



Agentur für
Qualitätssicherung
und Akkreditierung
Austria

Gutachten

Audit des internen Qualitätsmanage- mentsystems der Lauder Business School

24.08.2016

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Allgemeine Informationen zum Verfahren | 3 |
| 1.1 | Ziele und Methode des Audits | 3 |
| 1.2 | Informationen zur Hochschule..... | 5 |
| 1.3 | Ablauf des Audits an der Hochschule inkl. Zeitplan | 6 |
| 1.4 | Namen der Gutachter/innen | 8 |
| 1.5 | Handlungsfelder..... | 8 |
| 2 | Zusammenfassung | 10 |
| 3 | Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards | 12 |
| 3.1 | Standard 1..... | 12 |
| 3.1.1 | Feststellungen zu Standard 1 | 12 |
| 3.1.2 | Beurteilung von Standard 1 | 14 |
| 3.2 | Standard 2..... | 16 |
| 3.2.1 | Feststellungen zu Standard 2 | 16 |
| 3.2.2 | Beurteilung von Standard 2 | 20 |
| 3.3 | Standard 3..... | 25 |
| 3.3.1 | Feststellungen zu Standard 3 | 25 |
| 3.3.2 | Beurteilung von Standard 3 | 27 |
| 3.4 | Standard 4..... | 28 |
| 3.4.1 | Feststellungen zu Standard 4 | 28 |
| 3.4.2 | Beurteilung von Standard 4 | 29 |
| 4 | Anhang..... | 31 |
| 4.1 | Agenda erster Vor-Ort-Besuch | 31 |
| 4.2 | Agenda zweiter Vor-Ort-Besuch | 32 |
| 4.3 | Richtlinie für ein Audit des internen Qualitätsmanagementsystems | 33 |

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.

Ein Audit ist ein periodisch wiederkehrendes Peer-Verfahren, in dem Organisation und Umsetzung des internen Qualitätsmanagementsystems einer Hochschule durch externe Gutachter/innen beurteilt werden. Es unterstützt die Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems und ermöglicht kollegiales Feedback zu dessen Entwicklungspotentialen.

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 (s.u.).

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.

Das HS-QSG legt für das Audit sechs Prüfbereiche (§ 22 Abs 2) fest. Die Prüfbereiche umfassen alle Leistungsbereiche (Studien und Lehre, Forschung oder Entwicklung und Erschließung der Künste oder Angewandte Forschung und Entwicklung, Organisation und Administration und Personal) des internen Qualitätsmanagementsystems einer Hochschule.

Prüfbereich 1

Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule

Prüfbereich 2

Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung in den Bereichen Studien und Lehre, Forschung oder Entwicklung und Erschließung der Künste oder Angewandte Forschung und Entwicklung, Organisation und Administration und Personal

Prüfbereich 3

Einbindung von Internationalisierung und gesellschaftlichen Zielsetzungen in das Qualitätsmanagementsystem

Prüfbereich 4

Informationssysteme und Beteiligung von Interessensgruppen

Prüfbereich 5 (gültig für Fachhochschulen)

Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung von Lehrgängen zur Weiterentwicklung bei Erhalten von Fachhochschulstudiengängen sowie von Lehrgängen zur Weiterbildung (gem. §9 und §3 Abs 2 Z 11 FHStG)

Prüfbereich 6

Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung für das Lehramt an Schulen bzw. Berufstätigkeiten an elementarpädagogischen Bildungseinrichtungen insbesondere zur Prüfung der wissenschaftlichen und professionsorientierten Voraussetzungen für die Leistungserbringung.

1.2 Informationen zur Hochschule

Die folgenden Informationen entstammen dem Selbstevaluierungsbericht der LBS:

Die Lauder Business School (LBS) wurde 2003 gegründet. Bis 2007 wurde der FH-Diplomstudiengang International Marketing and Management als einziger Studiengang angeboten. Heute werden ein Fachhochschul-Bachelorstudiengang (International Business Administration) und zwei Fachhochschul-Masterstudiengänge („International Management and Leadership“ sowie „Banking, Finance and Compliance“) geführt. Alle Studiengänge werden auf Englisch angeboten.

Die LBS wurde von Ambassador Ronald S. Lauder und der gleichnamigen Foundation als jüdische Bildungsstätte im Sinne einer Achse zwischen Ost- und Westeuropa gegründet. Tatsächlich ist der jüdische Ansatz nicht in den Angeboten der LBS präsent, sondern bildet sich im angrenzenden Studentenwohnheim, welches nach jüdischen Grundsätzen und mit dem Ziel die jüdische Gemeinschaft zu unterstützen und zu stärken geführt wird, aus. Darüber hinaus besteht die Übereinkunft zwischen der Hochschulleitung und dem Erhalter, dass jüdische und österreichische Feiertage gleichwertig an der Lauder Business School eingehalten werden, sowie darin, dass die erhalterseitigen Marketingaktivitäten im Ausland zum Zweck der Akquise von Studierenden, weltweit auf jüdische Gemeinden fokussiert werden, um auf diese Weise auch internationale jüdische Studierende für ein Studium in Wien zu gewinnen.

Die LBS versteht sich mit ihren ca. 330 Studierenden aus über 40 Nationen als internationale Boutique Business School. Boutique-Einrichtungen sprechen, so die LBS, vor allem jene Lernenden und Lehrenden sowie administrativ Mitarbeitenden an, die persönliche Zusammenarbeit schätzen und gleichzeitig bereit sind sich in die fachliche und institutionelle Weiterentwicklung der Business School in hohem Maße einzubringen. Dies ist nach Auffassung der LBS umso mehr erforderlich, je internationaler die Zusammensetzung der Studierenden- und Lektorenschaft ausfällt. Jede und jeder einzelne holt sich nicht nur ein fertiges Produkt ab, sondern gestaltet es dialogisch – mit allen Herausforderungen interkultureller Kommunikation – mit. Der große Vorteil liegt in einer höheren Identifikation mit der Marke, die man sich bis zu einem gewissen Grad im Studium, als Absolventin oder Absolvent bzw. als Teil seiner beruflichen Tätigkeit an einer Boutique Business School zu Eigen macht.

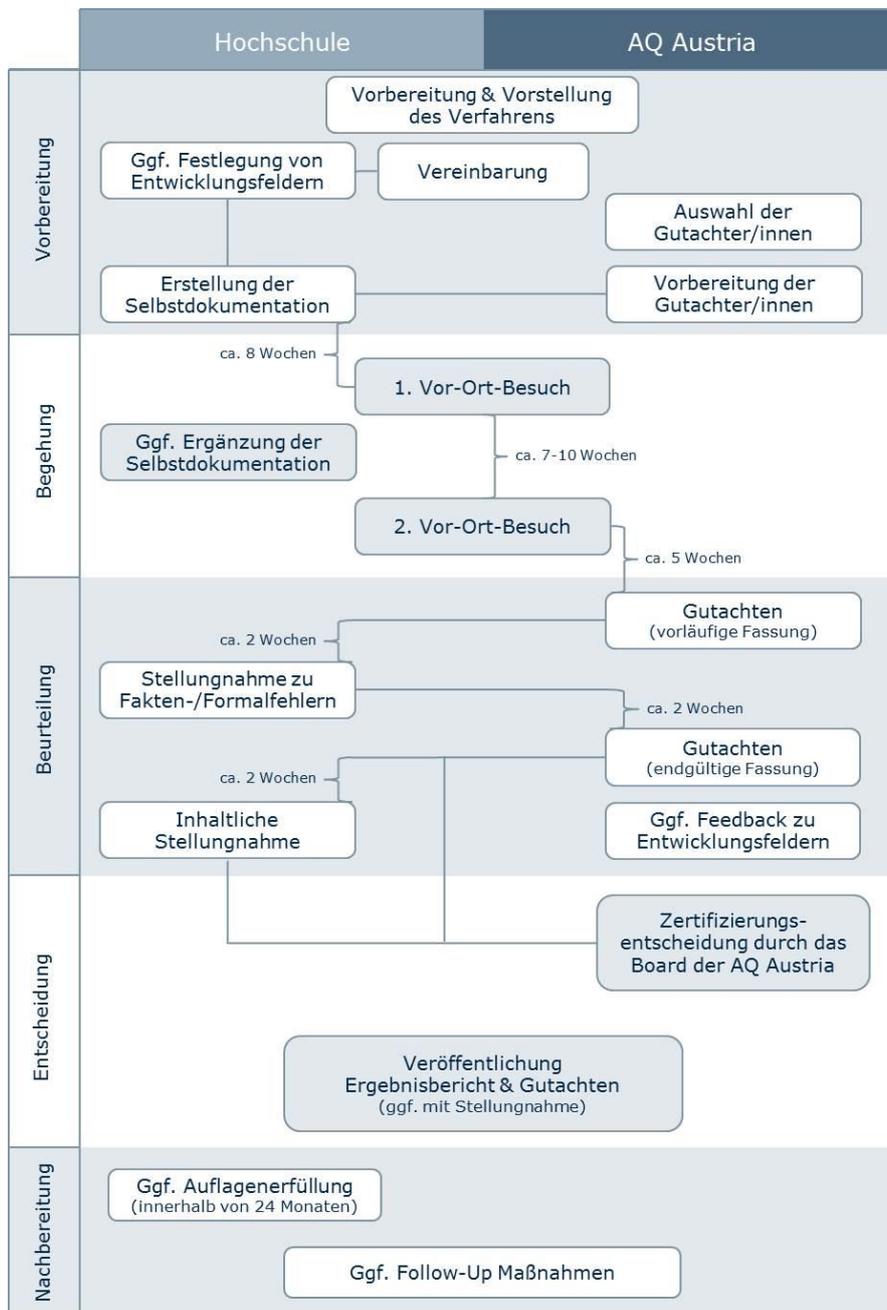
Die Grundlage des Entwicklungsplans der Lauder Business School (LBS) ist organisches Wachstum. Darunter versteht die LBS einen Ausbau der Institution unter permanenter Beobachtung der Potentiale der angebotenen Programme (Bewerberinnen- und Bewerberzahlen, Entwicklung des Arbeitsmarktes, Anforderungen an die Absolventinnen und Absolventen, Veränderungen hinsichtlich der Lehrinhalte, etc.), der Nachfrage nach neu zu entwickelnden FH-Studiengängen und inwieweit die LBS diese Nachfrage erfüllen kann. Dieser Prämisse folgend hat sich die LBS im Jahr 2012/13 das Ziel gesetzt, in den nächsten fünf Jahren je einen weiteren betriebswirtschaftlichen Bachelor- und Masterstudiengang anzubieten. Am langfristigen Ziel, eine „kritische Anzahl“ an Studierenden von 550 bis 600 zu erreichen, wird festgehalten.

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 des Selbstevaluierungsberichtes 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 Gutachterinnen und Gutachter 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 das Gutachterteam Gespräche mit unterschiedlichen Personengruppen, die sich durch Wertschätzung, Offenheit und dialogischen Charakter auszeichnen.

Das Audit folgt dem unten abgebildeten Prozessablauf.



Folgender Zeitplan wurde für das Audit an der Lauder Business School eingehalten:

| Arbeitsschritt | Datum |
|--|---------------------|
| Übermittlung der Selbstdokumentation der LBS an AQ Austria | 11.01.2016 |
| Vorbereitungstreffen der Gutachter/innen via omnijoin bzw. Telefon | 03. bzw. 05.02.2016 |
| Erster Vor-Ort-Besuch des Gutacherteams an der LBS einschließlich Vorbereitungstreffen der Gutachter/innen | 07.-08.03.2016 |

| | |
|--|----------------|
| Zweiter Vor-Ort-Besuch des Gutachterteams an der LBS einschließlich Vorbereitungstreffen der Gutachter/innen | 02.-03.05.2016 |
| Übermittlung des Gutachtens an die LBS | 17.06.2016 |
| Formale Stellungnahme der LBS zum Gutachten | 28.06.2016 |
| Übermittlung des endgültigen Gutachtens an die LBS | 06.07.2016 |
| Inhaltliche Stellungnahme der LBS zum endgültigen Gutachten | 29.07.2016 |
| Zertifizierungsentscheidung durch das Board der AQ Austria | 20.09.2016 |

1.4 Namen der Gutachter/innen

| Name | Institution |
|---|---|
| Ardian Beqiri Studentischer Gutachter | Fachhochschule Bern Studium International Program in Business Administration |
| Ao. Univ.-Prof. Dr. Kerstin Fink Vorsitzende des Gutachterteams | Universität Innsbruck Institut für Wirtschaftsinformatik |
| Prof. Dr. habil. Elisabeth Fröhlich | Cologne Business School Präsidentin |
| Jörg Wendel | Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften, School of Management and Law Abteilungsleitung Operations & Services |

Das Gutachterteam verfügt über Erfahrungen in der Leitung und Organisation von Universitäten/Hochschulen sowie im hochschulischen Qualitätsmanagement. Die Gutachter/innen wurden entsprechend dem Profil der Lauder Business School ausgewählt.

Seitens der AQ Austria betreuten Dietlinde Kastelliz und Manon Irmer das Audit.

