



PRIVATE PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE
DER DIÖZESE LINZ

Qualitätsmanagement

der Privaten Pädagogischen Hochschule der Diözese Linz

Rektorat, 5. März 2019

Autoren/Autorinnen: Michael Atzwanger, Emmerich Boxhofer, Karin Keiler, Franz Keplinger, Cornelia Kittinger, Berta Leeb, Marianne Obermüller, Elisabeth Oberreiter, Christian Reindl, Thomas Schöftner, Maria Trenda, Alfred Weinberger, Gabriele Zehetner



Inhalt

Vorbemerkung.....	3
1 Grundlagen	3
2. Leitlinien	4
2.1 Förderung der Qualitätskultur.....	4
2.2 Ausrichtung an Zielen und Ansprüchen.....	5
2.3 Kontinuierliche Qualitätsentwicklung	5
2.4 Mitwirkung	5
2.5 Kommunikation	5
3. Qualitätsmanagementsystem der PHDL.....	6
3.1 Systematik: der Qualitätsregelkreis.....	7
3.1.1 Exemplarische Beschreibung des Qualitätsregelkreises für einen Prozess	7
3.1.2 Anwendung des Qualitätsregelkreises.....	9
3.1.3 Qualitätsdimensionen.....	9
3.1.4 Auswahl der Verfahren	9
3.2 Instrumente und Verfahren.....	9
3.2.1 Verfahren der Qualitätssicherung (QS) und Qualitätsentwicklung (QE)	9
3.2.2 Elemente der Hochschulsteuerung	12
3.3 Verantwortlichkeiten und Mitwirkung in der Qualitätssicherung und -entwicklung	13
3.3.1 Hochschulrat.....	13
3.3.2 Rektorat.....	13
3.3.3. Hochschulkollegium.....	13
3.3.4 Stabsstelle Qualitätsmanagement.....	14
3.3.5 Qualitätskommission	14
3.3.6 Vizerektorate, Verwaltung und Ressorts.....	15
3.3.7 PHDL-Angehörige.....	15
3.4 Kommunikation und Reporting	15
Literatur	16



Vorbemerkung

Das hier vorliegende Konzept eines Qualitätsmanagements (QM) der Privaten Pädagogischen Hochschule der Diözese Linz (PHDL) wurde in enger Anlehnung an das QM-Konzept der Pädagogischen Hochschule St. Gallen¹ entwickelt. Die Implementierung eines vollständigen und durchgängigen QM an der PHDL begründet sich vor allem durch die Ergebnisse einer externen Evaluierung² und dem gesetzlichen Auftrag. Im Hochschulgesetz § 33 wird dazu ausgeführt: „(1) Die Pädagogischen Hochschulen haben zur Qualitäts- und Leistungssicherung ein eigenes Qualitätsmanagementsystem aufzubauen und regelmäßige interne Evaluierungen vorzunehmen.“

Das QM basiert auf gesetzlichen und hochschulinternen Vorgaben und nationalen und internationalen Kriterien (Kapitel 1). Die Leitlinien für die interne Qualitätsentwicklung und die Qualitätssicherung sind im Kapitel 2 dargelegt. In Kapitel 3 wird das Qualitätsmanagementsystem beschrieben; es beinhaltet die an der PHDL eingesetzten Elemente und Verfahren und beschreibt die Verantwortlichkeiten.

1. Grundlagen

Qualität beschreibt den Grad, in dem die Angebote einer Einheit (z.B. einer Hochschule) verschiedene Forderungen und Erwartungen erfüllen.³ Die Forderungen und Erwartungen beziehen sich auf die Interessen und Bedürfnisse verschiedener Interessensgruppen innerhalb und außerhalb der Hochschule.⁴ An der PHDL kommen darüber hinaus in besonderem Maße die Interessen und Bedürfnisse der kirchlichen Trägerschaft zum Tragen. Die zu erfüllenden Forderungen und Erwartungen beziehen sich vor allem auf die Kernaufgabe der PHDL, die forschungsbasierte Aus-, Fort- und Weiterbildung von Pädagoginnen und Pädagogen.

