



Ergebnisbericht

Audit an der Lauder Business School

Zertifizierung ohne Auflagen beschlossen in der 85. Sitzung des Boards der AQ Austria am 20. März 2024.

Aufgrund der Vereinbarung zwischen der Lauder Business School (LBS) und der Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria vom 18. November 2022 führte die AQ Austria ein Auditverfahren zur Zertifizierung des internen Qualitätsmanagementsystems der LBS nach § 22 HS-QSG durch. Gemäß § 21 HS-QSG veröffentlicht die AQ Austria folgenden Ergebnisbericht:

Verfahrensart

Zertifizierung gemäß der Richtlinie für das Audit des internen Qualitätsmanagementsystems für Fachhochschulen, beschlossen in der 65. Sitzung des Boards der AQ Austria am 10. Februar 2021.

Kurzinformation zur auditierten Hochschule

Inhaltlicher Schwerpunkt	Wirtschaftswissenschaften
Anzahl der Beschäftigten (2023)	68 Lektor*innen darunter 4 mit administrativen Aufgaben 10 Personen in der Verwaltung tätig (ohne Geschäftsführung)
Anzahl der Studierenden (WS 2023)	420 ordentliche Studierende (keine außerordentlichen Studierenden)

Quellen: Personal: Selbstdokumentation der LBS; Studierende: uni:data, Stichtag: 15.11.2023

Entscheidungsgrundlagen

- Selbstdokumentation der LBS (Selbstevaluierungsbericht vom 10.09.2023, Nachreichungen vom 20.10.2023, 16.11.2023, 17.11.2023, 23.11.2023)
- Gutachten vom 08.02.2024
- Stellungnahme der LBS vom 30.01.2024 zum vorläufigen Gutachten vom 17.01.2024

Ergebnisse aus dem Auditverfahren

Die Textstellen in Anführungszeichen sind der Zusammenfassung des Gutachtens entnommen.

Standard 1

„Die Lauder Business School (LBS) orientiert sich bei der Ausgestaltung ihres Qualitätsmanagementsystems an der im Jahr 2023 beschlossenen Hochschulstrategie mit ihren elf Handlungsfeldern.“ Qualitätsmanagement findet Eingang in die Hochschulstrategie und ist somit strategisch verankert. Vorgesehen sind – wie in den anderen Aufgabenbereichen – eine kurzfristige, eine mittelfristige sowie eine langfristige Strategie, jeweils bestehend aus Maßnahmen, wie z.B. die Aufrechterhaltung bestehender Akkreditierungen. Aus Sicht der Gutachter*innen fehlt allerdings ein Ansatz zur Weiterentwicklung des QMS selbst. Sie haben dazu eine Empfehlung formuliert. Erste Umsetzungsschritte sind in der Stellungnahme der LBS bereits erkennbar.

Während des Vor-Ort-Besuchs (VOB) haben die Gutachter*innen ein geteiltes Qualitätsverständnis wahrgenommen, wobei dieses zum Beispiel im Bereich „Studium und Lehre“ einheitlicher wirkte als im Bereich „Angewandte Forschung und Entwicklung“, an welchem das Lehr- und Forschungspersonal ungleich beteiligt ist. „Das intuitive, benutzer*innenfreundliche Prozess- und Dokumentenmanagementsystem [...] leistet einen wesentlichen Beitrag zum gemeinsamen Qualitätsverständnis.“ Es liegt allerdings keine Verschriftlichung dieses gelebten aber impliziten Qualitätsverständnisses vor, welche aus Sicht der Gutachter*innen förderlich wäre. Sie haben auch dazu eine Empfehlung formuliert, die von der LBS begrüßt wird.

Standard 2

„Das Qualitätsmanagementsystem zeichnet sich durch einen pragmatischen und praxisorientierten Ansatz aus, ist systematisch angelegt, deckt alle Aufgabenbereiche der Hochschule ab und ist im Qualitätshandbuch vollständig dokumentiert. Ein Schlüsselement ist die Integration von Feedback-Mechanismen auf verschiedenen Ebenen, um eine kontinuierliche Verbesserung zu fördern. Dies geschieht durch die Nutzung von internen Evaluierungen und die Einbindung unterschiedlicher externer Perspektiven, welche zur Analyse und Bewertung der verschiedenen Aufgabenbereiche herangezogen werden.“ Auch zentral ist die systematische Nutzung von Key Performance Indicators, um Fortschritte bei der Maßnahmenumsetzung zu überwachen. „Der zyklische Ansatz entlang des „Plan-Do-Check-Act (PDCA)-Zyklus“ zielt darauf ab, Verbesserungsmöglichkeiten zeitnah zu identifizieren und umzusetzen. Hervorzuheben ist die klare Verteilung von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen. Die Strukturen und Prozesse innerhalb des Qualitätsmanagementsystems sind darauf ausgerichtet, eine effektive Kommunikation und Kooperation zwischen den verschiedenen Bereichen der Hochschule zu ermöglichen. Die Stabsstelle Qualitätsmanagement koordiniert und überwacht dabei systematisch die Umsetzung des Qualitätshandbuchs und der daraus abgeleiteten Maßnahmen im Sinne des PDCA-Zyklus.“

Standard 3

„Die Hochschule zeigt eine klare Strategie in der Gestaltung und Weiterentwicklung ihrer Studiengänge und Hochschullehrgänge, wobei ein besonderer Schwerpunkt auf der Praxisrelevanz und der kontinuierlichen Anpassung an Branchentrends liegt. Dies zeigt sich in der regelmäßigen Überprüfung und Anpassung von Lehrinhalten, um die Relevanz und

Praxisnähe der Ausbildung sicherzustellen. Die Einbindung der Studierenden und anderer Anspruchsgruppen in den Prozess der Qualitätsbewertung spiegelt ein hohes Maß an Engagement und Transparenz wider. Die Organisationsstrukturen der LBS sind darauf ausgerichtet, eine effiziente und transparente Qualitätssicherung und -entwicklung in allen Bereichen von „Studium und Lehre“ zu gewährleisten. Besonders hervorzuheben ist die Einbindung der verschiedenen Gremien und Organe.“

Standard 4

Zur Steuerung im Bereich „Angewandte Forschung und Entwicklung“ hat die LBS Forschungsschwerpunkte definiert, die in verschiedenen Dokumenten festgehalten sind. „Zur Dokumentation und Bewertung ihrer Forschungsleistungen [hat die LBS] eine Forschungsmatrix entwickelt und erste Instrumente zur Förderung der Forschungs- und Publikationskompetenz des Lehr- und Forschungspersonals eingeführt. Die getroffenen Maßnahmen haben bereits zu sichtbarem Forschungsoutput geführt, wenngleich [aus Sicht der Gutachter*innen] eine breitere Aufstellung der Forschung zukünftig wünschenswert und in Bezug auf die Profilbildung erforderlich wäre [Empfehlung].“ Die LBS begrüßt diese Empfehlung grundsätzlich, sieht aber derzeit nur limitierte Umsetzungsmöglichkeiten. Die Forschungsschwerpunkte finden sich derzeit in der Forschungsmatrix nicht wieder, womit diese ausschließlich zu Dokumentationszwecken – und nicht für die strategische Steuerung entlang der Forschungsschwerpunkte – genutzt werden kann. Die Gutachter*innen haben daher eine Empfehlung zur Weiterentwicklung der Forschungsmatrix formuliert, wobei die LBS in ihrer Stellungnahme signalisiert hat, dass sie hier keine Umsetzung anstrebt.

Standard 5

„Ihre Mitarbeitenden betrachtet die LBS als zentrale Stakeholder und Qualitätstreiber*innen in allen wissenschaftlichen sowie nicht-wissenschaftlichen Belangen. Entsprechend hat sie die Bereiche „Personalgewinnung und -entwicklung“ in ihr Qualitätsmanagementsystem integriert. Die Prozesse sind beschrieben und orientieren sich an der Mission und Strategie der LBS. Positiv ist zu erwähnen, dass die LBS Diversitätsaspekte in den Personalprozessen berücksichtigt, insbesondere zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie der Gleichstellung der Geschlechter. In Bezug auf den Anteil weiblicher Lektor*innen hat die LBS sichtbare Fortschritte gemacht und nutzt ihr Netzwerk zur weiteren Erhöhung. Eine weitere Internationalisierung von Hochschulangehörigen wird angestrebt, wenngleich der aktuelle Fokus vorwiegend auf dem Studierendenaustausch mit Partneruniversitäten in Israel liegt.“

Zertifizierungsentscheidung

Das Board der AQ Austria hat in seiner Sitzung vom 20. März 2024 entschieden, das interne Qualitätsmanagement der Lauder Business School ohne Auflagen zu zertifizieren.

Die Zertifizierung ist bis 19. März 2031 gültig.

Anlagen

Anlage 1: Gutachten vom 08.02.2024

Anlage 2: Stellungnahme der LBS vom 30.01.2024 zum vorläufigen Gutachten vom 17.01.2024

Gutachten: Audit des internen Qualitätsmanagementsystems an der Lauder Business School

Endgültige Fassung vom 08.02.2024

Inhaltsverzeichnis

1	Allgemeine Informationen zum Verfahren	3
1.1	Ziele und Standards des Audits	3
1.2	Informationen zur Lauder Business School	3
1.3	Methode und Ablauf des Audits	5
1.4	Gutachter*innen	7
2	Zusammenfassung	8
3	Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards	9
3.1	Standard 1	9
3.2	Standard 2	13
3.3	Standard 3	17
3.4	Standard 4	26
3.5	Standard 5	31
4	Anlagen	39
4.1	Anlage 1: Agenda Vor-Ort-Besuch	39
4.2	Anlage 2: Auditrichtlinie für Fachhochschulen (10.02.2021)	42

1 Allgemeine Informationen zum Verfahren

1.1 Ziele und Standards des Audits

Ziel des Audits ist es, mit einer Zertifizierung zu bestätigen, dass die Fachhochschule ein Qualitätsmanagementsystem entsprechend der gesetzlichen Bestimmungen eingerichtet hat. Das Qualitätsmanagementsystem unterstützt die Fachhochschule dabei, die Qualität ihrer Leistungen zu sichern und weiterzuentwickeln. Zudem soll das Audit dazu beitragen, Anstöße für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems der Fachhochschule zu geben.

Das Audit wird auf der Grundlage der **Richtlinie für das Audit des internen Qualitätsmanagementsystems - Richtlinie für Fachhochschulen**, beschlossen in der 65. Sitzung des Boards der AQ Austria am 10. Februar 2021, durchgeführt.

Die Beurteilung des Qualitätsmanagementsystems erfolgt anhand von fünf Standards (siehe Kapitel 3 und Richtlinie in der Anlage). Die Standards beschreiben die Anforderungen an ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem und konkretisieren die Prüfbereiche gem. § 22 Abs. 2 HS-QSG.

Für jeden Standard einigt sich die Gutachter*innengruppe auf eine Beurteilung der Erfüllung: „erfüllt“, „mit Einschränkung erfüllt“ oder „nicht erfüllt“. Mit der Beurteilung „mit Einschränkung erfüllt“ können Auflagen verbunden sein. Die Nichterfüllung eines Standards führt zur Versagung der Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems.

1.2 Informationen zur Lauder Business School

Dieser Abschnitt wurde von der Geschäftsstelle der AQ Austria der Selbstdokumentation entnommen (Text zwischen Anführungszeichen) und durch Informationen aus der Homepage der LBS ergänzt (Text ohne Anführungszeichen).

„The Lauder Business School (LBS) was founded in 2003 by H. E. Ambassador Ronald S. Lauder and the Foundation of the same name as a Jewish educational institution in the sense of an axis between Eastern and Western Europe. [...] The AQ Austria certification of the LBS' QM System was awarded since the founding of the institution without any interruption up to today. AQ Austria is a valued long-term cooperation partner and ensures LBS' Quality System applies to the legal rules and regulations in Austria.“ [...]

Today, LBS offers three University of Applied Sciences (UAS) study programs:

- The International Business Administration bachelor program (duration of study: 6 semesters / 180 ECTS, degree: Bachelor of Arts, language: English)
- The International Management and Leadership master program (duration of study: 4 semesters / 120 ECTS, degree: Master of Arts, language: English)
- The Strategic Finance and Business Analytics master program (duration of study: 4 semesters / 120 ECTS, degree: Master of Arts, language: English)

„In September 2022 LBS welcomed an ACBSP accreditation audit team both, on the campus and remotely, performing an accreditation audit covering all study programs. The ACBSP Board officially granted LBS the full accreditation of all three study programs offered by LBS as of 1st December 2022. Any LBS student who graduated after 12 December 2018, the date of LBS' entering the ACBSP candidacy status, was grandfathered into graduating from an ACBSP accredited study program. ACBSP accredited higher education institutions are among the best and most innovative in the business and management sector and guarantee the highest quality. Thus, LBS is proud to maintain a long-term cooperation with this partner enabling a reach out to further cooperations with partners in the USA, be it higher educational institutions for student exchange or research- and teaching cooperations or business partners.

The LBS' development plan is based on organic growth. By this LBS understands an extension of the institution with permanent observation of the potentials of

- the offered programs (number of applicants, changes in the labour market, requirements for graduates, changes in terms of teaching contents, etc.),
- the demand for newly developed UAS degree programs or continuing education master programs in the field of „Business Administration“ (MBA) and
- to what extent LBS can meet this demand.

Starting with winter term 2024/2025 (corr. by AQ Austria), LBS introduced an online MBA in Executive Management to follow its principles of organic growth, offering a modern education with an international approach. The continuing education Master's program in the field of „Business Administration“ is a two-year program consists of customized, expertly crafted webinars and synchronous online sessions that are designed to be completed entirely online, allowing for parallel full-time employment. With this MBA the students shall receive an academic education while holding down a full-time job.

Since AQ Austria conducted the last audit at LBS in 2016, LBS not only worked on further improvements in quality and growth but also considered the recommendations issued by the Auditors in the audit report from 24 August 2016. [...] The Jewish approach is not present in the LBS study offers and academic matters, but develops in the adjacent dormitory, which is managed according to Jewish principles and with the aim of supporting and strengthening the Jewish community. In addition, there is an agreement between the university administration and the maintainer, that Jewish and Austrian holidays are considered equivalently as well as the owner-side marketing activities abroad for the purpose of worldwide acquisition of students are focused on Jewish communities to attract international Jewish students to study in Vienna. This does not apply for marketing activities in Austria. This specific approach and how LBS meets related and very special requirements is unique in Austria and is therefore the most valuable asset with which LBS outperforms its competitors. The Executive Manager and both Directors of Studies (Bachelor and Master) do not regard the size or the number of students as the main determination of quality but rather objective KPIs rooted in academic excellence and job market outcomes. However, the number of applicants for the LBS study programs perennially exceeds the number of vacant study places.

Considering this size and the related faculty in terms of space, infrastructure, additional administrative services, and operational processes in general, it is possible to work more efficiently but also more „generously“.

The corporate culture is characterized by practised diversity in the meaning of inclusion. An outstanding feature of LBS is the high diversity of students in regard of nationality and religion [...]. The main principles of LBS in accordance with the Federal Act on University of Applied Sciences Act (FHG) are:

- Ensuring a practice-oriented education at university level
- Imparting the ability to solve problems in the respective profession according to state of the art current and future practical requirements
- Promoting the permeability of the educational system and the professional flexibility of the graduates

[...] LBS mainly provides onsite classroom teaching to its students with varying proportions of blended learning units that enable our students some flexibility in the exclusively full-time study programs. The student counselling staff is available during the day supporting the students coming from mostly international backgrounds in regulatory or academic matters. Furthermore, the Directors of Studies as well as the office staff operate an open-door-policy for the students. We believe that education can best be transported to students in a modern environment providing a creative, open and trustful ambience. This conviction is also an integral part of the LBS Vision statement: „...Lauder Business School values and supports entrepreneurial spirit, creativity and innovation, and bases its programs on trust, openness, sustainability, and the freedom of science and education...” To realize this vision LBS teaches with a state-of-the-art infrastructure using e.g. SmartBoards and Bloomberg Terminals in the classrooms and providing the latest Software for the students. Therefore, a highly qualified and professionally skilled faculty has been engaged in teaching - also contributing to the curriculum and syllabi - to ensure that current topics can be transmitted to the students. The student services are provided by the office staff and faculty using a recently acquired state-of-the-art Campus Communication System (Community). While the Directors of Studies plus four lecturers work at LBS with an employment contract, the rest of the faculty has a contract for work due to the fact that they are mainly professionally engaged in businesses like financial or banking institutions or in their own founded companies. A pool of courses in the Bachelor studies has been declared as „flexible” in the curriculum, these can be adapted or even replaced on short notice depending on the market requirements. Thus, LBS undergraduates will have the best chances on the labour market due to the up-to-date nature of the program.

LBS also maintains a collaborative leadership culture with a flat hierarchy [...] engaging every employee's and faculty's involvement. Regular meetings and workshops are held involving the staff as well as the faculty and also the student body and business partners.”

1.3 Methode und Ablauf des Audits

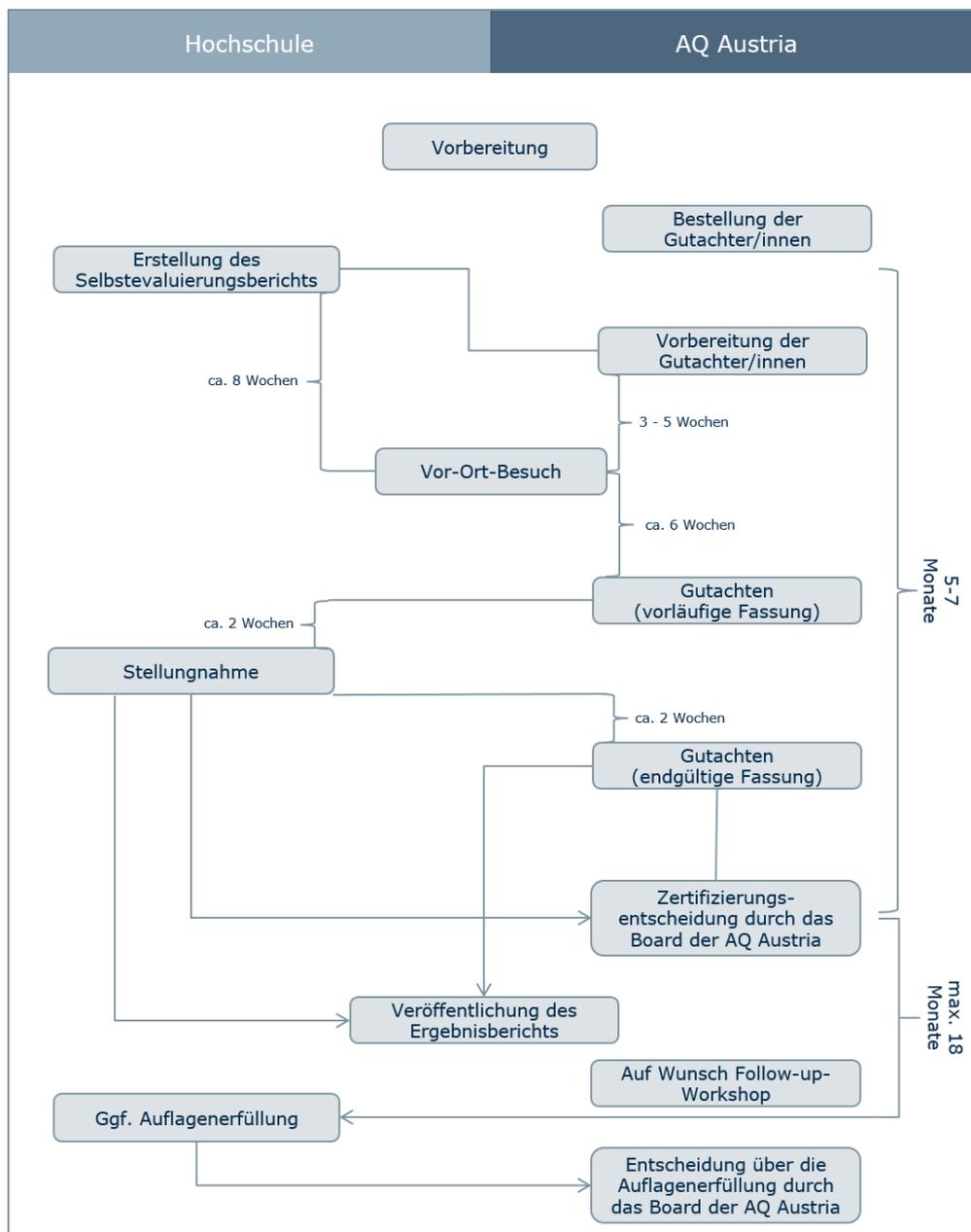
Das Audit wird als Peer-Review durchgeführt. Eine Gruppe von externen und unabhängigen Gutachter*innen nimmt auf der Grundlage des Selbstevaluierungsberichts der Fachhochschule sowie eventuell nachgereichter Unterlagen und von Gesprächen vor Ort eine Beurteilung des internen Qualitätsmanagementsystems anhand der fünf Auditstandards vor und verfasst ein Gutachten. Dieses Gutachten enthält sowohl Feststellungen und Bewertungen als auch Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems der Fachhochschule.

Zur Vorbereitung erhalten die Gutachter*innen den Selbstevaluierungsbericht der Fachhochschule sowie Informationen der AQ Austria zum Verfahren und zum österreichischen

Hochschulsystem. Sie haben die Möglichkeit, Unterlagen nachzufordern. Dem Peer-Prinzip entsprechend führt die Gutachter*innengruppe Vor-Ort-Gespräche mit unterschiedlichen Personengruppen, die sich durch Wertschätzung, Offenheit und dialogischen Charakter auszeichnen.

Das Gutachten und ggf. eine Stellungnahme der Fachhochschule bilden die Grundlage für die Zertifizierungsentscheidung des Boards der AQ Austria. Auch die Selbstdokumentation liegt dem Board zur Einsichtnahme vor.

Das Audit wird anhand des nachstehenden Prozessablaufes durchgeführt.



Das Verfahren an der Lauder Business School folgte dem untenstehenden Zeitplan:

Vorstellung und Diskussion des Audits	12.12.2022, 02.02.2023
Boardbeschluss Gutachter*innen	15.02.2023
Vorbereitende Webkonferenz der Gutachter*innen	12.10.2023
Nachreichungen durch die Fachhochschule vor dem VOB	20.10.2023
Vorbereitungsworkshop der Gutachter*innen	15.11.2023
Vor-Ort-Besuch an der Fachhochschule	16.-17.11.2023
Nachreichungen durch die Fachhochschule während bzw. nach dem VOB	16.11.2023, 17.11.2023, 23.11.2023
Vorläufiges Gutachten an die Fachhochschule	17.01.2024
Stellungnahme der Fachhochschule	30.01.2024
Finales Gutachten an die Fachhochschule	08.02.2024
Zertifizierungsentscheidung durch das Board der AQ Austria	20.03.2024

1.4 Gutachter*innen

Mit Beschluss vom 15.02.2023 bestellte das Board der AQ Austria folgende Gutachter*innen für das Auditverfahren:

Name	Institution	Rolle der Gutachter*in
FH-Prof. Mag. Dr. Claudia Mössenlechner	MCI Management Center Innsbruck - Internationale Hochschule GmbH	
Prof. Dr. David Wagner	Munich Business School	
Jörg Wendel	Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften, School of Management and Law	Gutachter aus dem 1. Audit (2016) und Vorsitz
Hendrik Klein, MA	Paris Lodron Universität Salzburg	Studentisches Mitglied der Gutachter*innengruppe

Die Gutachter*innengruppe verfügt über nachgewiesene Erfahrungen in der Leitung und Organisation von Hochschulen, im hochschulischen Qualitätsmanagement sowie über Kenntnisse des österreichischen Hochschulsystems. Die Gutachter*innen wurden entsprechend dem Profil der Lauder Business School und der Beschaffenheit ihres Qualitätsmanagementsystems ausgewählt.

2 Zusammenfassung

Die Lauder Business School (LBS) orientiert sich bei der Ausgestaltung ihres Qualitätsmanagementsystems an der im Jahr 2023 beschlossenen Hochschulstrategie mit ihren elf Handlungsfeldern. Das Qualitätsmanagementsystem zeichnet sich durch einen pragmatischen und praxisorientierten Ansatz aus, ist systematisch angelegt, deckt alle Aufgabenbereiche der Hochschule ab und ist im Qualitätshandbuch vollständig dokumentiert. Ein Schlüsselement ist die Integration von Feedback-Mechanismen auf verschiedenen Ebenen, um eine kontinuierliche Verbesserung zu fördern. Dies geschieht durch die Nutzung von internen Evaluierungen und die Einbindung unterschiedlicher externer Perspektiven, welche zur Analyse und Bewertung der verschiedenen Aufgabenbereiche herangezogen werden. Der zyklische Ansatz entlang des „Plan-Do-Check-Act (PDCA)-Zyklus“ zielt darauf ab, Verbesserungsmöglichkeiten zeitnah zu identifizieren und umzusetzen. Hervorzuheben ist die klare Verteilung von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen. Die Strukturen und Prozesse innerhalb des Qualitätsmanagementsystems sind darauf ausgerichtet, eine effektive Kommunikation und Kooperation zwischen den verschiedenen Bereichen der Hochschule zu ermöglichen. Die Stabsstelle Qualitätsmanagement koordiniert und überwacht dabei systematisch die Umsetzung des Qualitätshandbuchs und der daraus abgeleiteten Maßnahmen im Sinne des PDCA-Zyklus. Positiv sind das implizite Qualitätsverständnis, das grundsätzlich von den Mitarbeitenden an der LBS geteilt wird und das intuitive, benutzer*innenfreundliche Prozess- und Dokumentenmanagementsystem. Es beschränkt sich auf das Wesentliche und kann daher einfach aktuell gehalten und zur Orientierung konsultiert werden. Es leistet einen wesentlichen Beitrag zum gemeinsamen Qualitätsverständnis.

Die Hochschule zeigt eine klare Strategie in der Gestaltung und Weiterentwicklung ihrer Studiengänge und Hochschullehrgänge, wobei ein besonderer Schwerpunkt auf der Praxisrelevanz und der kontinuierlichen Anpassung an Branchentrends liegt. Dies zeigt sich in der regelmäßigen Überprüfung und Anpassung von Lehrinhalten, um die Relevanz und Praxisnähe der Ausbildung sicherzustellen. Die Einbindung der Studierenden und anderer Anspruchsgruppen in den Prozess der Qualitätsbewertung spiegelt ein hohes Maß an Engagement und Transparenz wider. Die Organisationsstrukturen der LBS sind darauf ausgerichtet, eine effiziente und transparente Qualitätssicherung und -entwicklung in allen Bereichen von „Studium und Lehre“ zu gewährleisten. Besonders hervorzuheben ist die Einbindung der verschiedenen Gremien und Organe. In Bezug auf die „Angewandte Forschung und Entwicklung“ hat die LBS zur Dokumentation und Bewertung ihrer Forschungsleistungen eine Forschungsmatrix entwickelt und erste Instrumente zur Förderung der Forschungs- und Publikationskompetenz des Lehr- und Forschungspersonals eingeführt. Die getroffenen Maßnahmen haben bereits zu sichtbarem Forschungoutput geführt, wenngleich eine breitere Aufstellung der Forschung zukünftig wünschenswert und in Bezug auf die Profilbildung erforderlich wäre. Ihre Mitarbeitenden betrachtet die LBS als zentrale Stakeholder und Qualitätstreiber*innen in allen wissenschaftlichen sowie nicht-wissenschaftlichen Belangen. Entsprechend hat sie die Bereiche „Personalgewinnung und -entwicklung“ in ihr Qualitätsmanagementsystem integriert. Die Prozesse sind beschrieben und orientieren sich an

der Mission und Strategie der LBS. Positiv ist zu erwähnen, dass die LBS Diversitätsaspekte in den Personalprozessen berücksichtigt, insbesondere zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie der Gleichstellung der Geschlechter. In Bezug auf den Anteil weiblicher Lektor*innen hat die LBS sichtbare Fortschritte gemacht und nutzt ihr Netzwerk zur weiteren Erhöhung. Eine weitere Internationalisierung von Hochschulangehörigen wird angestrebt, wenngleich der aktuelle Fokus vorwiegend auf dem Studierendenaustausch mit Partneruniversitäten in Israel liegt.