1.5 Handlungsfelder

Im Rahmen des Audits wurde anhand folgender Handlungsfelder beispielhaft die Umsetzung des internen Qualitätsmanagementsystems begutachtet:

Handlungsfeld 1: Curriculumsentwicklung

Der Prozess der Weiterentwicklung bestehender Curricula an der Lauder Business School ist dargestellt (M_SA_1_Studiengang_überarbeiten_V1.1_20150912). Im zweiten Vor-Ort-Besuch soll näher beleuchtet werden, wie die praktische Durchführung unter Einbindung unterschiedlicher Stakeholder gelebt wird bei

- der Weiterentwicklung bestehender Curricula, sowie
- der Entwicklung neuer Curricula.

Die Weiterentwicklung bestehender Curricula wird im zweiten Vor-Ort-Besuch am Beispiel der Anpassung des Curriculums für IBA begutachtet.

Die LBS soll dafür anhand des gezeigten Prozessablaufs eine SWOT-Analyse zu den einzelnen Prozessschritten machen und diese beim Vor-Ort-Besuch in einer kurzen Präsentation erklären.

Handlungsfeld 2: Verzahnung der Forschungsschwerpunkte mit den Studienangeboten

Die LBS hat Forschungsschwerpunkte festgelegt, deren Widerspiegelung in den Studiengängen sich nicht leicht erschließt. Anhand der beiden Master-Studiengänge BFC und IML soll geklärt werden, wie im Sinne der Qualitätssicherung die Zusammenhänge hergestellt werden und das MOC Netzwerk eingebracht wird.

Es geht hier nicht darum darzustellen, in welchen einzelnen Modulen oder Lehrveranstaltungen die Verknüpfung von Forschung und Lehre erfolgt. Die LBS soll dafür vielmehr eine kurze Präsentation erstellen, in der sie die für sie relevanten externen Forschungsförderungsinstrumente, Themen und ihre eigene Forschungslandkarte darstellt, um den Ausgangspunkt für die weitere Entwicklung zu zeigen.

Handlungsfeld 3: Wissensmanagement der LBS mit Blick auf die Wachstumsstrategie

Vor dem Hintergrund des bevorstehenden Weggangs von zwei Personen, die Schlüsselpositionen innehaben, ist die Strategie zur Sicherstellung ihres Wissens eine wesentliche Frage des Qualitätsmanagements. Der Weggang der für die Studierendenaufnahme zuständigen Mitarbeiterin und der für die Forschungsstelle und internationale Beziehungen verantwortlichen Mitarbeiterin bringt Unsicherheiten in den beiden Kernaufgaben einer fachhochschulischen Einrichtung, die unter Umständen auch die Erreichung der in der Wachstumsstrategie festgehaltenen Ziele beeinflussen kann.

Die LBS soll beim Vor-Ort-Besuch in Stichworten eine Grobskizze vorstellen, wie das Wissensmanagement mit dem Blick auf die Wachstumsstrategie der Hochschule konzipiert werden soll.

2 Zusammenfassung

Die Lauder Business School (LBS) ist eine Trägerin von Fachhochschulstudiengängen, die auf „Business Education“ fokussieren. Bei der Entwicklung ihrer Ziele und der davon abgeleiteten Strategien geht die Hochschule systematisch vor. Das wird durch den reflektierten Prozess der Erstellung des Strategiekonzepts deutlich sichtbar. Die Einbindung interner und externer Interessensgruppen ist für die Hochschule dabei von ebensolcher Bedeutung, wie bei der Weiterentwicklung ihrer Studienangebote. Die LBS hat klare Formate und Strukturen implementiert, mittels derer die Maßnahmen zur Zielerreichung, das Monitoring der Zielerreichung sowie allenfalls notwendige Adaptierungen der Ziele und Strategien diskutiert, entworfen, beobachtet, bearbeitet und implementiert werden. Aus Sicht der Gutachterinnen und Gutachter hat die LBS eine große Anzahl von Zielen definiert, was für eine Hochschule in der Größe der LBS zu einer Überforderung der Institution und ihrer Personen führen kann.

Das Qualitätsmanagementsystem der LBS ist Prozess-basiert. Die Hochschule hat Ziele für ihre Aufgabenbereiche festgelegt, die aus dem übergeordneten Zielsystem abgeleitet werden, und hat die Prozesse zielgerichtet konzipiert. Für die einzelnen Prozessschritte sind die Verantwortlichkeiten festgelegt. Die Größe der Hochschule bedingt, dass einige Positionen von derselben Person belegt sind, wobei die LBS über klare Stellenbeschreibungen und Stellvertreterregelungen verfügt und in der operativen Arbeit dadurch einerseits eine Rollenklarheit besteht und andererseits Redundanzen vermieden werden.

In Bezug auf die Forschungsaktivitäten der LBS bzw. der an ihre beschäftigten Personen hat die Hochschule mehrere Instrumente implementiert, um die Forschung voranzutreiben, ihre dort gesetzten Ziele zu erreichen und die Qualitätssicherung dafür zu gewährleisten. Eines davon ist das Punktesystem zur Messung der Zielerreichung im Bereich Forschung und Entwicklung. Hier sehen die Gutachterinnen und Gutachter unter Berücksichtigung der Neuheit des Systems die Notwendigkeit, die Eignung des Systems in Hinblick auf die Zielausrichtung der Forschung zu evaluieren.

Einen wichtigen Beitrag zur Qualitätsarbeit an der LBS, die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern getragen wird, sieht das Gutachterteam im Konzept des Wissensmanagements. Dieses kommt einerseits aktuell bei der Neubesetzung wichtiger Positionen an der Hochschule zum Tragen, denkt jedoch für die Zukunft bereits alle mit Personen verbundenen Tätigkeiten mit.

Unterschiedliche Gesprächsforen leisten (neben dem per Gesetz eingerichteten und mit entsprechenden Aufgaben versehenen Kollegium) einen wichtigen Beitrag zur Qualitätssicherung an der LBS. Sie sehen in unterschiedlichen Konstellationen und in festgelegten Zeitintervallen die Einbeziehung der verschiedenen Interessensgruppen vor, um die Arbeit der LBS in Bezug auf die Entwicklung und Organisation ihrer Studienangebote und der Forschung regelmäßig einem Monitoring zu unterziehen und allenfalls notwendige Anpassungen zu initiieren. Dazu tragen auch die Auswertungen aus strukturierten Befragungen bei. Zusätzlich dazu erfolgen unterschiedliche individualisierte Erhebungen bei Praktikumsgebern und Vertreterinnen und Vertretern der Wirtschaft, zu denen die LBS enge Kontakte pflegt. Hier empfehlen die Gutachterinnen und Gutachter – auch in Hinblick auf ein geplantes Wachstum der Hochschule – eine ebenso strukturierte Vorgehensweise, wie sie ansonsten an der LBS zu beobachten ist.

Das Gutachterteam stellt fest, dass die Dokumentation der Gesprächsforen, der Erhebungen und der Prozesse an der LBS sehr gewissenhaft durchgeführt wird.

Ebenso durchgängig positiv ist das durchgehende Bekenntnis aller Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner zur Hochschule und zu den von ihr angestrebten Zielen. Die – teils über das gesetzliche Mindestmaß hinausgehende – Einbindung der unterschiedlichen Interessensgruppen in die Entwicklung der Hochschule ist ein beidseitiges Signal dafür.

Das Gutachterteam bewertet das Qualitätsmanagement der LBS überwiegend positiv und möchte die Hochschule gleichzeitig dazu aufrufen, die Größe der Institution berücksichtigend das Zielsystem sowie die Vielzahl an Prozessen in einem Rahmen zu halten, der zwar fordernd ist, jedoch handhabbar bleibt und keine Belastung darstellt.

3 Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards

Die Feststellungen und Beurteilungen erfolgen auf Grundlage des Selbstevaluierungsberichtes und weiterer Dokumente der Hochschule sowie der Gespräche, die während der Vor-Ort-Besuche geführt wurden (s. Agenden im Anhang).

3.1 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.

3.1.1 Feststellungen zu Standard 1

Die Lauder Business School (LBS) ist in den letzten Jahren organisch gewachsen und positioniert sich als *Boutique Hochschule* am österreichischen und internationalen Bildungsmarkt. Die Gründung der LBS erfolgte von Ambassador Ronald Lauder und der gleichnamigen Lauder Foundation, um eine Achse zwischen Ost- und Westeuropa zu gründen und um die Möglichkeit zu haben, international die Akquise von Studierenden auf jüdische Gemeinden zu fokussieren, aber nicht einzuschränken.

Aufbauend auf dem Gedanken der Boutique Hochschule hat die LBS das Strategiekonzept „Lauder (Boutique) Business School 2020“ entwickelt. Dieses Konzept wurde auf der Grundlage von sieben Prozessschritten (u.a. Externe Analyse des Marktes, Ressourcen und Kompetenzen, Entwicklung von Stärken-/Schwächen-Profil auf Basis von Key Success Factors, Positionierung, Strategische Handlungsfelder, Definition von operativen Zielen, Entwicklung von Maßnahmen und Prozessen zur Umsetzung) unter Einbeziehung der Interessengruppen entwickelt (siehe Selbstevaluierungsbericht S. 23ff.). Der Boutique-Gedanke der Hochschule soll Studierenden, Lehrenden, Hochschulleitung und Mitarbeiter/innen eine Arbeitsumgebung ermöglichen, in der eine vertrauensvolle Atmosphäre besteht.

Die operativen Zielsetzungen und die daraus resultierenden Maßnahmen der LBS werden durch die jeweiligen Abteilungen (u.a. Hochschulleitung, Kollegium, Studiengangsleitungen, Qualitätsmanagement, Forschungsabteilung und internationale Angelegenheiten, Aufnahme, Marketing, IT usw.) ausgearbeitet und umgesetzt. In zweimal im Jahr stattfindenden Strategieklausuren erfolgt einerseits die Kontrolle der Ziele als auch andererseits die Weiterentwicklung dieser definierten Ziele. Zusätzlich finden alle zwei Wochen Direktionssitzungen statt, um aktuelle strategische Themenfelder zu besprechen und in die Gremien (u.a. Kollegium) hineinzutragen. Es kann daher festgehalten werden, dass die LBS über einen strukturierten Strategiefindungsprozess verfügt und alle relevanten Stakeholdergruppen einbindet, d.h. die Adaption bzw. Aktualisierung der Strategie erfolgt in regelmäßig stattfindenden Strategiesitzungen unter Einbeziehung der relevanten Entscheidungsträger/innen, insbesondere auch der Sichtweise der Wirtschaft und des Unternehmertums.

Die Aufgabenverteilungen zwischen dem Vorsitzenden des Kollegiums und der Geschäftsführung sind klar ersichtlich und definiert. Eine Sonderrolle nimmt der Vorsitzende des Kollegiums ein, der zugleich die QM Abteilung leitet und somit eine Doppelfunktion hat. Bezugnehmend auf die Größe der LBS ergeben sich daraus kurze Entscheidungswege, da die relevanten Sachverhalte nicht mehrfach erklärt werden müssen. Es wurde anschaulich dargelegt, dass die Aufgabe der Sicherung der Qualität in der Lehre (gemäß §10 FhStG idgF) dem Kollegium obliegt, der Leiter dieses Gremiums und gleichzeitig Leiter der QM Abteilung kann somit in Personalunion unmittelbar bei Bedarf Veränderungsprozesse initiieren. Die Sichtweise der „externen“ Lehrenden wird im Kollegium dadurch berücksichtigt, dass die stellvertretende Leiterin aus diesem Personenkreis kommt. Somit ist in der Strategieentwicklung auch diese Stakeholdergruppe miteinbezogen.

Bezugnehmend auf das Handlungsfeld 3 wurde beim 2. Vor-Ort-Besuch der Zusammenhang zwischen Wachstumsstrategie und strategischer Ausrichtung vor allem mit Blick auf die Ressourcen und die Profilbildung der LBS seitens der Hochschulleitung erklärt. Die LBS besitzt ein Grundkonzept für ein Wissensmanagementsystem, welches – graphisch dargestellt – einerseits auf der X-Achse in „implizites/explizites“ und auf der Y-Achse in „operatives/strategisches“ Wissen eingeteilt wird (s. dazu auch Feststellungen bei Standard 3). In dem daraus entstehenden Portfolio ergeben sich sieben strategische Maßnahmen:

1. Regelung von Vertretungen im operativen Bereich,
2. Identifikation von wissensintensiven Geschäftsprozessen,
3. Dokumentenmanagementsystem,
4. Regelungen beim Ausscheiden aus der LBS,
5. Übergabe- und Einschulungsregelungen,
6. interne Nachbesetzungsmodalitäten,
7. Personalentwicklungskonzepte.

Das Grundkonzept für das Wissensmanagementsystem ist die Basis für die strukturierte Weiterentwicklung der sieben angeführten strategischen Maßnahmen unter Beachtung des Boutiquegedankens und der organischen Wachstumsstrategie. Die Hochschulleitung kümmert sich in den nächsten Jahren darum, die definierten sieben Maßnahmen des Wissensmanagements zu konkretisieren und umzusetzen.

