozesse erkennbar. Hier ist die Dokumentation ebenso weiter vorangeschritten, wie auch in administrativen Leistungsbereichen sowie im Bereich Personal. Vor allem Evaluierungsergebnisse von Dozierenden werden intensiv ausgewertet und Maßnahmen abgeleitet. Ein harmonisierter Prozess wäre u.a. in diesem Fall mit Einbezug der Instituts- und Studiengangsbesonderheiten auf einem sinnvollen Standardisierungsniveau wünschenswert. Viele Maßnahmen und Werkzeuge, vor allem in der Qualitätssicherung, aber auch in der Qualitätsmaßnahmenkommunikation werden zielgerichtet und verbindlich eingesetzt. Dazu zählen beispielsweise Patensysteme, Mitarbeiter/inneninformationen, Reviews, Geschäftsführer-Frühstück, etc. Dass es sich dabei um gezielt und systematisch eingesetzte Tools handelt ist Mitarbeitenden mitunter wenig bewusst und an sich auch keine zwingende Voraussetzung für ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem, dennoch erscheinen die Zusammenhänge der verschiedenen Instrumente nicht für alle Mitarbeitenden der FHW erkennbar zu sein. Bereiche wie Forschung, Personal und Administration, im Speziellen z.B. Kommunikation zeichnen sich durch eine klare Zuordnung und Anwendung des PDCA-Zyklus aus.

Mut zur Veränderung und Bestärkung der Fortführung

Es besteht an der FHW ein kritischer Blick auf eingesetzte Instrumente und darüber hinaus besteht der Wunsch, nicht Instrumente pro forma einzusetzen, sondern auch deren Sinnhaftigkeit zu hinterfragen. Dies wird ebenso im Ablauf und im Aufbau von Studierendenbefragungen deutlich. Die Fachhochschule scheut sich dabei nicht, vorhandene Prozesse, Instrumente und Strukturen kritisch zu reflektieren. Diese Vorgehensweise sollte auch in Zukunft beibehalten werden.

Insgesamt kann das Qualitätsmanagementsystem der Fachhochschule Wien als in der Implementierung bezeichnet werden, wobei sehr gute Ansätze vorhanden sind und bereits entscheidende Meilensteine gelegt wurden. Es bedarf eines gewissen Zeitraums und einer Review-Phase, in der das Qualitätsmanagementsystem weiter ausreift und einer insgesamt ausgerichteten Systematik folgen muss. Aufgrund des voranschreitenden Prozesses gilt es, eine ordnende Struktur in die vorhandenen Instrumente und deren Schnittstellen zu bringen und dabei das Augenmerk auf die Dokumentation, ohne Übersteuerung des Systems zu haben.

Von einer erfolgreichen Systematik des Qualitätsmanagement-Systems und einer Umsetzung kann aufgrund des Entwicklungsstandes nur nach ersten Verbesserungsschleifen und nach vollständiger Implementierung gesprochen werden. Dies wird die FHW noch einige Zeit in Anspruch nehmen. Dabei ist das Augenmerk auf Qualität und Quantität der Inhalte im Projekt der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements und Prozessmanagements zu richten, um eine Überforderung der Interessensgruppen zu vermeiden.

Die FHW ist auf dem richtigen Weg, um Transparenz in das Qualitätsmanagementsystem und damit besser sichtbare Verbindungen zu Zielen und Strategien zu bringen.

4. Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards

4.1 Feststellungen zum Standard 1

Die Hochschule hat Ziele definiert und verfügt über eine Strategie, welche systematisch durch Steuerungsinstrumente unterstützt wird.

Der Standard 1 im Auditverfahren der AQ Austria postuliert, dass die Hochschule Ziele definiert hat und über eine Strategie verfügt, welche systematisch durch Steuerungsinstrumente unterstützt wird.

Anhand der Selbstdokumentation der FH Wien der Wirtschaftskammer Wien sowie anlässlich der zwei Vor-Ort-Besuche konnte sich die Gutachter/innengruppe über die Erfüllung dieses Standards informieren.

Die FHW legte dar, dass Strategiedokumente anhand eines dokumentierten Strategieprozesses erarbeitet wurden und regelmäßig einem Monitoring unterzogen werden. Im Dokument „Strategieformulierung“ werden für wichtige, sowohl akademische (wie Lehre, Forschung etc.) als auch unterstützende Leistungsbereiche (wie Personal, Kommunikation etc.) normative Setzungen und Ziele der FHW formuliert.

Der schriftlich dokumentierte und in der Prozesslandschaft elektronisch abgelegte Strategieprozess hält im Weiteren fest, welche Personen und internen Institutionen bzw. Abteilungen in jährlich wiederkehrender zeitlicher Abfolge an der Weiterentwicklung, Umsetzung und Überprüfung der Strategie mitwirken. In den Gesprächen der Gutachter/innen mit der Leitung der Hochschule als auch mit Angehörigen von Instituten und Dozierenden wurde bestätigt, dass der Strategieprozess in der Hochschule bekannt ist und sich in einer Phase der fortschreitenden Verankerung in der Hochschule befindet. Durch die offene Informationspolitik nach innen (z.B. verbreitete Einsicht in Sitzungsprotokolle von wichtigen Gremien) sowie kurze Dienstwege in einer überschaubaren Organisation wird diese Verankerung unterstützt.

Einbezogen in diesen Verankerungsprozess sind auch die externen Lehrenden, welche gemäß FHStG nur kleine Lehr-Deputate übernehmen, ihren Arbeitsmittelpunkt nicht an der FHW haben und somit oft ein nur beschränktes Interesse an der Entwicklung der Gesamthochschule haben. Die FHW verfolgt gegenüber den externen Lehrenden mit einer zweckmäßig-maßvollen Information über die Strategieentwicklung einen zielführenden Weg.

Neben der internen Information sind Mitarbeiter/innengespräche ein wichtiges Instrument für die Umsetzung der Strategie und die Überprüfung der Erreichung strategischer Ziele.

Die FHW hat in jüngster Zeit große Anstrengungen unternommen, schon länger bestehende Regelkreise zu dokumentieren und die internen, zum Teil neu geschaffenen Organe (z.B. die Kollegiumsleitung) an dem Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung prominent zu beteiligen. Aus den Gesprächen wurde für die Gutachter/innen klar, dass die FHW dem Strategieprozess große Bedeutung beimisst und die Systematisierung bzw. Strukturierung dieses Prozesses vorantreibt.