Insgesamt zeugt das Qualitätsmanagementsystem der LBS von einem tiefen Verständnis für die Herausforderungen und Anforderungen im Hochschulbereich. Die hochschulspezifischen Qualitätsmanagement-Praktiken sind in ihrer Ausführung und ihrem Ansatz effektiv und tragen wesentlich zur Sicherung und Entwicklung von Qualität bei. Die Gutachter*innen empfehlen, das Qualitätsmanagementsystem ohne Auflagen zu zertifizieren. Sie haben jedoch Empfehlungen zu seiner Weiterentwicklung formuliert.

3 Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards

3.1 Standard 1

Die Fachhochschule verfügt über ein **Qualitätsverständnis** und eine **Strategie für das Qualitätsmanagement**, die Teil der Fachhochschulsteuerung ist. Die Qualitätsmanagementstrategie umfasst die Kernaufgaben, Querschnittsaufgaben sowie die sie unterstützenden Aufgaben der Verwaltung.

Erläuterung: Die Fachhochschule schafft ein Einverständnis unter ihren Angehörigen darüber, was Qualität in ihren Aufgabenbereichen bedeutet und über die Verantwortung aller Angehörigen der Fachhochschule für das Qualitätsmanagement. Zu den Angehörigen der Fachhochschule zählen Studierende, Mitarbeiter*innen der Verwaltung, sowie Lehr- und Forschungspersonal.

Die Qualitätsmanagementstrategie ist auf das Erreichen der Ziele der Fachhochschule und ihre Qualitätsentwicklung ausgerichtet. Die Kernaufgaben der Fachhochschule umfassen die Leistungsbereiche Studien und Lehre sowie Angewandte Forschung und Entwicklung. Die Querschnittsaufgaben umfassen Internationalisierung und gesellschaftliche Zielsetzungen. Die unterstützenden Aufgaben umfassen die Bereiche Organisation, Administration und Personal.

Befunde der Gutachter*innengruppe

Hochschulstrategie und -steuerung

Die Lauder Business School (LBS) verfügt über eine Hochschulstrategie, die 2023 verabschiedet wurde. Vision und Mission der Hochschule sind, wie die Hochschulstrategie, u.a. auf der Website der LBS zu finden. In der Strategie sind elf strategische Handlungsfelder („Strategic Fields of

Activity“) definiert. Zu diesen Handlungsfeldern zählen u.a. der Ausbau und die Entwicklung der Qualität von Lehre und Forschung („akademische Exzellenz“), die Weiterentwicklung des Lehr- und Forschungspersonals und der Curricula der Studiengänge, die Förderung von Internationalität und Diversität, der Auf- und Ausbau von Industriepartnerschaften sowie die Förderung von Digitalisierung in allen Bereichen der Hochschule. Die globale Strategie wird ebenfalls auf Kernbereiche der Hochschule („Angewandte Forschung und Entwicklung“ sowie „Studium und Lehre“), Querschnittsbereiche („Internationalität“ und „Diversität“) und unterstützende Bereiche heruntergebrochen. Für jeden Bereich werden eine kurzfristige (1 Jahr), eine mittelfristige (5 Jahre) sowie eine langfristige (10 Jahre) Dimension definiert, die wiederum mit mehreren Maßnahmen unterlegt werden. Die LBS definiert sich selbst als „Boutique Business School“, die sich insbesondere durch eine inspirierende Lernumgebung, kleine Studierendengruppen, intensive Betreuung durch das Lehrpersonal und eine internationale Studierendenschaft auszeichnet. Aus Sicht der Gutachter*innen ist kritisch anzumerken, dass das Strategiedokument der Hochschule lediglich diese strategischen Handlungsfelder benennt, nicht aber die strategischen Ziele selbst, die mit diesen Handlungsfeldern verfolgt werden. Die Handlungsfelder sind üblicherweise das Resultat einer angestrebten Positionierung oder eines angestrebten Zustandes, welche mit Hilfe konkreter Ziele erreicht werden sollen. Solch ein strategisches¹ Zielbild der LBS sollte aus Sicht der Gutachter*innen zukünftig klarer formuliert werden und die Handlungsfelder daraus abgeleitet (siehe auch Empfehlung 1.1). Abseits der strategischen Ebene setzt sich die LBS (zum Teil operative bzw. quantitative) Ziele auf verschiedenen Ebenen etwa auf der Mitarbeiter*innen-, Aufgabenbereichs- bzw. Institutionsebene (siehe Standard 2 und 5), zum Beispiel durch die Definition von Soll-Werten für die festgelegten Kennzahlen („Key Performance Indicators“ – KPI).

Durch den Selbstevaluierungsbericht (SEB) und den Vor-Ort-Besuch (VOB) wurde aus Sicht der Gutachter*innen glaubhaft aufgezeigt, dass die LBS ihre Maßnahmen in den strategischen Handlungsfeldern in Abstimmung mit verschiedenen Anspruchsgruppen weiterhin jährlich bewertet und überarbeitet. Dies geschieht im Rahmen eines Strategiekreises mit definierten Mitgliedern („Strategy Meetings“) und verschiedener, verbindlich geplanter Leitungskonferenzen. Die Hochschule profitiert in dem Prozess von ihrer kleinen Größe und von entsprechend kurzen Abstimmungswegen und schnellen Entscheidungsfindungen (Agilität). In diesen Gremien werden die Maßnahmen erarbeitet bzw. adaptiert, KPI definiert und durch die Stabsstelle Qualitätsmanagement systematisch dokumentiert und geprüft. Im folgenden Jahr findet ein Review der Maßnahmen bzw. KPI des vergangenen Jahres statt, eine Diskussion über die Erreichung bzw. Nichterreichung der operativen Ziele (Status-quo). Im Rahmen des Reviews werden auch Anpassungen beschlossen oder weiterführende Maßnahmen diskutiert. Die LBS folgt in diesem Strategieprozess einem „Plan-Do-Check-Act (PDCA)-Zyklus“, der klar erkennbar ist. Sowohl der SEB als auch die Gespräche vor Ort haben glaubhaft gezeigt, dass der PDCA-Zyklus tatsächlich geschlossen wird (siehe Beispiele unter Standard 2).

Mitunter sind aus Sicht der Gutachter*innen die vielen Maßnahmen und Kennzahlen für die Größe der Hochschule sehr umfangreich und bisweilen kleinteilig. Die Vielzahl an Kennzahlen bei fehlender strategischer Priorisierung kann aus Sicht der Gutachter*innen die klare, strategische Steuerung der Hochschule erschweren. Aus Sicht der Gutachter*innen wäre es hier im Sinne einer zielgeleiteten Steuerung wünschenswert, ein strategisches Zielbild heranziehen zu können (siehe oben)². Eine klare Fokussierung zum Beispiel auf die im Strategiedokument dargestellten „mittelfristigen Strategien“ (5 Jahre) und eine erst dann jährliche

¹ Textstelle aufgrund der Stellungnahme der LBS angepasst.

² Textstelle aufgrund der Stellungnahme der LBS angepasst.

Operationalisierung im Sinne der Messungen der Erreichung entsprechender Ziele durch KPI könnte hier Abhilfe schaffen. Ganz konkret: Wenn also mittelfristig als strategisches Ziel im Bereich „Angewandte Forschung und Entwicklung“ etwa das Themenfeld „Green Economy“ ausgebaut werden soll, wie sehen dann die jährlichen, operativen Ziele dafür aus?

Einbindung verschiedener Anspruchsgruppen

Die LBS greift in der Strategieentwicklung laut SEB und Vor-Ort-Gesprächen auf verschiedene Anspruchsgruppen zurück, um so wichtige Impulse von außen zu erhalten. Beispielsweise werden Mitglieder des „Advisory Board“ aktiv in die Strategieentwicklung einbezogen und entwickeln so auch neue Schwerpunkte für die „Angewandte Forschung und Entwicklung“ sowie „Studium und Lehre“ mit (aktuell etwa die Schwerpunktsetzung auf „Artificial Intelligence“).

Auch bei ihren Qualitätsmanagementmaßnahmen werden externe Anspruchsgruppen eingebunden. Mit Hilfe des jährlichen „Alumni Survey“ werden Absolvent*innen befragt, welche Kurse aus dem Studium sie in ihrer Berufspraxis besonders nützlich empfinden oder welche Kompetenzen ihnen aktuell noch fehlen, um inhaltliche Anpassungen an den Curricula vorzunehmen (kürzlich etwa die intensivere Nutzung von MS Excel zur Datenanalyse, wie während des VOB berichtet wurde). Mit einer ähnlichen Zielsetzung werden Arbeitgeber*innen, z.B. im Rahmen der durchgeführten und gesetzlich vorgesehenen Berufspraktika, bei persönlichen Treffen oder telefonischen Konsultationen zu Kompetenzen aktueller Studierender befragt.

Die Hochschule nutzt damit sinnvoll ihr bestehendes Netzwerk und erschließt sich das Wirtschaftsökosystem der Stadt Wien und des Landes Österreich.

Verankerung des Qualitätsmanagements in der Hochschulstrategie

Qualität und Qualitätsentwicklung des Leistungsangebots der Hochschule werden bereits in der LBS-Strategie erwähnt, sind also in der Hochschulsteuerung verankert. Wie auch in anderen Bereichen sind für das Qualitätsmanagement kurzfristige, mittelfristige und langfristige Maßnahmen definiert. Zu den Aufgaben des Qualitätsmanagements gehören die Identifikationen und Durchführung der relevanten nationalen und internationalen Akkreditierungen (aktuell AQ Austria und „Accreditation Council for Business Schools and Programs“ – ACBSP), das operative Qualitäts- und Prozessmanagement für die Hochschule, inkl. Umsetzung und Dokumentation, sowie der Ausbau des Datenschutzes entsprechend der Datenschutz-Grundverordnung. Operative Umsetzung findet das Qualitätsmanagement hauptsächlich durch die Mitarbeiterin in der Stabsstelle Qualitätsmanagement (siehe auch Standard 2) und ein Qualitätshandbuch („Quality Manual“), das Anspruchsgruppen der Hochschule (Studierende, Verwaltung, Lehr- und Forschungspersonal) über verschiedene Kanäle zugänglich gemacht wird (Peer-Konsultationen bzw. Austausch unter Kolleg*innen, insbesondere mit den Studiengangsleiter*innen, Kommunikationsplattform „Community“, „Dokumenten-Share“ – ein geteilter Ordner im lokalen Netzwerk, E-Mail). Verantwortlichkeiten verschiedener Organisationseinheiten und Personen sind transparent im Qualitätshandbuch dokumentiert. Allerdings fehlt eine Indikation dazu, wie das Qualitätsmanagementsystem selbst weiterentwickelt wird, also eine Art Prozesssicht auf das Qualitätsmanagementsystem oder ein PDCA-Zyklus im Qualitätsmanagement (siehe Empfehlung 1.2), damit ein lebendiges, sich selbst verbesserndes Qualitätsmanagementsystem etabliert werden kann.

Nach Aussagen während des VOB wird das Thema Qualitätsmanagement auf Führungsebene und im Marketing (mit Ausnahme der ACBSP-Akkreditierung) nicht explizit als relevantes

Differenzierungsmerkmal der Hochschule angesehen. Das bedeutet, dass das Qualitätsmanagement zwar sichtbar in der Strategie verankert ist, aber letztlich keinen klar ersichtlichen strategischen Hebel der Hochschule darstellt. Hier sehen die Gutachter*innen Potenzial, das Handeln der LBS nach innen und außen stärker aus den eigenen Qualitätsansprüchen heraus zu definieren und diese entsprechend zur Positionierung im Bildungsmarkt zu verwerten (siehe Empfehlung 1.2).

Qualitätsverständnis in den Aufgabenbereichen

Während des Vor-Ort-Besuchs wurde ersichtlich, dass es grundsätzlich ein geteiltes Qualitätsverständnis unter den Hochschulangehörigen gibt. Dafür förderlich sind u.a. die an der LBS gut etablierten Informationssysteme (siehe Standard 2). So wurde zum Beispiel im Bereich „Studium und Lehre“ offensichtlich, dass gute Ergebnisse bei den Lehrevaluierungen ein wichtiges gemeinsames Ziel sind. Wichtige Fragen werden auf kurzem Wege mit den Studiengangsleiter*innen besprochen. Ergebnisse aus den Lehrveranstaltungsevaluierungen oder den Qualitätszirkeln mit den Studierenden („Student Quality Circles“) werden hingegen durch die Studiengangsleiter*innen an die Lektor*innen weitergegeben. Im Bereich der Angewandten Forschung und Entwicklung etwa dienen das Forschungsseminar (Research Seminar) oder Konsultationen mit den Forschenden zu einem Austausch unter dem Lehr- und Forschungspersonal. Die Forschenden gaben ein stimmiges Bild zur Hierarchie von Forschungsprodukten an der LBS, mit „working papers“ am einen Ende und „peer-reviewed journals“ an der Spitze. Zur Dokumentation dient hier eine sogenannte Forschungsmatrix, um verschiedene Outputs zu erfassen und zu gewichten (siehe auch Standard 4). Insbesondere im Bereich der Angewandten Forschung und Entwicklung wurde – vor dem Hintergrund der ungleichen Beteiligung des Lehr- und Forschungspersonals am Forschungsoutput – jedoch auch offensichtlich, dass das implizite Qualitätsverständnis eben nicht in allen Aufgabenbereichen gleichermaßen geteilt und verankert ist. Im Bereich Verwaltung streben Mitarbeitende nach transparenten Verantwortlichkeiten und Prozessen mit kurzen Abstimmungswegen über alle Instanzen hinweg. Die verschiedenen Anspruchsgruppen waren sich einig darüber, wo relevante Informationen zu finden sind („Quality Manual“). Insgesamt kann aus Sicht der Gutachter*innen kritisch angemerkt werden, dass das gemeinsame Verständnis zur Qualität aktuell implizit ist. Das heißt, es wird gelebt, aber es gibt kein Narrativ, kein Leitbild, keine Verschriftlichung dieser Qualitätsverständnisse, die Antworten darauf geben würden, was etwa gute Lehre, gute Angewandte Forschung und Entwicklung, gute Verwaltung an der LBS ausmacht. Sicher wäre ein Dialog innerhalb des Kollegiums („LBS Council“) bzw. zwischen den unterschiedlichen Organisationseinheiten hierzu förderlich (siehe Empfehlung 1.3).

Erfüllung von Standard 1

Die Gutachter*innen beurteilen Standard 1 als **mit Einschränkung erfüllt**.

Empfehlungen

- Empfehlung 1.1: Die Gutachter*innen empfehlen der LBS die Entwicklung eines strategischen³ Zielbildes (inklusive spezifischer Ziele), welches durch Maßnahmen in den (existierenden) strategischen Handlungsfeldern erreicht werden soll. Möglicherweise lassen sich so Maßnahmen und Kennzahlen verdichten bzw. bündeln und auch ein klarerer Fokus herausarbeiten, d.h. welches strategische⁴ Ziel wird mit welcher Maßnahme erreicht.
- Empfehlung 1.2: Die Strategie für das Qualitätsmanagement sollte dahingehend überarbeitet werden, dass auch dort ein PDCA-Zyklus sichtbar wird. Wie also entwickelt sich das Qualitätsmanagement an der LBS weiter? Welche Prozesse existieren zu diesem Zweck? Die Entwicklungsarbeiten der LBS im Bereich des Qualitätsmanagements könnten wiederum für die Positionierung der LBS am Bildungsmarkt verwertet werden.
- Empfehlung 1.3: Um das einheitliche Qualitätsverständnis der Hochschulangehörigen zu schärfen, zu formalisieren und sichtbar zu machen, empfehlen die Gutachter*innen eine Diskussion und Verschriftlichung für alle wichtigen Aufgabenbereiche der Hochschule, beginnend mit dem Qualitätsverständnis in den Kernaufgaben (Was bedeutet für uns gute bzw. qualitativ hochwertige Lehre an der LBS? Was bedeutet für uns gute bzw. qualitativ hochwertige Angewandte Forschung und Entwicklung an der LBS?). Dies würde auch die strategische Ausrichtung der LBS nach innen und außen trennschärfer sichtbar machen.

3.2 Standard 2

Die Fachhochschule hat ein aus ihrer Qualitätsmanagementstrategie abgeleitetes Qualitätsmanagementsystem eingerichtet, indem sie **Strukturen, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten** für die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems festgelegt hat. Das Qualitätsmanagementsystem umfasst die Kernaufgaben, Querschnittsaufgaben sowie die sie unterstützenden Aufgaben der Verwaltung.

Erläuterung: Das Qualitätsmanagementsystem fördert die Erreichung der Ziele der Fachhochschule und ihre Qualitätsentwicklung. Durch das Qualitätsmanagementsystem erfasst die Fachhochschule regelmäßig und systematisch Informationen zu ihren Kern- und Querschnittsaufgaben sowie unterstützenden Aufgaben und nutzt diese Informationen für die Sicherung und Weiterentwicklung ihrer Qualität. Die Informationen werden ebenso für Entscheidungen des Fachhochschulmanagements herangezogen.

Die Verantwortlichkeiten für das Qualitätsmanagementsystem auf Leitungsebene sind eindeutig festgelegt und ihr Zusammenspiel ist geregelt. Die Zuständigkeiten für die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems sind den Angehörigen der Fachhochschule bekannt. Die externen Interessensgruppen der Fachhochschule sind an geeigneten Stellen in das Qualitätsmanagementsystem eingebunden.

³ Textstelle aufgrund der Stellungnahme der LBS angepasst.

⁴ Textstelle aufgrund der Stellungnahme der LBS angepasst.

Befunde der Gutachter*innengruppe

Umfang und Charakteristika des Qualitätsmanagementsystems

Grundsätzlich kann der LBS ein Qualitätsmanagementsystem attestiert werden, das alle relevanten Aufgabenbereiche, d.h. Kernbereiche („Studium und Lehre“ sowie „Angewandte Forschung und Entwicklung“), Querschnittsbereiche („Internationalisierung“ und „gesellschaftliche Zielsetzungen“) und unterstützende Funktionen („Organisation“, „Administration“, „Personal“), umfasst. Die Umsetzung erfolgt durch konkrete Maßnahmen, die Überprüfung durch Kennzahlen (KPI) (siehe Standard 1). Besonders umfänglich ist die Praxis aktuell im Bereich „Studium und Lehre“, etwa dank dem Einsatz von Lehrveranstaltungsevaluierungen, formalen „Student Quality Circles“ und informellen Gesprächen der Studierenden mit den Studiengangsleitungen, die schnell reagieren können (siehe auch Standard 3). Weniger ausgeprägt ist das gemeinsame Qualitätsmanagement im Bereich der Angewandten Forschung und Entwicklung. Zwar sind die mit Forschung beauftragten Mitarbeiter*innen sehr engagiert und aktiv mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen, allerdings ist hier ein systematisches Vorgehen im Sinne von profilbildenden Maßnahmen (profilbildende Forschungsschwerpunkte, breite Verankerung von Forschungsaufgaben im Lehr- und Forschungspersonal im Sinne des Ausbaus der Forschungsstrukturen) nicht offensichtlich (siehe dazu auch Standard 4). Prozesse und Kriterien zur Personalauswahl, -onboarding und -entwicklung sind hinreichend dokumentiert und bekannt (siehe auch Standard 5). Besonders zu würdigen ist an dieser Stelle die gelebte Kultur der „open door policy“, die während des VOB in einer Vielzahl an Gesprächen aufgegriffen wurde. Alle Mitarbeitenden und Studierenden schätzen die kurzen Abstimmungswege durch offene Türen - über Funktions- und Hierarchieebenen hinweg - besonders. Das bedeutet allerdings nicht, dass Prozesse ausschließlich auf Zuruf erfolgen. Wo notwendig und sinnvoll, werden sie formalisiert und dokumentiert. Somit unterstützt das Qualitätsmanagementsystem aus Sicht der Gutachter*innen die Erreichung der Hochschulziele und gewährleistet eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung.

Im Zuge des Akkreditierungsverfahrens durch die ACBSP, das im Jahr 2022 zum ersten Mal erfolgreich abgeschlossen wurde, hat die LBS ein umfassendes und integriertes Berichtswesen aufgebaut, in dem unterschiedliche Daten aus dem wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Bereich erfasst werden. Gegenüber der ACBSP ist die LBS verpflichtet, die relevanten Daten, Ergebnisse und Maßnahmen in den ACBSP-Berichten zu dokumentieren, die alle zwei Jahre vorgelegt werden müssen. Die LBS ist somit daran gehalten, ihr Handeln systematisch und kontinuierlich zu reflektieren. Diese Mechanismen sind aus Sicht der Gutachter*innen wertvoll für die nachhaltige Verankerung der eigenen Qualitätsansprüche sowie der relevanten Prozesse innerhalb der Organisation - unabhängig davon, ob sie konkret zu einer bestimmten Akkreditierung oder zur Erreichung des eigenen Zielbildes beitragen.

Zielerreichung, Monitoring und Feedback

Die Stabsstelle Qualitätsmanagement der LBS führt jährliche Soll-Ist-Vergleiche der definierten KPI durch, um den Status der Maßnahmen zur Strategieumsetzung zu überprüfen und gegebenenfalls Maßnahmen und Ziele anzupassen. Diese KPI werden aus den jährlichen Strategiesitzungen in der Hochschule abgeleitet (siehe auch Standard 1). Der Prozess ermöglicht eine kontinuierliche Überwachung und Anpassung der Strategie und deren Umsetzungsmaßnahmen entsprechend den sich ändernden Rahmenbedingungen, wodurch ein dynamisches und wirksames Monitoring gewährleistet wird. Die mittel- und langfristigen strategischen Maßnahmen in den strategischen Handlungsfeldern werden auf zahlreiche

kurzfristige operative Ziele und KPI heruntergebrochen und im Qualitätsmanagementsystem nachweislich gesammelt (siehe auch Standard 1). Die definierten KPI decken dabei insbesondere die wissenschaftlichen Kernbereiche „Studium und Lehre“ sowie „Angewandte Forschung und Entwicklung“ (z.B. Drittmittel, Publikationen, Studienerfolg und Haltequote), aber auch gesellschaftliche Zielsetzungen (z.B. Ausbau der Angebote im Kontext Nachhaltigkeit, Diversität) und Internationalisierung (z.B. internationale Mobilitäten der Studierenden) ab. Auf die Administration bezogene KPI wurden in der aktuellen Strategie-Periode, gemäß den vorliegenden Unterlagen nicht definiert. Die Gutachter*innen bewerten die gewählten KPI grundsätzlich als geeignet und die Schwerpunktsetzung auf die wissenschaftlichen Kernaufgaben als sinnvoll. Diese Daten werden von der Hochschulleitung und in den verschiedenen Organisationseinheiten systematisch zur Weiterentwicklung der LBS genutzt, wobei aktiv auf die Ergebnisse der KPI-Analysen reagiert wird. Im Bereich „Studium und Lehre“ ist z.B. der Wechsel des externen summativen Abschlusstests von Peregrine’s „Global Business Education“ zu Peregrine’s „Business Administration Master’s level comprehensive exam“ zu nennen. Dieser Wechsel erfolgte basierend auf einer Analyse des Fragenkatalogs nach dem Nichterreichen des selbst definierten Benchmarks (KPI), um eine höhere Übereinstimmung mit dem gewünschten Kompetenzprofil zu erreichen. In den vor Ort geführten Gesprächen wurde aus Sicht der Gutachter*innen glaubhaft belegt, dass die LBS somit einen konsequent integrierten Ansatz verfolgt, bei dem strategische Planung, operative Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung Hand in Hand gehen. Der Einsatz systematischer Erhebungen und die Fokussierung auf messbare und im Längsschnitt vergleichbare Ergebnisse bei gleichzeitiger Inwertsetzung qualitativer Daten, z.B. aus den „Student Quality Circles“ und offener Evaluierungsfragen stellen sicher, dass die Hochschule agil und zielgerichtet auf Herausforderungen und Chancen reagieren kann.

Feedback-Systeme und Weiterentwicklung

Das Qualitätsmanagementsystem der LBS umfasst verschiedene jährliche Feedback-Kreise und Evaluierungen, die verschiedene Anspruchsgruppen wie das Personal, die Studierenden oder Partnerunternehmen adressieren. Dieses System an Erhebungen trägt zur Weiterentwicklung insbesondere der Lehrqualität (Lehrinhalte, didaktische Kompetenzen der Lehrenden und Methodik) bei, da darauf basierend konkrete Entwicklungsmaßnahmen definiert werden (siehe auch Standard 3 und 5). Die jährlich erfolgenden studentischen Lehrveranstaltungsevaluierungen („Course Evaluation“) sowie die studentischen Qualitätszirkel liefern wichtige Rückmeldungen über die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen und deren Akzeptanz bei den Studierenden. Darüber hinaus werden in der jährlichen Mitarbeitendenbefragung („Staff Evaluation“) auch Fragen zu den Bereichen Arbeitsklima und -belastung, Fairness oder Diskriminierung gestellt und von der LBS ausgewertet (siehe auch Standard 5). Zusätzlich zu diesen internen Feedback-Mechanismen bezieht die LBS auch externe Stakeholder aktiv zur Qualitätsentwicklung ein. Alumni („Alumni Evaluation“) und Partnerunternehmen („Business Partner Evaluation“, „Employer Evaluation“) werden regelmäßig in den Austausch eingebunden, um wertvolle Perspektiven aus der Praxis und zur Anwendbarkeit des an der LBS Gelernten zu gewinnen. Auf Basis des Selbstevaluierungsberichts (insbesondere durch den Nachweis des Trackings der Ergebnisse aus den unterschiedlichen Evaluierungen) konnten sich die Gutachter*innen davon überzeugen, dass die LBS bei Bedarf nötige Maßnahmen einleitet. Abschließend ist das „Advisory Board“, in welchem neben der Hochschulleitung auch Partnerunternehmen vertreten sind, als Impulsgeber für die strategischen Ausrichtungen zu nennen (siehe auch Standard 1). Diese externe Sichtweise trägt dazu bei, die Qualität des Bildungsangebots kontinuierlich zu verbessern und die Hochschule für aktuelle und zukünftige Herausforderungen fit zu machen.

Konfliktmanagement und Partizipation der Studierenden

Die LBS fördert grundsätzlich offene Gespräche zwischen Studiengangsleitungen und Studierenden, insbesondere bei Problemen im Studienverlauf oder bei Konflikten. Ferner bezieht sie die Studierenden aktiv in Gremien ein. Die Gespräche vor Ort haben gezeigt, dass die Studierendenvertretung sich aktiv ins Kollegium einbringt und dort gehört wird. Zudem lebt die LBS nachweislich eine „open door policy“, die sich als effektiv und funktionsfähig erwiesen hat. Diese offene und zugängliche Kommunikationspolitik ist aus Sicht der Gutachter*innen der Größe der Hochschule angemessen. Die Gutachter*innen begrüßen, dass die LBS die Handhabbarkeit der „open door policy“ anhand unterschiedlicher Instrumente (z.B. durch standardisierte Fragebögen oder das Beschwerdetool) überprüft und reflektiert⁵.