Dabei ist zu erwähnen, dass die LBS in Bezug auf neue Studienplätze, die vom Ministerium (BMWFV) ausgeschrieben werden, Konzepte in Abstimmung mit den Studiengangsleitungen und dem Kollegium entwickelt hat. Die LBS kann darlegen, dass sie sowohl ressourcenmäßig mit dem dementsprechenden Personal (intern/extern) als auch mit der Nachfrage der Studierenden in den letzten Jahren eine stabile Entwicklung vollzogen hat. Ziel ist es dabei, unter intensiver Einbeziehung der Kollegiumsleitung und somit QM-Leitung sowie den Studiengängen selbst die bestehenden Bachelorstudiengängen mit Spezialisierungen zu positionieren. Das Gutachterteam hat festgesellt, dass – trotz der Größe der Einrichtung – ein Konzept zu strategischen und somit auch zur studiengangsbezogenen Weiterentwicklung besteht.

Die Inhalte der Studiengänge sind eng verzahnt mit den strategischen FuE-Entwicklungen der Hochschule, was im zweiten Vor-Ort-Besuch nachvollziehbar dargestellt werden konnte. Die wechselseitige Vernetzung zwischen Lehre und Forschung und vice versa ist somit gegeben. Das Vorhandensein eines Punktesystems zur Messung der Zielerreichung im Bereich Forschung und Entwicklung ist ein Instrument zur Lenkung der strategischen Ausrichtung im Bereich Forschung und Entwicklung.

Im Rahmen der strategischen Handlungsfelder der LBS finden sich zwei konkrete Formulierungen: Weiterentwicklung des Forschungsschwerpunktes „Diversität“ sowie der Aufbau eines Forschungshubs. In Bezug auf die Formulierung der zukünftigen Forschungsschwerpunkte der LBS ergaben sich nach dem ersten Vor-Ort-Besuch einige Fragen. Die LBS hat Forschungsschwerpunkte festgelegt, deren Widerspiegelung in den Studiengängen sich den Gutachter/inne/n schwer erschlossen hat. Aus diesem Grund hat das Gutachterteam die LBS gebeten, im Handlungsfeld 2 beim zweiten Vor-Ort-Besuch die Verzahnung der Forschungsschwerpunkte mit dem Studienangebot offenzulegen. Am Beispiel der beiden Masterstudiengänge BFC und IML war zu klären, wie im Sinne der Qualitätssicherung die Zusammenhänge hergestellt werden und das MOC Netzwerk¹ eingebracht wird. Dabei stand für das Gutachterteam nicht die Frage im Vordergrund, in welchen Lehrveranstaltungen oder in welchen Modulen die Verbindung von Forschung und Lehre erfolgt.

Die LBS hat die Zeit zwischen den zwei Vor-Ort-Besuchen genutzt, um ihre strategische Zielausrichtung im Zusammenhang mit den Forschungsschwerpunkten zu reflektieren und zu reagieren. Dabei wurde beim zweiten Vor-Ort-Besuch nachvollziehbar dargelegt, dass sich einige Verschiebungen (z.B. eine stärker Fokussierung auf „Urban Competitiveness“ statt „interkulturelle Studien“) im Vergleich zum Selbstevaluierungsbericht ergeben haben. Als Begründung wurde genannt, dass interkulturelle Studien nicht mehr zu den Curricula passten und es schwierig wurde, dafür Drittmittel einzuwerben. Der Grundgedanke zu Urban Competitiveness hingegen ergibt sich aus einem logischen Gedanken: die LBS ist eine kleine Wiener fachhochschulische Einrichtung und deren Forschung soll lokal sein und lokalen Partnern zu Gute kommen.

Die Gutachterinnen und Gutachter hatten zudem insgesamt den Eindruck gewonnen, dass die Hochschulleitung bereits mit der Erstellung des Selbstevaluierungsberichts eine Reflexion eingeleitet hat.

Das Gutachterteam hat insgesamt positiv wahrgenommen, dass ein sehr hohes *Commitment* aller Entscheidungsträger/innen und auch der Wirtschaft zur LBS besteht. Das Zusammenspiel beim Informationsaustausch und der Informationsoffenheit gegenüber anderen funktioniert auf allen Ebenen der hochschulischen Entscheidungsprozesse. Alle Abteilungen, die Hochschulleitung, Gremien, Studierendenvertretungen, Studiengangsleitungen arbeiten gemeinsam und eng abgestimmt daran, den gesamten Lebenszyklus eines Studienjahres von der Studierendenbewerbung bis zum Alumni Club abzuwickeln.

3.1.2 Beurteilung von Standard 1

Das interne Qualitätsmanagementsystem der LBS unterstützt den Prozess der Strategiedefinition und der Zielfindung mit klar definierten Prozessen unter Einbeziehung der Entscheidungsträger/innen. Es sind feste Zyklen für die Überprüfung der Strategie und der Zielerreichung mit Kennzahlen festgelegt. Mit Bezug auf die Größe der Hochschule stellen die Gutachterinnen und Gutachter fest, dass die bestehende Strategie jedoch zu viele, zum Teil nicht immer optimal aufeinander abgestimmte Ziele umfasst.

Empfehlung: In Bezug auf die Wachstumsstrategie wird die Empfehlung ausgesprochen, das umfangreiche Zielsystem weiterhin kritisch zu reflektieren und bei Bedarf zu adaptieren sowie intern zu kommunizieren. Das Gutachterteam gibt die Empfehlung, bei der Entwicklung der

¹Das von Michael E. Porter gegründete Harvard Microeconomics of Competitiveness (MOC) Netzwerk umfasst über 110 Business Schools aus über 60 Ländern. Zentrales Anliegen des Netzwerkes sind Lehre und Forschung zu den Themen Wettbewerbsfähigkeit sowie deren Vermittlung an lokale Stakeholder.

Strategie externe Stakeholder strukturiert, z.B. in einem Kuratorium einzubeziehen. Solch ein Kuratorium könnte als Schnittstelle fungieren und sollte einerseits die LBS dabei unterstützen, den Kontakt mit Unternehmen/Wirtschaft zu intensivieren und andererseits für die zukünftigen Absolvent/inn/en einen Erfahrungsaustausch ermöglichen, sowie somit deren „employability“ in Österreich zu erhöhen und zusätzlich das vorhandene Spektrum an Praktikumsplätze zu erweitern. Ferner könnte dieses Kuratorium die LBS unterstützen, die Ziele, Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkte im Sinne der vorgestellten Hub-Struktur (siehe Standard 2) und Studieninhalte unter Einbeziehung des unternehmerischen Aspekts zu reflektieren.

Standard 1 wird von den Gutachterinnen und Gutachtern als **erfüllt** erachtet.

3.2 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

3.2.1 Feststellungen zu Standard 2

Studium und Lehre

Die in Standard 2 erläuterten Qualitätsmaßnahmen spiegeln sich in den strategischen Handlungsfeldern der LBS wider (s. Selbstevaluierungsbericht S. 37). Besonders die Weiterentwicklung der Curricula im Sinne der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Lehrangebots sowie die Verbesserung der Studierendenzentriertheit und der Partizipationsmöglichkeiten der Studierenden und Absolventinnen und Absolventen, um Ko-Kreation von Lernumgebungen und -inhalten zu fördern, finden explizit Erwähnung.

Die etablierten Maßnahmen der Qualitätssicherung in Studium und Lehre werden durch zahlreiche Gesprächsforen unterstützt. Besonders hervorzuheben sind die "Academic Meetings". Sie dienen dem Austausch und der Abstimmung der Kollegiumsleitung mit den Studiengangsleitungen und Abteilungsleitungen, um erkannte Schwachstellen sowie Zielabweichungen in Studium und Lehre frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern. Ein weiteres wichtiges Instrument zur Qualitätssicherung in diesem Bereich ist die Lektor/inn/enkonferenz. Diese findet jährlich zu Beginn des neuen Studienjahres statt. Lektorinnen und Lektoren werden über Neuerungen und Änderungen an der LBS in Kenntnis gesetzt, die insbesondere das Qualitätsmanagement in Studium und Lehre betreffen. Diese Maßnahme ist deshalb so wichtig, da die LBS die Lehre überwiegend durch externe Lektorinnen und Lektoren abdeckt und so ein gemeinsamer Wissensstand sowie ein gemeinsames Verständnis über die Erwartungen und den Qualitätsanspruch der LBS hergestellt werden. Die einmal pro Semester von der Studiengangsleitung einberufenen individuellen Feedback-Gespräche mit Lektorinnen und Lektoren unterstützen diese QM-Maßnahmen. Die Ergebnisse aus der Lehrveranstaltungsevaluierung durch Studierende werden gemeinsam mit den Kolleg/inn/en diskutiert und in qualitätsfördernde Maßnahmen überführt. Diese Evaluierung der Lehrveranstaltungen wurde auf „paper-pencil“ umgestellt mit dem Ergebnis, dass die Rücklaufquote wesentlich erhöht wurde.

Des Weiteren finden noch die "Student Quality Circles" Erwähnung, die eine strukturierte Mitwirkung der Studierenden im Rahmen der Qualitätssicherung von Studium und Lehre zusätzlich zur gesetzlich normierten Vertretung der Studierenden im Kollegium erlauben. Die interviewten Studierendenvertreter bestätigten, dass sie im Bereich Studium und Lehre aktiv mitwirken und auch bei den Diskussionen im Kollegium gehört werden und Themen platzieren können. Das Thema Transparenz für Studierende ist für die LBS besonders wichtig, da die Studierenden aus unterschiedlichen Kulturkreisen kommen und daher unterschiedliche Vorstellungen in diesem Zusammenhang haben können. So wurde u.a. von den Studierenden bewirkt, dass die Bewertung von Prüfungen, Präsentationen, Seminararbeiten am Anfang der LV transparent seitens der Lehrenden dargestellt wird. Damit wird deutlich, was genau verlangt

wird, um eine bestimmte Leistung erbringen zu können. Neben der Sicherstellung der Einhaltung hochschulgesetzlicher Vorgaben trägt diese Transparenz auch dazu bei, die Zufriedenheit der Studierenden aus unterschiedlichen Kulturkreisen zu verbessern, indem Leistungsanforderungen nicht nur benannt, sondern auch erläutert werden.

Die Maßnahmen zur Plagiatsbekämpfung, deren Informationen für alle Studierenden zur Verfügung stehen, können als weiteres positives Beispiel für eine effektive QM-Maßnahme der LBS genannt werden. Gerade aufgrund der kulturellen Diversität ist es wichtig, in allen Bereichen von Studium und Lehre Standards zu entwickeln, die Studierenden dazu befähigen, ein international anerkanntes wissenschaftliches Niveau durch ihr Studium an der LBS zu erlangen.

Weitere Maßnahmen wie u.a. Erasmus+, incoming/outgoing Balance, Praktikumsbörsen werden auch eingesetzt. Diese Maßnahmen dienen vor allem der Qualitätssicherung der Praktika, u.a. wird die Unterstützung von Erasmus+ bei der standardisierten Erfassung der Praktikumsberichte genutzt, die dann wieder nachfolgenden Studierenden zur Verfügung stehen. Ergänzt werden diese QM-Maßnahmen durch Gespräche der Studiengangsleitung mit den Praktikumsgebern (s. auch Standard 4), um auch hier die Studierenden der LBS optimal zu unterstützen. Die LBS berücksichtigt Praktikumsgeber im Ausland ebenso wie die in Österreich.

Positiv hervorzuheben ist darüber hinaus auch die lückenlose Dokumentation der Ergebnisse der unterschiedlichen Gesprächsforen sowie der strukturierten Erhebungsmethoden, die die Transparenz des Qualitätssicherungssystems deutlich erhöhen.

Im Rahmen des Handlungsfeldes 1 wurde dem Gutachterteam beim zweiten Vor-Ort-Besuch der Gesamtprozess zur Curriculumentwicklung und -anpassung sehr plausibel und umfassend dargelegt (siehe auch Selbstevaluierungsbericht ab S. 54). Als besondere Stärke des beschriebenen Ablaufs ist die Einbindung aller wesentlichen Interessensgruppen u.a. in unterschiedlichen Gesprächsforen zu nennen. "Kurze Wege" sowie eine hohe Umsetzungsflexibilität werden vor allem durch die Projektmanagementverantwortung des Director of Studies realisiert sowie durch die geringe Größe der LBS. Das Entwicklungsteam, das auch für die Weiterentwicklung der Studiengänge herangezogen wird, geht in seiner Besetzung und seinem Einbezug von Interessengruppen über das gesetzliche Mindestmaß hinaus. Die Hochschule konnte die Schwachstellen des Prozesses der Curriculums(weiter)entwicklung identifizieren und sehr klar den Handlungsbedarf benennen. Durch die geringe Größe der LBS sind einige Verantwortlichkeiten im Prozess in Personalunion abgebildet, wobei von Seite der handelnden Personen Klarheit über die jeweilige Rolle besteht.