Zahlreiche Dokumente belegen, dass die verstärkte und konsequente Dokumentation von Prozessen in jüngster Zeit intensiviert wurde. In einigen Bereichen zeigen sich auch noch Verbesserungspotenziale. Die folgenden Ausführungen weisen auf solche Potenziale hin:

- Die Strategieentwicklung wird an der FHW durch verschiedene Steuerungsinstrumente (z.B. Evaluierungen, Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche, Performanceberichte etc.) unterstützt. Die Dokumentation der Anwendung dieser Steuerungsinstrumente für die Weiterentwicklung der Strategie war für die Gutachter/innen nicht durchwegs erkennbar.
- Die Prozessbeschreibungen sind tendenziell wenig konkret, sie beschränken sich auf die Verwendung von generellen Begriffen, welche in weiterführenden Dokumenten erläutert werden sollten (z.B. wäre es hilfreich, den Begriff „Strategiemonitoring“ näher zu erläutern und auszuführen, welche Bereiche mittels welcher Indikatoren von wem analysiert bzw. beobachtet werden, mit welchen Berichten an welche Entscheidungsträger rapportiert wird).
- Die Verknüpfung der Gesamtstrategie der FHW („Dachstrategie“) mit den Teilstrategien (z.B. den Institutsstrategien, der Forschungsstrategie) wird durch die verantwortlichen Personen vorgenommen. Eine schriftliche, die Verbindlichkeit festschreibende Dokumentation dieser Verknüpfung konnten die Gutachter/innen nicht erkennen.
- Die Umsetzung der Strategie wird über einzelne Projekte vorgenommen, welche – gemäß Angaben in den Gesprächen – auf klaren Verantwortlichkeiten beruhen und systematisch überwacht werden. Eine Dokumentation dieser Projekte, die Zuordnung der Verantwortlichkeiten sowie deren Überwachung wäre hilfreich. Das im Strategieprozess erwähnte und wichtige Monitoringsystem im Intranet der FHW ist gemäß Selbstdokumentation (Dokument Strategiemonitoring (Version 01, 2.12.2013), Abschnitt 6, Textziffer [3]) noch in der Ausarbeitungsphase. Es wurde den Gutachter/innen im Rahmen des Vor-Ort-Besuchs vorgestellt, ist aber nicht Teil der Prozesslandkarte.
- Der Strategieprozess verknüpft richtigerweise die Strategieentwicklung mit dem Budgetprozess. Die Entscheidungskompetenz für die Festlegung des Budgets liegt beim Geschäftsführer. Aus dem Budgetzeitplan kann man herauslesen, dass über einen interaktiven Prozess die Entscheidung über das definitive Budget (z.B. bei einer Kürzung der ursprünglichen Vorstellungen) mit den involvierten Organisationseinheiten abgestimmt wird. Eine Verschriftlichung dieses Vorgehens in einer Prozessbeschreibung war für die Gutachter/innen nicht ersichtlich.
- Der Einbezug der externen Interessensgruppen findet statt (z.B. über sogenannte Partnerkomitees oder Alumni-Anlässe) wenn auch oft eher informell als im Rahmen eines strukturierten Prozesses.
- Eine Herausforderung bleibt der Einbezug der Studierenden, welche mehrheitlich berufsbegleitend studieren und demzufolge ihre persönliche Ziel-/Zeitplanung stark auf die erfolgreiche Absolvierung des Studiums fokussieren und der Entwicklung der Gesamthochschule weniger Bedeutung beimessen. An der FHW partizipieren die Studierenden durch Teilnahme ihrer Vertreter und Vertreterinnen in Diskussionen im Kollegium am Strategieprozess.

4.2 Beurteilung des Standards 1

In der Einschätzung der Gutachter/innen erfüllt die FHW den Standard 1. Es liegt ein Strategiedokument vor und die FHW hat Verfahren und dokumentierte Prozesse institutionalisiert, wie sie die Strategie umsetzt und weiterentwickelt.

Aufgrund der noch vorhandenen Potenziale formulieren die Gutachter Empfehlungen:

Empfehlung 1

Das Strategiedokument (den Gutachter/innen vorliegend als „Strategieformulierung“) sollte grundlegenden formalen Anforderungen genügen und Autorschaft, Entstehungs-Historie, Datum der Genehmigung etc. enthalten.

Empfehlung 2

Der Prozess der Verknüpfung zwischen der FHW-Hochschulstrategie und den Teilstrategien sollte deutlich reflektiert sein, insbesondere sollte das Verhältnis von „top down“ versus „bottom up“, sowohl in seinen Grundzügen festgehalten und dokumentiert sein.

Empfehlung 3

Die FHW als Hochschule, welche „konsequent Wissenschaft und Wirtschaft verbindet“ (Leitbild), reflektiert und überprüft den systematischen und im Strategieprozess postulierten Beziehung von externen Interessensgruppen wie Unternehmen, Verbänden, Alumni etc. Eingespielte Regelkreisläufe sollten dabei dokumentiert werden.

Empfehlung 4

Es wird empfohlen, dass die in der FHW eingesetzten Steuerungsinstrumente, welche (gemäß Vorgaben des Standards 1) die Strategieentwicklung unterstützen, überprüft, dokumentiert und im Strategieprozess transparent abgebildet werden.

4.3 Feststellungen zum Standard 2

Das Qualitätsmanagementsystem unterstützt die Hochschule darin, ihre Ziele zu erreichen.

Die FHW setzt sich in den einzelnen Aufgabengebieten und Leistungsbereichen wie Lehre, Forschung und Entwicklung, Internationalisierung jährlich Ziele. Diese Ziele richten sich nach den gesetzlichen Vorgaben, dem Leitbild und Visionen sowie nach den Rahmenbedingungen und strategischen Ausrichtungen der Eigentümer der Hochschule. Die im Strategieformulierungspapier der FHW vorgelegten strategischen Maßnahmen sollen die Erreichung dieser Ziele unterstützen. Die Festlegung der strategischen Ziele der FHW erfolgt nach Darlegung der FHW durch die Eigentümer in Abstimmung mit dem Geschäftsführer, der wiederum diese Ziele auf die einzelnen Leistungsbereiche und, in Abstimmung mit der Kollegiumsvorsitzenden und anderen Führungskräften, auf andere Zielhierarchien herunterbricht. Die Zielvereinbarung für Institutsleiter/innen und Leiter/innen der Zentralbereiche erfolgt dann über Zielvereinbarungsgespräche und Jahresgespräche. In einzelnen Bereichen stellte die Gutachter/innengruppe fest, dass die jeweiligen Ziele nicht genau bekannt sind oder aber (wie im Bereich der Weiterbildung) keine klaren Ziele vorhanden sind. Die Gutachter/innengruppe stellt fest, dass auf der Ebene von Geschäftsführung, Kollegiumsleitung und QM-Leitung durchaus ein einheitliches Bild darüber, wie QM-Ziele erreichen können, vorliegt. Auch fließen Informationen aus dem Qualitätsmanagementsystem in die Zielvereinbarungen ein, jedoch erfolgt dies nicht ausreichend systematisch und prozesshaft geordnet. Derzeit ist an der FHW ein Handbuch zum internen Qualitätsmanagement in Ausarbeitung, das einen Überblick über das Qualitätsmanagementsystem bieten soll.