Das QM besteht aus aufeinander abgestimmten Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität.⁵ QM ist ein präventiver Ansatz, der mithilfe optimal gestalteter und umgesetzter Prozesse der Erreichung festgelegter Ziele und gleichzeitig einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess dient. Es besteht aus zwei zentralen Elementen:

- Festlegen von Zielen auf verschiedenen Ebenen und
- Durchführen eines Regelkreises von Planen, Durchführen, Überprüfen (Qualitätssicherung: QS) und Verbessern (Qualitätsentwicklung: QE) zum Erreichen dieser Ziele

¹ Messerli, Nitzsche & Graf, 2017

² Agentur für Qualitätssicherung Austria, 2017

³ Hertel, 2015; DIN EN ISO 9000, 2005-12

⁴ Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2015, S. 7f

⁵ DIN EN ISO 9000, 2005-12



Das QM bezieht sich dabei sowohl auf die Aufbauorganisation als auch auf die Ablauforganisation der Hochschule⁶. Für ein gelungenes QM gelten folgende Voraussetzungen⁷, die als Ziele wiederum einen eigenen Regelkreis an der PHDL durchlaufen:

Qualitätskultur, d.h. es existiert ein gemeinsames Qualitätsverständnis und Qualitätsengagement, das von allen gelebt wird, sodass sich jede Person für Qualität verantwortlich fühlt und relevante Prozessverläufe automatisch in die eigene Tätigkeit integriert.

Prozessorientierung, d.h. jede Organisationseinheit sieht sich verantwortlich, die über die verschiedenen Einheiten der Organisation erstreckenden Prozesse zu optimieren, sodass sich die Organisationseinheit verantwortlich für die Optimierung des Ganzen sieht und nicht mehr nur für die Optimierung des Subsystems Organisationseinheit. Der Fokus liegt auf den schnittstellen-übergreifenden Abläufen.

Ganzheitlichkeit, d.h. die Bedürfnisse und Interessen aller Interessengruppen (Studierende, Forschende, Lehrende, Pädagoginnen und Pädagogen, Mitarbeitende, Kirche und Gesellschaft, Wirtschaft, Staat, ...) werden berücksichtigt.

2. Leitlinien

Das Qualitätsmanagement der PHDL basiert auf der formulierten Vision und Mission der PHDL und orientiert sich an den dargelegten Leitlinien.

Vision

Als Hochschule haben wir uns den national und international hervorragenden Ruf als „guter Ort zum Studieren“ mit wissenschaftlichem Anspruch erworben. Auf dieser Basis haben Bildung und Forschung an der PHDL die Verbindung von Fachwissen und Praxiswissen, von beruflich erforderlichen Kompetenzen und ethischer Verantwortung zum Ziel. Wir fördern selbstbestimmtes, kreatives und reflektierendes Denken und Handeln.

Mission

Die Private Pädagogische Hochschule der Diözese Linz bietet auf der Basis eines christlich-humanistischen Menschen- und Weltbildes eine wissenschaftlich fundierte und praxisorientierte Aus-, Fort- und Weiterbildung für pädagogische Berufe, die sich an internationalen akademischen Anforderungen orientiert und Bezug auf gegenwärtige Entwicklungen nimmt. Eine diesem Grundverständnis folgende Bildung ist der Eckpfeiler für eine offene, demokratische und humane Gesellschaft.

Durch verantwortungsvolles Handeln nehmen alle Hochschulangehörigen diese Aufgabe gemeinsam wahr. Die PHDL versteht sich als ein Ort einer humanen Lehr- und Lernkultur, der Förderung pädagogischer Kreativität in Lehre und Forschung und der Wahrnehmung von Diversität als bereichernder Ressource. Sie sieht es als Aufgabe, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es allen Hochschulangehörigen ermöglicht, Anerkennung und Wertschätzung zu erfahren und sich in ihrer Unterschiedlichkeit bestmöglich zu entfalten.