Angewandte Forschung & Entwicklung

Im Handlungsfeld zwei gelang es der LBS, sehr stringent den Wandel des Forschungsschwerpunktes zu erläutern (s. auch Standard 1). Aufgrund der engen Kooperation mit dem MOC Network wurde der Forschungsschwerpunkt "Competitiveness" auch für die LBS in den Fokus gerückt. Dieses generelle Thema wurde in einem nächsten Schritt auf die Kompetenzfelder der akademischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die strategische Stoßrichtung der LBS heruntergebrochen und in konkrete Forschungsbereiche – wie z.B. Migration Diversity Growth oder Business Ecosystems/Cluster Research gegliedert. Urban Competitiveness ist in dieser Neuausrichtung nicht mehr das zentrale Forschungsfeld, sondern nur eine spezifische Ausprägung von Competitiveness.

Aus diesen Veränderungen der Forschungsstruktur hat sich eine sogenannte Hub-Struktur entwickelt. Jedem Forschungsfeld können somit entsprechende Lehrveranstaltungen zugeordnet und die notwendige forschungsbasierte Lehre im Master sichergestellt werden.

Jedem Hub werden externe wie interne Kolleg/inn/en zugeordnet sowie eine Hub-Leitung ausgewiesen. Hier zeigt sich deutlich die noch sehr dünne Personaldecke der LBS im Bereich der angedachten exzellenten Forschung (entsprechende Stellen sind ausgeschrieben und die Hearings liefen zum Zeitpunkt des zweiten Vor-Ort-Besuchs noch). Mit dem Anstoßen der Neubesetzungsprozesse hat die LBS ihren Handlungsbedarf erkannt.

An dieser Stelle soll auch auf die Forschungsrichtlinien verwiesen werden, die jedem Lehrenden an der LBS zur Verfügung gestellt werden. Diese sind im Downloadbereich frei zugänglich und unterstützen eine vereinheitlichte, auf die strategischen Handlungsfelder der LBS ausgerichtete Forschungsarbeit aller Kolleg/inn/en.

Die LBS verfolgt im Rahmen ihrer Mitgliedschaft im MOC Netzwerk das Ziel, auch mit Wiener Hochschulen im Bereich Forschung & Lehre zukünftig stärker zu kooperieren. Mit der FH Wien der Wirtschaftskammer Wien hat sie im nächsten Jahr den Vorsitz der Europäischen Chapter Konferenz des MOC Netzwerks inne und beide Hochschulen zeichnen für die Ausrichtung der Jahreskonferenz verantwortlich. Diese Kooperationen stärken aber nicht nur die zukünftige Forschungskraft der LBS, sondern können auch als Qualifizierungsmaßnahme der akademischen Mitarbeiter/innen interpretiert werden. Zum Beispiel finden im MOC Netzwerk regelmäßig Forschungsseminare statt, wie man erfolgreich international publiziert, oder Informationen über Forschungsschwerpunkte internationaler Kolleg/inn/en werden zugänglich gemacht und erleichtern den Aufbau von gemeinsamen Forschungsprojekten.

Zur Beurteilung des Forschungsoutputs wurde ein LBS-internes Punktesystem zur quantitativen Darstellung der jährlichen Forschungsleistung entwickelt. Dieses Bewertungsmodell umfasst acht Kategorien, u.a. Forschungsprojekte und Kooperationspartner, erfolgreiche Drittmittelfinanzierung oder Publikationen in der LBS-eigenen Working Paper Series. Jeder einzelnen Kategorie ist ein Punktwert zugeordnet. Die LBS hat sich für die Jahre 2015 und 2016 zum Ziel gesetzt, insgesamt 150 Punkte zu erreichen und für die Jahre 2017 und 2018 die Gesamtpunktzahl auf 175 und danach auf 200 zu verbessern.

Beim zweiten Vor-Ort-Besuch wurde das System präsentiert, das aufgrund der Gespräche beim ersten Vor-Ort-Besuch bereits adaptiert wurde. Aufgrund der Thematik der noch verbesserungswürdigen Ausrichtung der Bewertungssystematik auf die strategischen Ziele der LBS wurde eine überarbeitete Version des Schemas vorgestellt. Die einzelnen festgelegten Punktwerte erfahren noch eine zusätzliche Gewichtung: für eine im jeweiligen Fachbereich hochgerankte Veröffentlichung kommt der Faktor zwei zur Anwendung. Auf Nachfrage, ob dies für eine Fachhochschule eine adäquate Zielsetzung sei, wurde sehr plausibel dargelegt, dass die LBS in den vergangenen Jahren lernen musste, dass viele Drittmitteltöpfe von einer exzellenten Forschung abhängen. Eng zu den Forschungsschwerpunkten der LBS passende Aktivitäten werden mit dem Faktor 1,5 honoriert, also im Vergleich zu anderen Leistungen höher bewertet. Im Rahmen der Diskussionen zur Beurteilung des Forschungsoutputs wurde von der LBS auch erkannt, dass das Punktesystem einiger Anpassung bedarf. Die Hochschule hat die Chance genutzt, um bereits im zweiten Vor-Ort-Besuch erste Änderungen vorzuschlagen, die noch einer weiteren Spezifizierung bedürfen, um die strategischen Handlungsfelder der LBS zukünftig ausreichend zu unterstützen.

Personalwesen

Die LBS ist eine kleine und wachsende Hochschule mit einer schlanken Aufbauorganisation, flachen Hierarchien und einem überschaubaren Mitarbeitendenstamm. Diese Organisationsform ist zwar für die akademische und betriebliche Führung der LBS von Vorteil, Stichwort kurze Wege und offene Türen, bietet aber – verglichen mit größeren Bildungseinrichtungen oder der freien Wirtschaft – nur wenig Karrieremöglichkeiten im Sinne eines klassischen Aufstiegs in der Linie.

Zentrales Planungs- und Monitoringinstrument in der Mitarbeiterführung und -entwicklung sind die Mitarbeiter/innen- und Zielvereinbarungsgespräche. Sie erfolgen auf allen Ebenen mindestens einmal jährlich und beinhalten neben einer Rückschau auch einen Ausblick auf die aus der LBS-Strategie abgeleitete Aufgaben und Ziele für die jeweiligen Mitarbeitenden. Auf dieser Basis werden Ziele gemeinsam definiert sowie allfällige Entwicklungsmaßnahmen festgelegt. Bei Weiterbildungsmaßnahmen greift die LBS, insbesondere im didaktischen Kontext, auf die Angebote der FHK zurück. Über dieses und weitere formalisierten Gefäße hinaus lebt die LBS eine Kultur der offenen Türe sowie flacher Hierarchien. Dies bietet Raum für den schnellen und zielgerichteten Austausch der Mitarbeitenden untereinander aber auch mit ihren Studierenden.

Auch externe Lektor/inn/en haben Zugang zu Weiterbildungsmöglichkeiten. Besonders ihnen wird von der Hochschule nahe gelegt, an Didaktik-Workshops teilzunehmen. Die angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen sollen zukünftig ausgebaut werden, um auch die Attraktivität der LBS als Arbeitgeberin zu erhöhen. Zusätzlich bietet die LBS eine hohe Flexibilität als Arbeitgeberin und prüft derzeit die Einführung von Incentives für erfolgreiche Einreichungen bei Calls für die Mitarbeiter/innen, was für die Arbeitgeberattraktivität relevant ist.

Die relevanten Prozesse der LBS sind gut zugänglich dokumentiert, die Interpretation der zugrundeliegenden Wissens Elemente ist jedoch im Qualitätsmanagementsystem nicht im Detail abgebildet. Im Rahmen der Bearbeitung des Handlungsfeldes 3 für den zweiten Vor-Ort-Besuch hat die LBS u.a. dazu ein Konzept entwickelt, wie die Weitergabe des impliziten Wissens von Mitarbeitenden in Schlüsselpositionen an nachfolgende Personen erfolgen kann (siehe auch Standard 3). So wurde auf das bevorstehende Ausscheiden der Leitungspersonen in den Bereichen Admission sowie Research & International Relations frühzeitig unter Zuhilfenahme des LBS QM-Instrumentariums reagiert. Maßnahmen waren neben der Übergabe des kodifizierten und impliziten Wissens auch die Überprüfung der Stellenbeschreibungen und die daraus resultierende fachliche Entflechtung sowie personelle Aufstockung beider Bereiche. Ergänzend dazu sind für alle Schlüsselfunktionen Stellvertretungen benannt und die Organisation befähigt die Mitarbeiter/innen, diese Rolle auch umfassend wahrnehmen zu können.

Internationalisierung

Die LBS verfolgt das strategische Ziel der Internationalisierung auf verschiedenen Ebenen, insbesondere bei der Rekrutierung und Mobilität von Mitarbeitenden und Studierenden, der Integration internationaler Inhalte in die Curricula, Praktikumsangeboten für Studierende sowie Partnerschaften mit Hochschulen und der Wirtschaft. Um die Zielerreichung zu ermöglichen wurde eine Stabsstelle „Forschung und Internationalisierung“ eingerichtet, die entsprechende Maßnahmen definiert, deren Umsetzung zentral koordiniert und misst. Ferner werden derzeit ergänzend eine Stabsstelle „Mobilität“ eingerichtet sowie die Stabsbereiche „Forschung“ und „Internationalität“ personell entflechtet; gleichzeitig werden diese Verantwortungsbereiche personell quantitativ besser ausgestattet.

Es muss festgehalten werden, dass die Zielmärkte für die internationalen Rekrutierungskampagnen für Studierende von der Lauder Business Foundation gemäß deren Stiftungsauftrag vorgegeben werden, mit dem Ziel, die verschiedenen regionalen jüdischen Gemeinschaften anzusprechen. Die Definition und Umsetzung von entsprechenden zielgerichteten Maßnahmen liegt wiederum in der Verantwortung der LBS Marketingabteilung. Zur Stärkung des internationalen Austauschs der Lehrenden und Forschenden sowie der Forschungsaktivitäten ist die LBS dem *Harvard Microeconomics of Competitiveness (MOC) Network* beigetreten (s.o.).

Zur Sicherstellung der Studierenden- aber auch der Lehrendenmobilität unterhält die LBS unterschiedliche Hochschulpartnerschaften und arbeitet mit Erasmus+, AISEC und dem bereits erwähnten MOC-Netzwerk zusammen. Der aktuelle Fokus liegt dabei auf der Praktikumsmobilität für die Studierenden. Die Möglichkeit zur Schaffung eines curricularen Mobilitätsfensters wird derzeit, auf Anregung der Studierenden, geprüft. Als Qualitätssicherungsinstrument kommen dabei in erster Linie die Berichte der Studierenden und Partner bei den Austauschaktivitäten, wie z.B. Erasmus-Internships zur Anwendung.

Organisation, Administration, Support und Ressourcenmanagement

Die Querschnitts- und Supportfunktionen sind auffallend schlank sowie effizient gehalten und zum Teil, wie bereits erwähnt, in Personalunion besetzt. Diese Doppelfunktionen sind der Größe, der gewählten Aufbauorganisation und dem aktuellen Entwicklungsstadium der LBS geschuldet und mit den aktuell verfügbaren Personalressourcen begründbar. Zu den personellen Auswirkungen vgl. unter „Personalwesen“. Im Zuge natürlicher Fluktuation wurde begonnen relevante Funktionen, die in Personalunion wahrgenommen wurden und werden zu entflechten und zeitgleich den Personalstamm an den strategisch relevanten Stellen moderat auszubauen. Daneben werden moderne EDV-Systeme zur Unterstützung der einzelnen Funktionen, z.B. in der Buchhaltung und Studierendenadministration eingesetzt oder standardisierte Prozesse, z.B. operatives Buchungswesen ausgelagert, um die bestehenden Ressourcen zu entlasten.

Der Budgetierungsprozess erfolgt bottom-up-top-down: Die Abteilungsleitungen erstellen spezifische Budgets, insbesondere bzgl. Personal (Headcount und Qualifikation). Diese werden gegenseitig vorgestellt und diskutiert; die Diskussionen und Entscheidungen werden entsprechend dokumentiert. Sie bilden die Basis für das von der Geschäftsführung erstellte Budget. Bei der finalen Erstellung des Budgets unterstützt die Leitung „Accounting and Clearing“ die Geschäftsleitung, z.B. mit monatlichen Reportings.

Die detailliert beschriebenen Geschäftsprozesse sind gut etabliert, werden gelebt und unterstützen die Organisation in ihrer Entwicklung. Zur Planung und Weiterentwicklung der bestehenden Prozesse werden unter anderem eigenständige Staff-Meetings (zweimal im Semester) zur Vorbereitung und kritischen Reflexion durchgeführt. Die Mitarbeitenden in den Supportbereichen verfügen zudem über langjährige Expertise in ihren Verantwortungsbereichen und haben die Entwicklung der LBS nachweislich mitgestaltet.