Den im Zuge des Auditverfahrens befragten Führungskräften und Mitarbeiter/innen ist das Qualitätsmanagementsystem der FHW weitgehend bekannt, wobei eine exakte Zuordnung der Instrumente des Qualitätsmanagementsystems für manche Befragte nicht möglich war. Es zeigte sich der Gutachter/innengruppe, dass unterschiedliche Elemente des Qualitätsmanagementsystems bekannt sind, aber das zusammenhängende Ganze zu wenig klar vorhanden ist. Dies liegt vor allem daran, dass aus Sicht der Gutachter/innengruppe eine systematische Einbeziehung der Ergebnisse und Erkenntnisse der verschiedenen Instrumente des Qualitätsmanagementsystems nicht oder nur teilweise, jedenfalls aber nicht prozesshaft, in den Zielerreichungs- und Zielfindungsprozess stattgefunden hat. Die Gutachter/innengruppe stellt weiters fest, dass in den einzelnen Bereichen der Rückkoppelungsprozess aus den Ergebnissen des Qualitätsmanagementsystems im Sinne eines bottom-up Prozesses noch weitgehend fehlt. Wichtige und wesentliche Verbesserungen wurden mit der Prozesslandkarte eingeleitet, ein Prozess der mittel- und langfristig die Qualitätssicherungsmaßnahmen stützt und in den nächsten Jahren wesentlich dazu beitragen kann, dass das Qualitätsmanagementsystem die Zielerreichung der FHW umfassend unterstützen kann. Die Gutachter/innen sehen Lücken zwischen dem Qualitätsmanagementsystem der FHW und der Strategieentwicklung und -verfolgung, wiewohl durch die Prozesslandkarte auf operativer Ebene ein wichtiger Schritt zur Schließung der Lücken gesetzt wurde.

Dies bedeutet, dass sich der Gutachter/innengruppe bei den beiden Vor-Ort-Besuchen ein Bild zeigt, in dem zwar richtige und auch wichtige Maßnahmen der Qualitätssicherung betrieben werden (z.B. Befragung der Incoming / Outgoing Studierenden), ohne dass jedoch immer eine exakte Zielrichtung damit verfolgt wird. Wenn z.B. im Bereich Internationalisierung

Kooperationen mit Partnerinstitutionen evaluiert werden, dann fehlt dazu die Koppelung zu den Zielen der FHW.

Durch die Belegung des Forschungskreises wurde im Bereich F&E ein wichtiger Beitrag dazu geleistet, dass die Qualitätssicherungsmaßnahmen mit den Zielen im F&E Bereich verbunden werden können. Die Gutachter/innen stellen weiters fest, dass die getroffenen – und oben bereits angesprochenen - Maßnahmen zur Standardisierung und prozesshaften Darstellung (z.B. Prozesslandkarte) richtig sind, es ist jedoch zum Zeitpunkt der Erstellung des Gutachtens noch zu früh zu sagen, ob und wie diese Maßnahmen dann tatsächlich zu den von der FHW gewünschten Resultaten führen, da die Prozesslandkarte noch zu unvollständig ist. Beispielsweise wird der Bereich der Weiterbildung in der jetzt bestehenden Prozesslandkarte aus Sicht der Gutachter/innen zu wenig berücksichtigt. Im Bereich der Lehre werden die Ziele mit den Institutsleiter/innen über die Zielvereinbarungsgespräche definiert. Eine systematische Involvierung der Ergebnisse des Qualitätsmanagementsystems der FHW in die Zielvereinbarungsgespräche ist nicht dokumentiert, jedoch zeigten die Gespräche mit den Institutsleiter/innen im Rahmen der Vor-Ort-Besuche, dass die Instrumente – v.a. Evaluierungen – des Qualitätsmanagementsystems im Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräch besprochen werden und teilweise auch in die gemeinsame Zielfindung einfließen.

Im F&E Bereich wird der Forschungskreis in die gemeinsame Zielfindung der Hochschule eingebunden. Eine dokumentierte prozesshafte Ausgestaltung der Einbeziehung von Ergebnissen, die durch Instrumente der Qualitätssicherung gewonnen wurden in diese F&E Zielfindung ist dem Prozesshandbuch und der Prozesslandkarte nicht zu entnehmen.

Die Gutachter/innen stellen fest, dass für die Administration der FHW Ziele definiert sind, die die damit befassten Mitarbeiter/innen direkt von der Geschäftsführung im Zuge der Zielvereinbarungsgespräche kommuniziert bekommen. Dies gilt in ähnlicher Weise für das Personalwesen und das Ressourcenmanagement. Auch hier ist in der präsentierten Prozessdokumentation eine enge Anbindung an das Qualitätsmanagementsystem vorgesehen, sodass die Ergebnisse der aus dem Qualitätsmanagementsystem abgeleiteten und durchgeführten Maßnahmen in die Zielfindung prozesshaft einfließen.

Die FHW hat mehrfach zum Ausdruck gebracht, dass sie bei der Ausgestaltung und Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems mit Augenmaß vorgehen will und vor allem die Zielerreichung im Fokus stehen soll. Weiters hat die FHW auf ihr Ziel hingewiesen, die gesamte Organisation hinsichtlich der Einbeziehung des Qualitätssicherungssystems in den Zielfindungsprozess ganzheitlich abzustimmen. Das reicht von den übergeordneten strategischen Zielen bis hin zu den operativen, kurz- und mittelfristigen Zielen der Lehre und F&E, und erfasst daraufhin auch die Bereiche Administration und Support sowie Ressourcen- und Personalmanagement. Die Prozessdokumentation ist mit Augenmaß hinsichtlich Quantität und Qualität umzusetzen. Die erforderliche Tiefenstruktur der Prozessbeschreibungen muss Instituts- und Studiengangsbesonderheiten bzw. Prozessunterschiede berücksichtigen und dabei Freiheitsgrade einräumen. Die bestehenden Lücken in der Prozesslandkarte müssen zudem geschlossen werden.

4.4 Beurteilung des Standards 2

Die Gutachter/innen sehen den Standard 2 (Das Qualitätsmanagementsystem unterstützt die Hochschule darin, ihre Ziele zu erreichen) als teilweise erfüllt an. Zwar sind aus Sicht der Gutachter/innen viele Punkte eines zielgerichteten Qualitätsmanagementsystems gegeben,

diese sind den befragten Personen auch im Wesentlichen bekannt, es fehlt jedoch eine umfassende prozesshafte Dokumentation und die durchgehende Bezugnahme auf die intendierten Ziele der Hochschule. Die im 2. Vor-Ort-Besuch vorgestellte Prozesslandkarte (wie auch das Prozesshandbuch) dokumentiert nunmehr bereits viele relevante Qualitätssicherungsprozesse und sollte v.a. in Zukunft helfen, die FHW in der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen.