Die erwähnte und beim VOB von den Gutachter*innen erlebte, offene Gesprächskultur innerhalb und zwischen dem Lehr- und Forschungspersonal und der administrativen Belegschaft, ist – in Anbetracht der Größe der LBS – geeignet, Konflikte im Arbeitsumfeld frühzeitig zu identifizieren und zu lösen. Die Zuständigkeiten sind hierbei ebenfalls eindeutig geregelt und liegen im Fall des administrativen Personals bei der Geschäftsführung und für das Lehr- und Forschungspersonal bei Kollegiums- und Studiengangsleitung. Zudem stehen den Mitarbeitenden, wie auch den Studierenden, externe Beratungsangebote offen. Wenngleich die Gutachter*innen derzeit keinen akuten Handlungsbedarf sehen, ist die LBS gut beraten, die Handhabbarkeit insbesondere mit Blick auf personelle Wechsel im sehr gut eingespielten Team und auf ein mögliches Wachstum kontinuierlich zu überprüfen.

Organisation und Informationssysteme

Im Qualitätshandbuch werden die Organisation, die Zuständigkeiten sowie die zur Verfügung stehenden Kommunikationswege erläutert und die (zum Teil gesetzlichen) Anforderungen sowie Grundsätze in den wissenschaftlichen Aufgabenbereichen „Studium und Lehre“ sowie „Angewandte Forschung und Entwicklung“ beschrieben. Insbesondere für den Bereich „Studium und Lehre“ werden auch die entsprechenden Prozesse und Aktivitäten festgehalten. Die Aufgabenbereiche „internationale Mobilität“, „Qualitätsmanagement“ bis hin zur Stakeholder-Integration finden ebenfalls Eingang. Die Kommunikationswege umfassen zahlreiche Meetings, die regelmäßig stattfinden und unterschiedliche Anspruchsgruppen der LBS einbinden (siehe auch Standard 1). Somit sind die für den Hochschulbetrieb und die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems benötigten organisatorischen Strukturen verankert.

Die LBS nutzt unterschiedliche Systeme (insb. „Community-Plattform“ und „Dokumenten-Share“), die aus Sicht der Gutachter*innen eine klare und effiziente Verteilung von Informationen und Dokumenten gewährleisten und somit auch zur Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems beitragen. Das Qualitätshandbuch und die Auffindbarkeit der Informationen (insbesondere über die „Community-Plattform“) wurden in mehreren Gesprächen vor Ort bzw. von mehreren Anspruchsgruppen angesprochen und bestätigt, womit die Gutachter*innen zum Schluss kommen, dass sowohl das Qualitätshandbuch als auch die relevanten Prozesse bekannt sind und genutzt werden. Zum Ausdruck ist auch gekommen, dass Klarheit darüber herrscht, wer Adressat*innen dieser Systeme sind. Somit ist sichergestellt, dass alle Beteiligten wissen, wo die für ihre Rollen relevanten Informationen und Ressourcen zu finden sind. Ergänzend dazu dient Moodle als zentrale Lernplattform und unterstützt die digitale Organisation und Bereitstellung von Lehrmaterialien. Aus Sicht der Gutachter*innen ist es von Bedeutung, dass die Auffindbarkeit von Dokumenten in der „Community-Plattform“,

⁵ Textstelle aufgrund der Stellungnahme der LBS angepasst.

sowie Referenzen auf das Qualitätshandbuch auch in Besprechungen mit den verschiedenen Anspruchsgruppen immer wieder thematisiert werden. Dies stellt die nötige Operationalisierung und Umsetzung sicher.

Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten

Besonders positiv ist, dass die Verantwortlichkeiten für alle Akteur*innen innerhalb der LBS (Geschäftsführung, Kollegiumsleitung, Kollegium, Studiengangleitungen, „Research Office“, Lehr- und Forschungspersonal, Verwaltung) im Qualitätshandbuch klar definiert sind und – wie die Gutachter*innen anhand der Gespräche vor Ort und an zur Verfügung gestellten Protokollen überprüfen konnten – sowohl im Bereich der Lehre, der Angewandten Forschung und Entwicklung als auch im Management und in den verschiedenen Verwaltungsprozessen konsequent wahrgenommen werden. Dies ermöglicht es, rasch auf Herausforderungen zu reagieren und notwendige Anpassungen im Rahmen des Qualitätsmanagements proaktiv vorzunehmen. Darüber hinaus verfügt die LBS, trotz ihres überschaubaren Personalbestands, über klare Stellvertretungsregelungen, die sicherstellen, dass Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten auch bei personellen Ausfällen weitergeführt werden können. Dies trägt zu einer kontinuierlichen und weitgehend störungsfreien Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems und somit zur Zielerreichung in „Studium und Lehre“, „Angewandte Forschung und Entwicklung“ sowie Verwaltung bei. Positiv ist anzumerken, dass die LBS die Empfehlungen des Audits aus 2016 – die Besetzung mehrerer Schlüsselrollen mit nur einer Person zu vermeiden – aufgegriffen und dies bis auf zwei, aus Sicht der Gutachter*innen gut begründbaren Ausnahmen umgesetzt hat. Somit wird das Risiko für allfällige Interessenskonflikte minimiert und die oben erwähnten Stellvertreter*innenregelungen können zudem besser umgesetzt werden.

Erfüllung von Standard 2

Die Gutachter*innen beurteilen Standard 2 als **erfüllt**.

6

3.3 Standard 3

Die Fachhochschule setzt Qualitätsmanagementmaßnahmen entlang der angestrebten Ziele im Bereich **Studien und Lehre** und der damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen sowie Ziele der Internationalisierung um. Sie überprüft den Beitrag der Maßnahmen zur Zielerreichung und zur Entwicklung ihrer Qualität. Die Ergebnisse der Überprüfung fließen in die systematische Adaptierung der gesetzten Maßnahmen ein.

⁶ Die in der vorläufigen Fassung des Gutachtens enthaltene Empfehlung 2.1 wurde aufgrund der Stellungnahme der LBS gestrichen.

Erläuterung: Die Maßnahmen sind geeignet, die angestrebte Qualität der Studien und der Lehre der Fachhochschule und ihrer damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen sowie Ziele der Internationalisierung zu sichern und weiterzuentwickeln.

Zu den Studien zählen die ordentlichen und die außerordentlichen Studien der Fachhochschule.

Die Maßnahmen umfassen

- die Neuentwicklung und Weiterentwicklung von Studien,
- die Kompetenz- und Leistungsüberprüfung und -beurteilung von Studierenden in allen Studienphasen (einschließlich Zulassungs- und allfälliger Aufnahmeverfahren),
- die Weiterentwicklung von Lehr- und Lernprozessen,
- die Unterstützung und Beratung der Studierenden in allen Studienphasen,
- die Unterstützung der Studierenden in den Lernprozessen,
- die Unterstützung der Lehrenden in den Lehrprozessen,
- die Aufgaben der Organisation und Administration im Bereich Studien und Lehre.

Befunde der Gutachter*innengruppe

Qualitätsmanagement in Studium und Lehre: Status Quo

Die LBS bietet derzeit insgesamt drei Studiengänge an: „International Business Administration“ als Fachhochschul-Bachelorstudiengang (6 Semester), „International Management and Leadership“ als Fachhochschul-Masterstudiengang (4 Semester) und „Strategic Finance and Business Analytics“ auch als Fachhochschul-Masterstudiengang (4 Semester). Des Weiteren ist mit Start Herbst 2024 ein Weiterbildung-MBA als Hochschullehrgang in Planung, welcher ausschließlich online angeboten wird. Dieser Hochschullehrgang wird auf der Website der LBS bereits beworben. Die LBS bietet alle Studienprogramme mit Englisch als Arbeitssprache an. Die LBS ist somit eine relativ kleine Hochschule mit knapp 400 Studierenden.

Die Zuständigen für Belange des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre sind neben der Geschäftsführung die jeweiligen Studiengangsleitungen, das Kollegium der Hochschule, interne und externe Lehrende, die Forschungsverantwortlichen, die Stabsstelle Qualitätsmanagement, die*der „Academic Coordinator“, die*der Mitarbeiter*in in der Bibliothek sowie die Studierendenvertretungen. Die LBS verfügt über im Rahmen des Qualitätsmanagements gut eingeführte Prozesse und prozedurale Begleitung für Studium und Lehre (zum Beispiel im Falle der Neu- und Weiterentwicklung von Studiengängen oder, wie im VOB dargestellt, das Evaluierungssystem). Die Kommunikation hinsichtlich der Qualitätssicherung und -entwicklung erfolgt über Gremien und Organe, die in vielerlei administrativen Aufgaben bzw. Verantwortungsbereichen eng miteinander in Beziehung stehen. Somit ergibt sich laut Aussagen während des VOB, auch abseits formal festgesetzter Sitzungen die Möglichkeit zur Besprechung der nötigen Agenden und (gemeinsamen) Entscheidungsfindung.

Insgesamt haben die vorgelegten Unterlagen und Gespräche während des VOB den Gutachter*innen verdeutlicht, dass das Qualitätsmanagementsystem für den Bereich „Studium und Lehre“ gut verankert ist und über die Stabsstelle Qualitätsmanagement koordiniert wird. Dies ist auch vor dem Hintergrund der ACBSP-Akkreditierung, welche der Hochschule 2022 zuerkannt wurde, von besonderer Relevanz. Das existierende Qualitätsmanagementsystem

wird über die ACBSP-Akkreditierung mit internationalen Standards zur Qualitätssicherung in der Lehre verzahnt. Die von der LBS in diesem Rahmen gesetzten Maßnahmen dienen somit auch der Weiterentwicklung der Ausgestaltung des internen Qualitätsmanagementsystems für Studium und Lehre (siehe auch Standard 2).

Neu- und Weiterentwicklung von Studien- und Hochschullehrgängen

Die Entwicklung **neuer Studiengänge** oder substanzielle **Änderungen bestehender Studiengänge** erfolgen nach dem SEB unter der Einbeziehung von (auch extern besetzten) Entwicklungsteams, wie dies gesetzlich vorgeschrieben ist. Die Hochschule nutzt u.a. regelmäßige Befragungen von Alumni und das Feedback des „Advisory Board“, um die (Weiter-)Entwicklung von Studiengängen voranzutreiben. Neue Studien- und Änderungsanträge werden dem Kollegium und falls erforderlich, der nationalen Akkreditierungsbehörde (AQ Austria) zur Begutachtung und Genehmigung vorgelegt. Nötige Investitionen, welche mit Neu- und Änderungsanträgen einhergehen, werden hausintern über die Geschäftsführung geprüft und beschlossen. Während der Gespräche wurde exemplarisch auf die Entwicklung des Online-**Hochschullehrgangs** „Executive Management“ (Start 2024), für welche eine ausführliche Marktstudie durchgeführt wurde, referenziert. Es wurden entsprechende Investitionen (die Errichtung eines Aufnahmestudios für Online-Vorlesungen, technische Ausrüstung und Software, Schulungen) getätigt. 60% der Lehre sollen in Form von Webinaren (Lehrvideos) angeboten werden, die restlichen 40% werden als synchroner Lehranteil („Zoom sessions“) zur Verfügung gestellt werden. Lehrende werden aktuell geschult, um die Lektor*innen-Studierenden-Interaktion online, aber auch die asynchrone, videobasierte Lehre qualitativ voll gestalten zu können. Ein technisch gut ausgestattetes Aufnahmestudio wurde eingerichtet, die Aufnahme der Lehrvideos findet laufend statt. Die Gutachter*innen sehen die im VOB geschilderten Prozesse und Beispiele als angemessene Vorgehensweise zur (Weiter-)Entwicklung von Studien- und Hochschullehrgängen an.

Curriculare Änderungen werden über den Input der Lektor*innen, des Kollegiums, der „Student Quality Circles“, des „Advisory Board“ sowie durch das Feedback von Studierenden und Alumni angestoßen, und durch das Kollegium (Studiengangsleitungen, Lektor*innen sowie Vertretungen aus der Studierendenschaft) begutachtet und genehmigt. Während des VOB wurde mehrfach erläutert, wie genau spezifisches Feedback (auch) zu curricularen Inhalten eingeholt wird. Im Wesentlichen findet dies über die Studiengangsleitungen in der jährlichen Lektor*innenkonferenz, in Einzelgesprächen mit Lehrenden und Studierenden während des laufenden Semesters, in Diskussionen des Lehrausschusses im Kollegium, in regelmäßigen Gesprächen mit der Studierendenvertretung und nicht zuletzt auch über die Sichtung der Lehrveranstaltungsevaluierungen durch die Studiengangsleitungen statt. Alumnigespräche und -befragungen erweitern die Diskussion um ggf. notwendige curriculare Änderungen. Die Erkenntnisse aus den hier angesprochenen Feedbackprozessen werden auch über das interne Qualitätsmanagementsystem dokumentiert und über die Studiengangsleitungen bzw. das Kollegium zur Umsetzung gebracht. Die zuletzt eingerichteten Lehrveranstaltungen mit Fokus auf Nachhaltigkeit bzw. „Green Economy“ wurden vom Industriemagazin Österreich als besonders gut ausgezeichnet.

Aus Sicht der Gutachter*innen ist besonders hervorzuheben, dass die LBS großen Wert auf die **Praxisrelevanz** von Studieninhalten legt. Wie im VOB erwähnt, erfolgt die Aktualisierung von Curricula auch über die Einbindung von Unternehmensfeedback und über die Abfrage von Erfahrungen der Studierenden während ihrer Praktika. Die Ergebnisse fließen ggf. in die Gestaltung bzw. Änderung der Curricula ein. Auch über die jährlichen Befragungen von Alumni erfasst die Hochschule Daten hinsichtlich des praktischen Werts einzelner Lehrveranstaltungen.

Nachweislich führte dies zu Anpassungen der Curricula und zur Einführung spezifischer Lehrveranstaltungen, wie etwa spezialisierter Excel-Kurse, um die Lehrinhalte und Methodenkompetenzen praxisnah und relevant zu gestalten. Zusätzlich setzen sich Lehrende und Studiengangsleitungen regelmäßig auf formeller Ebene (Lektor*innenkonferenzen) und in informellen Runden mit aktuellen Branchentrends auseinander; beispielhaft wurden während des VOB z.B. „Scrum“, „Social Media Management“ oder „Artificial Intelligence“ erwähnt. Die Entwicklungsteams der Studiengänge prüfen ggf. die Relevanz dieser Trends und nehmen Anpassungen bestehender Lehrveranstaltungen vor oder etablieren neue Lehrveranstaltungen in den Curricula. So wurde auf Basis solcher Diskussionen eine Lehrveranstaltung mit Fokus auf „Social Media Marketing“ (Instagram) im Bachelorstudiengang oder eine Lehrveranstaltung im Bereich „Economic Sustainability“ (ebenfalls im Bachelorstudiengang) verankert, wie dies während des VOB erläutert wurde. Dies stellt aus Sicht der Gutachter*innen sicher, dass die Lehrinhalte den Bedürfnissen der Studierenden und den Anforderungen des Marktes entsprechen.

Die Erstellung bzw. Überarbeitung von Kurssyllabi findet, wie im VOB dargelegt, am Anfang jeden Semesters durch das Ausrollen von Syllabi-Formatvorlagen über das hausinterne (Lern-)Managementsystem Moodle an die Lehrenden statt. Überarbeitungen werden in Folge an die zuständige Studiengangsleitung zur curricularen Abstimmung bzw. Genehmigung automatisiert weitergeleitet. Die Freigabe von Änderungen sowie die Verfügungstellung von Syllabi an Studierende erfolgt in Folge elektronisch über Moodle. Während des VOB wurde hierzu beispielhaft die Einführung von „Harvard Business Cases“ genannt und näher erläutert. Die Aktualität der vermittelten Inhalte wird unter anderem über die Bezugnahme auf aktuelle wirtschaftspolitische Literatur (z.B. „The Economist“) und entsprechende Textbücher in der jeweils aktuellsten Auflage sichergestellt.

Alle Lehrveranstaltungen werden nach Ablauf durch die Studierenden (anonym) evaluiert. Evaluierungsergebnisse werden den Studiengangsleitungen durch die Stabsstelle Qualitätsmanagement über den „Dokumenten-Share“ zur Verfügung gestellt; den Studiengangsleitungen obliegt die Weiterleitung der Evaluierungsergebnisse an die jeweiligen Lektor*innen. Mitarbeiter*innengespräche mit Lehrenden finden einmal im Semester statt (siehe auch Standard 5). Die Evaluierungsergebnisse finden dort Eingang. Weiters fließt auch das Feedback aus den „Student Quality Circles“ ein. Im Falle negativer Evaluierungsergebnisse werden Lehrende angehalten, nötige Änderungen bezüglich Inhalt und/oder Methodik der Lehrveranstaltung vorzunehmen. Im Fall von flächig negativen Evaluierungen und/oder studentischem Feedback kann es auch zur Auflösung eines Lehrauftrages kommen. Hierzu wurde seitens der Hochschule während des VOB ein Fall erwähnt.

Die Vorgehensweise der LBS hinsichtlich der Qualitätssicherung, Aktualisierung und Überarbeitung von Lehrinhalten ist aus Sicht der Gutachter*innen adäquat.

Kompetenz- und Leistungsüberprüfung und -beurteilung von Studierenden in allen Studienphasen (einschließlich Zulassungs- und Aufnahmeverfahren)

Das **Aufnahmeverfahren** umfasst die Überprüfung von Dokumenten zur Zulassung zum Studium durch die Hochschule, das Verfassen eines Essays (Bachelorstudiengang) bzw. Beantworten einer „Case Study“ (Masterstudiengänge) durch die Studieninteressierten sowie ein persönliches Online-Interview im Sinne eines Aufnahmegesprächs mit der entsprechenden Studiengangsleitung zuzüglich einer*ines weiteren Lektorin*Lektors (zumeist die Kollegiumsleitung oder dessen Stellvertreter*in). Für das Aufnahmeverfahren liegt eine detaillierte Prozessbeschreibung vor, in welcher die Prozessschritte und die Zuständigkeiten

definiert sind. Die Zulassung zum gesamten Aufnahmeverfahren bzw. die Bewertung von in Drittstaaten ausgestellten Nachweisen der Hochschulreife bzw. von Studienabschlüssen aus Drittstaaten folgen den ENIC NARIC Standards. Die weiteren Kriterien für die Aufnahme sind klar definiert, wobei das erforderliche Niveau in Mathematik und Englisch durch Zertifikate oder eine Selbstevaluierung in Mathematik festgestellt wird. Als Aufnahmevoraussetzung gilt Englisch auf Niveaustufe B2 (Bachelorstudiengang) bzw. C1 (Masterstudiengänge), diese Niveaustufen sind nachzuweisen. Nach den Aussagen während des VOB treten durch die internationalen Studierendenkohorten (Studierende aus 58 Ländern im Jahr 2021-2022 laut SEB) häufig Niveauunterschiede in Kernfächern auf. Um diese zu nivellieren, werden nach der Aufnahme in einen Studiengang Brückenkurse (zum Beispiel Mathematik, Excel) und „tutoring“ angeboten, soweit dies aus Sicht der LBS sinnvoll ist.

Zudem legt die Hochschule großen Wert auf einen schnellen und effizienten Durchlauf des Aufnahmeverfahrens innerhalb von 4 bis 6 Wochen nach Einreichung. Dieser Prozess wird durch die Organisationseinheit „Admission“ geplant und koordiniert. Alle relevanten Informationen zu diesem Verfahren sind transparent auf der Hochschulwebsite dargestellt.

Die LBS strebt eine Weiterentwicklung der digitalen Gestaltung des Aufnahmeverfahrens an. Hier liegt ein klarer Fokus auf der Möglichkeit einer durchgängig digitalen Abhaltung aller Teilbereiche des Aufnahmeverfahrens. Aktuell werden Teile des Aufnahmeverfahrens (Aufnahmegespräch) und einige vor- und nachgelagerte Prozesse digital abgewickelt, wobei eine IT-Schnittstelle zur weiteren Integration von administrativen Daten, wie zum Beispiel in die BIS-Datenbank der AQ Austria, noch eingerichtet werden soll.

Die Vorgehensweise in der Bereitstellung, Administration und qualitätsmäßigen Weiterentwicklung des Aufnahmeverfahrens ist aus Sicht der Gutachter*innen adäquat.

Kompetenz- und Leistungsüberprüfung bzw. -beurteilung im Rahmen von Lehrveranstaltungen sind über die Prüfungsordnung, welche auf dem Fachhochschulgesetz basiert, reguliert. Die Prüfungsordnung wird über die Stabsstelle Qualitätsmanagement digital zur Verfügung gestellt und ist über die Website der Hochschule bzw. auch über eine einfache Google-Recherche sofort abrufbar. Auf Nachfrage gaben die Studierenden während des VOB an, dass die Prüfungsordnung allgemein bekannt sei. Prüfungsformen für Lehrveranstaltungen sind im jeweiligen Curriculum festgelegt. Im Fall von Änderungen werden diese vorab hochschulintern besprochen. In Folge werden zur Anwendung kommende Prüfungsformen auch im jeweiligen Kurssyllabus angeführt. Die Studiengangsleitung und das Kollegium fungieren gesetzeskonform als zentrale, inhaltliche Qualitätssicherungsstelle für Prüfungen. Die Stabsstelle Qualitätsmanagement stellt die Kommunikation zur Kompetenz- und Leistungsüberprüfung sicher.

Während des VOB wurden folgende, gängige Prüfungsformen an der LBS erwähnt: „Case Studies“, schriftliche Abschlussprüfungen, aktive Mitarbeit in Simulationen realer Geschäftssituationen, mündliche Prüfungen. Die Verantwortung für die Durchführung der Prüfungen liegt bei den Lektor*innen, wobei im VOB erwähnt wurde, dass an der LBS ein Minimum von zwei Prüfungsleistungen pro Lehrveranstaltung zur Beurteilung von Studierenden festgelegt wurde. Studiengangsleitungen bzw. Kollegium sind die gesetzlich festgelegten Beschwerdeinstanzen. Während des VOB wurde von einer Studiengangsleitung erwähnt, dass im Sinne der Qualitätssicherung die Notengebung von den Studiengangsleitungen beobachtet wird. Nach dem SEB kommen in einigen Fächern auch international verfügbare, schriftliche Prüfungsinhalte zum Einsatz, „ETS Major Field Tests“ für den Bachelorstudiengang bzw. Tests

von Peregrine für Masterstudiengänge. Die Beurteilungen von Bachelor- und Masterarbeiten werden im „double-blind Review-Verfahren“ durchgeführt.

Die Prüfungs- bzw. Semesterpläne werden ein Semester im Voraus an die Studierenden kommuniziert. Die Anzahl an Prüfungen pro Tag wird durch die*den „Academic Coordinator“ koordiniert. Studierende haben über das Lernmanagementsystem Moodle jederzeit Zugang zu den Prüfungsnoten.

Die Vorgehensweise hinsichtlich der Qualitätssicherung der Kompetenz- und Leistungsüberprüfung in den Studiengängen ist aus Sicht der Gutachter*innen adäquat.

Weiterentwicklung von Lehr- und Lernprozessen

Die LBS befasst sich kontinuierlich mit der Aktualisierung und Weiterentwicklung von Lehr- und Lernprozessen. Die Hochschule nutzt das Feedback von Studierenden und Lehrenden, um Lehr- und Lernprozesse zu verbessern. Wie erläutert, wird dieses Feedback sowohl in Form von formellen Gesprächen, wie den „Student Quality Circles“ zwischen Studierenden und Studiengangsleitungen, als auch durch situative, informelle Gespräche zwischen den Studierenden und Lehrenden oder auch in Form von Lehrveranstaltungsevaluierungen und Lektor*innenkonferenzen als Feedbackschleifen („Feedback Circles“) eingeholt (siehe auch Standard 2). Diese „Feedback Circles“ werden über die Stabsstelle Qualitätsmanagement koordiniert und dokumentiert.

Nach den Aussagen vor Ort hat die Hochschule bereits vor der Covid-19-Krise (2020) begonnen, sich mit Online-Lehre auseinanderzusetzen und die nötige Infrastruktur aufzubauen. Derzeit werden ca. 10% der Lehre im Bachelorstudiengang bzw. 25% in den Masterstudiengängen online angeboten. Online-Anteile in der Lehre sind in den bestehenden Qualitätssicherungsverfahren integriert.

Wie bereits oben dargestellt, betont die Hochschule die Praxisrelevanz in ihrer Lehre; dies setzt sie durch die Durchführung von Praxisprojekten, wie z.B. Beratungsprojekten mit Unternehmen, als integralen Bestandteil von Lehrveranstaltungen, um. Diese Projekte bieten den Studierenden wertvolle Einblicke in reale Arbeitsumgebungen und betriebliche Fragestellungen. Die Ergebnisse dieser Projekte dienen nicht nur der praktischen Anwendung des Gelernten, sondern auch der kontinuierlichen Verbesserung der Lehrqualität und der Sicherstellung der Relevanz von Lehrinhalten. Nach Abschluss der Projekte werden diese sowohl von den beteiligten Unternehmen, als auch von den Studierenden evaluiert, die Ergebnisse fließen in die Weiterentwicklung und Qualitätssicherung der Lehrveranstaltungen ein. Zusätzlich zu den hier erwähnten Praxisprojekten stellt das gesetzlich verankerte Berufspraktikum im Bachelorstudiengang nicht nur den Praxistransfer theoretischen Wissens sicher, sondern ermöglicht es auch, durch gezielte Evaluierungen den Studiengangsleitungen und der Stabsstelle Qualitätsmanagement wichtige Daten zur Weiterentwicklung und Qualitätssicherung von Lehr- und Lernprozessen zu generieren (siehe auch Standard 1 und 2).

Lehrveranstaltungsblöcke mit einer hohen Anzahl an Kontaktstunden gewährleisten die Möglichkeit des interaktiven Unterrichts (exemplarisch wurden während des VOB Veranstaltungen in den Bereichen „Negotiation“ und „Communication“ genannt); auch dies ist ein wesentliches didaktisches Element zur Qualitätssicherung der Lehre. Die Hochschule pflegt zudem eine ausgeprägte Campuskultur, die durch Internationalität und kleine Gruppengrößen charakterisiert wird. Besonderer Wert wird auf Sprachkurse in kleinen Gruppen gelegt, um

individuelle Betreuung und effektives Lernen zu gewährleisten. Dies wurde während des VOB besonders betont.

Studierende schätzen besonders die Arbeit in international zusammengesetzten Kleingruppen. Die in der Hochschule gelebte Internationalität wird als ein Wert angesehen, da dort die Studierenden mit anderen „ins Gespräch kommen“, so die Studierendenvertreter*innen beim VOB. Diese gaben sich überzeugt, dass diese praxisnahe Ausbildung helfe, Gelerntes direkt anzuwenden und Theorien besser zu verstehen.

Aus Sicht der Gutachter*innen ermöglicht es diese Vorgehensweise der Hochschule, flexibel auf unterschiedliche Lernbedürfnisse von Studierenden einzugehen und somit die Qualität der Lehre und die Qualität von Lehr- und Lernprozessen zu sichern.

Unterstützung und Beratung der Studierenden in allen Studienphasen bzw. in den Lernprozessen

Die Supportstrukturen für Studierende in allen Studienphasen (Aufnahme, Studium, Praktikum, internationales Semester, Studienabschluss) sind vorhanden und durch die Größe der Hochschule besteht die Möglichkeit der individualisierten Betreuung. Die Betreuung in den einzelnen Studienphasen erfolgt über die Lernplattform Moodle, die „Community-Plattform“ im „LBS Intranet“ und über persönliche Gespräche („open door policy“) zu allen relevanten Themen.