3.2.2 Beurteilung von Standard 2

Studium und Lehre

Im Bereich der Curriculumsentwicklung vertritt das Gutachterteam die Meinung, dass der Gesamtprozess im Sinne eines QM-Systems abgebildet wird und sehr gut funktioniert. In Bezug auf die von der LBS identifizierten und den Gutachter/innen beim zweiten Vor-Ort-Besuch vorgestellten Schwächen soll angemerkt werden, dass das Gutachterteam die Meinung vertritt, dass der Einbezug der Studieninteressierten im Prozess der Curriculumsentwicklung nicht

zwingend abgebildet werden muss. Wichtig ist es in diesem Zusammenhang, dass der Aufnahmeprozess transparent und standardisiert abläuft. Im Laufe der Gespräche mit den Zulassungsverantwortlichen wurde der Eindruck bestätigt, dass die Leitung dieser Abteilung über sehr viel Erfahrung im Bereich der Beurteilung potentieller Studierender besitzt. Dieser Erfahrungsschatz muss auch bei anstehendem Personalwechsel der LBS erhalten bleiben und sollte wesentlicher Bestandteil des Wissensmanagementsystems sein.

Ein mögliches Risiko bei der Weiterentwicklung von Studiengängen, auf das das Gutachterteam die LBS hinweisen möchte ist, dass durch die geringe Größe der LBS und die damit einhergehende Personalunion mehrerer Personen und Funktionen, der fehlende Perspektivenwechsel die Tendenz zur Selbstbestätigung verstärken kann.

Bisher fehlt im Rahmen der von der LBS durchgeführten Konkurrenzanalyse der konsequente Vergleich mit Studienprogrammen internationaler Mitbewerber. Dies sollte zukünftig von der LBS gewährleistet werden, um für internationale Studierende weiter attraktiv zu bleiben.

Empfehlung: Die LBS sollte in Zukunft darauf achten, in die regelmäßig von der LBS durchgeführte Konkurrenzanalyse den Vergleich von Studienprogrammen aufzunehmen und in den QM-Prozess zu integrieren, um den Curriculumsentwicklungsprozess im Sinne der von der LBS formulierten Visionen zu steuern.

Im Rahmen des Curriculumentwicklungsprozesses läuft das Feedback bisher individuell und personenabhängig zwischen Unternehmensvertreter/inne/n und der Studiengangleitung ab. Um hier zukünftig – vor allem in Hinblick auf ein mögliches Wachstum der LBS - effizienter zu werden, wird die nachfolgende Empfehlung ausgesprochen.

Empfehlung: Mit dem angestrebten Wachstum der LBS empfiehlt das Gutachterteam, die Informationsgewinnung zu standardisieren. So werden z.B. bilaterale Gespräche mit Wirtschaftspartnern oder Praktikumsgebern die zeitlichen Ressourcen einer Studiengangleitung übersteigen und könnten durch standardisierte Informationserhebungsinstrumente (z.B. einen erweiterten Praktikumsbericht) abgelöst werden.

Empfehlung zum Evaluierungsinstrument Praktikumsbericht: Es sollte auch hier ein vereinheitlichter Prozess aufgesetzt werden, damit ein standardisiertes und nicht personenbezogenes Feedback realisiert wird. Die persönliche Abfrage von Informationen durch die Studiengangleitung könnte ein personen- also studierendenzentriertes Feedback in den Vordergrund stellen. Wesentlich ist es aber auch, wichtige Daten für die Qualitätsverbesserung der LBS selbst und ihrer Studien- und Lehrinhalte zu erzielen. Somit scheinen vor allem die Evaluierungsinstrumente zur Einholung von Informationen und relevanten Daten externer Stakeholder noch ausbaufähig.

Zusammenfassend hält das Gutachterteam für Standard 2 im Bereich Studium und Lehre fest, dass die auf dem Papier vorgestellten Prozesse gelebt werden und funktionieren. Dies gilt auch für den Zulassungsprozess unter der nachfolgenden Empfehlung. Das Gutachterteam möchte jedoch die Überlegung aufwerfen, ob beim geplanten Wachstum der LBS die persönlichen Gespräche zur Sicherung der Qualität in Studium und Lehre in der bisherigen Intensität weitergeführt werden können.

Empfehlung: Das Gutachterteam empfiehlt der LBS sicher zu stellen, dass nach dem personellen Wechsel in der Zulassungsstelle die Objektivierbarkeit der Ergebnisse aus diesen Gesprächen

weiterhin gewährleistet ist. In diesem Zusammenhang wird empfohlen, bei steigenden Studierendenzahlen eine Standardisierung der Erhebung beispielsweise unter Zuhilfenahme eines Internet-basierten Erhebungstools und von Gesprächsprotokollen sicherzustellen. Durch eine Automatisierung wird das Verfahren deutlich vereinfacht.

Angewandte Forschung & Entwicklung

Die Maßnahmen der Qualitätssicherung für angewandte Forschung und Entwicklung werden grundsätzlich positiv beurteilt, auch wenn Forschung an der LBS zwar sichtbar, aber im Vergleich zur Lehre noch von geringer Bedeutung ist. Dies ist für eine Fachhochschule dieser Größe aber nicht unüblich.

Es konnte glaubhaft dargestellt werden, dass die Ergebnisse der angewandten Forschung und Entwicklung, wo immer möglich, sinnvoll in die Lehre einfließen. Dies wurde besonders durch den Aufbau der neuen Hub-Struktur deutlich, wie es die LBS den Gutachter/inne/n beim zweiten Vor-Ort-Besuch vorgestellt hat. Somit konnte der nach dem ersten Vor-Ort Termin bemängelte Umstand, dass diese Verzahnung von Lehre und Forschung auf persönlicher Ebene und wenig über formalisierte Prozesse abgebildet wird, geheilt werden.

In Bezug auf das MOC-Netzwerk kommt das Gutachterteam zur Auffassung, dass dieses Netzwerk die Ressourcenverfügbarkeit an der LBS gegenwärtig stark strapaziert.

Empfehlung: Es wird die Empfehlung ausgesprochen, nachhaltig zu überprüfen, ob der Beitritt zum MOC-Netzwerk langfristig die gewünschten Verbesserungen in Lehre und Forschung realisieren lässt.

Es sollte zumindest über Alternativen nachgedacht werden, die ebenfalls die Qualitätssicherung in der Forschung unterstützen, aber weniger zeitliche und finanzielle Ressourcen beanspruchen. Ein weiterer gangbarer Weg liegt in der vermehrten Einwerbung von Drittmitteln, um vor allem den Bereich der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen weiter auszubauen, was als ergänzende QM-Maßnahme angesehen werden könnte.

Das Punktesystem der LBS zur Messung der Zielerreichung im Bereich Forschung und Entwicklung wird von den Gutachter/innen als wichtiger Beitrag zur Qualitätssicherung in diesem Bereich gesehen. Die bei den Feststellungen festgehaltene Adaptierung des Systems ist grundsätzlich positiv zu bewerten und trägt damit deutlich besser zur zielgerichteten Qualitätssicherung im Bereich Forschung bei. Dennoch sehen die Gutachterinnen und Gutachter für dieses wesentliche Instrument des Qualitätsmanagements in einem Kernbereich der Hochschule Handlungsbedarf, um den Qualitätskreislauf zu schließen.

Personalwesen

Die etablierten Konzepte und Prozesse ermöglichen der LBS den Kompetenzerhalt und -aufbau des Personals; die Aufgabenzuteilung und Stellvertreterregelung überzeugen. Dennoch wird empfohlen, das Personal wie bereits eingeleitet weiter auszubauen, um dauerhafte Überlastung von Schlüsselpersonen zu vermeiden.

Es sind keine formalisierten Frühwarnsysteme (z.B. Prozesskennzahlen) im Bereich HR erkennbar. Aufgrund der nachweislich gelebten Open Door Policy und der Größe der LBS erscheint dies auch (noch) nicht zwingend nötig. Die Tatsache, dass die LBS derzeit neue Stellen in Administration/Support schafft und die Funktionen entflechtet spricht dafür, dass der Handlungsbedarf auch ohne spezifische Prozesse erkannt wurde.

Empfehlung: Unbeschadet dessen ist der LBS angeraten, bei weiterem Wachstum die Entwicklung eines entsprechenden Instrumentariums zu prüfen.

Traditionell hierarchische Aufstiegsmöglichkeiten sind an der LBS aufgrund ihrer Größe und Aufbauorganisation eher wenig gegeben. Hingegen ist die LBS sehr dynamisch und offen für alternative Karrieremodelle und fachliche Quereinsteiger/innen, die sie u.a. in den Reihen der eigenen Mitarbeitenden und Studierenden sucht. Mit Blick auf die gewählte Wachstumsstrategie und den dadurch resultierenden Personalaufbau, werden Rekrutierungen aus den eigenen Reihen voraussichtlich jedoch nicht ausreichend sein.

Das angewendete Auswahlverfahren zur Inanspruchnahme unterschiedlicher Personalentwicklungsangebote sowie die Zugänglichkeit der Maßnahmen auch für externe Lehrende werden sehr positiv gesehen.

An dieser Stelle soll auch nochmals die Verbindung zum vorgestellten Handlungsfeld 3 (Wissensmanagement mit Blick auf die Wachstumsstrategie) hergestellt werden. Das den Gutachter/innen vorgestellte Konzept soll auch im Sinne der Qualitätssicherung für die durch externe Lehrbeauftragte abgebildete Lehre konsequenter Anwendung finden.

Empfehlung: Es wird der LBS empfohlen zu überlegen, wie sie ihre Arbeitgeberattraktivität, z.B. durch definierte Karrierewege steigern und zielgerichtet kommunizieren kann.

Internationalisierung

Die LBS hat begonnen Ziele zu definieren, wie die vielen bestehenden Partnerschaften mit Hochschulen und Netzwerken genutzt werden sollen und eine entsprechend fokussierte Klassifikation vorgenommen (z.B. Fokus auf Forschung oder Studierendenaustausch). Dies ist bei der großen Zahl an Partnerschaften notwendig und richtig.

Empfehlung: Darüber hinaus wird empfohlen, zur Überprüfung und gegebenenfalls zur Bereinigung des Portfolios an Partnerschaften neben den bestehenden Instrumenten (z.B. Berichte der Studierenden) auch geeignete und an den strategischen Zielen ausgerichteten Indikatoren und Kriterien zu nutzen, wie z.B. inhaltliche und/oder strategische Kompatibilität, Umfang gemeinsamer Forschungsaktivitäten oder Positionierung in Rankings.

Organisation, Administration, Support und Ressourcenmanagement

Die LBS ist für ihr aktuelles Entwicklungsstadium bezogen auf Organisation, Administration und Supportfunktionen sehr gut aufgestellt. Exemplarisch sei auf den Zulassungsprozess verwiesen, der mit den individuell geführten Interviews in einer selektiven Aufnahme mündet und wesentlich zur Qualitätssicherung der Studierenden beiträgt. Die bereits getroffenen Maßnahmen zum personellen Aus- und strukturellem Umbau werden als richtig bewertet; der LBS wird empfohlen bei einem weiteren Wachstum ergänzende strukturelle und personelle Änderungen sowie das Potenzial für weitere Standardisierung und Automatisierung zu prüfen. So ist z.B. fraglich, ob bei kontinuierlichem Wachstum die persönlichen Gespräche mit den Studienbewerber/innen in der derzeitigen Intensität weitergeführt werden können. Um die notwendige Objektivierbarkeit zu erhalten wird daher empfohlen bei größeren Studierendenzahlen einfachere Prozesse zu schaffen (s. auch oben).

Das Dokumentationssystem der LBS ist vorbildlich, so werden die Unterlagen und Protokolle der unterschiedlichen Sitzungen systematisch und transparent verwaltet und das kodifizierte Wissen der Organisation somit bewahrt bzw. kontinuierlich ausgebaut.

Standard 2 wird von den Gutachterinnen und Gutachtern als **teilweise erfüllt** erachtet.

Die Gutachterinnen und Gutachter schlagen folgende **Auflage** vor:

Trotz der bereits durchgeführten Modifizierung des Punktesystem zur Messung der Zielerreichung im Bereich Forschung und Entwicklung soll hier folgende Auflage formuliert werden: Das System ist in den nächsten beiden Jahren kontinuierlich zu evaluieren und gegebenenfalls anzupassen. Nach zwei Jahren soll die LBS zeigen, ob das gewählte Vorgehen zu einer stringenteren Zielausrichtung der Forschungsaktivitäten der LBS geführt hat. Es ist schlüssig zu argumentieren, welche Maßnahmen sich bewährt haben und welche nicht, und welche Schlussfolgerungen die LBS daraus für die zukünftige Forschungsarbeit ziehen wird.

3.3 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.

3.3.1 Feststellungen zu Standard 3

Das Gutachterteam hält fest, dass die LBS ein funktionierendes Informationssystem implementiert hat, das auf die Bedürfnisse der Anwender abgestimmt ist. Der LBS gelingt es, die relevanten Informationen und Daten in unterschiedlichen Formaten zu generieren und zu dokumentieren, so dass sie für die Maßnahmen des Qualitätsmanagements verwendet werden können. Die Daten und Informationen werden aufbereitet und den Interessensgruppen zur Verfügung gestellt. Die einzelnen Interessensgruppen haben unterschiedliche, definierte, Zugriffsberechtigungen auf die Informationen.

Im Laufe des ersten Vor-Ort-Besuchs wurde deutlich, dass einige Mitarbeiter/innen die LBS verlassen bzw. karenziert werden. Da diese Personen durchaus Schlüsselpositionen innehaben, war es dem Gutachterteam sehr wichtig die LBS zu bitten, ihre Gedanken zu einem möglichen Wissensmanagement zu präsentieren. Eine Strategie zur Sicherung des an der LBS vorhandenen Wissens ist ein wesentlicher Aspekt eines funktionsfähigen Qualitätsmanagements.