Die FHW ist auf dem richtigen Weg, um z.B. beispielsweise Transparenz in das Qualitätsmanagementsystem und damit besser sichtbare Verbindungen zu Zielen und Strategien zu bringen, sowie die Regelkreise zu schließen. Eine abschließende Beurteilung der Prozesslandkarte ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht möglich.

Die Gutachter beauftragen daher Standard 2:

Auflage 1: In der Prozesslandkarte sind die Qualitätskreisläufe der Kernprozesse, insbesondere der ziel- und strategierelevanten Prozesse, zu vervollständigen und es soll aufgezeigt und dokumentiert werden, wie die Steuerungsinstrumente aus dem Qualitätsmanagementsystem in den Zielfindungs- und Strategieformulierungsprozess eingebunden werden. Dadurch kann sichergestellt werden, dass alle relevanten Interessensgruppen der FHW in Lehre, Forschung & Entwicklung sowie der den unterstützenden Bereichen diese Prozesse, die Steuerungsinstrumente und die verwendeten Indikatoren kennen.

Auflage 2: Die FHW legt zudem das Qualitätsmanagementhandbuch, das zur Zeit in Entwicklung ist, vor.

4.5 Feststellungen zum Standard 3

Das Qualitätsmanagementsystem nutzt Evaluierungsverfahren, Monitoring und Informationssysteme als integrale Bestandteile.

Das Qualitätssicherungssystem der FHWien der WKW umfasst eine Anzahl von Maßnahmen, die für Monitoring und Evaluierung der Prozesse und Maßnahmen eingesetzt werden.

Die Strategieziele werden mittels Strategiemonitoring überprüft. Im Rahmen des Monitorings werden zwei Mal jährlich Klausurtagung organisiert, an denen der Geschäftsführer, der/die Büroleiter/in, die Kollegiumsleiterin, der stellvertretende Kollegiumsleiter, der F&E Koordinator, alle Hauptabteilungsleiter/innen, alle Institutsleiter/innen, die Leiterin des Centre for International Education and Mobility (CIEM) und die Assistentin des Geschäftsführers teilnehmen („Strategieklausur“). Die Klausurtagung dienen der Überprüfung und Weiterentwicklung von Strategien und Zielen. Nach dem jeweiligen Klausurtag werden alle Mitarbeiter/innen der FHW im Rahmen einer MA-Veranstaltung über die Strategie und den Stand der dazugehörigen Projekte informiert. Während des gesamten Jahres findet alle 8 – 10 Wochen ein Strategiemonitoring-Meeting mit dem obengenannten kleineren Personenkreis statt. Die Meetings dienen der Berichterstattung der Prozessverantwortlichen an den Geschäftsführer. Zur Unterstützung der Dokumentation der Strategie- und Projektentwicklung ist eine Online-Plattform in der Ausarbeitungsphase. Der Ablauf des Strategiemonitoringprozesses und die Verantwortlichkeiten sind dokumentiert.

Die FHW hat sich freiwillig der externen Begutachtung ihrer Studienprogramme durch die FIBAA (Foundation for Business Administration Accreditation) unterzogen. 12 der insgesamt 16 Studiengänge und der MBA-Lehrgang tragen seit 2010 das FIBAA Gütesiegel. Ein Studiengang hat zusätzlich die Zertifizierung von einer weiteren externen Akkreditierungsagentur (RICS) erlangt. Zusätzlich werden externe Evaluierungsergebnisse durch die Befragungen der Firma Universum und des CHE (Centrum für Hochschulentwicklung), u.a. zu den Themen Zufriedenheit mit dem Studium und mit der Hochschule, gewonnen. Die Erkenntnisse fließen in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess der FHW ein.

Eine interne Evaluation der Lehrveranstaltungen durch die Studierenden findet jedes Semester über ein elektronisches Bewertungsverfahren statt, mit dem die für die Qualität einer Lehrveranstaltung entscheidenden Faktoren erhoben werden. Der Evaluation liegen Fragebögen zugrunde, die Fragen zur Erreichung von definierten Learning Outcomes der Lehrveranstaltung/des Moduls, der Benutzung der Lernplattform Moodle und zu den Lehrenden und den Rahmenbedingungen beinhalten. Sie bilden die Basis für die nachfolgende Qualitätssicherungsarbeit an den Instituten. Die Ergebnisse der Lehrveranstaltungsevaluationen werden nach einer festgelegten Frist auf dem Online-Portal der Hochschule in komprimierter Form veröffentlicht und sind für alle Studierenden und Lehrenden dort sichtbar. Für die Lehrenden besteht die Möglichkeit, zu ihren Lehrveranstaltungsevaluierungen direkt Kommentare und Stellungnahmen abzugeben. Bei Bedarf erfolgt eine Diskussion nach dem vier-Augen-Prinzip zwischen der/dem Lehrenden und der Studiengangleitung. Studierende haben in den Gesprächen mit den Gutachter/innen im Rahmen des Auditverfahrens bekräftigt, dass die Studiengangsleiter/innen im Falle kritischer Evaluationsresultate zügig reagieren und geeignete Maßnahmen ergreifen. Über die eingeleiteten Maßnahmen als Ergebnis der Online-Befragung werden die Studierenden nicht gesondert informiert.

Ferner erfolgt die Lehrveranstaltungsevaluation während des Semesters zum Teil informell, zum Teil mehr formell in den Studiengruppen im Rahmen von Reflexionsveranstaltungen, die nach den Prüfungen organisiert werden. Feedback wird direkt der/dem Lehrenden gegeben. Die Jahrgangssprecher/innen besprechen die Erkenntnisse aus den Reflexionsgesprächen mit den Studiengangsleiter/innen und Anpassungsmaßnahmen können dementsprechend eingeleitet werden. Während des laufenden Semesters geben die Studiengangssprecher/innen bzw. Jahrgangssprecher/innen bei Bedarf Feedback an die Studiengangsleitung, um allfällige akute Probleme zu lösen. Die Studiengangsleitung führt zudem regelmäßig Gespräche mit den Lehrenden und Studierenden und trifft sich mit Studierendenvertreter/innen zu Feedbackrunden. Feedbackgespräche werden protokolliert und eine Einsichtnahme in die Protokolle wird gewährt.

Die einzelnen Lehrveranstaltungsevaluationen werden zu einem kontinuierlichen – schrittweise erfolgenden - Verbesserungsprozess benutzt. Für jedes Institut wird ein Performancebericht verfasst, der unter anderem die Evaluationsergebnisse und daraus abgeleiteten Maßnahmen zusammenfasst.