In der **Studieneingangsphase** ist insbesondere der im SEB beschriebene „Orientation Day“ zu erwähnen, womit zu Beginn des Studiums die Studierenden umfassend über die verschiedenen Unterstützungsangebote der Hochschule informiert werden. Wie bereits erwähnt, wurden aufgrund der auftretenden Niveauunterschiede in der Studieneingangsphase Brückenkurse für Mathematik und Excel eingeführt. Darüber hinaus bietet die Hochschule Hilfestellungen bei Behördenwegen, da der Großteil der Studierendenschaft nicht deutschsprachig ist und die LBS Unterstützungsbedarf verortet hat. Das Ergreifen solcher Maßnahmen zeigt, dass auch die Unterstützungsangebote vom Qualitätsmanagement der LBS erfasst werden.

Nach der Studieneingangsphase stehen nach Aussagen während des VOB niederschwellige Beratungsangebote und „tutoring“ zur Verfügung, zum Beispiel im Bereich der Karriereentwicklung. So werden z.B. Workshops zur Bewerbungsvorbereitung für Praktika angeboten, um Studierende optimal auf Praktika und den Arbeitsmarkt vorzubereiten. Die Einladung von Unternehmensvorständen zu sogenannten „Fireplace Talks“ ermöglicht den direkten Austausch zwischen Studierenden und Vertretungen der Wirtschaft bzw. künftigen Arbeitgeber*innen. Die Hochschule bietet zudem „tutoring-Programme“ an, um z. B. Studierenden aus Drittländern Hilfestellung zu bieten (etwa in Mathematik) oder zur Unterstützung bei der Erstellung von Masterarbeiten. Ein „buddy-Programm“ unterstützt internationale Erasmus Incoming-Studierende in allen Belangen des Hochschullebens an der LBS. Während des VOB brachten Studierende zum Ausdruck, dass sie besonders die extra-curricularen Kurse und individuelle Förderung für Studierende an der LBS schätzen. So biete die Hochschule etwa „coaching sessions“ zur Entwicklung von Soft Skills an oder spezialisierte Unterstützung bei der Nutzung von komplexen Instrumenten wie dem „Bloomberg Terminal“, der Zugang zu Finanzdaten ermöglicht.

Die Gutachter*innengruppe konnte sich während des VOB davon überzeugen, dass studierendenzentrierte Unterstützungsangebote die Studierenden in allen Phasen ihres Studiums optimal unterstützen und Studierende auch in ihrer persönlichen Entwicklung fördern.

Unterstützung der Lehrenden in den Lehrprozessen

Die sehr internationale und kulturell diverse Studierendenschaft ist aus Sicht der Gutachter*innengruppe ein herausragendes Merkmal der LBS. Der daraus resultierenden unterschiedlichen Erwartungshaltung hinsichtlich der sprachlichen, inhaltlichen und didaktischen Gestaltung guter Lehre begegnet die LBS durch intensive Betreuung auch von Lehrenden. Neue Lehrkräfte werden durch die Studiengangsleitungen intensiv gecoacht, einschließlich eines Besuchs der Lehrveranstaltungen durch die Studiengangsleitung („Shadowing“, siehe auch Standard 5), um die didaktische Qualität zu sichern. Die Stabsstelle Qualitätsmanagement stellt sicher, dass (neue) Lehrende Zugang zu nötigen Informationen, Schulungsangeboten etc. elektronisch (per E-Mail und über die „Community-Plattform“ im „LBS Intranet“) zur Verfügung gestellt bekommen.

Weitere Maßnahmen zur Unterstützung von Lehrenden beinhalten die jährlichen Konferenzen der Lektor*innen, die dem Austausch zum Thema „Studium und Lehre“ dienen sowie das auch jährlich stattfindende Forschungsseminar, das die Weitergabe von neuen Erkenntnissen im Bereich der Angewandten Forschung und Entwicklung und somit auch die Weiterbildung der Lektor*innen ermöglicht. Daneben sind auch Einzelgespräche (Feedbackgespräche) zwischen Lektor*in und Studiengangsleitung vorgesehen. Über die Studiengangsleitungen können die Lektor*innen von den Feedbackgesprächen mit der Studierendenvertretung sowie von der (anonymisierten) Evaluierung aller Lehrveranstaltungen durch die Studierenden Nutzen ziehen.

Die Möglichkeit von „peer-to-peer-Trainings“ mit fachnahen Kolleg*innen, die im VOB angesprochenen Weiterbildungsmöglichkeiten im Bereich der Didaktik sowie die Möglichkeit der Teilnahme an internationalen Konferenzen bzw. Weiterbildungen, bieten Lehrenden weitere Unterstützung und Entwicklungsmöglichkeiten. Allerdings zeigte sich während des VOB, dass die genannten Angebote in der Breite sehr wenig genutzt werden (siehe auch Standard 5) und stellenweise auch nicht allen im Detail bekannt sind.

Derzeit liegt keine verschriftlichte Form der didaktischen Leitlinien vor, die allen Lektor*innen aber insbesondere den externen Lehrenden in der didaktischen Gestaltung ihrer Lehrveranstaltungen unterstützen könnten. Die Gutachter*innengruppe sieht es als essentiell an, dass Lehrende an der LBS vor allem vor dem Hintergrund sehr internationaler Kohorten und der überwiegenden Beschäftigung externer Lehrender, eine gemeinsame didaktische „Sprache“ im Sinne eines Referenzrahmens entwickeln, dies durchaus auch vor dem Hintergrund vorhandener Expertise (Empfehlung 3.1).

Unterstützende Aufgaben der Verwaltung im Bereich Studien und Lehre

Das Qualitätsmanagement der LBS dokumentiert und steuert Standardprozesse in Organisation und Administration der Studiengänge über das Qualitätshandbuch. Dieses gibt einen Überblick über organisationale Verantwortungsbereiche, administrative Aufgaben und grundsätzlich wichtige Elemente für die Prozessgestaltung und Abwicklung von Studiengangsadministration und Lehre. Über das Intranet („Dokumenten-Share“, „Community-Plattform“) der LBS werden interne Prozessbeschreibungen zur Verfügung gestellt bzw. administrative Prozesse abgewickelt und gesteuert (z.B. Evaluierungen).

Die grundsätzliche Infrastruktur für die Literaturrecherche an der LBS wird durch Datenbanken (EBSCO) und Handapparate an der LBS zur Verfügung gestellt. Durch Kooperationen mit Institutionen wie der Wirtschaftsuniversität Wien und der Universität Wien sichert die Hochschule weiteren Zugang zu umfangreichen Literaturressourcen. Dies gewährleistet, dass Studierende und Lehrende auf eine breite Palette von Forschungsmaterialien zugreifen können. Studierende können außerhalb der Lehrveranstaltungen Arbeitsplätze für das Selbststudium in den Räumlichkeiten der Bibliothek der LBS nutzen. Nach Schließung der Bibliothek stehen auch weitere Räumlichkeiten zur Verfügung. Die Studierenden haben im Rahmen der Erhebung „Student Facilities & Service Evaluation“ die Möglichkeit, weitere Bedürfnisse hierzu zurückzumelden⁷.

Um Diskriminierung zu vermeiden, steht den Studierenden eine klar ausformulierte „Policy related to Gender and Diversity“ online (Website der LBS) zur Verfügung, um ein inklusives und respektvolles Studenumfeld an der Hochschule zu fördern. Zudem haben Studierende die Möglichkeit zur Beschwerde bei der*dem Beauftragten für Gender und Diversity. Diese hat auch die Leitung der Stabsstelle Qualitätsmanagement inne. Grundsätzlich haben die Gutachter*innen aufgrund der Gespräche vor Ort den Eindruck gewonnen, dass die Hochschule generell versucht, auf interkulturelle Unterschiede und kulturelle Sensibilitäten einzugehen, auf diese aufmerksam zu machen und wertschätzend an der LBS zu integrieren.

So wird z.B. in der Lehrveranstaltungsplanung auf Lehrveranstaltungen an Freitagen (Sabbat) verzichtet, wobei die Fehlzeiten durch Blockveranstaltungen und längere Semesterzeiten kompensiert werden. Die Lehrveranstaltungsplanung erfolgt mindestens ein Semester im Voraus, hierzu werden über die Studiengansleitung und die Stabsstelle Qualitätsmanagement vorgegebene Prozesse eingehalten. Die Vorlaufzeit ist laut Aussagen während des VOB daher wesentlich, um auch terminlichen Vorgaben von Lehrenden gerecht zu werden.

Das Qualitätsmanagement der LBS im Bereich Verwaltung kann insgesamt als effektiv und gut verankert bewertet werden.

Erfüllung von Standard 3

Die Gutachter*innen beurteilen Standard 3 als **erfüllt**.

Empfehlung

- Empfehlung 3.1: In den Gesprächen der Gutachter*innen vor Ort mit den Vertreter*innen der Lehrenden ergab sich ein durchgängig schlüssiges Bild von Lehrenden, die ihre Lehrtätigkeit auf variable Erwartungen kulturell diverser und internationaler Kohorten ausrichten können. Die Gutachter*innen empfehlen der LBS dieses vorhandene Wissen und diese Kompetenzen im Rahmen von verschriftlichten didaktischen Leitlinien zu erfassen, die wiederum in das zu verschriftlichende Qualitätsverständnis in der Lehre einfließen könnte (siehe Empfehlung 1.3). Die Etablierung eines gemeinsamen Verständnisses durch diese didaktischen Leitlinien wäre

⁷ Textstelle aufgrund der Stellungnahme der LBS angepasst.

nicht nur für die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Lehre hilfreich, sondern auch für weitere curriculare Entwicklungsarbeiten.

- ⁸

3.4 Standard 4

Die Hochschule setzt Qualitätsmanagementmaßnahmen entlang der angestrebten Ziele im Bereich **Angewandte Forschung und Entwicklung** und der damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen und Ziele der Internationalisierung um. Sie überprüft den Beitrag der Maßnahmen zur Zielerreichung und zur Entwicklung ihrer Qualität. Die Ergebnisse der Überprüfung fließen in die systematische Adaptierung der gesetzten Maßnahmen ein.

Erläuterung: Die Maßnahmen sind geeignet, die angestrebte Qualität der Angewandten Forschung und Entwicklung und ihrer damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen und Ziele der Internationalisierung zu sichern und weiterzuentwickeln.

Die Maßnahmen umfassen

- die Aktivitäten der Forschenden,
- die Beurteilung von Leistungen in der Angewandten Forschung und Entwicklung,
- die Nachwuchsförderung,
- den Wissens- und/oder Technologietransfer,
- die Aufgaben der Organisation und Administration im Bereich der Angewandten Forschung und Entwicklung.

Befunde der Gutachter*innengruppe

Forschungsinfrastruktur und Status-quo

Die LBS beschäftigt zwei Lektor*innen mit Forschungsaufgaben (eine Person mit 50% Deputat, eine weitere Person mit 15% Deputat, in Summe 65% eines Vollzeitäquivalenten für Forschungsaufgaben) sowie eine Forschungsassistentin in Teilzeit („Graduate Research Assistant“), die zusammen ein „Research Department“ bilden. Beide Lektor*innen mit Forschungsaufgaben beabsichtigen, laut Aussagen während des VOB, zu habilitieren. Insofern handelt es sich hierbei um einen internen Kompetenzaufbau, der insbesondere mit Blick auf zukünftige Entwicklungsverfahren und den zukünftigen, in der Strategie vorgesehenen Ausbau der Forschungsaktivitäten auch einen internen Personalentwicklungsprozess zur Qualifizierung des Lehr- und Forschungspersonals sicherstellt. Die Forschungsverantwortlichen sichern die Forschungsqualität auf mehreren Ebenen. Sie forschen und publizieren aktiv – zu würdigen sind hier insbesondere der Forschungsoutput im Lichte der vergleichsweise immer noch hohen Lehrverpflichtungen – aber sie sind auch für die Strukturentwicklung (z.B. Definition der Forschungsfelder, Akquise von Drittmitteln), Ausgestaltung der institutionellen Aktivitäten (z.B.

⁸ Die in der vorläufigen Fassung des Gutachtens enthaltene Empfehlung 3.2 wurde aufgrund der Stellungnahme der LBS gestrichen.

„Research Seminars“) und die Nachwuchsförderung (z.B. Forschungsassistenz und Kompetenzaufbau bei Studierenden) zuständig. Um Zugang zu hochwertiger Literatur für alle Anspruchsgruppen der Hochschule sicherzustellen, besitzt die Hochschule eine Lizenz zur Datenbank „EBSCO Business Source Premier“, die eine Vielzahl an wirtschaftswissenschaftlichen Journalen beinhaltet. Die Expertise der Forschenden der LBS wird regelmäßig durch Einladungen wichtiger Wirtschaftsakteure des Landes abgerufen (durch Gutachten, Vorträge, etc.), so etwa vom Österreichischen Wirtschaftsservice, der Stadt Wien, der Österreichischen Arbeitskammer oder der Kartellbehörde, wie die Gespräche vor Ort zeigten.

Aus Sicht der Gutachter*innen ist die starke Bündelung aller Forschungsaktivitäten auf lediglich zwei Lektor*innen eine bedeutende Limitation. Sollten diese Personen ausfallen oder die Hochschule verlassen, lägen alle Forschungsaktivitäten auf Eis. Um dieses Risiko zu minimieren, sollten auch weitere Personen für die Forschung gewonnen werden (siehe Empfehlung 4.1). Im Bereich des Ausbaus der Forschungsstrukturen an der Hochschule gibt es einmal jährlich die Möglichkeit, die an der Hochschule durchgeführten Praxis- und Forschungsprojekte zu besprechen – dies gekoppelt mit dem Angebot gemeinsamer Publikationen oder ähnlichen Forschungsleistungen. Die weitere Ausgestaltung dieses Instruments ist aus Sicht der Gutachter*innengruppe geeignet, Forschungsstrukturen klarer auf- und weiter auszubauen.

Forschungsschwerpunkte als Profilhemen der LBS

Laut SEB (vom 10.09.2023) und Forschungserklärung („LBS Statement of Research“, ohne Datum), welche online verfügbar und mit dem Strategie-Dokument verlinkt ist, gibt es an der LBS vier Forschungsschwerpunkte:

- „Global Value Chains“,
- „Innovation and Industrial Policy & Marketing Research and Consumer Behavior“,
- „Green Growth“ sowie
- „Migration & Diversity“.

Diese Forschungsschwerpunkte werden in der jährlichen Strategiekonferenz („Strategy Meeting“) durch die erweiterte Hochschulleitung kritisch reflektiert und gegebenenfalls angepasst. Vorschläge dazu kommen von den beiden Lektor*innen mit Forschungsaufgaben. Zuletzt haben Ergänzungen durch die thematischen Schwerpunkte der neu eingerichteten Forschungsprofessur in Marketing Management („Marketing Research & Consumer Behavior“) stattgefunden. Im Wesentlichen ergeben sich nach der Wahrnehmung der Gutachter*innen die Forschungsschwerpunkte aus der Expertise bzw. dem Profil der Forschenden. Das Vorgehen ist pragmatisch und für den Aufbau der Forschungsaktivitäten zweckmäßig, sollte jedoch aus Sicht der Gutachter*innen auch kritisch hinterfragt bzw. weiterentwickelt werden.

Zunächst sollten die Forschungsfelder über verschiedene Kanäle konsistent dokumentiert und kommuniziert werden. Bei Sichtung der Unterlagen für das Audit fanden die Gutachter*innen verschiedene Versionen der Forschungsfelder (mit teilweise abweichenden Bezeichnungen bzw. Labels, wenngleich inhaltlich ähnlich) in verschiedenen Dokumenten vor. So nennt das Qualitätshandbuch (vom 08.02.2023) „Global Value Chains“, „Innovation and Industrial Policy“, „Green Growth“ sowie „Migration and Diversity“ während das Strategie-Dokument (vom 08.05.2022) „Globalization“, „Technological change“, „Sustainability“ und „Migration“ verankert hat.

Darüber hinaus sollte der Prozess der Entwicklung der Forschungsfelder überarbeitet werden (siehe Empfehlung 4.2). Die Forschungsfelder sind mit Blick auf die Hochschulstrategie identitätsstiftend und ein wichtiges Differenzierungsmerkmal gegenüber anderen Hochschulen (Für welche Themen stehen wir bzw. steht die Hochschule?). Vor diesem Hintergrund wäre eine breitere Beteiligung des Lehr- und Forschungspersonals (und ggf. weiterer Anspruchsgruppen) an der Entwicklung dieser Profilt Themen wünschenswert. Aus Sicht der Gutachter*innengruppe ist weiters eine Anpassung von Forschungsschwerpunkten im Jahreszyklus zu kurz getaktet, um für die LBS profilbildend zu sein. Dazu sollte ein eigener, längerer Zyklus definiert werden. Die Forschungsschwerpunkte der Hochschule sollten durch kontinuierliche Aktivitäten weiterer Lektor*innen mit Leben gefüllt werden, sowie auch darüber reflektiert werden sollte, wann Forschungsfelder aufgelöst werden, zum Beispiel wenn über längere Zeit nur wenige Ergebnisse in diesen Bereichen erzielt wurden.

Laufende Unterstützung der Forschungsvorhaben und Forschenden

Die laufende Unterstützung von Forschungsvorhaben wird durch verschiedene Maßnahmen sichergestellt. Einmal im Jahr wird von den Lektor*innen mit Forschungsaufgaben das Forschungsseminar („Research Seminar“) organisiert, das in den Vor-Ort-Gesprächen mehrfach auch von Lektor*innen ohne Forschungsaufgaben angesprochen wurde. Dort werden mit anderen Lektor*innen aktuelle Forschungsprojekte und -fortschritte diskutiert. Des Weiteren finden Gespräche zu Forschungsvorhaben auch in verschiedenen Ausschüssen und Gremien statt. Jährliche Forschungsbudgets gibt es nicht, stattdessen können Mittel für Forschungsausgaben, etwa Seminar- oder Konferenzbesuche, bei der Hochschulleitung beantragt werden. Wie bereits oben angemerkt, sind Lektor*innen über die beiden Lektor*innen mit Forschungsaufgaben hinaus aktuell nicht (oder nur in sehr geringem Umfang) an Forschungsvorhaben beteiligt. Dies liegt sicher daran, dass die Gruppe der im Sinne des Fachhochschulgesetzes (FHG) nebenberuflich tätigen Lehrenden, die den überwiegenden Teil der Lektor*innen an der LBS ausmacht, nur in der Lehre tätig sein darf. Es wäre für die Entwicklung der Hochschule sinnvoll zu eruieren, inwiefern bestehende Lektor*innen, die keine im Sinne des FHG nebenberuflich Lehrenden sind, für Forschungsvorhaben gewonnen werden können oder zusätzliches Personal für die Angewandte Forschung und Entwicklung in die Hochschule geholt werden kann.

Nachwuchsförderung

Auch die Nachwuchsförderung findet primär über die Lektor*innen mit Forschungsaufgaben statt.

Laut Gesprächen während des VOB unterrichten die Lektor*innen mit Forschungsaufgaben eine Reihe von Lehrveranstaltungen zu empirischen Methoden, die die Studierenden insbesondere bei der Erstellung von Bachelor- und Masterarbeiten benötigen. In diesen Lehrveranstaltungen werden auch Ergebnisse aus eigenen Forschungsarbeiten der Lektor*innen eingebettet, so dass hier eine Verknüpfung von Lehre und Forschung existiert. Der Vollständigkeit halber wird hier ergänzt, dass auch andere Lektor*innen Lehrveranstaltungen im Zusammenhang mit Angewandter Forschung und Entwicklung abhalten.

Masterarbeiten werden auch gezielt ausgeschrieben, sodass Studierende die Lektor*innen mit Forschungsaufgaben in ihren Schwerpunkten unterstützen bzw. die Forschungsschwerpunkte der LBS bedienen können. Aus Sicht der Gutachter*innen und aufgrund ihrer Wahrnehmung während des VOB könnten die Forschungsschwerpunkte auch noch proaktiver bzw. systematischer dazu dienen, Studierenden Angebote für mögliche Bachelor- und Masterarbeiten

zu machen, sodass aus diesen Arbeiten möglicherweise auch weitere bzw. gemeinsame Forschungsoutputs entstehen (siehe Empfehlung 4.3).

Zuletzt gibt es eine Forschungsassistenz, die Forschungsvorhaben der Lektor*innen mit Forschungsaufgaben etwa durch Literaturrecherche, Datenerhebung und Datenauswertung unterstützt. Externe Lektor*innen bitten, laut Berichten im VOB, bei Bedarf gelegentlich um Beratung von den Forschenden, wenn es um die methodische Betreuung von Bachelor- und Masterarbeiten geht. Die Unterstützung der Lektor*innen mit Forschungsaufgaben bei ihren Habilitationsvorhaben durch die LBS kann als Maßnahme der Nachwuchsförderung angesehen werden.

Beurteilung von Forschungsleistungen

Zuerst einmal ist zu würdigen, dass die gute wissenschaftliche Praxis an der LBS explizit in dafür vorgesehenen „Policies“ („LBS Scientific Standards“, „Overview Referencing“, „Academic Malpractice“) festgehalten wurde, wie dies im SEB beschrieben ist. Die zur Anwendung kommenden Kriterien wurden auch in Gesprächen beim VOB konsistent beschrieben und erläutert, so dass die Gutachter*innen sich davon überzeugen konnten, dass diese gut bekannt sind.

Zur Dokumentation und Bewertung der Forschungsleistungen existiert eine Forschungsmatrix, in der verschiedene Arten von Beiträgen aufgeführt und mit Aktivitätspunkten versehen sind. Ziele sind hier eine Gewichtung wissenschaftlich höherwertiger Forschungsleistungen (mit „peer-reviewed journals“ als hochwertigste Kategorie) und eine Anerkennung des zeitlichen Engagements verschiedener Aktivitäten. Die Forschungsmatrix wurde im Audit 2016 kritisch hinterfragt und mit einer Auflage zur Evaluierung und Weiterentwicklung versehen. Grundsätzlich ist die aktuelle Forschungsmatrix für interne und externe Anspruchsgruppen geeignet, sich einen schnellen Überblick über die verschiedenen Forschungsaktivitäten zu verschaffen. Grundsätzlich zeigen die Forschenden, dass sie mit ihren Aktivitäten die verschiedenen Bereiche der Forschungsmatrix adressieren. Auch versuchen die Lektor*innen mit Forschungsaufgaben durch Nutzung ihres Netzwerkes mit renommierten Forscher*innen anderer Hochschulen zu kollaborieren, etwa mit der Wirtschaftsuniversität Wien oder der Österreichischen Akademie der Wissenschaften. Die Gutachter*innen regen in Bezug auf die Forschungsmatrix dennoch an, bei den Publikationen stärker zu differenzieren bzw. die unterschiedlichen Kategorien („peer-reviewed journals“, „trade journals“, „book chapters“, „working papers“) separat auszuweisen. Weiterhin sollte eine Aufstellung nach Forschungsfeldern bzw. Profithemen inkludiert werden, damit die Forschungsmatrix nicht nur als Dokumentations-, sondern auch als strategisches Steuerungsinstrument entlang der Forschungsschwerpunkte verwendet werden kann. Zuletzt wäre zukünftig eine Aufstellung über einen längeren Zeitraum hinweg, üblich sind hier fünf Jahre, empfehlenswert, um Trends besser ablesen zu können (siehe Empfehlung 4.4). Da die Forschungsmatrix erst im Jahr 2018 eingeführt wurde, wird dies allerdings erst ab Ende des Studienjahres 2023/2024 möglich sein.⁹

Mit Blick auf die Forschungsschwerpunkte und eine Ausweitung der Forschungsaktivitäten unter dem Lehr- und Forschungspersonal (Empfehlung 4.1) wäre es anzuraten, dass die Hochschule auch geeignete Zielpublikationen diskutiert. Das könnte zum einen die Beitragsarten betreffen aber auch die konkreten Outlets, z.B. Transferjournale. Eine „Business School“ wie die LBS könnte sich beispielsweise dadurch differenzieren, dass sie eben nicht ausschließlich auf Veröffentlichung von Arbeiten in einschlägig wissenschaftlichen Journalen mit möglichst guten

⁹ Textstelle aufgrund der Stellungnahme der LBS angepasst.

Rankings zielt (wie es in Universitäten häufig übliche Praxis ist), sondern bei der Veröffentlichung der Arbeiten stärker auf Praktiker*innen als Zielpublikum setzt und den angewandten Charakter der Forschung bzw. Ergebnisse unterstreicht. Wichtig wären niederschwellige Einstiegsangebote für Lektor*innen, die bisher wenig oder nicht forschungsaktiv waren (siehe Empfehlung 4.5).

Wissenstransfer

Grundsätzlich existiert eine Reihe von Kanälen, die seitens des Lehr- und Forschungspersonals zur Kommunikation ihrer Forschungstätigkeiten genutzt und in der Forschungsmatrix dokumentiert werden. Besonders erwähnenswert sind hier etwa neben „peer-reviewed journals“ eine Schriftenreihe im Fakultas Verlag, Konferenzen und Tagungen, Beiträge in Breitenmedien zum Beispiel in Form von Hintergrundkommentaren in (Wirtschafts-)Zeitungen, die von der breiteren Öffentlichkeit – und nicht nur von einem Fachpublikum – gelesen werden. Die Veröffentlichung der „LBS Working Paper“ auf der Website der Hochschule ist ein weiterer Weg, Forschungsergebnisse ohne eine Paywall bzw. den Zugang zu einer wissenschaftlichen Datenbank der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Nicht zuletzt sind auch die Social-Media-Aktivitäten der Hochschule zu nennen, in denen Forschungsergebnisse in kurzer Form an Studierende und externe Anspruchsgruppen kommuniziert werden. Der Mix verschiedener Aktivitäten ist aus Sicht der Gutachter*innen im Hochschulkontext angemessen, jedoch konnten keine Belege dafür gefunden werden, dass darüber eine Reflexion geführt wird.

Erfüllung von Standard 4

Die Gutachter*innen beurteilen Standard 4 als **mit Einschränkung erfüllt**.

Empfehlungen

- Empfehlung 4.1: Aktuell beschränken sich die Forschungsaktivitäten fast ausschließlich auf die zwei Lektor*innen mit Forschungsaufgaben, was aus Sicht der Gutachter*innen ein hohes Risiko für die Aufrechterhaltung bzw. die Weiterentwicklung Forschungsleistungen der gesamten Hochschule darstellt. Eine Verbreiterung der Forschungsaktivitäten auf mehr Personen sollte angestrebt werden.
- Empfehlung 4.2: Die LBS sollte den Prozess zur Entwicklung der Forschungsschwerpunkte weiterentwickeln, damit diese zur Profilbildung der Hochschule beitragen können. So sollten die Forschungsschwerpunkte unter Einbeziehung des Lehr- und Forschungspersonals und ggf. weiterer Anspruchsgruppen strategisch entwickelt werden. Die Forschungsschwerpunkte sollten mittelfristig geprüft und ggf. aktualisiert bzw. aufgelassen werden, auch auf Grundlage einer angepassten Forschungsmatrix (siehe Empfehlung 4.4).
- Empfehlung 4.3: Studierende könnten dezidiert, u.a. durch Bachelor- und Masterarbeiten dazu motiviert werden, Beiträge zu den Forschungsschwerpunkten zu leisten.
- Empfehlung 4.4: In der Forschungsmatrix sollten Publikationen stärker differenziert bzw. die unterschiedlichen Kategorien klarer erkennbar sein („peer-reviewed journals“, „trade journals“, „book chapters“, „working papers“). Weiterhin sollte eine Aufstellung

nach Forschungsfeldern bzw. Profilt Themen inkludiert werden, damit transparent wird, ob und in welchem Umfang die Forschungsoutputs auf die Profilt Themen der Hochschule einzahlen. So könnte die Forschungsmatrix auch als strategisches Steuerungsinstrument verwendet werden. Zuletzt wäre, sobald der zurückliegende Zeitraum dazu ausreichend ist¹⁰, eine Aufstellung über einen längeren Zeitraum hinweg, etwa fünf Jahre, empfehlenswert, um Trends besser ablesen zu können.