Das Wissensmanagement der LBS umfasst sieben Maßnahmen, die in ein Portfolio mit den Achsen explizites vs. implizites Wissen sowie operative vs. strategische Maßnahmen eingeordnet werden. Diese sieben Maßnahmen reichen von Vertretungsregelungen im operativen Bereich, dem Wissensmanagement entlang der Geschäftsprozesse, dem Generieren kodifizierten Wissens durch Protokolle und Berichte bis hin zur möglichst frühen Bekanntgabe des Ausscheidens von Mitarbeiter/innen, der Etablierung einer persönlichen Übergabe- und Einschulungsphase, dem Bemühen, Abgänge intern nach zu besetzen sowie der Etablierung eines Personalentwicklungskonzepts. Die LBS hat die noch vorhandenen Schwachstellen in diesem Bereich erkannt und entsprechende QM-Maßnahmen im Wissensmanagement verankert. Um die Lehrqualität externer sowie interner Kolleg/inn/en langfristig gemäß den gesetzten Zielen realisieren zu können ist es wichtig, im Bereich des akademischen Personals neben den bereits vorhandenen Angeboten kontinuierlich Weiterbildungsangebote zu machen, die auf mögliche interne Stellenbesetzungen vorbereiten. Als Beispiel für das Bemühen, offene Stellen intern nach zu besetzen wurden zwei Beispiele genannt. Eine Stelle im Marketing wird durch eigene Absolventen nachbesetzt und es wird versucht, mögliche offene Stellen in der Studiengangleitung durch Fakultätsmitglieder zu besetzen. Das Personalentwicklungskonzept als Teil des Wissensmanagementkonzepts existiert somit nicht nur auf dem Papier, sondern wird in Teilen an der LBS bereits gelebt.

Neben den zahlreichen Gesprächsforen, die an der Hochschule etabliert und bereits im Rahmen der Feststellungen zu Standard 2 dokumentiert sind, führt die LBS für das Monitoring ihrer Aktivitäten auch strukturierte Erhebungen durch: Die Evaluierung der Lehrveranstaltungen

beinhaltet die studentische Lehrveranstaltungsevaluierung sowie die Evaluierung der Lehrveranstaltungen durch die Lektor/inn/en. Die im Abstand von zwei Jahren stattfindende Absolvent/inn/enbefragung gibt Aufschluss über den Einsatz der im Studium erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen hinsichtlich ihrer Anwendung im Berufsleben. Diese Informationen bilden einen zentralen Bestandteil zur Weiterentwicklung sowie Überarbeitung der Qualifikationsprofile der Studiengänge. Als weiteres qualitätssicherndes Informationsinstrument soll aus Sicht des Gutachterteams der standardisierte Auswahlprozess neuer Mitarbeiter/innen ergänzt werden.

Unterstützt werden diese standardisierten Erhebungsinstrumente der Evaluierung durch die Einführung einer Studierenden- und Alumniplattform im Studienjahr 2015/16 über Graduway, das eine integrierte Umfragefunktion bietet. Eine Auswertung der auf offene Fragen gegebenen Antworten in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse wird gemäß Erfahrung der Gutachterinnen und Gutachter den Input zum QM-System der LBS noch weiter optimieren.

Jede Form der Evaluation ist somit ein wichtiger Aspekt im Rahmen der Qualitätsentwicklung. Neben den quantitativen, eher standardisierten Erhebungsmethoden, werden auch qualitative Evaluationen durchgeführt. Unter anderem führt – wie bereits erwähnt – die verantwortliche Studiengangleitung Gespräche mit Vertreter/inne/n aus der Praxis und Praktikumsgebern der Studierenden. Die Ergebnisse der Gespräche finden ebenfalls Berücksichtigung im Rahmen der Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre. Weitere qualitative Evaluationen lassen sich auch durch den Austausch mit dem Quality Circle der Studierenden realisieren.

Neben dem Engagement der Studierenden im Rahmen des Quality Circle wird von den Studierenden derzeit ein paralleles Berichtswesen über mögliche Praktikumsgeber und deren Bewertung aus Studierendensicht aufgebaut. An dieser Stelle möchte das Gutachterteam darauf hinweisen, dass eine Doppelerhebung der gleichen Informationen zukünftig vermieden werden sollte. Das Engagement der Studierenden wird sehr geschätzt und die Informationen sollten möglichst auch in die Dokumentationssysteme der LBS integriert werden.

Durch die Implementierung der sieben genannten Maßnahmen im Rahmen des Wissensmanagements wird das implementierte QM-System auch durch die bereits in Standard 2 erwähnte gute Dokumentation der Ergebnisse aller Gesprächsforen bestmöglich unterstützt (Generierung kodifizierten Wissens). Zyklen und Zuständigkeiten für die Revision des QM-Systems sind eindeutig definiert. Eine Anpassung an die sich verändernden Formate, die sich aus der Umsetzung der unterschiedlichen Maßnahmen des Wissensmanagements ergeben, wird erforderlich sein.

Die LBS setzt das Informationssystem FH Complete ein, das über zahlreiche integrative Aspekte (Studierendenverwaltung, Lehrveranstaltungsplanung, etc.) verfügt. Zum Zeitpunkt der Vor-Ort-Besuche gab es noch kein eigenes elektronisches Dokumentenmanagement-System, jedoch ein „händisch“ geführtes Dokumentenmanagement am Server der Hochschule mit definierten Zugriffsrechten.

Die Geschäftsführung wird bei der Kontrolle des Budgets mittels monatlichen Ist-Soll Monitoring durch eine Mitarbeiterin unterstützt. Eine automatische Überprüfung der Einhaltung vorgegebener Budgets soll durch die Einführung eines neuen BMD Systems zukünftig möglich sein. Zur Unterstützung wurde eine weitere Mitarbeiterin neu eingestellt.

3.3.2 Beurteilung von Standard 3

Die LBS nutzt die Ergebnisse ihrer Evaluierungen und des Monitorings für die Entwicklung der Qualität der Hochschule und die allenfalls notwendige Adaptierung von Maßnahmen des Qualitätsmanagements.

Bezugnehmend auf die Evaluierungsverfahren wurden die Probleme aus der Vergangenheit bezüglich Rückläufe von Studierenden und Alumni gelöst.

Empfehlung: Es wird die Empfehlung ausgesprochen, das Instrumentarium zur Qualitätssicherung kontinuierlich zu überwachen. Damit wird sichergestellt, dass der Pool an Messgrößen und -instrumenten nicht überfrachtet wird und der Größe der Hochschule entspricht, um Ressourcen nicht über Gebühr zu strapazieren. Bei anhaltendem Wachstum der Hochschule sollten die Zuständigkeiten und Zugriffsrechte angepasst werden.

Standard 3 wird von den Gutachterinnen und Gutachtern als **erfüllt** erachtet.

3.4 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.

3.4.1 Feststellungen zu Standard 4

Die LBS hat in Bezug auf die gelebte Qualitätskultur in ihrem Selbstevaluierungsbericht dargelegt, dass „eine gut entwickelte und offene Kommunikationspolitik und hohe Integration der Interessensgruppen in Entwicklungsprozesse und Entscheidungen die Basis für die Erreichung des Systemziels Qualität bilden“. Um Standard 4 beurteilen zu können, wurden vom Gutachterteam bei den Vor-Ort-Besuchen auch Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Interessensgruppen angehört, um deren Beteiligung an unterschiedlichen Aktivitäten in Bezug auf die Entwicklung der Hochschule zu ermitteln. Die Gutachterinnen und Gutachter stellten eine hohe Identifikation seitens der Interessensgruppen mit den Werten der Hochschule fest, welche sich in Form eines hohen Commitment gezeigt hat.

Das Qualitätsverständnis der der LBS nahestehenden Personen ist durch die von der Hochschule in den Kernbereichen Studium, Lehre und Forschung definierten Qualität geprägt und wird durch umfangreiche Prozessablaufdokumentationen und einen hohen Grad an interner Interaktion in der Umsetzung gefördert. Die Gutachterinnen und Gutachter hatten den Eindruck, dass ein übereinstimmendes Interesse besteht, die LBS gemeinsam voranzubringen, um deren Ziele in den für sie relevanten Bereichen zu erreichen.

Aufgrund der übersichtlichen Struktur und flachen Hierarchie wird eine Open-Door-Policy an der Hochschule gelebt. Studierende und Lehrende haben dadurch auch außerhalb der formalen Gesprächsformate die Möglichkeit, mit der Studiengangleitung oder Kollegiumsleitung zu sprechen. Das gilt auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Anliegen, mit denen sie sich an die Geschäftsführung wenden. Der regelmäßige Austausch kommt auch dem Qualitätsmanagement zugute, da zusätzlich zu den Erkenntnissen aus formalen Instrumenten auch das informelle Feedback für die Weiterentwicklung der LBS berücksichtigt wird.

Die Interessensgruppen werden formell über verschiedene Gremien angehört und eingebunden. Das Kollegium als konstante Instanz zum Beispiel vereint mehrere Interessensgruppen der LBS und hat hinsichtlich seiner Aufgaben und der Konsequenzen von Vorschlägen große Kompetenzen. Das ist einerseits durch §10 des FHStG vom Gesetz her so geregelt, andererseits nimmt das Kollegium weitere Aufgaben wahr, wie zum Beispiel die Beteiligung an der Strategieentwicklung der LBS und die Mitarbeit bei der Ausarbeitung von Studiengangskonzepten für Ausschreibungen aus dem Ministerium (s. auch Standard 1). Die Mitglieder des Kollegiums ermitteln die jeweiligen Bedürfnisse und Anregungen der verschiedenen Interessensgruppen durch formellen und informellen Austausch und bringen diese in die Diskussionen im Kollegium ein.

Andere Gremien werden zweckspezifisch gebildet, wie zum Beispiel das Entwicklungsteam für die Curriculumentwicklung. Die LBS zieht Mitglieder des Entwicklungsteams auch für die Weiterentwicklung von Studiengängen zur Konsultation hinzu, wie es in der hochschulinternen Prozessbeschreibung zur Überarbeitung eines Studienganges vorgesehen ist. Da die LBS kürzlich die Weiterentwicklung des Bachelor Studienganges vorgenommen hat, wurde das

Thema „Curriculumsentwicklung“, und speziell die Beteiligung der verschiedenen Interessengruppen, als Handlungsfeld für das Auditverfahren definiert. Bei der Selektion für das Entwicklungsteam legt die LBS, nebst den gesetzlichen Vorgaben, viel Wert auf die Diversität in den Fachgebieten der Mitglieder und achtet gleichzeitig darauf, dass eine offene und ehrliche Kommunikation zu den Mitgliedern besteht.

Ferner hervorzuheben ist die Einbindung und Beteiligung der Studierendenvertreter/innen an der Weiterentwicklung der LBS, welche vor allem in der Entwicklung der Studiengänge, der Repräsentation der Studierenden gegenüber der Hochschul- und Studiengangsleitung und der Verknüpfung zur Wirtschaft und Praxis engagiert sind. Die Studierenden sind mit vier Sitzen im Kollegium vertreten und haben zusätzlich dazu die Möglichkeit, sich über den Quality Circle resp. über den Austausch mit den Studiengangsleitungen bezüglich Lehrveranstaltungen und Curriculum einzubringen.

Die Einbindung der Alumni als wichtige Interessengruppe wurde in der Vergangenheit vernachlässigt, weshalb die LBS in dieser Hinsicht Aufholbedarf hatte. Vor drei Jahren hat die Hochschule begonnen ein Netzwerk der Absolventinnen und Absolventen über verschiedene webbasierte Plattformen aufzubauen, aufrecht zu erhalten und zu pflegen. Konkret wurde mit Facebook Gruppen begonnen, die Netzwerkpflege mit Absolventinnen und Absolventen über LinkedIn folgte 2014 und die Einführung der Plattform Graduway im Oktober 2015. Seither konnten über die Hälfte der Absolvent/inn/en in die Netzwerke eingepflegt werden. Ziel ist es, künftig möglichst alle Absolventinnen und Absolventen im Alumninetzwerk zu berücksichtigen. Neben der Netzwerkpflege ermittelt die Studiengangsleitung mittels Fragebögen, welche Anforderungen an das Studium seitens der Berufe und Positionen der Alumni bestehen. Die Erkenntnisse daraus werden wiederum bei der Entwicklung der Studiengänge berücksichtigt.

Als weitere wichtige externe Interessengruppe wurden die Praktikumsgeber und Wirtschaftsvertreter definiert. Mittels Fragebögen an die Praktikumsgeber ermittelt die LBS die Leistung der Studierenden, die im Rahmen des Studiums ein verpflichtendes Praktikum durchzuführen haben. Zusätzlich führt die Studiengangsleitung verschiedene Gespräche mit den Praktikumsgebern durch und nutzt die Erkenntnisse daraus für die Weiterentwicklung des Curriculums. Im Moment ist das eher unstrukturiert, doch hat sich die Studiengangsleitung dafür ausgesprochen zu überlegen, wie dies in Zukunft effizienter und strukturierter durchgeführt werden kann.