Die Studienbedingungen werden mittels einer jährlichen Studierendenbefragung evaluiert. Durch diese Befragung erhebt die FHW der WKW Feedback der Studierenden zum Support und der Infrastruktur am Campus. Außerdem werden Fragen zu der Bearbeitung und Betreuung von Abschlussarbeiten gestellt. Ein weiteres Rückkopplungsinstrument zur Qualitätssicherung der Kernaufgaben Studium und Lehre ist die Lehrendenbefragung. Gegenstände der Befragung sind die Rahmenbedingungen der Lehre an der FHW und der Prozessablauf einer studentischen Abschlussarbeit. Die Ergebnisse dieser Erhebungen werden ebenfalls gegenüber den Studierenden transparent gemacht und bilden die Grundlage für Verbesserungsmaßnahmen. Die Ergebnisse dieser Befragungen fließen in den Strategieentwicklungsprozess ein.

Als einzige Fachhochschule in Österreich hat FHW eine eigene interne Ombudsstelle, wo Studierende FHW-bezogene Beschwerden vorbringen können.

Die F&E Projekte der FHW unterliegen einem laufenden Monitoring und Controlling. Für die Projektverwaltung der F&E Projekte steht eine Online F&E-Datenbank zur Verfügung. Die Datenbasis bildet die Grundlage für das laufende Monitoring der F&E-Aktivitäten auf Projektaktivitäten, der F&E-Outputs, der F&E-Kooperationen sowie der Finanzierung. Ein weiteres Instrument für Monitoring der F&E Aktivitäten sind die Meetings des Forschungskreises, die mindestens sechs Mal im Jahr abgehalten werden. Die Ergebnisse der Aktivitäten des Forschungskreises und die daraus resultierenden Empfehlungen für die Weiterentwicklung der F&E-Aktivitäten werden vom Forschungskoordinator in der jährlichen Strategieklausur der FHW präsentiert, um daraus gemeinsam Maßnahmen für die Weiterentwicklung auszuarbeiten. Die Forschungskoordination legt der Geschäftsführung vierteljährlich einen Managementbericht vor. Die Projektadministration in dem F&E Bereich wird durch Projektcontrolling überprüft. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die F&E-Leistungen der FHW systematisch evaluiert werden. Die Erkenntnisse des Monitorings und der Informations- und Berichtssysteme fließen in die Entwicklung und Weiterentwicklung von Zielen, Strategien und Steuerungsentscheidungen ein.

Die ausländischen Partnerhochschulen werden auf der Basis der Feedbackgespräche mit den zurückkehrenden (Outgoing) Studierenden, die an einer Partnerhochschule ein Auslandsstudium oder -semester absolviert haben, evaluiert. Allfällige Probleme werden in einem Gespräch zwischen den Mitarbeiter/innen des CIEM mit der betreffenden Hochschule behandelt. Die Incoming-Studierenden bewerten ebenfalls ihr Studium an der

Fachhochschule. Die Erkenntnisse beider Bewertungen fließen in die Steuerung der internationalen Aktivitäten ein.

Ein Monitoringinstrument im Bereich der Mitarbeiter/innenführung an der FHW ist das jährlich mit der/dem jeweiligen Vorgesetzten durchgeführte Mitarbeiter/innengespräch. Zweck des Gesprächs zwischen der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter und der Führungskraft ist die Determinierung der erreichten Ziele, die Möglichkeit des wechselseitigen Feedbacks, die Festlegung neuer Ziele, die Feststellung des Weiterbildungsbedarfs und der Entwicklungsmöglichkeiten und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters. Auf den Ergebnissen basierend werden allgemeine Schulungsmaßnahmen abgeleitet und durchgeführt. Der Festlegung der MA-Ziele liegen die für die Hochschule definierten Strategien zu Grunde. Feedbackgespräche werden beim Austritt einer/eines Mitarbeiter/in geführt, um Erkenntnisse sowohl über die Gründe des Austritts als auch über die Schwachstellen an der Hochschule zu gewinnen. Gezielte Maßnahmen können umgesetzt werden, um die Probleme rechtzeitig anzugehen.

Alle zwei Jahre wird eine Mitarbeiter/innenbefragung durchgeführt, mit den Zielen, Informationen über das Arbeitsklima zu gewinnen, die interne Kommunikation zu verbessern und die Mitwirkung aller Mitarbeiter/innen zu stärken. Anhand der Ergebnisse werden Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt, allerdings jeweils nur für einen Teilbereich der Befragung. Zusätzlich haben die Mitarbeiter/innen die Möglichkeit, anonym Verbesserungsvorschläge einzureichen. Zwecks interner Kommunikation finden vierteljährlich MA-Veranstaltungen statt. Ein Newsletter wird monatlich an die Mitarbeiter/innen, an die Lehrkräfte und auch an die Studierenden übermittelt.

Das Monitoring im Bereich des Finanzmanagements ist tagesaktuell und allen Budgetverantwortlichen einsehbar. Ein Monatsbericht wird nach der festgelegten internen Richtlinie erstellt. Zusätzlich dient ein Jahresbericht der Hochschule der Information aller Interessensgruppen.

Fremdevaluationen finden regelmäßig statt. Außer den im Gesetz geregelten Evaluationen und freiwilligen externen Evaluationen der Studiengänge, werden externe Sachverständige, Absolventen und Kooperationspartner in die Verfahren einbezogen. Im Rahmen eines Kooperationsprojektes mit dem Institut für Höhere Studien (IHS) wird eine laufende Erhebung der Beschäftigungssituation der Absolventendaten durchgeführt. Die Wünsche der Wirtschaft werden in einem sogenannten „Partnerkomitee“ diskutiert und sie werden in der Weiterentwicklung der Hochschule berücksichtigt. Die FHW führt zudem alle 2-3 Jahre eine Imageerhebung durch ein externes Meinungsforschungsinstitut durch.

4.6 Beurteilung des Standards 3

Die Strategien, Organisation und Leistungen der FHW werden einem regelmäßigen Monitoring unterzogen. Das Monitoring umfasst die Kern- und Querschnittsaufgaben der Hochschule. Die verfügt über eine große Anzahl an Monitoring- und Evaluierungsinstrumenten, die sowohl formell als auch informell gestaltet und periodisch eingesetzt werden. Je nach Gegenstand des Monitorings sind die Prozesse unterschiedlich strukturiert und nicht durchgehend dokumentiert. Die Ergebnisse sind für die Beteiligten bei schriftlichen Befragungen transparent, wogegen von den durch Reflexionen und Gespräche gewonnenen Ergebnissen nicht immer systematisch und transparent Bericht erstattet wird.

Durch die Vielfalt der eingesetzten Monitoring-Instrumente sind deren Bearbeitung und die zeitnahe Implementierung der Ergebnisse nicht immer gewährleistet. Eine bessere Koordination der durchgeführten Evaluierungen bzw. Monitorings und Harmonisierung der Auswertung und Berichterstattung der Ergebnisse würde die Effektivität des Monitoring-Prozesses erhöhen.

Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen Standard 3 als teilweise erfüllt.

Auflage 1: Die FHW zeigt anhand zweier von der Hochschule selbst zu definierenden Themen, wie sie den Qualitätskreislauf vollständig implementiert, so dass durch Monitoring und Informationssysteme die Weiterentwicklung der Ziele und Strategien der FHW unterstützt wird. Eines der zwei Themen ist aus den Kernaufgaben „Studium und Lehre einschließlich Weiterbildung“ zu wählen.

4.7 Feststellungen zum Standard 4

Das Qualitätsmanagementsystem stützt sich auf die Qualitätskultur der Hochschule und sieht eine systematische Beteiligung unterschiedlicher Interessensgruppen vor.

Der vierte Standard im Auditverfahren prüft schließlich, ob das Qualitätsmanagementsystem sich auf die Qualitätskultur der Hochschule stützt und eine systematische Beteiligung unterschiedlicher Interessensgruppen vorsieht.

Für die Hochschule kann festgestellt werden, dass sie in den verschiedenen Querschnittsbereichen nach Qualität strebt und diese bewusst weiterentwickelt. Es mangelt dabei jedoch an einer „koordinierten“ Kultur. Die Sicherung der Qualität erfolgt durch die Charakteristik der FHW eher dezentral und individuell und wird nicht zwingend als Teil einer gemeinsamen Qualitätskultur oder als Qualitätsmanagementsystem gesehen, vielmehr ist die Kultur als Set an Normen, Verhaltensweisen usw. von einzelnen Personen, Instituten und Organisationsbereichen geprägt und abhängig. Dadurch kann nicht zwingend im engeren Sinne von einer übergeordneten Qualitätskultur gesprochen werden, vielmehr von verschiedenen Ansätzen von Qualitätskulturen, die es weiter zusammenzuführen gilt.

Diese notwendige Bündelung der Qualitätskultur und der verschiedenen Ansätze, die Qualität der Forschung, Lehre und Administration weiterzuentwickeln, ist gerade bei einem hohen Anteil an externen Lehrenden und vielen berufsbegleitenden Studierenden eine Herausforderung für die Hochschule. Der Gutachter/innengruppe erscheint es nicht, dass die Kommunikation des Qualitätsverständnisses der FHW fehlt, sondern dass diese zu wenig systematisch erfolgt und zu wenig ein gesamthafte Bild vermittelt. Dadurch werden die verschiedenen Prozesse und Instrumente des Qualitätsmanagementsystems nicht unbedingt in dessen Kontext gesehen, sondern teilweise als selbständige, losgelöste Mechanismen.

Standard 4 sieht ebenfalls vor, dass die Interessensgruppen durch das Profil und die Ziele der Hochschule bestimmt sind und die gesellschaftliche Verantwortung der Hochschule widerspiegeln. Diese sollen systematisch und mit einem gemeinsamen Ziel in der Qualitätssicherung beteiligt sein. Als Interessensgruppen wahrgenommen werden die Studierenden, die Mitarbeitenden der FHW, die Unternehmen (welche als Beitragende und Impulsgeber/innen sowie als Arbeitgeber/innen der Absolvent/innen fungieren), die Absolvent/innen der FHW sowie die Gesellschafter. Zusätzlich berücksichtigt in der Arbeit der FHW werden Behörden und weitere verschiedene Organe.

Durch die 2012 erfolgte Umstellung der Governance-Struktur mit der Einführung eines Kollegiums zur Wahrnehmung der akademischen Leitung der Fachhochschule ist die FHW aktuell in einer Phase des Umbruchs. Neben der Geschäftsführung und dem Kollegium existiert weiter ein von der Hochschule selbständig eingesetzter Forschungskreis. Zusätzlich tragen weitere, nicht formale, Gremien - insbesondere die Strategieklausurgruppe - zur Strategieentwicklung und dadurch zur Qualitätssicherung nach eigener Vorgehensweise bei. Die bestehenden Gremien und Organe der FHW mit unterschiedlichen Rollen müssen in den Abläufen noch entsprechend aufeinander eingespielt werden. Zusätzlich stellt sich die Frage, welche konkurrierenden Kompetenzen und Ermächtigungen bestehen. Die Beteiligung verschiedener Akteur/innen ist je nach Gremium anders geregelt, was teilweise gesetzlich normiert ist. Diese Klärung der Zuständigkeit muss sich dabei nicht am Minimum der Gesetzesvorgaben orientieren, sondern kann sich nach dem Anspruch der Einbeziehung der unterschiedlichen Interessensgruppen und ihrer Anliegen in den Entscheidungen der Hochschule richten.

Der formale Einbezug der verschiedenen Interessensgruppen ist zumindest auf Ebene der Lehre und Forschung weitgehend umgesetzt, das neue Kollegium kann allerdings noch in einer Einarbeitungsphase verortet werden. Die Beteiligung der Lehrenden und der Studierenden in diesem Gremium sowie in verschiedenen inhaltlichen und temporären Arbeitsgruppen ist gegeben, wodurch in Zukunft gegebenenfalls gewährleistet werden kann, dass die verschiedenen Angehörigen der Hochschule formal die notwendige und zu bündelnde Qualitätskultur mittragen können. Die gemeinsame Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems – wie beispielsweise aktuell durch die Formulierung eines Gesamtkonzeptes der Lehre, welches in der Finalisierung ist – ist der erste Schritt hin zu einer gelebten gemeinsamen Qualitätskultur. Die Gutachter/innengruppe ermutigt die FHW diese Entwicklung weiter zu treiben und durch die Einbeziehung der verschiedenen Interessensgruppen im Kollegium und in der Erarbeitung des Qualitätsmanagementsystems die Qualitätskultur, wie bereits erwähnt, weiter als Einheit zu fundieren und zu stärken.

Schwierig gestaltet sich insbesondere die Einbeziehung der externen Lehrenden sowie der berufsbegleitenden Studierenden in die Strategie- und Qualitätsentwicklung. Die Hochschule kann diese nicht zur Partizipation verpflichten. Im Weiteren geschieht die Einbeziehung in Strategie- und Lehrfragen meist nachgelagert über die Institute und Studiengänge. Die Distanz zwischen den Leitungsgremien und den externen Lehrenden sowie deren kurze Präsenzzeit erschweren es, direkt zu kommunizieren und eine Qualitätsdebatte zu führen. Obwohl die Gutachter/innengruppe feststellt, dass diese Hürde nicht unüberwindbar ist und von der FHW teilweise gemeistert wird, so ist dies doch eine Erschwerung der Kommunikation auf beiden Wegen. Da ist die Hochschule zusätzlich gefordert, regelmäßig ein Feedback einzuholen sowie Entscheidungen klar zu kommunizieren. Der Einbezug der externen Lehrenden in Strategie- und Qualitätsentwicklung sowie die Gewährleistung, dass die Ziele der FHW von den externen Lehrenden mitgetragen und umgesetzt werden, ist notwendig für die institutionenweite Sicherung der Qualität.