- Empfehlung 4.5: Die Hochschule sollte weiterhin¹¹ eruieren, welche niedrigschwelligen Angebote es zur Sichtbarmachung und Nutzung der Expertise von Lektor*innen in der Angewandten Forschung und Entwicklung¹² – über anerkannte „peer-reviewed journals“ hinaus – gibt.

3.5 Standard 5

Die Fachhochschule setzt Qualitätsmanagementmaßnahmen entlang der angestrebten Ziele im Bereich **Personal** um. Sie überprüft den Beitrag der Maßnahmen zur Zielerreichung und zur Entwicklung ihrer Qualität. Die Ergebnisse der Überprüfung fließen in die Adaptierung der gesetzten Maßnahmen ein.

Erläuterung: Die Maßnahmen stellen sicher, dass die Fachhochschule über das für das Erreichen der angestrebten Ziele geeignete Personal verfügt.

Die Maßnahmen umfassen

- das Qualitätsmanagement der Auswahl und Aufnahme von Personal für Lehre und Forschung,
- das Qualitätsmanagement der Auswahl und Aufnahme von nicht-wissenschaftlichem Personal,
- die Personalentwicklung für das Lehr- und Forschungspersonal sowie das nicht-wissenschaftliche Personal,
- die gesellschaftlichen Zielsetzungen in Bezug auf das Personal,
- die Internationalisierung und Mobilität des Personals.

Befunde der Gutachter*innengruppe

Status quo und Steuerung im Bereich Personal

Nach der während des VOB nachgereichten Selbstdokumentation waren 68 Lektor*innen im Jahr 2023 an der LBS tätig, darunter vier Personen mit administrativen Aufgaben: Die Studiengangsleitungen und zwei weitere Lektor*innen, die in der Organisation und Administration sowie in Lehre und Forschung eingebunden sind. Die Mehrzahl der Lektor*innen sind externe Lehrende. Zusätzlich sind 10 Personen (ohne die Geschäftsführung) ausschließlich in der Verwaltung beschäftigt. Aufgrund der Größe der Hochschule kommunizieren die einzelnen

¹⁰ Textstelle aufgrund der Stellungnahme der LBS angepasst.

¹¹ Textstelle aufgrund der Stellungnahme der LBS angepasst.

¹² Textstelle aufgrund der Stellungnahme der LBS angepasst.

Stakeholder auf „kurzem Weg“, d.h. die aktiv gelebte „open door policy“ wird auch im Bereich des Personalwesens umgesetzt. Laut Aussagen während des VOB ist dies auch in diesem Bereich ein erfolgreiches Konzept.

Entsprechend dem Leitbild und der Strategie der LBS werden die Mitarbeitenden als zentrale Stakeholder und Qualitätstreiber*innen verstanden, wie ein Zitat aus der Mission zeigt: „LBS is proud of being an organization, which actively listens to its students and employees to constantly improve its services“. Dementsprechend schließt das Qualitätsmanagementsystem der LBS den Bereich der Personalgewinnung und Personalentwicklung integral ein und umfasst verschiedenste Prozesse im Zusammenhang mit der Auswahl, Einarbeitung und Weiterbildung von Lehr- und Forschungspersonal sowie nicht-wissenschaftlichem Personal (siehe weiter unten).

Die mittel- und kurzfristige strategische Personalplanung für das Lehr- und Forschungspersonal wird mit dem Vorsitzenden des Kollegiums abgestimmt. Die Eckpunkte und Kernwerte für die zur Strategieumsetzung angestrebte Personalstruktur und Personalentwicklung im wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Bereich sind im „Human Resources Plan“ definiert und werden im „Operativen HR-Plan“ detailliert rollierend fortgeschrieben; darin werden u.a. auch anstehende Pensionierungen frühzeitig adressiert und Nachfolgeregelungen thematisiert.

Die Besetzung freiwerdender oder neu zu schaffender Stellen in der Lehre ist Bestandteil der alle zwei Wochen stattfindenden Managementgespräche zwischen Geschäftsführung und Studiengangsleitungen. Somit gelingt es der LBS, personelle Lücken frühzeitig, nach Aussagen während des VOB mindestens sechs, eher mehr Monate vorher zu identifizieren, um so rechtzeitig zur Beginn des nächsten Studienjahres zu rekrutieren. Mit Blick auf die gute Planbarkeit des Bedarfs in den Bachelor- und Masterstudiengängen bewerten die Gutachter*innen diese Einschätzung als nachvollziehbar. Die Gutachter*innen sind zudem davon überzeugt, dass es der LBS aufgrund ihrer guten Vernetzung gelingen würde, kurzfristige und unvorhergesehene Rekrutierungen von Lektor*innen zu bewerkstelligen. Anders könnte es bei kurzfristigen personellen Lücken im Bereich des administrativen Personals aussehen.

Auswahl und Aufnahme des Lehr- und Forschungspersonals

Mission und Strategie der LBS zielen auf die wissenschaftliche und praktische Ausbildung ihrer Studierenden. Daraus abgeleitet beschäftigt die LBS, neben einem insbesondere konzeptionell verantwortlichen Kernteam aus Lehrenden und Forschenden (insgesamt vier Personen) weitere Lektor*innen mit unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen aus verschiedenen Branchen.

Der Prozess „Berufung haupt- und nebenberufliches Lehr- und Forschungspersonal“ beschreibt detailliert die Prozessschritte und die Verantwortlichkeiten. Im konkreten Rekrutierungsprozess werden die Anforderungen an die Kandidat*innen durch die zuständigen Studiengangsleitungen spezifisch entlang eines für die gesuchte Tätigkeit benötigten Kompetenzprofils definiert und mit dem Vorsitzenden des Kollegiums abgestimmt. Zentrale Kriterien sind mit Blick auf den Bildungsauftrag und die strategische Ausrichtung der LBS und nach Aussagen der Studiengangsleitungen sowie des Vorsitzenden des Kollegiums derzeit vor allem die fachliche Qualifikation und idealerweise bereits vorhandene Lehrerfahrung. Daneben sind, insbesondere im Hinblick auf die Diversität der Studierendenschaft, eine internationale Ausrichtung sowie eine hohe Sprachkompetenz in Englisch von Bedeutung. Forschungskompetenz und Erfahrung sind derzeit zwar gerne gesehen, stehen aber nicht im Fokus. Aus Sicht der Gutachter*innen

ist dies nicht mit den Bestrebungen im Einklang, die Angewandte Forschung und Entwicklung in der LBS breiter aufzustellen (siehe Empfehlungen 5.1).

Die vakanten Stellen werden entsprechend dem Prozess ausgeschrieben, gleichzeitig nutzt die LBS aber auch ihr Netzwerk innerhalb der Wirtschaft und mit den Alumni zur persönlichen Ansprache identifizierter und geeigneter Personen. Dabei verpflichtet sich die LBS, abgeleitet aus ihren Zielen im Bereich „Gender & Diversity“, grundsätzlich bei gleicher Qualifikation weibliche Bewerbende zu bevorzugen. Der Anteil weiblicher Lehrender konnte im Bachelorstudiengang zwischenzeitlich auf rd. 53% angehoben werden. Im Studienjahr 2023/2024 liegt dieser Anteil in den Masterstudiengängen bei 36% („International Management and Leadership“) bzw. 22% („Strategic Finance and Business Analytics“). In den Gesprächen vor Ort wurde glaubhaft dargelegt, dass ein ausgewogener Geschlechteranteil angestrebt wird.

Die Gutachter*innen konnten sich davon überzeugen, dass dieser zentrale Prozess allen Beteiligten bekannt bzw. zugänglich ist und die Beteiligung des Kollegiums erfolgt. Der gewährte Einblick in eine anonymisierte Aufstellung über die Qualifikationen der aktuell beschäftigten Lehrenden und Forschenden sowie die vor Ort geführten Gespräche belegen, dass es der LBS sowohl sehr gut gelingt, geeignetes Lehrpersonal zu rekrutieren als auch dieses langfristig zu binden – sofern diese die von den Studiengangsleitungen und dem Kollegium definierten Qualitätsansprüchen an gute Lehre (z.B. Praxisorientierung, Aktualität in Inhalten, Methoden & Didaktik) erfüllen. Um das Erfüllen der Anforderungen gemäß den individuellen Stellenbeschreibungen zu überprüfen, greift die LBS u.a. auf die regelmäßige Lehrveranstaltungsevaluierung, kollegiale Hospitation oder die „Student Quality Circles“ zurück (siehe auch Standard 3). Bei Nichterreichen der Lehrziele erfolgen Gespräche zwischen den Studiengangsleitungen und den Lektor*innen zur Vereinbarung von Unterstützungs- oder Entwicklungsmaßnahmen. Sollte keine Verbesserung eintreten, erfolgt die Trennung. Vor Ort konnten sich die Gutachter*innen in verschiedenen Gesprächen davon überzeugen, dass die beschriebenen Prozesse, bis hin zur Trennung von Lektor*innen gelebt werden. Dahingehend bewerten die Gutachter*innen die Verfahrenspraxis der LBS als hochschuladäquat, sehen jedoch Verbesserungspotenzial im Bereich der Personalentwicklung (siehe weiter unten).

Auswahl und Aufnahme des nicht-wissenschaftlichen Personals

Die LBS ist aufgrund ihrer eher geringen Studierendenzahlen im nicht-wissenschaftlichen Bereich bewusst sehr schlank aufgestellt und weist nach eigener Aussage eine sehr geringe Fluktuation im nicht-wissenschaftlichen Bereich auf. Diese geringe Fluktuation ist darin belegt, dass mit einem wesentlichen Teil der Gesprächspartner*innen während der VOB des Audits 2016 gesprochen werden konnte. Neueinstellungen im nicht-wissenschaftlichen Bereich sind daher zwar quantitativ seltener als im wissenschaftlichen Bereich, aber dennoch klar geregelt und erfolgen nach definierten Standards. Die Anforderungen und der Prozess sind in den „Standards Personalbeschaffung“ festgehalten. Die Rekrutierung des nicht-wissenschaftlichen Personals sowie die abschließende Anstellungsentscheidung liegen in der Verantwortung der Geschäftsführung. Bei der Rekrutierung werden die ausgeschriebenen Funktionsprofile und Aufgaben jedoch gemeinsam von allen beteiligten Fachbereichen und der Stabsstelle Qualitätsmanagement definiert, um den sich wandelnden Anforderungen gerecht zu werden. Um das Erfüllen der Anforderungen gemäß den individuellen Stellenbeschreibungen zu überprüfen, greift die LBS, analog zur Lehrveranstaltungsevaluierungen bei den Lektor*innen, u.a. auf die jährliche „Staff Evaluation“ zurück, um die Eignung des Personals regelmäßig zu überprüfen (vgl. auch nachstehend unter Personalentwicklung). Auch hier konnten sich die Gutachter*innen in verschiedenen Gesprächen davon überzeugen, dass die beschriebenen

Prozesse bekannt sind und gelebt werden. Dahingehend bewerten die Gutachter*innen die Verfahrenspraxis der LBS als adäquat und zielführend.

Einarbeitung neuer Mitarbeitenden

Neue Lehrende und Forschende werden insbesondere durch die Studiengangsleitungen und die Stabsstelle Qualitätsmanagement umfassend in die an der LBS verwendeten Prozesse („processes“), Verfahren („procedures“) und Politiken („policies“) eingeführt und in ihrer Lehrtätigkeit eng durch die Studiengangsleitungen begleitet. Der „Human Resources Plan“ sieht auch „welcome trainings for newly appointed professors“ vor. Bei geringer Lehrerfahrung erfolgt die Begleitung durch die Studiengangsleitungen eher intensiv und unterstützend, z.B. bei der Erstellung von Lehr- und Lernmaterialien. So wird etwa jede*r neue Lehrende durch die jeweilige Studiengangsleitung in der Lehre begleitet, indem die Studiengangsleitung über ein „Shadowing-System“ die ersten Lehrveranstaltungen besucht und entsprechend Rückmeldung hinsichtlich der Didaktik für internationale Kohorten gibt. Das folgende, vor allem für neue Lehrende angebotene Instrument des „peer-to-peer-Trainings“, bei dem die Lehrveranstaltung von Kolleg*innen besucht werden kann und deren Ansätze anschließend diskutiert und für sich selbst als Anregung genutzt werden, wird nach Angaben der Studiengangsleitungen und anderen Lehrenden eher wenig genutzt.

Mitarbeiter*innen im nicht-wissenschaftlichen Bereich werden, soweit eine überlappende Rekrutierung möglich war, von ihren Vorgänger*innen oder von Kolleg*innen, die mit dem jeweiligen Tätigkeitsfeld vertraut sind, eingearbeitet. Ergänzend dazu werden alle neuen Mitarbeitenden in qualitätsbezogenen Prozessen rollenspezifisch durch die Stabsstelle Qualitätsmanagement geschult oder erhalten Zugang zu Schulungsmaterialien und -videos.

Die Gutachter*innen konnten sich in den Gesprächen vor Ort ein umfassendes Bild davon machen, dass die definierten Einarbeitungsprozesse funktionieren. Die relevanten Tools sind allen bekannt und die Handhabung vertraut. Insbesondere die „Community-Plattform“ für Studierende sowie Lehr- und Forschungspersonal, die auch während des VOB kurz vorgezeigt wurde, bündelt alle relevanten Informationen entlang der jeweiligen Rollen und stellt diese nutzer*innenfreundlich und intuitiv zur Verfügung. Ergänzend stehen den nicht-wissenschaftlichen Mitarbeitenden die für ihre Rollen relevanten Prozesse, „Policies“ und Daten in einem separaten „Dokumenten-Share“ zur Verfügung.

Die nach dem Audit 2016 mit der Einführung der „Community-Plattform“ und des genannten „Dokumenten-Share“ einhergehende Bereinigung der seinerzeit umfangreichen und detailliert ausgearbeiteten Prozesslandschaft sowie die geschaffene Benutzer*innenfreundlichkeit werden von den Gutachter*innen als gelungen (siehe auch Standard 2) und insbesondere für die Orientierung neuer Mitarbeitender als sehr hilfreich bewertet.

Personalentwicklung für das Lehr- und Forschungspersonal sowie das nicht-wissenschaftliche Personal

Als kleine „Business School“ ist es der LBS nicht möglich, ihren Mitarbeitenden Karrierepfade in der Breite zu eröffnen. Im kleinen Rahmen gibt es jedoch immer wieder die Möglichkeit, neue Aufgaben zu übernehmen und sich somit fachlich weiterzuentwickeln. Über solche Beispiele wurde während des VOB berichtet. Um die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden hochzuhalten und sie an die Hochschule zu binden, setzt die LBS daher neben einem engen persönlichen Austausch im Rahmen der mehrfach erwähnten „open door policy“ insbesondere auf die Gewährung eines hohen Maßes an individuellen beruflichen Freiräumen und

Mitgestaltungsmöglichkeiten. In allen Gesprächen vor Ort war das gemeinsame Streben nach bestmöglicher Aufgabenerfüllung im Interesse der Studierenden und der externen Partnereinrichtungen sowie vor allem das Wissen um die Verantwortungsbereiche des jeweils anderen und das Vertrauen in dessen Kompetenzen und Entscheidungen glaubhaft spürbar.

Der individuelle Entwicklungsbedarf des wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Personals wird entlang von zwei Kernprozessen strukturiert ermittelt. Diese führen zur Einleitung entsprechender Maßnahmen. Die Leistungen der Lehrenden werden vor allem im Rahmen der Lehrveranstaltungsevaluierung sowie in den Qualitätszirkeln mit den Studierenden aber auch im Rahmen von Unterrichtsbesuchen („Shadowing“) durch die Studiengangsleitungen erhoben und bilateral zwischen Studiengangsleitungen und Lehrenden im Rahmen der Mitarbeiter*innengespräche („Faculty Performance Review Meeting“) besprochen (siehe auch Standard 3, Unterstützung der Lehrenden in den Lehrprozessen). In diesen Gesprächen können Unterstützungs- und Entwicklungsmaßnahmen, wie z.B. die Teilnahme an didaktischen Qualifikationsmaßnahmen vereinbart werden. Dass dies erfolgt und auch externe Lektor*innen an solchen Schulungen teilnehmen, wurde im Rahmen der vor Ort geführten Gespräche glaubhaft bestätigt.

Daneben führt die Geschäftsführung der LBS mit dem nicht-wissenschaftlichen Personal jährlich individuelle und standardisierte Mitarbeiter*innengespräche („Staff Performance Review Meeting“) zur Leistungsbeurteilung, gegenseitigen Erwartungsklärung und ggf. Vereinbarung von persönlichen Entwicklungszielen. Für die in diesem Zusammenhang vereinbarten Weiterbildungsmaßnahmen gibt es ein Globalbudget bei der Geschäftsführung, aber kein Budget für die einzelnen Organisationseinheiten. Weiterbildungsvorschläge können, wie von verschiedenen Gesprächspartner*innen vor Ort bestätigt wurde, jederzeit eingebracht werden und werden individuell und unter Berücksichtigung der betrieblichen Notwendigkeiten geprüft. Somit gibt es sowohl für das wissenschaftliche als auch für das nicht-wissenschaftliche Personal geschlossene PDCA-Zyklen, die, wie in verschiedenen Gesprächen vor Ort bestätigt wurde, auch zu personellen Konsequenzen führen können. So wurden vor Ort von Studierenden als auch den Studienleitungen übereinstimmend konkrete Fälle von Nichtverlängerungen bei Lektor*innen berichtet.

Der Beurteilungsmodus des nicht-wissenschaftlichen Personals durch die Geschäftsführung ist aufgrund der geringen Größe der LBS noch möglich, zumal die Beurteilung der Zielerreichung entsprechendes Fachwissen bei der beurteilenden Person zum jeweiligen Tätigkeitsbereich erfordert. Dieses kann sich die Geschäftsführung, wie die vor Ort geführten Gespräche gezeigt haben, aufgrund der Organisationsgröße, der engen persönlichen Nähe aller Mitarbeiter*innen sowie der flachen Hierarchien noch aneignen. Die Gutachter*innen bewerten das Vorgehen als zielführend bzw. der Größe der Hochschule angemessen und nehmen positiv zur Kenntnis, dass die LBS sich darüber bewusst ist, dass die etablierten Mechanismen im Falle eines größeren personellen oder Studierendenwachstums angepasst werden müssten, z.B. durch weitere Führungsebenen.

Neben diesen bilateralen Rückkopplungsmechanismen in Form von regelmäßigen Mitarbeiter*innengesprächen führt die Stabsstelle Qualitätsmanagement jährlich eine Studierendenbefragung zu den nicht-wissenschaftlichen Dienstleistungen sowie Mitarbeiter*innenbefragungen („Lecturer Service Evaluation“, „Staff Facilities & Service Evaluation“) durch, bei der u.a. das Arbeitsklima und die Arbeitsbelastung, Fairness und jegliche Form von Diskriminierung thematisiert werden. Anhand definierter KPI werden die Ergebnisse in Bezug auf die Mitarbeitenden und die angebotenen Services von der Stabsstelle Qualitätsmanagement gemeinsam mit der Geschäftsführung besprochen, entsprechende

Maßnahmen definiert und deren Umsetzung gemessen. Die vorgelegten Dokumente und geführten Gespräche vor Ort belegen auch hier einen gelebten, systematischen und zielwertgetriebenen Prozess, der gegebenenfalls zu Maßnahmen führt, die auch transparent gemacht werden.

Während des VOB zeigten Lehrende großes persönliches Interesse an externen Weiterbildungsmöglichkeiten, etwa Didaktik-Kursen, oder dem kollegialen Austausch zur Förderung innovativer Lehre mit internationalen Partneruniversitäten. Bisher wurde einmal eine solche Möglichkeit im Sinne der internationalen Zusammenarbeit genutzt. Die weitere Attraktivierung und breite, interne Kommunikation von Möglichkeiten externer Weiterbildung im Bereich der Lehre (etwa auch über die Möglichkeit der kostenfreien Teilnahme an den Weiterbildungen der Fachhochschulkonferenz als Organ der Fachhochschulen in Österreich) sollte auch aus strategischen Überlegungen im Blick behalten werden (Empfehlung 5.2).

Daneben bestehen auch interne Austausch- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Nachdem die Hochschule derzeit einen Hochschullehrgang entwickelt, der zur Gänze online angeboten werden wird, sind aktuelle Weiter- und Einarbeitungsprogramme auf den Bereich der Online-Lehre bzw. der Produktion von Online-Inhalten (Lehrvideos) fokussiert. Hier werden vor allem Einführungsvorstellungen und interne Trainings im neu eingerichteten Studio für Videoproduktionen angeboten. Neben der Lektor*innenkonferenz bietet auch das Forschungsseminar („Research Seminar“) eine interne Weiterbildungsmöglichkeit, da dort neue Entwicklungen in der Forschung sowie Forschungsmethoden präsentiert und diskutiert werden. Gleichzeitig wurde jedoch von den Lehrenden vor Ort der Wunsch nach mehr fachlichem Austausch über die jährliche Lektor*innenkonferenz und das Forschungsseminar hinaus geäußert. Die Gutachter*innen unterstützen diesen Wunsch der Lehrenden und empfehlen, eine Reflexion über die Gründe für das mangelnde Interesse an „peer-to-peer-Trainings“ zu führen, um das Entwicklungspotenzial dort¹³ besser zu nutzen (Empfehlung 5.3).

Gesellschaftliche Zielsetzungen in Bezug auf das Personal

Zentrale gesellschaftliche Ziele der LBS im Personalbereich sind die Gleichstellung der Geschlechter und die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dies spiegelt sich nicht nur in der Einrichtung der Stabsstelle Gender und Diversity (in Personalunion mit der Stabsstelle Qualitätsmanagement) wider, sondern auch in entsprechenden Kennzahlen wie dem Frauenanteil bei den Lehrenden.

Bezogen auf die Lehre fördert die LBS den Anteil von Frauen als Vortragende auch bei extracurricularen Veranstaltungen wie den Kamingesprächen, z.B. durch eine enge Zusammenarbeit mit dem Verein „Frau in der Wirtschaft“ der Wirtschaftskammer Österreich. Weiters wird versucht, die Vereinbarkeit von Lehre, (Haupt)Beruf und Familie bei der Lehrveranstaltungsplanung zu berücksichtigen. Weitere Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind in gewissem Umfang die Möglichkeit zum Homeoffice sowie die Finanzierung von Kinderbetreuung bei Teilnahme an Mobilitätsprogrammen oder Kongressbesuchen.

Die Gutachter*innen würdigen die in den Gesprächen vor Ort dargelegten konkreten Bemühungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie zur Erhöhung des Frauenanteils in der Lehre und Angewandter Forschung und Entwicklung einschließlich der erreichten Anteile als auch die ergänzenden Sensibilisierungsmaßnahmen zum Themenfeld Diversität. Wie bereits

¹³ Textstelle aufgrund der Stellungnahme der LBS angepasst.

oben erwähnt, ist Diskriminierung auch Thema der Mitarbeiter*innenbefragungen, wodurch der Bedarf an Maßnahmen prozesshaft über die Stabsstelle Qualitätsmanagement identifiziert werden kann.

Internationalisierung und Mobilität des Personals

Die LBS bietet und fördert Mobilität sowohl des Lehr- und Forschungspersonals als auch des nicht-wissenschaftlichen Personals im Rahmen von Lehr- bzw. Praxisaufenthalten an einer Partnerhochschule im Ausland, bei Praxisaufenthalten in einem Unternehmen oder an einem anderen relevanten Arbeitsplatz im Ausland im Rahmen des europäischen Programms Erasmus+. Nach den Auslandsaufenthalten führt die*der Mobilitätskoordinator*in standardisierte Treffen mit den Mitarbeitenden durch, um die gemachten Erfahrungen und mögliche Verbesserungen für die Mobilitätsangebote und -prozesse zu besprechen.

Da internationale Mobilität derzeit überwiegend über Erasmus+ finanziert wird und somit durch die im Rahmen des Programms bewilligten Mittel begrenzt ist, sind die Teilnehmer*innenzahlen im Durchschnitt überschaubar, aber aus Sicht der LBS erfreulich hoch. Die aktive Bewerbung der Mobilitätsangebote führt zudem nachweislich zu einem Anstieg der Anfragen von Lektor*innen und administrativen Mitarbeiter*innen zur Teilnahme an Erasmus+. Vor dem Hintergrund dieser steigenden Nachfrage begrüßen die Gutachter*innen die aktuellen Bemühungen der LBS, die etablierten Partnerschaften mit drei Universitäten in Israel gezielt um zwei neue Partnerschaften in den USA auszubauen, um das Mobilitätsangebot auch für die Mitarbeiter*innen zu bereichern.

Das Angebot und insbesondere die administrative Unterstützung für internationale Mobilität des Personals sind im Vergleich zur Größe der LBS sehr gut und umfassend, zumal die Angebote ausgebaut werden sollen. Die bestehenden Prozesse zur Überprüfung und Weiterentwicklung der Mobilitätsangebote sind zielführend ausgestaltet.

Erfüllung von Standard 5

Die Gutachter*innen beurteilen Standard 5 als **erfüllt**.

Empfehlungen

- Empfehlung 5.1: Mit Blick auf die in der Strategie der LBS formulierte stärkere Forschungsorientierung wird empfohlen, bereits bei der Rekrutierung (in der Ausschreibung) einen stärkeren Fokus auf forschungsaktive Lehrende zu legen, um entsprechende Kompetenzen und Netzwerke an die LBS zu holen und entsprechend verwerten zu können. Dabei wäre insbesondere auf Forschungskompetenz im Bereich der hochschulweiten Forschungsschwerpunkte (siehe Empfehlung 4.2)¹⁴ zu achten.
- Empfehlung 5.2: Das Angebot an externen Weiterbildungsmöglichkeiten, z.B. die didaktischen Qualifizierungsangebote der FHK, sollte weiterhin¹⁵ insbesondere auch an externe Lektor*innen kommuniziert und ein Anreizsystem zur Teilnahme geschaffen

¹⁴ Textstelle aufgrund der Stellungnahme der LBS angepasst.

¹⁵ Textstelle aufgrund der Stellungnahme der LBS angepasst.

werden, damit es trotz der erfahrungsgemäß knappen Zeitressourcen genutzt wird und somit ein Mehrwert für die LBS und die Teilnehmer*innen entsteht.

- Empfehlung 5.3: Eine Reflexion über die Gründe für das mangelnde Interesse an einem „peer-to-peer-Training“ sowie eine darauf aufbauende¹⁶ Entwicklung eines Konzepts und Anreizsystems zum verstärkten Austausch unter den Lehrenden, im Sinne eines „peer-to-peer-Lernens“ werden empfohlen, um das bestehende Potenzial unter dem Lehr- und Forschungspersonal besser ausschöpfen zu können.

¹⁶ Textstelle aufgrund der Stellungnahme der LBS angepasst.