Die LBS konnte Persönlichkeiten der österreichischen Wirtschaft für ihre Unterstützung gewinnen, die beispielsweise zu Kamingesprächen mit Studierenden an die LBS kommen. Dies führt unter anderem dazu, dass über das Netzwerk dieser Persönlichkeiten der Bekanntheitsgrad der Hochschule bei Vertretern der Wirtschaft gesteigert wird.

Die Erkenntnisse aus den Beteiligungen der Interessengruppen werden mittels Protokollen festgehalten. Generell verfügt die LBS über eine umfassende Dokumentation, auf welche die internen Interessengruppen zugreifen können.

3.4.2 Beurteilung von Standard 4

Die aktive Kommunikationsstrategie der LBS ist gewinnbringend für deren Qualitätskultur. Durch die hohe Identifikation seitens aller der LBS verbundenen Personen mit den Werten der Hochschule lässt sich auch ein hohes Commitment erkennen.

Die LBS erfasst alle für sie relevanten Interessengruppen und geht dabei in vielen Fällen sogar über die gesetzlichen Erfordernisse hinaus, so zum Beispiel im Falle der Studierenden und innerhalb des Entwicklungsteams.

Bemühungen zur Pflege des Alumni Netzwerks haben bereits nach kurzer Zeit Früchte getragen.

Eine strukturierte Beteiligung der externen Interessengruppen würde die Effizienz mit Sicherheit erhöhen.

Empfehlung: In der kürzlich durchgeführten Curriculumsentwicklung des Bachelor Studienganges holte sich die Studiengangleitung Inputs der verschiedenen Interessensgruppen (z.B. Praktikumsgeber, Studierendenvertreter/inn/en, Alumni, etc.) durch qualitatives Feedback ab. Ein vergleichsweise hoher Arbeitsaufwand wurde hierfür investiert. Die Empfehlung des Gutachterteams ist es, strukturiertes Feedback als Grundlage für die Curriculumsentwicklung zu verwenden, welches mit qualitativem Feedback bereichert werden kann. Strukturierte Fragebögen zum Studieninhalt könnten an die Alumni, Fragebögen über Lehrveranstaltungen an die Studierenden, Fragebögen über die Kompetenzen an die Praktikumsgeber verschickt werden und würden so eine breite und repräsentative Beteiligung der Interessengruppen gewährleisten.

Standard 4 wird von den Gutachterinnen und Gutachtern als **erfüllt** erachtet.

4 Anhang

4.1 Agenda erster Vor-Ort-Besuch

| 07.03.2016 Erster Tag des 1. Vor-Ort-Besuchs | | |
|---|---|---|
| Uhrzeit | Thema | Teilnehmer/innen |
| 13.00 – 16.15 | Internes Vorbereitungstreffen | Gutachter/innen & Vertreterinnen AQ Austria |
| 16.15 – 16.30 | Pause | |
| 16.30 – 17.30 | Begrüßung, Vorstellung der LBS und des Qualitätsmanagementsystems im Kontext der Ziele und Strategie der LBS | Hochschulleitung Leitung internes QM Gutachter/innen & Vertreterinnen AQ Austria |
| 08.03.2016 Zweiter Tag des 1. Vor-Ort-Besuchs | | |
| Uhrzeit | Thema | Teilnehmer/innen |
| 09.00 – 10.30 | Qualitätsmanagementsystem in den Kernprozessen Studium und Lehre sowie angewandte Forschung und Entwicklung | Vertreter/innen Kernprozess Studium und Lehre Vertreterin Kernprozess angewandte Forschung und Entwicklung Gutachter/innen & Vertreterinnen AQ Austria |
| 10.30 – 11.00 | Qualitätsmanagementsystem im Kernprozess Internationalisierung | Vertreterin Kernprozess Internationalisierung Gutachter/innen & Vertreterinnen AQ Austria |
| 11.00 – 11.15 | Pause / Reflexion und Abstimmung | |
| 11.15 – 11.45 | Qualitätsmanagement-system im Kernprozess Personalwesen | Vertreter/innen Kernprozess Personalwesen Gutachter/innen & Vertreterinnen AQ Austria |
| 11.45 – 12.45 | Qualitätsmanagementsystem in den Kernprozessen Organisation, Support, Administration und Ressourcenmanagement | Vertreterin Admission Vertreterin Marketing Vertreterin IT Vertreterin Accounting Gutachter/innen & Vertreterinnen AQ Austria |
| 12.45 – 13.45 | Mittagspause / Reflexion / Abstimmung | |
| 13.45 – 14.30 | Qualitätsmanagementsystem in den Kernprozessen Studium und Lehre sowie angewandte Forschung und Entwicklung | Studentische Vertreter/innen in Gremien Gutachter/innen & Vertreterinnen AQ Austria |

| | | |
|---------------|---|--|
| 14.30 - 15.30 | Interne Reflexion der Gutachter/innen zum bisherigen VOB, Ableitung von 3 - 4 Handlungsfeldern für VOB 2 | Gutachter/innen & Vertreterinnen AQ Austria |
| 15.30 - 15.45 | Pause / Reflexion und Abstimmung | |
| 15.45 - 16.30 | Übereinkommen über 3 - 4 Handlungsfelder für VOB 2, gemeinsame Reflexion des VOB 1 und Abschlussgespräch | Hochschulleitung Leitung internes QM Gutachter/innen & Vertreterinnen AQ Austria |
| 16.30 - 17.30 | Nachbereitung des 1. VOB Zusammenfassen der Eindrücke, Sammeln von Punkten für das Gutachten, Einteilung der Zuständigkeiten Vorbesprechung für VOB 2 | Gutachter/innen & Vertreterinnen AQ Austria |
| 17.30 | Ende des 1. Vor-Ort-Besuchs | |

4.2 Agenda zweiter Vor-Ort-Besuch

| | | |
|---|--|--|
| 02.05.2016 Erster Tag des 2. Vor-Ort-Besuchs | | |
| 10.30 - 12.00 | Vorbereitung des 2. Vor-Ort-Besuchs | Gutachter/innen & Vertreter/innen AQ Austria |
| 12.00 - 13.00 | Mittagspause | |
| Uhrzeit | Thema | Teilnehmer/innen seitens der LBS |
| 13.00 - 14.30 | Verzahnung Forschungsschwerpunkte mit Studienangeboten | Studiengangsleitung Vertreter/in Lehre Vertreter/in Forschung |
| 14.30 - 15.00 | Pause & Reflexion | |
| 15.00-16.30 | Curriculumsentwicklung I | Studiengangsleitung IBA Externe Lehrende externes Mitglied des Entwicklungsteams IBA |
| 16.30 - 17.00 | Pause & Reflexion | |
| 17.00 - 18.00 | Curriculumsentwicklung II | Vertreter/innen der Alumni Vertreter/innen aus der Wirtschaft Studentische Vertretung im Kollegium |
| 03.05.2016 Zweiter Tag des 2. Vor-Ort-Besuchs | | |
| Uhrzeit | Thema | Teilnehmer/innen seitens der LBS |

| | | |
|---------------|--|---|
| 09.00 – 10.00 | Wissensmanagement in Verbindung mit der Wachstums- strategie | Leitung internes QM Vertreter/innen Forschung und Admission |
| 10.00 - 10.30 | Pause & Reflexion | |
| 10.30 - 11.30 | Curriculumsentwicklung Wachstumsstrategie | Geschäftsführung Vertreterin Marketing |
| 11.30 – 12.15 | Reflexion, Vorbereitung des Abschlussgesprächs | |
| 12.15 – 13.00 | Mittagspause | |
| 13.00 – 13.30 | Abschlussgespräch mit Hochschulleitung | Hochschulleitung |
| 13.30 – 17.30 | Nachbereitung, Draft des Gutachtens | |
| 17.30 | Ende des 2. Vor-Ort-Besuchs | |

4.3 Richtlinie für ein Audit des internen Qualitätsmanagementsystems



Agentur für
Qualitätssicherung
und Akkreditierung
Austria

Richtlinie für ein Audit des hochschulinternen Qualitätsmanagement- systems

beschlossen in der 27. Sitzung des Boards der AQ Austria am 27./28.05.2015

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|-----------------------------------|----------|
| 1 | Präambel | 3 |
| 2 | Ziele des Audits | 3 |
| 3 | Grundzüge des Audits | 3 |
| 4 | Standards | 4 |
| 5 | Ablauf | 6 |
| 6 | In-Kraft-Treten | 9 |

1 Präambel

Autonomen Hochschulen obliegt die Verantwortung für Qualitätssicherung und -entwicklung in Studium, Lehre, Forschung bzw. Entwicklung und Erschließung der Künste und Organisation. Sie entwickeln und gestalten ihr internes Qualitätsmanagementsystem in Übereinstimmung mit ihren individuellen Profilen und mit Bedacht auf europäische Standards.

Die Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung (AQ Austria) anerkennt diese Verantwortung der Hochschulen und stärkt mit ihrem Audit die Qualitätskultur der Hochschulen. Das Audit gründet auf nationalen und internationalen Erfahrungen und langjährigen Kompetenzen der AQ Austria in der Qualitätssicherung.

Das Audit der AQ Austria ist ein partnerschaftlicher Prozess, an dem sich die Hochschule und kompetente Gutachter/innen beteiligen und der von der AQ Austria professionell begleitet wird. Das Audit wird auf das Profil der jeweiligen Hochschule zugeschnitten und ermöglicht einen Lernprozess, dessen Erkenntnisse bei der Hochschule verbleiben.

Das Audit der AQ Austria entspricht den Europäischen Standards und Leitlinien für hochschulinterne und -externe Qualitätssicherung (ESG) und integriert durch Peer Review europäische Expertise.

Die vorliegende Richtlinie konkretisiert die Bestimmungen des Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes 2011 (HS-QSG) zur Durchführung von Audits an österreichischen öffentlichen Universitäten und Fachhochschulen. Ein Leitfaden für Hochschulen und Gutachter/innen ergänzt die Richtlinie.

2 Ziele des Audits

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.

3 Grundzüge des Audits

Ein **Audit** ist ein periodisch wiederkehrendes Peer-Verfahren, in dem Organisation und Umsetzung des internen Qualitätsmanagementsystems einer Hochschule durch externe Gutachter/innen beurteilt werden. Es unterstützt die Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems und ermöglicht kollegiales Feedback zu dessen Entwicklungspotentialen.

Die **Auditstandards** konkretisieren die Prüfbereiche gemäß § 22 Abs 2 HS-QSG und beschreiben den Qualitätskreislauf (Planen – Durchführen – Prüfen – Handeln). Sie dienen der Hochschule zur Selbsteinschätzung des internen Qualitätsmanagementsystems und den Gutachter/innen zur externen Beurteilung.

Mit einem **Zertifikat** erhält die Hochschule den Nachweis darüber, dass sie ihren gesetzlichen Auftrag zur Sicherung der Qualität in Studium, Lehre und Forschung bzw. Entwicklung und Erschließung der Künste wahrnimmt und das Qualitätsmanagementsystem geeignet ist, die Hochschule in der Erfüllung ihrer Ziele zu unterstützen. **Auflagen** werden nur ausgesprochen, wenn Mängel in der tatsächlichen Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems festgestellt werden. **Anregungen** und **Feedback** der Gutachter/innen sollen die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems unterstützen.

Die Hochschule definiert ihr **Profil** und die daraus abgeleiteten **Ziele**. Die Ziele sind beispielsweise im Leitbild, in Entwicklungsplänen oder in Leistungsvereinbarungen festgehalten. Das **Qualitätsmanagementsystem** einer Hochschule umfasst alle Maßnahmen zur Sicherung und Weiterentwicklung hochschulinterner Organisations- und Steuerungsprozesse, welche die Hochschule beim Erreichen ihrer Ziele unterstützen. Die Hochschule gestaltet diese Prozesse autonom.

Die **Qualitätskultur** einer Hochschule zeichnet sich dadurch aus, dass die Angehörigen der Hochschule sich gemeinsam über die Ziele der Hochschule und über die Wege zu deren Erreichung verständigen. Sie tragen im Bewusstsein gemeinsamer Verantwortung zur Entwicklung der Hochschule bei. Offene Kommunikation, Partizipation und Vertrauen prägen das zielorientierte Handeln der Hochschule.

4 Standards

Die Beurteilung des Qualitätsmanagementsystems im Hinblick auf die Zertifizierung erfolgt anhand von vier Standards. Die Standards beschreiben die Anforderungen an ein funktionsfähiges Qualitätsmanagementsystem und sie konkretisieren die Prüfbereiche gem § 22 Abs 2 HS-QSG.