Durch die hohe Arbeitsbelastung der Studierenden und die durch die Bolognaarchitektur vorgegebenen kurze Zyklen (drei resp. zwei Jahre) an der Hochschule sind sowohl die Vollzeitstudierenden, aber auch insbesondere die berufsbegleitenden Studierenden schwer in die Hochschule einbindbar. Die FHW verfügt mit der Ombudsstelle für Studierende über eine Anlaufstelle, welche Konflikte klären kann und den Studierenden offensteht für ihre Probleme. Die weit verbreitete Politik der offenen Türe und direkten Kommunikation zwischen Studierenden und Lehrenden zeigt sich als Stärke der FHW. Über Jahrgangs- und Studiengangsvertretung bietet sich den Studierenden die Möglichkeit, in regelmäßigen Gesprächen Feedback zu äußern, Fragen zu stellen und Empfehlungen auszusprechen. Zusätzlich verfügt die FHW über anonyme und strukturierte Rückmeldungs- und Beteiligungsmöglichkeiten, welche neben der Stärke der Offenheit als zusätzliche Leistung wahrgenommen werden.

Sowohl bei den externen Lehrenden als auch bei den berufsbegleitenden Studierenden stellt die Gutachter/innengruppe fest, dass deren Einbeziehung eine Herausforderung ist, worauf die FHW ein Augenmerk legen sollte. Dazu gehört nicht nur, die externen Lehrenden und Studierenden auf ihre Holschuld (und -recht) hinzuweisen, sondern deren Engagement zu fördern und anschließend entsprechend anzuerkennen, bei Studierenden beispielsweise über eine Erwähnung ihres Engagements in den Diploma Supplements. Eine starke Einbeziehung der verschiedenen Interessensgruppen liegt im ureigenen Interesse einer Hochschule: Einerseits kann dadurch der Kontakt mit den Studierenden, der Gesellschaft und der Praxis garantiert werden, andererseits unterstehen Lehre und Forschung so einer stetigen

Weiterentwicklung und Anpassung, welche von den Ansprüchen der Interessengruppen geformt und gebildet wird.

Das Profil der FHW und das Versprechen der Hochschule ist es, die „Praxis zu studieren“ und im Studium einzubeziehen, was durch einen hohen Anteil an externen Lehrenden garantiert werden soll. Weiters fördert die FHW den Praxisbezug in der Lehre über Berufspraktika im Bachelorstudium sowie über Veranstaltungen und Übungen, welche mit Unterstützung von Praxisvertreter/innen durchgeführt werden. Der Einbezug der Praxis erscheint neben der intensiven Lehrtätigkeit externer Dozierender und den Entwicklungsteams zur Curriculums(weiter)entwicklung in der Ausrichtung und Weiterentwicklung der Hochschule und ihrer Lehrangebote allerdings eher wenig ausgeprägt oder institutionalisiert. So gibt es zwar Gremien wie das Partnerkomitee, in dem ein Austausch mit Unternehmen stattfindet, die Gutachter/innen ermutigen die FHW jedoch zu einem weiteren Einbezug der Praxis bei Evaluationen und Curriculaentwicklungen. Diese Kontakte und Möglichkeiten lassen sich zu Gunsten eines praxisorientierten Studiums weiter ausschöpfen und zu Gunsten der Hochschule einsetzen. Bestrebungen existieren ebenfalls zur Einbeziehung der Absolvent/innen, wobei dies vor allem über Anlässe und weniger über eine systematische Beteiligung erfolgt.

Eine Schwachstelle bei der Einbeziehung der Angehörigen der FHW zeigt sich bei Anstellungsverfahren von (Stiftungs-)Professor/innen, internen und externen Lehrenden. In den Berufungs- und Anstellungsprozessen sind aktuell Studierende nicht systematisch vertreten, wodurch diese bei der Personalauswahl keine Mitsprachemöglichkeit haben. Gerade bei lehrintensiven Institutionen wie der FHW ist es erstrebenswert, die Studierenden ebenfalls bei der Bestellung der Lehrenden einzubeziehen, da die Studierenden anschließend direkt von diesen Entscheidungen betroffen sein werden.

4.8 Beurteilung des Standards 4

Die Gutachter/innengruppe sieht Standard 4 als erfüllt an. Das Qualitätsmanagementsystem stützt sich generell auf die Gegebenheiten der Hochschule und ermöglicht es unterschiedlichen Interessengruppen, sich bei in Weiterentwicklung der FHW einzubringen und zu beteiligen.

Allerdings empfiehlt die Gutachter/innengruppe der FHW, ein besonderes Augenmerk auf die Herausforderung der aktiveren Kommunikation und Zusammenführung der Qualitätskultur zu einem Gesamtbild sowie eine tiefgreifende Reflexion über die Rollen von Gremien und deren Kompetenzen zu richten. Weiters wird die Beteiligung verschiedener Interessengruppen, insbesondere der Studierenden, stark als deren Holschuld wahrgenommen und wird zu wenig aus der Perspektive der Befähigung zur Beteiligung betrachtet. Gerade die Gewährleistung der Beteiligung der Studierenden bei Strategieentwicklung und Einstellungsverfahren kann für die FHW ein Vorteil sein, weil so mehr Stimmen und Perspektiven in die Verfahren einbezogen werden. Ähnliches gilt für die Vertretung aus der Praxis, welche stärker in die verschiedenen Entwicklungen der Hochschule einbezogen werden können, damit der Anspruch der FHW auf Praxisnähe weiterhin gewährleistet wird.

In diesem Sinne bedingt der Reflexionsprozess eine Debatte über die Rolle des Kollegiums als gesetzlich verankertes Gremium, die Strategieklausurgruppe als neu etabliertes Gremium und der Verankerung des Forschungskreises im Strategieentwicklungsprozess Gerade der Forschungskreis zeigt auf, dass die FHW sich nicht nur an gesetzlichen Minimalvorgaben ausrichten muss, sondern der Bestrebung nach einer höheren Qualität folgen soll. Diese

Schritte sind empfehlenswerterweise nicht nur mit Arbeitsaufträgen, sondern auch mit Entscheidungskompetenzen, Gestaltungsfreiheit und -möglichkeiten zu honorieren. Die Gutachter/innengruppe empfiehlt deshalb der FHW zu überlegen, welche Möglichkeiten bestehen, um die Kompetenzen insbesondere des Kollegiums und des Forschungskreises zu stärken.