4 Anlagen

4.1 Anlage 1: Agenda Vor-Ort-Besuch

Vorbereitungsworkshop der Gutachter*innengruppe mit der AQ Austria am 15.11.2023		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer*innen
13.30 – 18.30	Kennenlernen, Informationen zum FH-System und zum Audit, Vorbereitung der Gespräche	Gutachter*innen & AQ Austria
20.00	Gemeinsames Abendessen	
Vor-Ort-Besuch an der LBS am 16.-17.11.2023		
Tag 1 - 16.11.2023		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer*innen
08.30 – 09.10	<p>Runde 1</p> <p>Meet & Greet</p> <p>Kurze Präsentation über die LBS inkl. Videos von und mit Studierenden; kurze Vorstellung von verantwortlichen Ansprechpartner*innen</p>	<p>Nach Wunsch der LBS:</p> <p>Geschäftsführung</p> <p>Studiengangsleitung Bachelorstudiengang</p> <p>Studiengangsleitung Masterstudiengänge</p> <p>Qualitätsmanagement + Gender & Diversity</p> <p>Kollegiumsleitung</p>
09.10 – 09.15	Gruppenwechsel	
09.15– 10.45	<p>Runde 2</p> <p>Strategie, Zielentwicklung und Steuerung für alle Kern- und Querschnitts- und unterstützende Aufgaben der Fachhochschule</p>	<p>Perspektive der Fachhochschulleitung</p> <p>Fachhochschulleitung</p>

		<p>Kollegiumsleitung</p> <p>Stellvertretende Kollegiumsleitung</p> <p>Vertreter*innen QM-Abteilung</p> <p>Gutachter*innen & AQ Austria</p>
10.45 - 11.15	<i>Pause / Reflexion / Abstimmung</i>	Gutachter*innen & AQ Austria
11.15 - 12.30	<p>Runde 3</p> <p>QM im Bereich Studium und Lehre</p> <p>v.a. Entwicklung, Umsetzung und Organisation von Studiengängen, Personalauswahl und -entwicklung, Verknüpfung Lehre und Angewandte Forschung und Entwicklung</p> <p>Querschnitt zu Internationalisierung und gesellschaftlichen Zielsetzungen</p>	<p>Perspektive der Lehrenden mit Leitungsfunktion und des nicht-wissenschaftlichen Personals</p> <p>Vertreter*innen des Kollegiums</p> <p>Leiter*innen von Studiengängen</p> <p>Mitglieder des Entwicklungsteams</p> <p>Vertreter*innen der Studienorganisation</p> <p>Academic Coordinator</p> <p>Gutachter*innen & AQ Austria</p>
12.30 - 13.30	<i>Mittagessen in der Mensa der LBS / Reflexion / Abstimmung</i>	Gutachter*innen & AQ Austria
13.30 - 14.10	<p>Runde 4</p> <p>QM im Bereich Studium und Lehre</p> <p>v.a. Leistungsbeurteilung, Unterstützung, Umsetzung und Organisation von Studiengängen</p> <p>Querschnitt zu Internationalisierung und gesellschaftlichen Zielsetzungen</p>	<p>Perspektive der organisierten Studierenden</p> <p>Studierende aus Gremien und/oder ÖH</p> <p>Gutachter*innen & AQ Austria</p>
14.10 - 14.15	Gruppenwechsel	
14.15 - 15.00	<p>Runde 5</p> <p>QM im Bereich Studium und Lehre</p>	<p>Perspektive der nicht-organisierten Studierenden und Alumni</p> <p>Studierende und Absolvent*innen aus verschiedenen Studiengängen und</p>

	v.a. Leistungsbeurteilung, Unterstützung, Umsetzung und Organisation von Studiengängen Querschnitt zu Internationalisierung und gesellschaftlichen Zielsetzungen, Angewandte Forschung und Entwicklung	verschiedenen Jahrgängen, die nicht in Gremien beteiligt sind Forschungsassistenten Gutachter*innen & AQ Austria
15.00 - 15.30	Pause / Reflexion /Abstimmung	Gutachter*innen & AQ Austria
15.30 - 16.30	Runde 6 QM im Bereich Studium und Lehre v.a. Leistungsbeurteilung, Unterstützung, Umsetzung und Organisation von Studiengängen, Verknüpfung Lehre und Angewandte Forschung und Entwicklung Querschnitt zu Internationalisierung und gesellschaftlichen Zielsetzungen, Weiterbildung des Lehrpersonals	Perspektive der Lehrenden ohne Leitungsfunktion Vertreter*innen des Lehrpersonals ohne Leitungsfunktion, hauptsächlich nebenberuflich, eine Person aus dem „Sprach-Bereich“ Gutachter*innen & AQ Austria
16.30 - 18.30	Nachbesprechung Tag 1, Vorbereitung Tag 2	Gutachter*innen & AQ Austria
Tag 2 - 17.11.2023		
Uhrzeit	Thema des Gesprächs	Teilnehmer*innen
08.30 - 9.25	Runde 7 QM im Bereich Personal v.a. Personalmanagement und -entwicklung Querschnitt zu Internationalisierung und gesellschaftlichen Zielsetzungen	Geschäftsführung Studiengangsleitungen Qualitätsmanagement / Gender & Diversity Buchhaltungsabteilung Gutachter*innen & AQ Austria
9.25 - 9.30	Gruppenwechsel	

9.30 10.30	-	<p>Runde 8</p> <p>QM in den Querschnittsbereichen Internationalisierung und gesellschaftliche Zielsetzungen</p>	<p>Vertreter*innen des International Office</p> <p>Vertreter*innen des Admission & Mobility Office</p> <p>Zuständige für z.B. nachhaltige Entwicklung, Gender und Diversity, Wissenstransfer</p> <p>Gutachter*innen & AQ Austria</p>
10.30 11.00	-	<i>Pause / Reflexion / Abstimmung</i>	Gutachter*innen & AQ Austria
11.00 12.00	-	<p>Runde 9</p> <p>QM im Bereich Angewandte Forschung und Entwicklung</p> <p>v.a. Unterstützung von Forschenden, Beurteilung von Leistungen, Wissenstransfer, Nachwuchsförderung</p> <p>Querschnitt zu Internationalisierung und gesellschaftlichen Zielsetzungen</p> <p>Personalentwicklung</p>	<p>Vertreter*innen des Research Office / Forschende</p> <p>Kollegiumsleitung</p> <p>Gutachter*innen & AQ Austria</p>
12.00 12.45	-	<i>Mittagessen im Konferenzraum / Reflexion / Abstimmung</i>	Gutachter*innen & AQ Austria
12.45 13.15	-	Vorbereitung des letzten Gesprächs	Gutachter*innen & AQ Austria
13.15 13.45	-	<p>Runde 10</p> <p>Klärung möglicher Rückfragen und Verabschiedung</p>	<p>Fachhochschulleitung</p> <p>Qualitätsmanagement</p> <p>Gutachter*innen & AQ Austria</p>
13.45 16.20	-	Vorbereitung Gutachten	Gutachter*innen & AQ Austria

4.2 Anlage 2: Auditrichtlinie für Fachhochschulen (10.02.2021)



Agentur für
Qualitätssicherung
und Akkreditierung
Austria

Audit des internen Qualitätsmanagement- systems

Richtlinie für Fachhochschulen

beschlossen in der 65. Sitzung des Boards der
AQ Austria am 10.02.2021

2021

Herausgeberin:

Board der AQ Austria - Agentur für Qualitätssicherung und
Akkreditierung Austria

Franz-Klein-Gasse 5, 1190 Wien

office@aq.ac.at

www.aq.ac.at

Wien, beschlossen in der 65. Sitzung des Boards der AQ Austria am 10.02.2021,
VI.3 (Korrektur S 7, 4. Absatz, 2. Zeile)

Inhalt

Präambel	2
I. Verfahrensregeln	3
A. Ziele des Audits	3
B. Standards	3
C. Verfahren	5
D. Freiwillige Vertiefung des Audits	8
E. Inkrafttreten	9
II. Ergänzende Informationen zur Durchführung des Verfahrens	10
I Vorbereitung des Audits	10
2 Selbstevaluierungsbericht	10
2.1 Vorstellung der Fachhochschule	11
2.2 Darstellung und Analyse des Qualitätsmanagementsystems der Fachhochschule unter Berücksichtigung der Auditstandards	11
2.3 Verweise und Nachweise	12
3 Gutachter*innen	12
3.1 Anforderungen der AQ Austria zur Auswahl der Gutachter*innengruppe	12
3.2 Grundsätze für die Tätigkeit der Gutachter*innen	13
3.3 Aufgaben der Gutachter*innen	14
3.4 Vorbereitung der Gutachter*innen	14
4 Vor-Ort-Besuch	14
5 Gutachten	15
6 Stellungnahme der Fachhochschule	17
7 Zertifizierung	17
7.1 Zertifizierungsentscheidung	17
7.2 Erfüllung von Auflagen	17
8 Veröffentlichung	18
9 Follow-up	18
10 Beschwerde	18
11 Re-Audit	19
12 Glossar	19

Präambel

Autonomen Fachhochschulen obliegt die Verantwortung für das Qualitätsmanagement, das die Qualitätssicherung und -entwicklung von Studien, Lehre, Angewandter Forschung und Entwicklung, der Querschnittsaufgaben Internationalisierung und gesellschaftliche Zielsetzungen sowie der unterstützenden Aufgaben der Verwaltung umfasst. Sie entwickeln und gestalten ihr internes Qualitätsmanagementsystem in Übereinstimmung mit ihren individuellen Profilen und mit Bedacht auf europäische Standards. Im Zentrum der externen Qualitätssicherung nach dem Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz (HS-QSG) steht die Zertifizierung dieses internen Qualitätsmanagementsystems in einem Audit.

Die Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung (AQ Austria) unterstützt diese Verantwortung der Fachhochschulen und möchte mit ihrem Audit ihre Qualitätsentwicklung fördern. Bei der Ausgestaltung des Audits berücksichtigt die AQ Austria internationale Erfahrungen und Beispiele guter Praxis aus verschiedenen Systemen der externen Qualitätssicherung von Hochschulen im Europäischen Hochschulraum.

Das Audit der AQ Austria ist ein partnerschaftlicher Prozess, an dem die Fachhochschule, die Gutachter*innen und die AQ Austria beteiligt sind.

Das Audit der AQ Austria entspricht den Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) und integriert durch die Durchführung als Peer-Review unter Beteiligung ausländischer Gutachter*innen auch internationale Perspektiven und Expertise.

Die vorliegende Richtlinie konkretisiert mit den Verfahrensregeln (Teil I) die Bestimmungen des HS-QSG 2011, BGBl. I Nr. 74/2011, zuletzt geändert durch das BGBl. I Nr. 20/2021, zur Durchführung von Audits an Fachhochschulen. In den ergänzenden Informationen zur Durchführung des Verfahrens (Teil II) wird der Ablauf des Auditverfahrens näher beschrieben.

Diese Richtlinie unterscheidet sich von jener für Universitäten und zukünftig auch für Pädagogische Hochschulen ausschließlich in der Terminologie, die auf den jeweiligen Sektor abgestimmt ist. Die geltenden Standards und Verfahrensregeln bleiben davon unberührt.

I. Verfahrensregeln

A. Ziele des Audits

Ziel des Audits ist es, mit einer Zertifizierung zu bestätigen, dass die Fachhochschule ein Qualitätsmanagementsystem entsprechend den gesetzlichen Bestimmungen eingerichtet hat. Das Qualitätsmanagementsystem unterstützt die Fachhochschule dabei, die Qualität ihrer Leistungen zu sichern und weiterzuentwickeln. Zudem soll das Audit dazu beitragen, Anstöße für die Weiterentwicklung ihres Qualitätsmanagementsystems zu geben.

B. Standards

Die Beurteilung des Qualitätsmanagementsystems erfolgt anhand von fünf Standards. Diese beschreiben die Anforderungen an ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem und konkretisieren die Prüfbereiche gemäß § 22 Abs. 2 HS-QSG.

Standard 1

Die Fachhochschule verfügt über ein **Qualitätsverständnis** und eine **Strategie für das Qualitätsmanagement**, die Teil der Fachhochschulsteuerung ist. Die Qualitätsmanagementstrategie umfasst die Kernaufgaben, Querschnittsaufgaben sowie die sie unterstützenden Aufgaben der Verwaltung.

Erläuterung: Die Fachhochschule schafft ein Einvernehmen unter ihren Angehörigen darüber, was Qualität in ihren Aufgabenbereichen bedeutet und über die Verantwortung aller Angehörigen der Fachhochschule für das Qualitätsmanagement. Zu den Angehörigen der Fachhochschule zählen Studierende, Mitarbeiter*innen der Verwaltung, sowie Lehr- und Forschungspersonal.

Die Qualitätsmanagementstrategie ist auf das Erreichen der Ziele der Fachhochschule und ihre Qualitätsentwicklung ausgerichtet. Die Kernaufgaben der Fachhochschule umfassen die Leistungsbereiche Studien und Lehre sowie Angewandte Forschung und Entwicklung. Die Querschnittsaufgaben umfassen Internationalisierung und gesellschaftliche Zielsetzungen. Die unterstützenden Aufgaben umfassen die Bereiche Organisation, Administration und Personal.

Standard 2

Die Fachhochschule hat ein aus ihrer Qualitätsmanagementstrategie abgeleitetes Qualitätsmanagementsystem eingerichtet, indem sie **Strukturen, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten** für die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems festgelegt hat. Das Qualitätsmanagementsystem umfasst die Kernaufgaben, Querschnittsaufgaben sowie die sie unterstützenden Aufgaben der Verwaltung.

Erläuterung: Das Qualitätsmanagementsystem fördert die Erreichung der Ziele der Fachhochschule und ihre Qualitätsentwicklung. Durch das Qualitätsmanagementsystem erfasst die Fachhochschule regelmäßig und systematisch Informationen zu ihren Kern- und Querschnittsaufgaben sowie unterstützenden Aufgaben und nutzt diese Informationen für die Sicherung und Weiterentwicklung ihrer Qualität. Die Informationen werden ebenso für Entscheidungen des Fachhochschulmanagements herangezogen.

Die Verantwortlichkeiten für das Qualitätsmanagementsystem auf Leitungsebene sind eindeutig festgelegt und ihr Zusammenspiel ist geregelt. Die Zuständigkeiten für die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems sind den Angehörigen der Fachhochschule bekannt. Die externen Interessensgruppen der Fachhochschule sind an geeigneten Stellen in das Qualitätsmanagementsystem eingebunden.

Standard 3

Die Fachhochschule setzt Qualitätsmanagementmaßnahmen entlang der angestrebten Ziele im Bereich **Studien und Lehre** und der damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen sowie Ziele der Internationalisierung um. Sie überprüft den Beitrag der Maßnahmen zur Zielerreichung und zur Entwicklung ihrer Qualität. Die Ergebnisse der Überprüfung fließen in die systematische Adaptierung der gesetzten Maßnahmen ein.

Erläuterung: Die Maßnahmen sind geeignet, die angestrebte Qualität der Studien und der Lehre der Fachhochschule und ihrer damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen sowie Ziele der Internationalisierung zu sichern und weiterzuentwickeln.

Zu den Studien zählen die ordentlichen und die außerordentlichen Studien der Fachhochschule.

Die Maßnahmen umfassen

- die Neuentwicklung und Weiterentwicklung von Studien,
- die Kompetenz- und Leistungsüberprüfung und -beurteilung von Studierenden in allen Studienphasen (einschließlich Zulassungs- und allfälliger Aufnahmeverfahren),
- die Weiterentwicklung von Lehr- und Lernprozessen,
- die Unterstützung und Beratung der Studierenden in allen Studienphasen,
- die Unterstützung der Studierenden in den Lernprozessen,
- die Unterstützung der Lehrenden in den Lehrprozessen,
- die Aufgaben der Organisation und Administration im Bereich Studien und Lehre.

Standard 4

Die Hochschule setzt Qualitätsmanagementmaßnahmen entlang der angestrebten Ziele im Bereich **Angewandte Forschung und Entwicklung** und der damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen und Ziele der Internationalisierung um. Sie überprüft den Beitrag der Maßnahmen zur Zielerreichung und zur Entwicklung ihrer Qualität. Die Ergebnisse der Überprüfung fließen in die systematische Adaptierung der gesetzten Maßnahmen ein.

Erläuterung: Die Maßnahmen sind geeignet, die angestrebte Qualität der Angewandten Forschung und Entwicklung und ihrer damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen und Ziele der Internationalisierung zu sichern und weiterzuentwickeln.

Die Maßnahmen umfassen

- die Aktivitäten der Forschenden,
- die Beurteilung von Leistungen in der Angewandten Forschung und Entwicklung,
- die Nachwuchsförderung,
- den Wissens- und/oder Technologietransfer,
- die Aufgaben der Organisation und Administration im Bereich der Angewandten Forschung und Entwicklung.

Standard 5

Die Fachhochschule setzt Qualitätsmanagementmaßnahmen entlang der angestrebten Ziele im Bereich **Personal** um. Sie überprüft den Beitrag der Maßnahmen zur Zielerreichung und zur Entwicklung ihrer Qualität. Die Ergebnisse der Überprüfung fließen in die Adaptierung der gesetzten Maßnahmen ein.

Erläuterung: Die Maßnahmen stellen sicher, dass die Fachhochschule über das für das Erreichen der angestrebten Ziele geeignete Personal verfügt.

Die Maßnahmen umfassen

- das Qualitätsmanagement der Auswahl und Aufnahme von Personal für Lehre und Forschung,
- das Qualitätsmanagement der Auswahl und Aufnahme von nicht-wissenschaftlichem Personal,
- die Personalentwicklung für das Lehr- und Forschungspersonal sowie das nicht-wissenschaftliche Personal,
- die gesellschaftlichen Zielsetzungen in Bezug auf das Personal,
- die Internationalisierung und Mobilität des Personals.

C. Verfahren

Das Audit wird als Peer-Review durchgeführt. Eine Gruppe von externen und unabhängigen Gutachter*innen nimmt auf der Grundlage eines Selbstevaluierungsberichts der Fachhochschule und von Gesprächen vor Ort eine Beurteilung des internen Qualitätsmanagementsystems anhand der fünf Auditstandards vor und verfasst ein Gutachten. Dieses Gutachten enthält bewertende und empfehlende Aussagen zum Qualitätsmanagementsystem der Fachhochschule. Das Gutachten und eine Stellungnahme der Fachhochschule bilden die Grundlage für die Zertifizierungsentscheidung des Boards der AQ Austria.

Vereinbarung

Die Fachhochschule und die AQ Austria schließen eine Vereinbarung über die Durchführung eines Audits, in welcher u.a. die Leistungen der AQ Austria, der Zeitplan des Audits, die

Vertraulichkeit und der Datenschutz sowie die Kosten des Verfahrens festgehalten sind.

Gutachter*innen

Die Gutachter*innengruppe besteht aus mindestens vier Gutachter*innen, davon eine Person, die aktiv studiert. Die Gruppe verfügt über nachgewiesene Erfahrungen in der Hochschulleitung und -organisation sowie im hochschulischen Qualitätsmanagement und über Kenntnis des österreichischen Hochschulsystems. Die Gutachter*innengruppe ist international zusammengesetzt

Das Board der AQ Austria bestellt die Gutachter*innen. Die Fachhochschule hat das Recht, gegen einzelne Personen aus diesem Vorschlag begründete Einwände wegen Befangenheit vorzubringen.

Die Gutachter*innen erklären schriftlich ihre Unbefangenheit und verpflichten sich zur Verschwiegenheit über alle im Zuge der Begutachtung erhaltenen Informationen und gewonnenen Erkenntnisse. Die Gutachter*innen werden durch die AQ Austria auf das Verfahren vorbereitet und in ihrer Gutachter*innentätigkeit unterstützt.

Selbstevaluierungsbericht

Die Fachhochschule verfasst einen Selbstevaluierungsbericht, in dem sie ihr internes Qualitätsmanagementsystem und dessen tatsächliche Umsetzung darstellt und reflektiert. Sie entscheidet unter Berücksichtigung der Standards dieser Richtlinie selbst über Struktur und Gestaltung des Berichtes.

Vor-Ort-Besuch

Es gibt einen zwei- bis dreitägigen Vor-Ort-Besuch an der Fachhochschule, bei dem die Gutachter*innen mit Angehörigen der Fachhochschule Gespräche führen. Zur Vorbereitung erhalten sie den Selbstevaluierungsbericht der Fachhochschule sowie Informationen der AQ Austria zum Verfahren und zum österreichischen Hochschulsystem. Ziel des Vor-Ort-Besuchs ist es, den Gutachter*innen über den Selbstevaluierungsbericht hinaus ein Verständnis für die Organisation des internen Qualitätsmanagementsystems der Fachhochschule und dessen Umsetzung zu vermitteln, damit sie über ausreichend evidenzbasiertes Wissen für die Beurteilung der Auditstandards verfügen.

Die AQ Austria begleitet den Vor-Ort-Besuch und bereitet die Gutachter*innen darauf vor.

Gutachten

Die Gutachter*innen erstellen auf Grundlage der Erkenntnisse aus dem Selbstevaluierungsbericht und dem Vor-Ort-Besuch mit redaktioneller Begleitung der AQ Austria ein vorläufiges Gutachten mit Feststellungen zum Qualitätsmanagementsystem der Fachhochschule anhand der Auditstandards und Beurteilungen der Erfüllung der Auditstandards anhand der drei Kategorien „erfüllt“, „mit Einschränkung erfüllt“ und „nicht erfüllt“.

Stellungnahme der Fachhochschule

Die Fachhochschule erhält das vorläufige Gutachten und kann in einer Stellungnahme auf mögliche sachliche Fehler hinweisen und auf die Feststellungen und Beurteilungen der Gutachter*innen replizieren. Die Gutachter*innen prüfen die Stellungnahme und entscheiden über Änderungen des Gutachtens.

Zertifizierung des internen Qualitätsmanagementsystems

Das Board entscheidet über die Zertifizierung auf Grundlage der endgültigen Fassung des Gutachtens sowie der Stellungnahme der Fachhochschule. Der Selbstevaluierungsbericht der Fachhochschule sowie eventuell nachgereichte Unterlagen liegen dem Board zur Einsichtnahme vor.

Wenn alle Standards erfüllt oder mit Einschränkung erfüllt sind, beschließt das Board die Zertifizierung.

Wenn ein oder mehrere Standards mit Einschränkung erfüllt sind, kann das Board Auflagen erteilen. Eine Auflage wird dann erteilt, wenn ein Mangel im Qualitätsmanagementsystem vorliegt, der nach Auffassung des Boards voraussichtlich innerhalb eines Zeitraums von 18 Monaten behebbar ist.

Wenn zumindest ein Standard nicht erfüllt ist, versagt das Board die Zertifizierung. Ein Standard ist dann nicht erfüllt, wenn ein Mangel vorliegt, der nach Auffassung des Boards nicht innerhalb eines Zeitraums von 18 Monaten behebbar ist.

Die Zertifizierung ist auf sieben Jahre befristet.

Versagt das Board die Zertifizierung, ist gemäß § 22 Abs. 6 HS-QSG ein Re-Audit durchzuführen.

Veröffentlichung

Nach der Zertifizierungsentscheidung veröffentlicht die AQ Austria auf ihrer Website einen Ergebnisbericht. Dieser enthält die Zertifizierungsentscheidung des Boards, das gesamte Gutachten sowie die Stellungnahme der Fachhochschule (letztere nach deren Zustimmung). Die Fachhochschule veröffentlicht den Ergebnisbericht in leicht zugänglicher Weise, jedenfalls auf ihrer Website, für die Gültigkeitsdauer der Zertifizierung.

Follow-up

Die AQ Austria bietet der Fachhochschule einen optionalen Follow-up-Workshop an, in dem Themen aus dem Auditverfahren diskutiert werden.

Erfüllung von Auflagen

Im Falle einer Zertifizierung mit Auflage(n) muss die Fachhochschule deren Erfüllung innerhalb von 18 Monaten nachweisen. Das Board entscheidet bei der Zertifizierung, ob mit der Überprüfung der Auflagenerfüllung ein Vor-Ort-Besuch verbunden wird oder eine schriftliche Dokumentation, in der die Fachhochschule ihre zur Erfüllung der jeweiligen Auflage(n) gesetzten Maßnahmen erläutert, ausreichend ist.

Die Geschäftsstelle der AQ Austria prüft die Auflagenerfüllung und zieht dafür bei Bedarf ein oder mehrere Mitglieder der Gutachter*innengruppe hinzu. Diese Person legt bzw. diese Personen legen eine begründete schriftliche Beurteilung zur Erfüllung der Auflage(n) auf Grundlage der Dokumentation der Fachhochschule und gegebenenfalls des Vor-Ort-Besuchs vor.

Das Board der AQ Austria trifft die Entscheidung über die Erfüllung der erteilten Auflage(n) aufgrund der Dokumentation der Fachhochschule und – sofern eingeholt – der Beurteilung des Mitglieds bzw. der Mitglieder der Gutachter*innengruppe.

Im Falle einer nicht nachweisbaren Erfüllung der Auflagen und der damit einhergehenden negativen Entscheidung durch das Board der AQ Austria wird das Qualitätsmanagementsystem als nicht zertifiziert eingestuft. Wird das Qualitätsmanagementsystem einer Fachhochschule nicht zertifiziert, so ist gemäß § 22 Abs. 6 HS-QSG nach zwei Jahren ein Re-Audit durch die AQ Austria durchzuführen.

Kosten

Die Fachhochschule trägt die vom Board der AQ Austria festgelegte Verfahrenspauschale sowie die Kosten für die Gutachter*innen, die sich aus Aufwandsentschädigung, Reise- und Nächtigungskosten zusammensetzen.

Ist für die Überprüfung von der oder den Auflage(n) der Einsatz von Gutachter*innen vorgesehen, so wird deren Aufwandsentschädigung gesondert verrechnet.

Beschwerde

Die Fachhochschule hat die Möglichkeit, gegen den Verfahrensablauf, gegen die Zertifizierungsentscheidung und wegen wahrgenommener Unrichtigkeit des Ergebnisberichts Einspruch bei der Beschwerdekommision der AQ Austria zu erheben. Die Beschwerde muss innerhalb von drei Monaten nach der Zertifizierungsentscheidung des Boards eingebracht werden.

D. Freiwillige Vertiefung des Audits

Die Fachhochschule kann mit der AQ Austria eine Vertiefung des Audits vereinbaren, die als Ergänzung zur Zertifizierung ausschließlich qualitätsentwickelnden Charakter hat und daher nicht Teil der Zertifizierungsentscheidung ist. Die Vertiefung des Audits stellt

eine kostenfreie Zusatzleistung der AQ Austria dar und wird von der Fachhochschule freiwillig in Anspruch genommen.

Bei der Vertiefung handelt es sich in der Regel um einen abgrenzbaren, eigenständigen Teilaspekt eines Prüfbereiches bzw. eines Standards, zu dem die Fachhochschule eine Weiterentwicklung anstrebt und externes Feedback im Rahmen des Audits erhalten möchte.

Für die Vertiefung werden entsprechend § 22 Abs. 5 zweiter Satz keine Auflagen erteilt. Daher kann die Vertiefung keinen gesamten Prüfbereich nach § 22 Abs. 2 Z 1-6 HS-QSG bzw. keinen gesamten Standard nach der vorliegenden Auditrichtlinie umfassen. Der abgrenzbare Teilaspekt wird so gewählt, dass die Erfüllung der Prüfbereiche bzw. der Standards der Auditrichtlinie unabhängig von der Vertiefung vollständig beurteilt werden kann.