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:

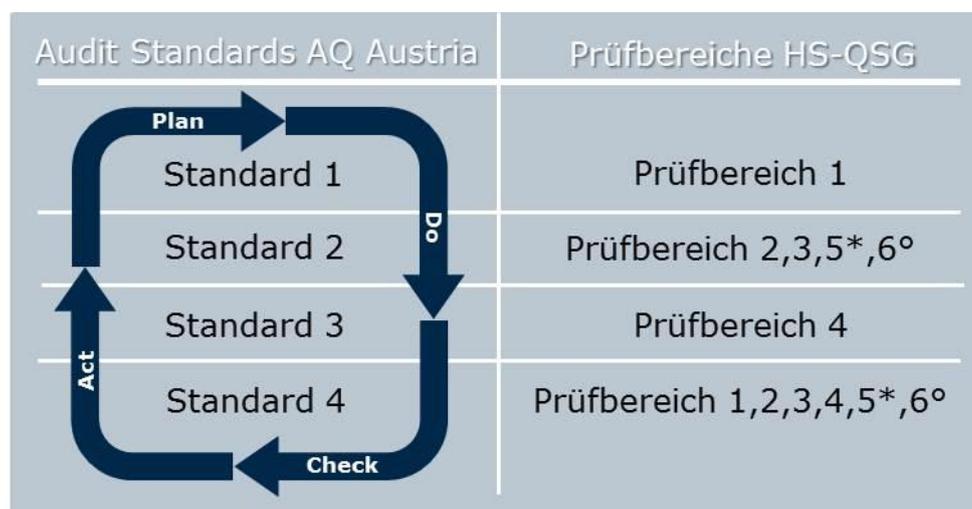
Das Qualitätsmanagementsystem nutzt Evaluierungsverfahren, Monitoring und Informationssysteme als integrale Bestandteile.

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.



* Dieser Prüfbereich ist nur gültig für Fachhochschulen

° Dieser Prüfbereich gilt nur für Universitäten mit Lehramtsstudien

5 Ablauf

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 Boards der AQ Austria.

Vereinbarung

Die Hochschule und die AQ Austria schließen eine Vereinbarung über die Durchführung eines Audits.

Gutachter/innen

Die Gutachter/innengruppe besteht aus mindestens vier Gutachterinnen und Gutachtern, davon ein/e Studierendenvertreter/in. Die Gruppe verfügt über nachgewiesene Erfahrungen in der Hochschulleitung und -organisation sowie im hochschulischen Qualitätsmanagement. Ein/e Vertreter/in der Berufspraxis kann in Abhängigkeit des Profils der Hochschule einbezogen werden. Die Gutachter/innengruppe ist international zusammengesetzt, wobei Kenntnisse zum nationalen Hochschulsystem und dessen Sektoren zu gewährleisten sind. Bei der Zusammenstellung der Gutachter/innengruppe berücksichtigt die AQ Austria Profil und Ziele der Hochschule und achtet auf Diversität und Geschlechterausgewogenheit.

Die AQ Austria bestellt die Gutachter/innen. Die Hochschule hat das Recht, gegen einzelne Personen aus diesem Vorschlag begründete Einwände vorzubringen.

Die Gutachter/innen erklären schriftlich ihre Unabhängigkeit und Unbefangenheit und verpflichten sich zur Verschwiegenheit über alle im Zuge der Begutachtung erhaltenen Informationen und gewonnenen Erkenntnisse. Die Gutachter/innen werden durch das Board der AQ Austria bestellt und durch die Geschäftsstelle ausführlich auf das Verfahren vorbereitet.

Selbstdokumentation

Die Hochschule verfasst unter Einbeziehung ihrer verschiedenen Interessensgruppen eine Selbstdokumentation, in der sie ihr internes Qualitätsmanagementsystem und dessen tatsächliche Umsetzung darstellt. Sie entscheidet selbst über Struktur und Gestaltung der Selbstdokumentation und achtet dabei auf die Behandlung der Themen der vier Auditstandards. Die Hochschule greift auf bereits vorhandene Dokumentationen und Nachweise zurück.

Die Hochschule hat die Möglichkeit, zusätzlich besondere Themen und Fragen zu Entwicklungspotentialen des Qualitätsmanagementsystems (Entwicklungsfelder) einzubringen, zu denen sie eine kollegiale Einschätzung und ein Feedback der Gutachter/innen erwartet. Diese Themen und Fragen werden entweder bereits in der Vereinbarung zwischen der AQ Austria und der Hochschule festgelegt und in der Selbstdokumentation erörtert oder von der Hochschule während der Erstellung der Selbstdokumentation entwickelt und erörtert. Das

Feedback der Gutachter/innen bezieht sich auf die künftige Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems und wird nicht für die Zertifizierungsentscheidung herangezogen.

Vor-Ort-Besuche

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.

Im ersten Vor-Ort-Besuch stellt die Hochschule die Organisation ihres internen Qualitätsmanagementsystems vor. Im Rahmen dieses Besuchs verständigen sich die Gutachter/innen und die Hochschule auf Handlungsfelder, in denen die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems nachgewiesen wird.

Zum zweiten Vor-Ort-Besuch beurteilen die Gutachter/innen die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems in den ausgewählten Handlungsfeldern und behandeln die von der Hochschule eingebrachten individuellen Themen.

Bei Bedarf ergänzt die Hochschule im Einvernehmen mit den Gutachter/innen zwischen den Vor-Ort-Besuchen ihre Selbstdokumentation.

Gutachten

Die Gutachter/innen erstellen ein gemeinsames Gutachten mit Feststellungen zum Qualitätsmanagementsystem der Hochschule und einer Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards anhand der drei Kategorien ‚nicht erfüllt‘, ‚teilweise erfüllt‘ und ‚erfüllt‘. Die Erstellung des Gutachtens geschieht unter Wahrung der Meinungsvielfalt der Gutachter/innen mit dem Ziel größtmöglichen Konsenses. In ihrem Gutachten benennen die Gutachter/innen gegebenenfalls Elemente guter Praxis des Qualitätsmanagements.

Die Hochschule erhält das vorläufige Gutachten und kann auf mögliche Fakten- und Formalfehler hinweisen. Die Gutachter/innen berücksichtigen die Hinweise der Hochschule in der endgültigen Fassung ihres Gutachtens. Die Hochschule nimmt zum endgültigen Gutachten inhaltlich Stellung.

Feedback zu Entwicklungsfeldern

Falls die Hochschule zusätzlich Themen und Fragestellungen zur künftigen Weiterentwicklung ihres Qualitätsmanagementsystems eingebracht hat, geben die Gutachter/innen dazu ein schriftliches Feedback. Dieses Feedback wird nicht für die Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards und die Zertifizierungsentscheidung herangezogen. Das Feedback ergeht ausschließlich an die Hochschule.

Zertifizierung

Das Board entscheidet über die Zertifizierung auf Grundlage der endgültigen Fassung des Gutachtens sowie der inhaltlichen Stellungnahme der Hochschule. Die Selbstdokumentation

der Hochschule sowie eventuell nachgereichte Unterlagen liegen dem Board zur Einsichtnahme vor.

Die Zertifizierung kann mit Auflagen erteilt werden und ist auf sieben Jahre befristet. Wird ein Standard als ‚teilweise erfüllt‘ beurteilt, so liegen Mängel vor, die zu Auflagen führen. Im Falle einer Zertifizierung mit Auflagen muss deren Erfüllung innerhalb von zwei Jahren nachgewiesen werden. Der Nachweis erfolgt durch eine schriftliche Dokumentation, in der die Hochschule die gesetzten Maßnahmen erläutert. Zur Prüfung der Auflagenerfüllung wird bei Bedarf ein/e Gutachter/in einbezogen.

Eine Zertifizierung wird versagt, wenn zumindest ein Standard als ‚nicht erfüllt‘ bewertet wird. In diesem Fall führt die Hochschule nach zwei Jahren ein Re-Audit durch.

Re-Audit

In einem Re-Audit gem § 22 Abs 6 HS-QSG weist die Hochschule nach, dass sie ein Qualitätsmanagementsystem nach den gesetzlichen Bestimmungen eingerichtet und die im vorangegangenen Audit festgestellten Mängel behoben hat. Das Re-Audit wird nach den Verfahrensbestimmungen der vorliegenden Richtlinie durchgeführt. In der Selbstdokumentation weist die Hochschule die festgestellten Mängel und die gesetzten Maßnahmen gesondert aus. Eine Zertifizierung nach einem Re-Audit kann nicht unter Auflagen erfolgen.

Beschwerde

Die Hochschule hat die Möglichkeit, gegen den Verfahrensablauf und gegen die Zertifizierungsentscheidung Einspruch bei der Beschwerdekommision der AQ Austria zu erheben.

Veröffentlichung

Nach der Zertifizierungsentscheidung veröffentlicht die AQ Austria einen Ergebnisbericht, der das Gutachten, die Stellungnahme der Hochschule (mit deren Zustimmung), sowie die Entscheidung des Boards einschließlich der Begründung, Zertifizierungsdauer und gegebenenfalls Auflagen sowie die Namen der Gutachter/innen enthält. Personenbezogene Daten, Finanzierungsquellen sowie Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse sind von der Veröffentlichung ausgenommen.

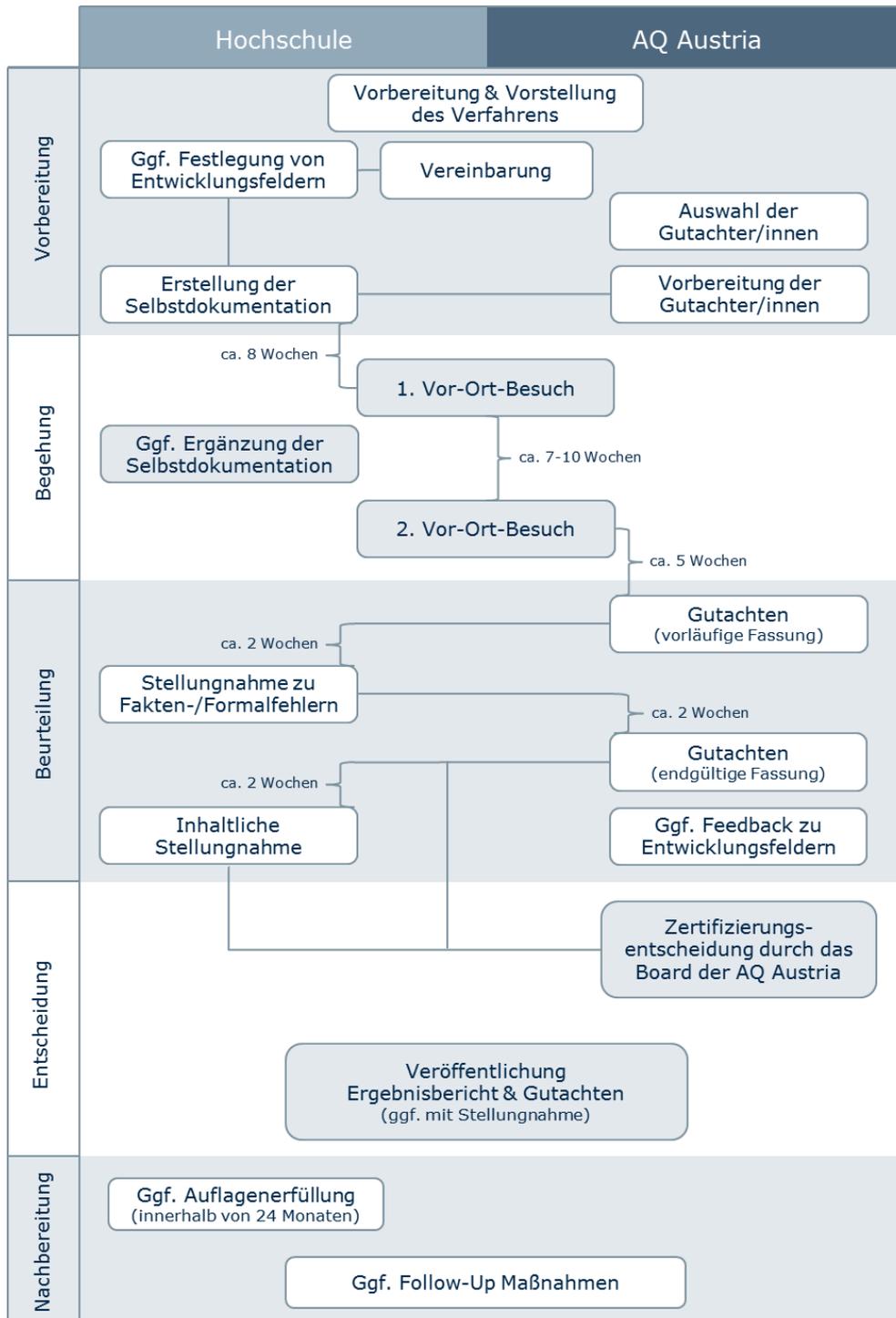
Rolle der Geschäftsstelle

Die Geschäftsstelle der AQ Austria begleitet das Verfahren während des gesamten Prozesses und achtet auf Fairness und Angemessenheit. Ein/e Vertreter/in der Geschäftsstelle ist Ansprechperson für die Hochschule und für die Gutachter/innen.

Kosten

Die Hochschule trägt die vom Board der AQ Austria festgelegte und veröffentlichte Verfahrenspauschale sowie die Kostenpauschale für die Gutachter/innen.

Ablaufschema



6 In-Kraft-Treten

Diese Richtlinie tritt mit 1. Juli 2015 in Kraft.