5. Anhang

5.1 Agenda 1. Vor-Ort-Besuch

Termin: 27.-28. Februar 2014

Ort: FHW, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien, Raum B.510

27.02.2014 1. Vor-Ort-Besuch		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen
08:45	Begrüßung durch die Hochschulleitung Vorstellung der FHW	Hochschulleitung
09.00 – 10.00	Qualitätsmanagementsystem im Kontext der Ziele und Strategie der Hochschule	Hochschulleitung, internes QM
10.00 – 10.15	Pause / Reflexion / Abstimmung	
10.15 – 11.00	Qualitätsmanagementsystem in den Kernaufgaben Studium und Lehre einschließlich Weiterbildung	Vertreter/innen aus der Lehre einschließlich Weiterbildung
11:00 – 11:45	Qualitätsmanagementsystem in den Kernaufgaben Studium und Lehre einschließlich Weiterbildung	Hauptberuflich und nebenberuflich Lehrende
11.45 – 12.00	Pause / Reflexion / Abstimmung	
12.00 – 12:45	Qualitätsmanagementsystem in der Querschnittsaufgabe Internationalisierung	Vertreter/innen aus dem Bereich Internationalisierung
12:45 – 13:30	Mittagspause / Reflexion / Abstimmung (Gutachterinnen und Gutachter, AQ Austria)	
13:30 – 14.15	Qualitätsmanagementsystem Forschung/angewandte Forschung	Vertreter/innen aus dem Bereich Forschung
14:15 – 15:00	Qualitätsmanagementsystem Forschung/angewandte Forschung	Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen
15.00 – 15.15	Pause / Reflexion / Abstimmung	
15:15 – 16:00	Gespräch mit Studierenden	Studierende aus BA und MA Studiengängen
16:00 – 17:00	Qualitätsmanagementsystem in der Querschnittsaufgabe Personalwesen	Vertreter/innen aus den Bereichen Personalwesen, Personalentwicklung
17:00 – 17.15	Pause / Reflexion und Abstimmung	
17.15 – 18.00	Qualitätsmanagementsystem in den Querschnittsaufgaben Organisation, Administration und Ressourcenmanagement	Vertreter/innen aus den Bereichen Organisation, Administration, Ressourcenmanagement

18.00	Ende des 1. Tags
-------	------------------

28.02.2014 1. Vor-Ort-Besuch		
Uhrzeit	Thema	
09:00 – 10:00	Gespräch zu Entwicklungsfeld	Vertreter/innen der FHW für diesen Bereich
10:00 – 10:30	Gespräch zu Entwicklungsfeld	Vertreter/innen der FHW für diesen Bereich
10:30 – 10:45	Pause / Reflexion und Abstimmung	
10.45 – 11.45	Gespräch zu Entwicklungsfeld	Vertreter/innen der FHW für diesen Bereich
11:45 – 12:15	Rundgang durch die FHW	Vertreter/innen der FHW
12.15 – 13:00	Mittagspause (Gutachterinnen und Gutachter, AQ Austria)	
13.00 - 14.00	Interne Reflexion der Gutachter/innen zum bisherigen VOB, interne Diskussion bezügl. 3-4 Handlungsfelder	Gutachter/innen & AQ Austria
14.00 - 14.45	Übereinkommen über 3-4 Handlungsfelder, die die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems im VOB 2 nachweist	Hochschulleitung, internes QM
14.45- 15.00	Abschlussgespräch mit Hochschulleitung	Hochschulleitung, internes QM
15:00 – 15:15	Pause / Reflexion und Abstimmung	
15.15 – 17.00	Zusammenfassen der Eindrücke, Sammeln von Punkten für das Gutachten Draft des Feedback zu den Entwicklungsfelder Vorbesprechung für VOB 2	Gutachter/innen & AQ Austria
17.00	Ende des 1. Vor-Ort-Besuchs	

5.2 Agenda 2. Vor-Ort Besuch

Termin: 6.-8. Mai 2014

Ort: FHW, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien, Raum B.510

06.05.2014, 2. Vor-Ort-Besuch		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen
16:30 – 16:45	Begrüßung durch die Hochschulleitung	Hochschulleitung
16.45 – 17:45	Gespräche zu Handlungsfeld 1: Strategieentwicklung	Hochschulleitung, internes QM
17:45 – 18:00	Reflexion	Gutachter/innen & AQ Austria
18:00	Ende des 1. Tags	

07.05.2014, 2. Vor-Ort-Besuch		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen
9:00 – 10:00	Gespräche zu Handlungsfeld 1: Strategieentwicklung	Studierendenvertreter/innen, Vertreter/innen der Lehre im Kollegium
10:00 – 10:15	Pause / Reflexion	Gutachter/innen & AQ Austria
10:15 – 11:30	Gespräche zu Handlungsfeld 2: QM- System	Internes QM
11:30 – 11:45	Pause / Reflexion	Gutachter/innen & AQ Austria
11:45 – 13:00	Gespräche zu Handlungsfeld 2: QM- System	Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen, Lehrende
13:00 – 14:15	Mittagspause / Reflexion	Gutachter/innen & AQ Austria
14:15- 15:00	Gespräche zu Handlungsfeld 3: Curriculumsentwicklung	Institutsleiter/innen, Studiengangsleiter/innen
15:00 – 15:15	Pause / Reflexion	Gutachter/innen & AQ Austria
15:15 – 16:00	Gespräche zu Handlungsfeld 3: Curriculumsentwicklung	Interne und externe Lehrende
16:00 – 16:15	Pause / Reflexion	Gutachter/innen & AQ Austria
16:15 – 17:00	Gespräche zu Handlungsfeld 3: Curriculumsentwicklung	Studierende, Alumni
17:00 – 17:30	Reflexion	Gutachter/innen & AQ Austria
17:30	Ende des 2. Tags	

08.05.2014, 2. Vor-Ort-Besuch		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen
09:00 – 10:00	Gespräche zu Handlungsfeld 4: Einstellungsverfahren	Hochschulleitung, Personalwesen
10:00 – 10:15	Pause / Reflexion	Gutachter/innen & AQ Austria
10:15 – 11:15	Gespräche zu Handlungsfeld 4: Einstellungsverfahren	Lehrende, Stiftungsprofessor/innen
11.15 – 11:30	Pause / Reflexion	Gutachter/innen & AQ Austria
11:30 – 12:45	Gespräche zu Handlungsfeld 5: Forschungskreis	Vertreter/innen des Kollegiums, Forscher/innen
12:45 – 13:45	Mittagspause	Gutachter/innen & AQ Austria
13:45 – 14:30	Vorbereitung des Abschlussgesprächs	Gutachter/innen & AQ Austria
14:30- 15:00	Abschlussgespräch mit Hochschulleitung	Hochschulleitung, internes QM
15:00 – 17:00	Nachbereitung: Draft des Gutachtens	Gutachter/innen & AQ Austria
17:00	Ende des Vor-Ort-Besuchs	