Die AQ Austria und die Fachhochschule vereinbaren, welcher Teilaspekt für die Vertiefung gewählt wird. Die Fachhochschule beschreibt die Vertiefung in einem eigenen Abschnitt ihres Selbstevaluierungsberichts. Dabei stellt sie den Status-Quo sowie mögliche Stärken, Schwächen und Entwicklungspotentiale in Bezug auf dieses Thema an der Fachhochschule dar und erläutert, zu welchen Punkten sie den Austausch mit den Gutachter*innen im Rahmen des Vor-Ort-Besuchs wünscht.

Im Gutachten, das als Grundlage für die Zertifizierungsentscheidung des Boards der AQ Austria dient, wird die Vertiefung lediglich benannt. Es erfolgt jedoch keine Darstellung einer möglichen Problemlage oder der Empfehlungen der Gutachter*innen. Das Feedback der Gutachter*innen wird ausschließlich der Fachhochschule zur Verfügung gestellt.

E. Inkrafttreten

Die Richtlinie für das Audit des internen Qualitätsmanagementsystems für Fachhochschulen tritt am 10. Februar 2021 in Kraft. Für zu diesem Zeitpunkt bereits anhängige Audits gilt die Richtlinie vom 11. September 2018.

II. Ergänzende Informationen zur Durchführung des Verfahrens

1 Vorbereitung des Audits

Auf Anfrage der Fachhochschule übermittelt die AQ Austria ein Angebot zur Durchführung des Auditverfahrens. Mit dem Angebot bietet die AQ Austria eine Präsentation des Audits und ein Erstgespräch an der Fachhochschule an. Im Rahmen dieses Gesprächs werden die wesentlichen Punkte des Audits von Seiten der AQ Austria erläutert und dessen Ablauf wird im Detail vorgestellt. Außerdem bekommt die Fachhochschule die Möglichkeit, ihr eigenes Qualitätsmanagementsystem vorzustellen. Gemeinsam wird ein erster grober Zeitplan entworfen, der genügend Zeit für eine hochschulinterne Vorbereitung und die Erstellung des Selbstevaluierungsberichts ebenso wie die Auswahl und Vorbereitung der Gutachter*innen durch die AQ Austria beinhaltet.

Zur Durchführung des Audits schließen die Fachhochschule und die AQ Austria eine schriftliche Vereinbarung, die Rechte und Pflichten beider Vertragspartnerinnen umfasst.

Die Fachhochschule und die AQ Austria benennen jeweils eine Person, die für die Verfahrenskoordination zuständig ist. Die*Der Verfahrenskordinator*in der AQ Austria ist dafür verantwortlich, dass die Formalerfordernisse des Verfahrens eingehalten werden und nimmt an keiner Stelle des Verfahrens die Rolle von Gutachter*innen ein, sondern achtet auf den gegelten und fairen Ablauf des Verfahrens.

2 Selbstevaluierungsbericht

Der Selbstevaluierungsbericht ist das zentrale Dokument für das Auditverfahren. Mit diesem Dokument sollen die Gutachter*innen einen möglichst umfassenden Einblick in die Strukturen, Bereiche und Instrumente des Qualitätsmanagementsystems der Fachhochschule und dessen Umsetzung erhalten.

Der Aufbau des Selbstevaluierungsberichts liegt in der Eigenverantwortung der Fachhochschule. Es ist ratsam, dass die Fachhochschule für jeden Auditstandard explizit demonstriert, wie sie in Bezug auf die dort jeweils genannten Themen agiert. Die*Der Verfahrenskordinator*in der AQ Austria kann auf Wunsch der Fachhochschule mit Feedback zu Aufbau, Verständlichkeit und Vollständigkeit des Berichts zur Seite stehen, ohne eine Bewertung des Qualitätsmanagementsystems vorzunehmen.

Neben der Zertifizierung des internen Qualitätsmanagementsystems soll das Audit möglichst auch dessen kontinuierliche Weiterentwicklung fördern und unterstützen. Dies beginnt mit der Vorbereitung der Fachhochschule und der Erstellung des Selbstevaluierungsberichts.

Die Erstellung des Berichts soll unter Einbeziehung der Angehörigen der Fachhochschule erfolgen. Die damit einhergehende Selbstreflexion hilft, die Stärken und Schwächen des eigenen Qualitätsmanagementsystems besser zu definieren. Die interne Vorbereitung an der Fachhochschule kann positive Anstöße zur Weiterentwicklung geben und trägt zur nachhaltigen Wirkung des Audits bei.

Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sollen sich letztendlich auch in der schriftlichen Darstellung widerspiegeln.

Die AQ Austria empfiehlt, für die Erstellung des Selbstevaluierungsberichts folgende drei Punkte zu berücksichtigen:

2.1 Vorstellung der Fachhochschule

Eine kurze Vorstellung der Fachhochschule zu Beginn des Selbstevaluierungsberichts ist hilfreich, um den Gutachter*innen ein Bild der Fachhochschule zu vermitteln. Die Gutachter*innen sollen einen Überblick über das Profil, Schlüsselkennzahlen und wesentliche Entwicklungen der Institution erhalten und erfahren, welche Ziele die Fachhochschule verfolgt.

Die Vorstellung der Fachhochschule soll eine Länge von fünf Seiten nicht übersteigen.

2.2 Darstellung und Analyse des Qualitätsmanagementsystems der Fachhochschule unter Berücksichtigung der Auditstandards

Nach dem Überblick zur Fachhochschule folgt die Darstellung des Qualitätsmanagementsystems. Sie hängt von der Art oder dem Modell des von der Fachhochschule entwickelten oder gewählten Systems ab. Eine grafische Darstellung des Qualitätsmanagementsystems ist für einen Gesamtüberblick nützlich. Mit Blick auf die Orientierung des Qualitätsmanagementsystems an den Zielen der Fachhochschule soll für externe Leser*innen des Selbstevaluierungsberichts erkennbar sein, um welche Ziele es sich handelt. Dies trifft auch auf die Querschnittsaufgaben (gesellschaftliche Zielsetzungen und Internationalisierung) zu.

Alle Auditstandards sollen behandelt werden. Nachdem das Audit die Leistungsfähigkeit des Qualitätsmanagementsystems beurteilt, soll in einer Selbstreflexion zusätzlich auch eine eigene Einschätzung der Funktionsfähigkeit des Systems in der Praxis vorgenommen werden. Es hat sich bewährt, dafür anhand von konkreten Beispielen die Umsetzung von Maßnahmen im Qualitätskreislauf zu zeigen.

Die Fachhochschule soll beschreiben, welche Entwicklungen des Qualitätsmanagementsystems sie seit dem letzten Audit vorangetrieben hat und wie sie mögliche Empfehlungen bearbeitet hat.

Der Umfang der Darstellung und Selbstanalyse des Qualitätsmanagementsystems soll eine Länge von 50 Seiten nicht übersteigen. Dabei soll die Fachhochschule auf die

Nachvollziehbarkeit, Konsistenz und Widerspruchsfreiheit ihrer Darlegungen achten.

2.3 Verweise und Nachweise

Auf Informationen, die bereits in bestehenden Dokumenten ausreichend beschrieben sind, kann die Fachhochschule entsprechend verweisen. Diese Unterlagen (beispielsweise Jahresbericht, Geschäftsbericht, QM-Handbuch, Mustercurricula etc.) stellt die Fachhochschule zur Verfügung. Hilfreich ist es, bereits vorhandene schematische Darstellungen aufzugreifen, um beispielsweise Ablaufschemen oder Organisationspläne zu veranschaulichen. Verlinkungen auf die Website der Fachhochschule im Selbstevaluierungsbericht sollen hingegen vermieden werden.

Die Nutzung von vorhandenen Dokumenten soll den Arbeitsaufwand für die Fachhochschule reduzieren. In Anlagen können Nachweise für umgesetzte Maßnahmen übermittelt werden. Der Selbstevaluierungsbericht selbst soll die wesentlichen Informationen sowie nachvollziehbare Erläuterungen zum Qualitätsmanagementsystem der Fachhochschule enthalten.

3 Gutachter*innen

3.1 Anforderungen der AQ Austria zur Auswahl der Gutachter*innengruppe

Die Gutachter*innengruppe besteht aus mindestens vier Personen, davon eine Person, die studiert. Die AQ Austria empfiehlt, fünf Gutachter*innen einzusetzen, um einen möglichst differenzierten Blick auf das Qualitätsmanagementsystem zu erhalten.

Maßgeblich für die Auswahl der Gutachter*innen sind das Profil der Fachhochschule (v.a. Größe, Disziplinspektrum, Lehr- und Forschungsschwerpunkte, strategische Ausrichtung der Fachhochschule) und die Beschaffenheit ihres Qualitätsmanagementsystems (z.B. zentrales oder dezentrales Qualitätsmanagementsystem, EFQM-Modell). Die Gutachter*innen müssen die Verfahrenssprache (Deutsch oder Englisch) sowohl schriftlich als auch mündlich in angemessener Weise beherrschen.

In der Gesamtheit der Gutachter*innengruppe verfügen die Personen über Erfahrungen in der Hochschulleitung und -organisation sowie im hochschulischen Qualitätsmanagement und über Kenntnis des österreichischen Hochschulsystems. Alle Gutachter*innen sind unabhängig von ihrer Funktion an ihrer Hochschule gleichwertige Mitglieder der Gutachter*innengruppe.

Die Gutachter*innengruppe soll international zusammengesetzt sein, wobei Internationalität sowohl durch Herkunft als auch durch berufliche Erfahrung aufgrund einer Tätigkeit im Ausland zum Ausdruck kommen kann. Die Fachhochschule kann selbst entscheiden, ob

der Gutachter*innengruppe ausschließlich außerhalb von Österreich tätige Personen angehören sollen. Die Zusammensetzung der Gutachter*innengruppe soll eine breite Perspektive erfahrener Personen aus dem Europäischen Hochschulraum auf das Qualitätsmanagementsystem der Fachhochschule ermöglichen.

Die AQ Austria achtet auf besondere Erfordernisse des Einzelfalls und strebt Diversität in der Gutachter*innengruppe an. Des Weiteren intendiert die AQ Austria die Einbeziehung eines Mitglieds der Gutachter*innengruppe aus dem vorhergegangenen Audit.

Bei der Auswahl der Gutachter*innen prüft die AQ Austria, dass keine Umstände vorliegen, die eine Unbefangenheit in Zweifel ziehen oder eine Unvereinbarkeit mit der Tätigkeit als Gutachter*innen an der Fachhochschule begründen. Gründe können beispielsweise die Folgenden sein:

- Arbeits- oder sonstiges Vertragsverhältnis mit der Fachhochschule in den letzten fünf Jahren;
- Bewerbung an der Fachhochschule in den letzten fünf Jahren;
- Mitwirkung oder Mitarbeit an der Fachhochschule selbst oder deren Gremien in den letzten fünf Jahren;
- Persönliche Forschungszusammenarbeit oder Kooperation mit Personen der Fachhochschule in den letzten fünf Jahren;
- Absolvierung einer Prüfung oder Erlangung eines Abschlusses an der Fachhochschule in den letzten fünf Jahren;
- Private Naheverhältnisse zu Angehörigen der Fachhochschule.

Aufgrund der oben beschriebenen Anforderungen erstellt die AQ Austria einen Vorschlag potentieller Gutachter*innen und legt diesen der Fachhochschule vor. Sie hat das Recht, gegen einzelne Personen aus diesem Vorschlag schriftlich begründete Einwände vorzubringen und/oder Unvereinbarkeiten oder Befangenheiten aufzuzeigen.

Die AQ Austria schließt mit den Gutachter*innen eine schriftliche Vereinbarung über ihre Mitwirkung am Auditverfahren, wobei sie auch ihre Unbefangenheit bestätigen und sich zur Verschwiegenheit über alle im Zuge des Verfahrens über die Fachhochschule erhaltenen Informationen und Erkenntnisse verpflichten. Ein Code of Conduct bietet den Gutachter*innen praktische Hinweise für ihre Tätigkeit und legt die Verhaltensregeln fest.

3.2 Grundsätze für die Tätigkeit der Gutachter*innen

Die Gutachter*innen verstehen sich im Sinne einer Peer-Review als „critical friends“. Sie sind fachlich kompetente, externe Personen, die gegenüber der Fachhochschule eine zugleich wohlwollende und kritische Haltung einnehmen und durch ihre Mitwirkung am Auditverfahren zur Erreichung der Ziele des Audits beitragen. In dieser Rolle begegnen die Gutachter*innen den Angehörigen der Fachhochschule in kollegialer Weise.

3.3 Aufgaben der Gutachter*innen

Die Gutachter*innen sind verpflichtet, aktiv am Verfahren teilzunehmen. Das beinhaltet die eigene Vorbereitung anhand der von der AQ Austria zur Verfügung gestellten Materialien und des Selbstevaluierungsberichts der Fachhochschule ebenso wie die Teilnahme an den von der AQ Austria organisierten internen Vorbereitungstreffen und am Vor-Ort-Besuch sowie die Erstellung des Gutachtens. Benötigen die Gutachter*innen weitere Informationen oder Dokumente für ihre Tätigkeit, teilen sie dies der*dem Verfahrenskoordinator*in der AQ Austria unverzüglich mit.

Innerhalb der Gutachter*innengruppe übernimmt eine Person den Vorsitz. Diese Person moderiert üblicherweise die Gespräche während des Vor-Ort-Besuchs und koordiniert die Erstellung des Gutachtens auf Seite der Gutachter*innen.

3.4 Vorbereitung der Gutachter*innen

Die Vorbereitung der Gutachter*innen durch die AQ Austria erfolgt in mehreren Phasen. Sie zielt darauf ab, dass diese nach den von der Agentur definierten Grundsätzen am Audit mitwirken und die Ziele, die Standards und den Ablauf des Verfahrens sowie die für das Audit relevanten gesetzlichen Bestimmungen und das österreichische Hochschulsystem kennen. Von den Gutachter*innen wird darüber hinaus erwartet, dass sie sich vor dem Vor-Ort-Besuch auf Basis des Selbstevaluierungsberichts bereits eingehend mit der Fachhochschule und deren Qualitätsmanagementsystem vertraut gemacht haben.

In einer von der*dem Verfahrenskoordinator*in der AQ Austria moderierten Videokonferenz etwa drei Wochen vor dem Vor-Ort-Besuch tauschen die Gutachter*innen ihre Eindrücke zum Selbstevaluierungsbericht und zum bestehenden Qualitätsmanagementsystem der Fachhochschule aus und können um Nachreichung von Informationen (z.B. Dokumente oder Kennzahlen zur Orientierung) bitten. Außerdem wird die von der AQ Austria gemeinsam mit der Fachhochschule vorbereitete Agenda für den Ablauf des Vor-Ort-Besuchs besprochen und allenfalls angepasst.

Die*Der Verfahrenskoordinator*in der AQ Austria kontaktiert die Fachhochschule im Falle von nachzureichenden Informationen und bespricht eventuelle Änderungen in der vorgeschlagenen Agenda.

Unmittelbar vor dem Vor-Ort-Besuch bereiten die*der Verfahrenskoordinator*in der AQ Austria und die Gutachter*innen in einem internen Vorbereitungsworkshop die Gespräche an der Fachhochschule vor. Dabei werden die Abläufe und Inhalte der Gespräche im Detail besprochen und Zuständigkeiten innerhalb der Gruppe falls erforderlich nochmals geklärt.

4 Vor-Ort-Besuch

Im Auditverfahren der AQ Austria ist ein Vor-Ort-Besuch an der auditierten Fachhochschule vorgesehen, der mit dem oben genannten internen Vorbereitungsworkshop der

Gutachter*innen beginnt. Für den Vor-Ort-Besuch selbst ist, je nach Größe der Fachhochschule, ein Zeitrahmen von zwei bis drei Tagen anberaunt.

Ziel des Vor-Ort-Besuchs ist es, dass die Gutachter*innen aufbauend auf den Erkenntnissen aus dem Selbstevaluierungsbericht der Fachhochschule ein ausreichendes Verständnis für das Konzept des Qualitätsmanagementsystems und seine Struktur entwickeln und die tatsächliche Umsetzung des Qualitätsmanagements in den verschiedenen Leistungsbereichen unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven begutachten, um eine Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards vornehmen zu können.

Der Ablauf des Vor-Ort-Besuchs wird den spezifischen Erfordernissen des Verfahrens angepasst und anhand einer Musteragenda zwischen der AQ Austria und der Fachhochschule abgestimmt, so dass eine rechtzeitige Einladung der Gesprächspartner*innen durch die Verfahrenskoordination der Fachhochschule erfolgen kann. Die Nominierung der Studierenden zu dem Gespräch soll durch die Studierendenvertretung erfolgen. Nach der vorbereitenden Videokonferenz mit den Gutachter*innen wird die Agenda fertiggestellt.

Gesprächspartner*innen beim Vor-Ort-Besuch sollen jedenfalls Vertreter*innen der Fachhochschulleitung, Verantwortliche des Qualitätsmanagements, Mitarbeiter*innen der Lehre und der, Leiter*innen von bzw. Mitarbeiter*innen aus relevanten Organisationseinheiten und Studierende sein. Die einzelnen Personen stellen ihre Positionen in den Gesprächen mit den Gutachter*innen frei und unbeeinflusst dar.

Am Ende des Vor-Ort-Besuchs findet ein Abschlussgespräch der Gutachter*innen mit der Fachhochschulleitung statt, bei dem die Gutachter*innen letzte Informationen einholen und ein erstes Feedback zu ihren Eindrücken geben. Es erfolgt jedoch weder eine detaillierte Beurteilung noch eine Vorwegnahme der Zertifizierungsempfehlung, da die letztgültige Entscheidung über die Zertifizierung beim Board der AQ Austria liegt.

Die*Der Verfahrenskordinator*in der AQ Austria nimmt am Vor-Ort-Besuch teil, bereitet die Gutachter*innen darauf vor, achtet auf einen korrekten Ablauf des Verfahrens und darauf, dass die Standards gleichermaßen berücksichtigt sowie alle erforderlichen Informationen eingeholt werden. Die*Der Verfahrenskordinator*in steht während des gesamten Vor-Ort-Besuchs sowohl der Fachhochschule als auch den Gutachter*innen für die Klärung offener Fragen zum österreichischen Hochschulsystem und zum Auditverfahren zur Verfügung und ist Bindeglied zwischen der Fachhochschule und den Gutachter*innen.

5 Gutachten

Die Feststellungen zu den Auditstandards und die Beurteilung des Erfüllungsgrads der einzelnen Auditstandards durch die Gutachter*innen werden in einem schriftlichen Gutachten dokumentiert.

Das Gutachten basiert auf den Erkenntnissen, die die Gutachter*innen aus dem Selbstevaluierungsbericht der Fachhochschule und den Gesprächen im Rahmen des Vor-Ort-Besuchs

gewinnen konnten. Alle Gutachter*innen tragen gleichermaßen zum Gutachten bei und verpflichten sich zur Klarstellung bzw. Präzisierung von Feststellungen, Kritikpunkten und Empfehlungen, sofern es erforderlich ist.

Die Adressat*innen des Gutachtens sind die auditierte Fachhochschule, das Board der AQ Austria sowie die Öffentlichkeit, die durch die Veröffentlichung des Gutachtens informiert wird. Die Feststellungen und Beurteilungen des Gutachtens müssen vollständig, nachvollziehbar, aussagekräftig, klar und verständlich formuliert, faktisch korrekt, fair und objektiv sowie mit dem Bewusstsein für die verschiedenen Adressat*innengruppen geschrieben sein.

Inhaltliche Gestaltung des Gutachtens

Das Gutachten ist entlang der fünf Auditstandards aufgebaut. Für das Gutachten stellt die AQ Austria eine Vorlage zur Verfügung, die folgendermaßen aufgebaut ist:

Kapitel 1: Allgemeine Informationen zum Verfahren

- Ziele und Standards des Audits
- Informationen zur Fachhochschule
- Methode und Ablauf des Audits
- Gutachter*innengruppe

Dieses Kapitel wird durch die AQ Austria verfasst.

Kapitel 2: Zusammenfassung

Die Zusammenfassung gibt einen Überblick zu den wichtigsten Feststellungen und Beurteilungen der Gutachter*innen und enthält gegebenenfalls Aussagen zu folgenden Elementen:

- wichtigste Merkmale des Qualitätsmanagementsystems der Fachhochschule
- Beispiele guter Praxis des Qualitätsmanagementsystems

Kapitel 3: Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards

Jedem Standard ist ein eigener Abschnitt gewidmet, welcher Feststellungen und Beurteilungen enthält.

In ihrem Gutachten benennen die Gutachter*innen gegebenenfalls Elemente guter Praxis des Qualitätsmanagementsystems der Fachhochschule.

Sie sprechen unabhängig vom Ergebnis ihrer Beurteilung Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems aus, deren Umsetzung durch die Fachhochschule fakultativ erfolgt.

Abschließend beurteilen die Gutachter*innen den Erfüllungsgrad des jeweiligen Auditstandards anhand der drei Kategorien „erfüllt“, „mit Einschränkung erfüllt“ und „nicht erfüllt“. Die Beurteilung muss begründet und nachvollziehbar sein.

Sollten die Gutachter*innen zum Schluss gelangen, einen Standard als „mit Einschränkung erfüllt“ zu beurteilen, schlagen sie eine Empfehlung oder eine Auflage vor, aus der hervorgeht, was erforderlich ist, um den Standard als „erfüllt“ beurteilen zu können. Schlagen sie eine Auflage vor, so muss diese so gestaltet sein, dass eine Erfüllung durch die Fachhochschule innerhalb der Frist von 18 Monaten möglich ist. Dieser Umstand entsteht, wenn eine Anforderung eines Standards nicht gegeben ist.

Kapitel 4: Anlagen

Der Anhang enthält die anonymisierte Agenda des Vor-Ort-Besuchs und die vorliegende Richtlinie.

Die Erstellung des Gutachtens geschieht unter Wahrung der Meinungsvielfalt der Gutachter*innen mit dem Ziel des Konsenses. Soweit Unterschiede in den Auffassungen der Gutachter*innen bestehen, legen sie diese im Gutachten dar. Die*Der Verfahrenskoordinator*in der AQ Austria unterstützt die Erstellung des Gutachtens.

6 Stellungnahme der Fachhochschule

Die*Der Verfahrenskoordinator*in der AQ Austria übermittelt der Fachhochschule das vorläufige Gutachten. Die Fachhochschule hat die Möglichkeit, schriftlich ihre Sicht und allenfalls abweichende Meinung zu den Feststellungen und Beurteilungen der Gutachter*innen sowie mögliche sachliche Fehler darzulegen. Diese prüfen die Stellungnahme und entscheiden über Änderungen des Gutachtens. Die gesamte Gutachter*innengruppe stimmt dem endgültigen Gutachten zu, bevor die AQ Austria es als endgültiges Gutachten an die Fachhochschule übermittelt.

7 Zertifizierung

7.1 Zertifizierungsentscheidung

Das Board der AQ Austria entscheidet über die Zertifizierung des internen Qualitätsmanagementsystems auf Grundlage der endgültigen Fassung des Gutachtens sowie der Stellungnahme der Fachhochschule. Der Selbstevaluierungsbericht sowie eventuell nachgereichte Unterlagen liegt dem Board ebenfalls vor.

Die AQ Austria informiert die Fachhochschule nach der Entscheidung des Boards umgehend über dessen Beschluss. Ebenso erfolgt eine Verständigung der Gutachter*innen.

7.2 Erfüllung von Auflagen

Die achtzehnmonatige Frist zur Erfüllung der Auflagen beginnt am Tag der Zertifizierungsentscheidung durch das Board. Wird zur Überprüfung der Auflagenerfüllung ein oder

mehrere Mitglieder der Gutachter*innengruppe herangezogen, so trägt die Fachhochschule die dabei anfallenden Kosten (Abgeltung, mögliche Reise- und Nächtigungskosten). Für die AQ Austria sind keine Kosten durch die Fachhochschule zu tragen.

8 Veröffentlichung

Die AQ Austria veröffentlicht den Ergebnisbericht auf ihrer Website.

Gemäß § 21 HS-QSG ist auch die Fachhochschule verpflichtet, die Ergebnisse des Auditverfahrens in leicht zugänglicher Weise zur Verfügung zu stellen. Dies erfolgt in Form des Ergebnisberichts jedenfalls auf der Website der Fachhochschule.

Ausgenommen von der Veröffentlichung sind jedenfalls personenbezogene Daten und Berichtsteile, die sich auf Finanzierungsquellen sowie Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse beziehen.

9 Follow-up

Die Themen eines optionalen Follow-up-Workshops können sich auf Empfehlungen aus dem Gutachten oder auf Begründungen für eventuell ausgesprochene Auflagen beziehen. Der Workshop soll konkrete Ergebnisse des Audits aufgreifen und zur Nachhaltigkeit des Verfahrens beitragen.

Auf Wunsch der Fachhochschule wird ein Mitglied der Gutachter*innengruppe des Audits zum Workshop eingeladen, wobei die dafür entstehenden Kosten von der Fachhochschule getragen werden. Für die Teilnahme der Verfahrenskoordination der AQ Austria fallen keine weiteren Kosten für die Fachhochschule an.

10 Beschwerde

Im Falle eines Einspruchs gegen den Verfahrensablauf, die Zertifizierungsentscheidung oder wahrgenommener Unrichtigkeit des Ergebnisberichts, bringt die Fachhochschule eine begründete formlose schriftliche Beschwerde bei der Geschäftsstelle der AQ Austria ein. Die Beschwerde wird durch die Beschwerdekommision¹ behandelt, die dem Board der AQ Austria und der Fachhochschule über die Ergebnisse ihrer Ermittlungen berichtet und gegebenenfalls geeignete Maßnahmen zur Problemlösung empfiehlt.

¹ Mitglieder der Beschwerdekommision und Geschäftsordnung, abgerufen am 21.12.2020: <https://www.aq.ac.at/de/ueber-uns/gremien-organe/beschwerdekommision.php>

Die abschließende Entscheidung obliegt dem Board der AQ Austria. Die Einschätzung der Beschwerdekommision ist für das Board der AQ Austria nicht bindend. Es hat bei einer eventuellen gegenteiligen Einschätzung zu begründen, warum es den Empfehlungen der Beschwerdekommision nicht folgt.

11 Re-Audit

Wird das Qualitätsmanagementsystem einer Fachhochschule nicht zertifiziert, so ist gemäß § 22 Abs. 6 HS-QSG nach zwei Jahren ein Re-Audit durch die AQ Austria durchzuführen. Eine Nicht-Zertifizierung kann entweder infolge einer negativen Zertifizierungsentscheidung oder der Nicht-Erfüllung von Auflagen eintreten. Im Fall der Nicht-Erfüllung der Auflagen erfolgt das Re-Audit zwei Jahre nach der negativen Entscheidung der Auflagenerfüllung.

Das Re-Audit wird nach denselben Verfahrensregeln durchgeführt wie ein mit der AQ Austria durchgeführtes Audit. Die Fachhochschule weist nach, dass sie ein Qualitätsmanagementsystem nach den gesetzlichen Bestimmungen eingerichtet hat und dass die im vorangegangenen Audit festgestellten Mängel behoben wurden. Hierzu kann sie sich auf den Ergebnisbericht des ursprünglichen Audits und die damals verwendeten Dokumente beziehen.

12 Glossar

Angehörige der Fachhochschule

Dazu zählen Studierende, Mitarbeiter*innen der Verwaltung, sowie Lehr- und Forschungspersonal.

Auditstandards

Auditstandards konkretisieren die Prüfbereiche gemäß § 22 Abs. 2 HS-QSG und beschreiben die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem gemäß den gesetzlichen Bestimmungen. Die fünf Auditstandards sind die Grundlage für die Fachhochschule zur Selbsteinschätzung des internen Qualitätsmanagementsystems und für die Gutachter*innen zur externen Beurteilung.

Auditverfahren

Periodisch wiederkehrendes Peer-Review-Verfahren, in dem Organisation und Umsetzung des internen Qualitätsmanagementsystems einer Fachhochschule durch externe Gutachter*innen beurteilt werden, um es zu zertifizieren. Es unterstützt die Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems und ermöglicht kollegiales Feedback zu dessen Entwicklungspotentialen.

Auflagen

Auflagen werden nur ausgesprochen, wenn Mängel in der tatsächlichen Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems festgestellt werden, die nach Auffassung des Boards innerhalb eines Zeitraums von 18 Monaten behoben werden können. Auflagen sind bindend und müssen innerhalb der Frist von 18 Monaten erfüllt werden, um die Zertifizierung zu behalten.

Empfehlungen

Empfehlungen der Gutachter*innen sind nicht bindend und sollen die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems unterstützen.

ESG

Die Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum, ESG) gehören zum Orientierungsrahmen für die Gestaltung des Audits durch die AQ Austria.

Externe Interessensgruppen

Gesellschaftliche Gruppen, die am Wirken einer Fachhochschule teilhaben. Die Interessensgruppen sind durch Profil und Ziele der Fachhochschule bestimmt. Sie setzen sich beispielsweise aus Vertreter*innen der Gesellschaft, der Wissenschaft und dem Arbeitsmarkt zusammen.

Kernaufgaben

Die Kernaufgaben der Fachhochschule umfassen die Leistungsbereiche Studien und Lehre sowie Angewandte Forschung und Entwicklung.

Prüfbereiche

Jene Bereiche, die in einem Audit gemäß § 22 Abs. 2 HS-QSG jedenfalls zu prüfen sind. Die gesetzlichen Prüfbereiche enthalten unterschiedliche Dimensionen eines Qualitätsmanagementsystems, die miteinander in engem Zusammenhang stehen. Die AQ Austria konkretisiert die Prüfbereiche durch die fünf Standards.

Qualitätskreislauf

Beschreibung eines Prozesses der kontinuierlichen Sicherung und gegebenenfalls Verbesserung der Qualität durch die Abfolge von Planen – Durchführen – Prüfen – Handeln. Der Kreislauf wird geschlossen, wenn Verbesserungsmaßnahmen in die Planung einfließen.

Qualitätsmanagementsystem

Gesamtheit von aufeinander abgestimmten bzw. zusammenwirkenden Maßnahmen zur Sicherung und Weiterentwicklung hochschulinterner Organisations- und Steuerungsprozesse, welche die Fachhochschule beim Erreichen ihrer Ziele unterstützen. Die Fachhochschule gestaltet diese Maßnahmen autonom.

Querschnittsaufgaben

Die Querschnittsaufgaben umfassen die gesellschaftlichen Zielsetzungen, die von der Fachhochschule entsprechend ihres Profils und ihrer Strategie selbst festgelegt werden, sowie die Internationalisierung

Unterstützende Aufgaben

Die unterstützenden Aufgaben umfassen die Bereiche Organisation, Administration und Personal der Fachhochschule.

Zertifikat

Mit einem Zertifikat erhält die Fachhochschule den Nachweis darüber, dass sie ihren gesetzlichen Auftrag zur Sicherung der Qualität in ihren Kern- und Querschnittsaufgaben wahrnimmt und das Qualitätsmanagementsystem geeignet ist, die Fachhochschule in der Erfüllung ihrer Ziele zu unterstützen.

Stellungnahme zum vorläufigen Auditgutachten

Diese vorliegende Stellungnahme bezieht sich auf die Empfehlungen des mit 17. Jänner 2024 datierten, vorläufigen Auditgutachtens der AQ Austria, welches im Rahmen des Audits zur Zertifizierung des internen Qualitätsmanagementsystems der Lauder Business School am 16. und 17. November 2023 dokumentiert wurden.

Empfehlung 1.1:

*Die Gutachter*innen empfehlen der LBS die Entwicklung eines Zielbildes (inklusive spezifischer Ziele), welches durch Maßnahmen in den (existierenden) strategischen Handlungsfeldern erreicht werden soll. Möglicherweise lassen sich so Maßnahmen und Kennzahlen verdichten bzw. bündeln und auch ein klarerer Fokus herausarbeiten, d.h. welches Ziel wird mit welcher Maßnahme erreicht.*

Das KPI-System an der LBS umfasst kurz- mittel- und langfristige Ziele; diese unterscheiden sich nicht in ihrer Wichtigkeit, sondern vielmehr in der Dauer der Erreichung (ein Jahr, fünf Jahre und zehn Jahre). Insbesondere bei Zielen, deren Erreichung die Dauer eines Jahres übersteigt, sind selbstverständlich Mechanismen eingeplant, um den Fortschritt der Erreichung zu überblicken. Als Beispiel kann hier der Projektplan genannt werden, welcher den Weg zur ACBSP Akkreditierung abbildet. Verschiedene Meilensteine im Projektplan stellen messbare Zwischenschritte dar, die zur Fortschrittsmessung der Erreichung des Gesamtzieles dienen. Jedes mittel- und langfristige Ziel wird auf Teilaufgaben heruntergebrochen und zumindest einmal jährlich geprüft, um so den Fortschritt in der Zielerreichung zu überblicken. Die Verantwortlichkeit für das Tracken der einzelnen Maßnahmen liegt bei der Stabstelle Qualitätsmanagement.

Die LBS verzichtet bewusst darauf, Maßnahmen und Kennzahlen zu bündeln, da dadurch auch eine aktive Mitwirkung von einzelnen MitarbeiterInnen verloren gehen könnte. Durch die besondere Größe der LBS sowie der besonders flachen Hierarchie ist es ausdrücklich gewünscht, jede*n einzelne*n Mitarbeiter*in aktiv in die Strategieentwicklung und -messung einzubinden, auch wenn das in einer möglicherweise höheren Anzahl an KPI resultiert, als es im Zuge einer Bündelung der Fall wäre.

Die Zuordnung der einzelnen gefassten Ziele zu den strategischen Handlungsfeldern wird aus dem jährlichen Bericht an die AQ Austria ersichtlich. In diesem Jahresbericht sind die verschiedenen umgesetzten Aktionen und (erreichten) Ziele des betreffenden Studienjahres den einzelnen strategischen Handlungsfeldern in Form von Tabellen zugeordnet.

Empfehlung 1.2:

Die Strategie für das Qualitätsmanagement sollte dahingehend überarbeitet werden, dass auch dort ein PDCA-Zyklus sichtbar wird. Wie also entwickelt sich das Qualitätsmanagement an der LBS weiter? Welche Prozesse existieren zu diesem Zweck? Die Entwicklungsarbeiten der LBS im Bereich des Qualitätsmanagements könnten wiederum für die Positionierung der LBS am Bildungsmarkt verwertet werden.

Die Weiterentwicklung des QM-Systems orientiert sich aktuell stark an den Standards der Akkreditierungs- und Zertifizierungsstellen und wächst bzw. verändert sich dadurch im selben Rhythmus wie die externen Standards sowie zusätzlich basierend auf den Ergebnissen der KPI-Messungen. Die LBS möchte die Empfehlung 1.2 zum Anlass nehmen, ein Konzept zu entwickeln, das einem nachvollziehbaren, regelmäßigen und geschlossenen PDCA-Zyklus zur Weiterentwicklung des QM-Systems gerecht wird. Darin soll u.a. eine standardisierte Evaluierung der bereits implementierten Qualitätssicherungsmaßnahmen und dokumentierten Prozesse innerhalb des QM-Systems geregelt und die Regelmäßigkeit einer solchen Evaluierung des QM-Systems festgelegt werden.

Empfehlung 1.3:

*Um das einheitliche Qualitätsverständnis der Hochschulangehörigen zu schärfen, zu formalisieren und sichtbar zu machen, empfehlen die Gutachter*innen eine Diskussion und Verschriftlichung für alle wichtigen Aufgabenbereiche der Hochschule, beginnend mit dem Qualitätsverständnis in den Kernaufgaben (Was bedeutet für uns gute bzw. qualitativ hochwertige Lehre an der LBS? Was bedeutet für uns gute bzw. qualitativ hochwertige Angewandte Forschung und Entwicklung an der LBS?). Dies würde auch die strategische Ausrichtung der LBS nach innen und außen trennschärfer sichtbar machen.*

Die LBS sieht in der Empfehlung für eine Diskussion und Verschriftlichung der *guten Lehre* sowie *guten Angewandten Forschung und Entwicklung* an der LBS Potential für die eigene Weiterentwicklung. Ein erstes Maßnahmenpaket zur Umsetzung dieser Empfehlung 1.3 beinhaltet u.a. die Dokumentation aller bereits implementierten Maßnahmen zu den Themen *gute Lehre* sowie *gute Angewandte Forschung und Entwicklung* an der LBS sowie eine Diskussion innerhalb verschiedener, bereits implementierter Gremien wie z.B. dem Kollegium und dem Managementteam über die Vollständigkeit und Eignung dieser Maßnahmen. Eine entsprechende Schulung kann im Rahmen von Lektor*innenkonferenzen erfolgen. Eine Veröffentlichung des finalen Konzepts zur *guten Lehre* und *guten Angewandten Forschung und Entwicklung* auf der Website wird angedacht, um dem Aspekt der Sichtbarmachung Rechnung zu tragen.

Empfehlung 2.1:

Es wird empfohlen, die „Open-Door-Policy“ regelmäßig zu reflektieren. Im Hinblick auf ggf. steigende Studierendenzahlen ist es notwendig, damit sichergestellt wird, dass sie auch weiterhin effektiv umgesetzt werden kann.

Die Open Door Policy wird anhand der verschiedenen Evaluierungen zumindest halbjährlich bzw. auch jährlich reflektiert, da die Studierenden durch die standardisierten Evaluierungsfragebögen aktiv dazu aufgefordert werden, die Verfügbarkeit des wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Personals zu beurteilen. Durch die Messung des entsprechenden KPI wäre eine Abweichung vom gewünschten Zielwert frühzeitig erkennbar. Weiters haben die Studierenden die Möglichkeit, auch anonym über ein Beschwerdetool eine unzureichende Verfügbarkeit von Ansprechpartner*innen auf Seiten der LBS zu bemängeln. Auch durch die limitierte Infrastruktur am Campus der LBS ist ein plötzlicher, nicht mehr zu bewältigender Anstieg der Studierendenzahlen bis auf Weiteres nicht zu erwarten.

Weiters werden die betroffenen Mitarbeiter*innen, Lektor*innen und Studiengangsleiter*innen einmal jährlich aktiv im Rahmen von verschiedenen Evaluierungsfragebögen dahingehend befragt, ob deren eigene Arbeitsbelastung als zu hoch eingeschätzt wird. Damit soll sichergestellt werden, dass eine Verschlechterung der zeitlichen Verfügbarkeit, um der Open Door Policy gerecht zu werden, aus verschiedensten Perspektiven frühzeitig erkannt und mit entsprechenden Maßnahmen entgegengewirkt werden kann, oder die Policy ggf. überarbeitet werden muss.

Empfehlung 3.1:

*In den Gesprächen der Gutachter*innen vor Ort mit den Vertreter*innen der Lehrenden ergab sich ein durchgängig schlüssiges Bild von Lehrenden, die ihre Lehrtätigkeit auf variable Erwartungen kulturell diverser und internationaler Kohorten ausrichten können. Die Gutachter*innen empfehlen der LBS dieses vorhandene Wissen und diese Kompetenzen im Rahmen von verschriftlichten didaktischen Leitlinien zu erfassen, die wiederum in das zu verschriftlichte Qualitätsverständnis in der Lehre einfließen könnte (siehe Empfehlung 1.3). Die Etablierung eines gemeinsamen Verständnisses durch diese didaktischen Leitlinien wäre nicht nur für die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Lehre hilfreich, sondern auch für weitere curricularen Entwicklungsarbeiten.*

Die LBS begrüßt diese Empfehlung ebenso wie Empfehlung 1.3 und sieht Potential für eine Diskussion und Verschriftlichung der *guten Lehre* sowie *guten Angewandten Forschung und Entwicklung* an der LBS. Ein erstes Maßnahmenpaket zur Umsetzung dieser Empfehlung 3.1 beinhaltet u.a. die Dokumentation aller bereits implementierten Maßnahmen zu den Themen *gute Lehre* sowie *gute Angewandte Forschung und Entwicklung* an der LBS sowie eine Diskussion innerhalb verschiedener, bereits implementierter Gremien wie z.B. dem Kollegium und dem Managementteam über die Vollständigkeit und Eignung dieser Maßnahmen. Eine entsprechende Schulung kann im Rahmen von Lektor*innenkonferenzen erfolgen. Eine Veröffentlichung der finalen Leitlinien zur *guten Lehre* und *guten Angewandten Forschung und Entwicklung* wird angedacht, um dem Aspekt der Sichtbarmachung Rechnung zu tragen (siehe dazu auch die Stellungnahme zu Punkt 1.3).

Empfehlung 3.2:

Angesichts der derzeitigen Schließung der Bibliothek um 16 Uhr wird empfohlen, den Bedarf nach weiteren Arbeitsplätzen für Studierende an der LBS zu erheben. Die Einrichtung von zusätzlichen Arbeitsbereichen kann bei Bedarf dazu beitragen, die fehlenden Studienplätze außerhalb der regulären Bibliotheksöffnungszeiten zu kompensieren und damit die Lern- und Forschungserfahrung der Studierenden zu verbessern.

Die LBS stellt ihren Studierenden aktuell zwei von 08.00 Uhr bis 22.00 Uhr durchgehend geöffnete Study-Lounges am Campus zur freien Verfügung, die den Studienanfängern u.a. am Orientation Day im Zuge einer Campus-Führung gezeigt werden. Weiters wurde an der LBS kürzlich ein zusätzlicher, dritter Raum für die Studierenden im Bereich der Seminarräume zur Verfügung gestellt, welcher zu den gleichen Zeiten als Lern- und Arbeitsplatz von den Studierenden nach deren Ermessen genutzt werden kann. Diese Information wurde den Studierenden in der Vergangenheit bereits mehrmals im Rahmen des jährlichen Feedbackschreibens, welches Informationen und Rückmeldungen zu den von Studierenden eingebrachten Verbesserungsvorschlägen im Zuge der jährlichen Service- und Facilities Evaluierung enthält, schriftlich mitgeteilt. Weiters wurde den Studierenden in diesem Feedback-Schreiben bereits mehrmals mitgeteilt, dass sämtliche Seminarräume an der LBS von Studierenden als Arbeitsräume genutzt werden können, sofern dort nicht zur selben Zeit eine Lehrveranstaltung stattfindet. Dazu ist es lediglich erforderlich, den gewünschten Seminarraum beim Academic Coordinator oder der Assistentin des Geschäftsführers vorab oder direkt bei Bedarf zu buchen, damit der Seminarraum auf- und nach der Nutzung wieder von LBS-Mitarbeiter*innen abgesperrt werden kann. Das soll dem Schutz des in den Seminarräumen vorhandenen Equipments dienen und auch sicherstellen, dass die Seminarräume in dem Zustand verlassen werden, in welchem eine anschließende Lehre wieder ohne Verzögerung durchführbar ist. Die LBS sieht aktuell weder die Notwendigkeit noch die infrastrukturelle Möglichkeit, den Studierenden weitere Räumlichkeiten zur freien Verfügung zu überlassen.

Empfehlung 4.1:

*Aktuell beschränken sich die Forschungsaktivitäten fast ausschließlich auf die zwei Lektor*innen mit Forschungsaufgaben, was aus Sicht der Gutachter*innen ein hohes Risiko für die Aufrechterhaltung bzw. die Weiterentwicklung Forschungsleistungen der gesamten Hochschule darstellt. Eine Verbreiterung der Forschungsaktivitäten auf mehr Personen sollte angestrebt werden.*

LBS begrüßt diese Empfehlung grundsätzlich, deren Realisierung allerdings stark an finanzielle Ressourcen geknüpft ist, die aktuell nicht in der Basisfinanzierung der öffentlichen Hand für Fachhochschulen vorgesehen sind. LBS versteht sich als Boutique Business School mit dem Ziel, ihren Studierenden eine sehr praxisnahe, wissenschaftliche Ausbildung angedeihen zu lassen, wofür ein überwiegender Großteil des Lehrkörpers so ausgewählt wird, dass er in der nationalen und internationalen Wirtschaft bereits beruflich Fuß gefasst hat. Die Wissenschaftlichkeit der Ausbildung an der LBS wird durch das große Augenmerk auf eine fundierte, akademische Ausbildung des Lehrkörpers gewährleistet, die nicht nur bei der sorgsamsten Neubesetzung von Lektor*innenpositionen, sondern auch durch zumindest jährliches Monitoring der Lektor*innenqualifikation sichergestellt wird. Durch eine hauptberufliche Tätigkeit der meisten Lektor*innen außerhalb der LBS, wird weiters die Kapazität für Forschungs- zusätzlich zur bereits nebenberuflichen Lehrtätigkeit für die meisten Lektor*innen als sehr limitiert erachtet.

Empfehlung 4.2:

Die LBS sollte den Prozess zur Entwicklung der Forschungsschwerpunkte weiterentwickeln, damit diese zur Profilbildung der Hochschule beitragen können. So sollten die Forschungsschwerpunkte unter Einbeziehung des Lehr- und Forschungspersonals und ggf. weiterer Anspruchsgruppen strategisch entwickelt werden. Die Forschungsschwerpunkte sollten mittelfristig geprüft und ggf. aktualisiert bzw. aufgelassen werden, auch auf Grundlage einer angepassten Forschungsmatrix (siehe Empfehlung 4.4).

Eine breitere Diskussion der Forschungsschwerpunkte ist grundsätzlich zu begrüßen; der formalisierte Prozess an der LBS dazu sieht vor, die Kollegiumsleitung in die jährlichen Strategiesitzungen einzubinden, um u.a. auch die Forschungsschwerpunkte zu evaluieren. Dies könnte zukünftig etwa im Rahmen der periodischen Kollegiumssitzungen stattfinden. Allerdings gibt es dabei zu bedenken, dass Forschung durch konkrete Personen durchgeführt wird, die im betreffenden Forschungsfeld über entsprechende Expertise verfügen sollten, um einen entsprechend qualitativ hochwertigen Output zu generieren. Daher kann ein partizipatorischer Prozess zur Identifikation von Forschungsfeldern nur unter Berücksichtigung dieser Nebenbedingung stattfinden und entsprechend ist der Suchraum für alternative Forschungsschwerpunkte limitiert. Die LBS hat sich bereits in der Vergangenheit proaktiv durch die (erfolgreiche) Beantwortung von Ausschreibungen öffentlicher Förderstellen dieses Themas angenommen und so u.a. die Finanzierung für eine von der Stadt Wien geförderte (Vollzeit-)Professur für Marketingmanagement im Jahr 2020 erwirkt. Die Besetzung dieser Position war mit einer Tätigkeit in der Lehre aber eben auch im Bereich der Forschung verknüpft. Die LBS sieht hier die Option, sich auch zukünftig für ähnlich gelagerte Förderausschreibungen zu bewerben, um das Forschungsteam entsprechend zu verbreitern.

Empfehlung 4.3:

Studierende könnten dezidierter, u.a. durch Bachelor- und Masterarbeiten dazu motiviert werden, Beiträge zu den Forschungsschwerpunkten zu leisten.

Um Studierende näher an die Forschungsthemen der LBS heranzuführen, plant das Forschungsdepartment die Präsentation dieser Schwerpunkte im jährlich stattfindenden Research Seminar sowie im Kollegium, um die Lektor*innen zu motivieren, insbesondere Master- aber auch Bachelorarbeiten zu diesen Themenfeldern zu betreuen. Die Studierenden sollen über diese Schwerpunkte und die Möglichkeit, hierzu passende Arbeiten zu verfassen, im Rahmen der einschlägigen Lehrveranstaltungen informiert werden. Als Anreiz wird die Möglichkeit geboten, wissenschaftlich gute Arbeiten im Rahmen der LBS Working Paper Serie zu veröffentlichen.

Empfehlung 4.4:

In der Forschungsmatrix sollten Publikationen stärker differenziert bzw. die unterschiedlichen Kategorien klarer erkennbar sein (Peer-Reviewed Journals, Trade Journals, Book Chapters, Working Papers). Weiterhin sollte eine Aufstellung nach Forschungsfeldern bzw. Profilt Themen inkludiert werden, damit transparent wird, ob und in welchem Umfang die Forschungoutputs auf die Profilt Themen der Hochschule einzahlen. So könnte die Forschungsmatrix auch als strategisches Steuerungsinstrument verwendet werden. Zuletzt wäre eine Aufstellung über einen längeren Zeitraum hinweg, etwa 5 Jahre, empfehlenswert, um Trends besser ablesen zu können.

Die Forschungsmatrix dient dazu, einen aggregierten Überblick über den Forschungsoutput der LBS darzustellen. Es ist vorgesehen, eine Differenzierung in referierte und nicht referierte Publikationen einzuführen. Darüber hinaus ist jedoch keine weitere Steigerung der Komplexität der Matrix geplant, weil es sich eben um ein Instrument handelt, das ein kurzes prägnantes Bild der Forschung an der LBS vermitteln soll.

Intern verfügt die LBS freilich über genaue Aufzeichnungen und der detaillierte Output des Forschungsdepartments ist in Form von Publikationslisten auch auf der Homepage abrufbar. Die Matrix wird seit 2018 jedes Jahr erstellt und daher wird auch das Intervall von fünf Jahren mit den Daten für das Studienjahr 2023/24 den in der Empfehlung angeregten 5-Jahres-Zeitraum umspannen können.

Empfehlung 4.5:

*Die Hochschule sollte eruieren, welche niedrigschwelligen Angebote es zur Sichtbarmachung und Nutzung der Expertise von Lektor*innen – über anerkannten Peer Reviewed Journals hinaus – gibt.*

Die LBS hat hier bereits verschiedene Wege ausprobiert und insbesondere etwa die Publikation in der LBS Working Paper Series als relativ niederschwellige Option kommuniziert. Eine im Jahr 2021 eingeführte Neuregulierung der Zugangsvoraussetzungen für Lektor*innen zur FH-Professur konnte so zumindest eine gewisse Anzahl zusätzlicher Publikationen realisiert werden. Weiters wird die Expertise des Lehrkörpers über die Website der LBS nach außen kommuniziert, wobei hier der Schwerpunkt allerdings stark auf der erforderlichen Praxiserfahrung und nicht so stark auf der Publikationsleistung von Lektor*innen liegt, die bereits über den Bereich „Research“ auf der Website publiziert ist.

Empfehlung 5.1:

Mit Blick auf die in der Strategie der LBS formulierte stärkere Forschungsorientierung wird empfohlen, bereits bei der Rekrutierung (in der Ausschreibung) einen stärkeren Fokus auf forschungsaktive Lehrende zu legen, um entsprechende Kompetenzen und Netzwerke an die LBS zu holen und entsprechend verwerten zu können. Dabei wäre insbesondere auf Forschungskompetenz im Bereich der aktuellen Forschungsschwerpunkte (siehe Standard 4) zu achten.

LBS begrüßt diese Empfehlung grundsätzlich, deren Realisierung allerdings stark an finanzielle Ressourcen geknüpft ist, die aktuell nicht in der Basisfinanzierung der öffentlichen Hand für Fachhochschulen vorgesehen sind. LBS versteht sich als Boutique Business School mit dem Ziel, ihren Studierenden eine sehr praxisnahe, wissenschaftliche Ausbildung angedeihen zu lassen, wofür ein überwiegender Großteil des Lehrkörpers so ausgewählt wird, dass er in der nationalen und internationalen Wirtschaft bereits beruflich Fuß gefasst hat. Die Wissenschaftlichkeit der Ausbildung an der LBS wird durch das große Augenmerk auf eine fundierte, akademische Ausbildung des Lehrkörpers gewährleistet, die nicht nur bei der sorgsamsten Neubesetzung von Lektor*innenpositionen, sondern auch durch zumindest jährliches Monitoring der Lektor*innenqualifikation sichergestellt wird. Durch eine hauptberufliche Tätigkeit der meisten Lektor*innen außerhalb der LBS, wird weiters eine Kapazität zur zusätzlichen Forschungs- zusätzlich zur bereits nebenberuflichen Lehrtätigkeit für die meisten aktuellen Lektor*innen als sehr limitiert erachtet (siehe dazu auch die Stellungnahme zu Punkt 4.1). Wie in der Stellungnahme zu Punkt 4.2 bereits dargelegt, ist es angedacht, aktiv forschende Lektor*innen mit finanzieller Unterstützung durch externe Fördergeber durch Beantwortung entsprechender Ausschreibungen zu gewinnen.

Empfehlung 5.2:

*Das Angebot an externen Weiterbildungsmöglichkeiten, z.B. die didaktischen Qualifizierungsangebote der FHK, sollte insbesondere auch an externe Lektor*innen kommuniziert und ein Anreizsystem zur Teilnahme geschaffen werden, damit es trotz der erfahrungsgemäß knappen Zeitressourcen genutzt wird und somit ein Mehrwert für die LBS und die Teilnehmer*innen entsteht.*

Diese Empfehlung wird grundsätzlich von der LBS sehr begrüßt. Die Kommunikation der Fortbildungsangebote an alle Lektor*innen, deren überwiegender Großteil extern an der LBS lehrt, erfolgt durch die Stabstelle Qualitätsmanagement bereits nachweislich mehrmals pro Jahr, zumeist per Mail. Weitere Aussendungen zum Thema Fortbildungen, die z.B. über Erasmus+ finanziell gestützt werden, werden bereits durch den LBS Mobility Coordinator an die Lektor*innenschaft elektronisch gesandt. Als Anreizsystem für die Teilnahme an internationalen Fortbildungen hat LBS bereits im Jahr 2018 eine zusätzliche finanzielle Unterstützung für mitreisende, betreuungspflichtige Kinder ins Leben gerufen.

Im Rahmen von Lektor*innenkonferenzen kann die Studiengangsleitung als Maßnahme zukünftig auch gezielt auf die verschiedenen Fortbildungsangebote hinweisen.

Empfehlung 5.3:

Darüber hinaus wird die Entwicklung eines Konzepts und Anreizsystems zum verstärkten Austausch unter den Lehrenden, im Sinne eines Peer-to-Peer-Lernens empfohlen, um das bestehende Potenzial unter dem Lehr- und Forschungspersonal besser ausschöpfen zu können.

Im Rahmen der letzten beiden Lektor*innenkonferenzen wurde das Angebot eines Peer-to-Peer-Lernens für Lektor*innen bereits vorgeschlagen, kam aber wegen mangelnden Interesses von Seiten der Lektor*innenschaft bisher nicht zustande. Hintergrund dazu dürfte auch die lückenlose Betreuung durch die Studiengangsleitung im Rahmen des Onboardings neuer Lektor*innen an der LBS sein; durch die geplante Verschriftlichung aller bereits implementierten Maßnahmen zu den Themen *gute Lehre* sowie *gute Angewandte Forschung und Entwicklung* an der LBS (siehe auch die Stellungnahme zu Punkt 1.3) wird bis auf Weiteres auch nicht mit einer Steigerung des Interesses auf Seiten der Lektor*innenschaft gerechnet; eventuell wird jedoch im Zuge der Schulung der Verschriftlichung im Rahmen zukünftiger Lektor*innenkonferenzen gesteigertes Interesse an einem Peer-to-Peer-Lernen kundgetan, was selbstverständlich zu einer entsprechenden Aktion von Seiten der Studiengangsleitung führen würde.



Alexander Zirkler, Geschäftsführer



Konrad Koloseus, Kollegiumsleiter

Wien, 30. Jänner 2024