⁶ Kamiske & Brauer, 2011, S. 230

⁷ Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2015, S. 15



2.1 Förderung der Qualitätskultur

Wir verstehen Qualitätskultur als einen dialogischen Prozess, an dem sich alle Hochschulangehörigen mittels fachlichem Diskurs, gegenseitigem Feedback und dem Austausch mit externen Personen beteiligen. „Eine kritisch-konstruktive Haltung aller Beteiligten gegenüber eigener und fremder Leistung ist dazu notwendig.“⁸ Qualitätskultur bedeutet für uns, dass alle Hochschulangehörigen die Qualitätsziele kennen, die Vorgehensweisen zur Umsetzung dieser Ziele kontinuierlich diskutieren und die Ergebnisse gemeinsam reflektieren.

2.2 Ausrichtung an Zielen und Ansprüchen

Das QM der PHDL orientiert sich an intern formulierten Zielen und Ansprüchen als auch an Zielen und Ansprüchen des Erhalters der Hochschule. Die *Vision*, die *Mission*, das *Leitbild*, das *Statut*, die *Hochschulstrategie* und die vom Rektorat formulierten übergeordneten *institutionellen Qualitätsziele* bilden die Grundlage für die Ausrichtung des QM. Die Ansprüche aller Interessensgruppen (Studierende, Forschende, Lehrende, Pädagoginnen und Pädagogen, Mitarbeitende, Kirche und Gesellschaft, Wirtschaft, Staat, ...) werden erhoben und finden Eingang in die Qualitätsentwicklung.

2.3 Kontinuierliche Qualitätsentwicklung

„Qualitätsentwicklung ist ein kontinuierlicher, systematischer, zyklischer Prozess: Ziele (Kriterien, Standards) werden vereinbart, die Zielerreichung wird überprüft und reflektiert, basierend auf den Erkenntnissen werden Schlussfolgerungen gezogen und im Sinne der Weiterentwicklung neue Ziele festgelegt, deren Erreichung zu einem späteren Zeitpunkt erneut überprüft wird.“⁹

2.4 Mitwirkung

Alle Hochschulangehörigen leisten aktiv ihre Beiträge für die Qualität der PHDL. Durch verschiedene Formen der Interaktion und Kommunikation beteiligen sie sich in ihren jeweiligen Aufgabenbereichen an der Definition und Festlegung der Qualitätsziele und deren Erreichung. Die Leitungskräfte geben Support für die Lehrenden und Mitarbeiter/-innen in den jeweiligen Bereichen und sind gemeinsam mit der Stabstelle QM verantwortlich für die Umsetzung des Qualitätsregelkreises. Externe Partnerinnen und Partner können in angemessener Form mit einbezogen werden.

2.5 Kommunikation

Die PHDL legt großen Wert auf den internen Diskurs der Hochschulangehörigen über die Qualität der Hochschule. Sie nutzt dafür bestehende Kommunikations- und Partizipationsstrukturen wie Studientage, Konferenzen, Jour fixes, interne Publikationen, u.ä.m.

Nach außen macht die PHDL ihr QM und die damit verbundenen Maßnahmen sichtbar, z.B. auf der Website, dem Hochschulbericht, u.ä.m.

⁸ Messerli, Nitzsche & Graf, 2017

⁹ Messerli, Nitzsche & Graf, 2017

3. Qualitätsmanagementsystem der PHDL

Das ganzheitliche QM-System der PHDL dient der *Planung*, *Durchführung*, *Überprüfung* und vor allem der *Verbesserung* der Qualität von Strukturen, Prozessen und Leistungen der Hochschule. Hierfür werden Qualitätsziele der PHDL auf Basis der Vision, Mission, Leitbild, Statut, Hochschulstrategie und übergeordneten institutionellen Qualitätszielen definiert.

Im Vordergrund steht das Management interner Prozesse, die für die Qualität des Outputs (z.B. Bildungsprodukte, -angebote und -dienstleistungen) und Outcomes (Wirkungen auf die Zielgruppen und das weitere Umfeld wie die Gesellschaft) ausschlaggebend sind (s. Abbildung 1).

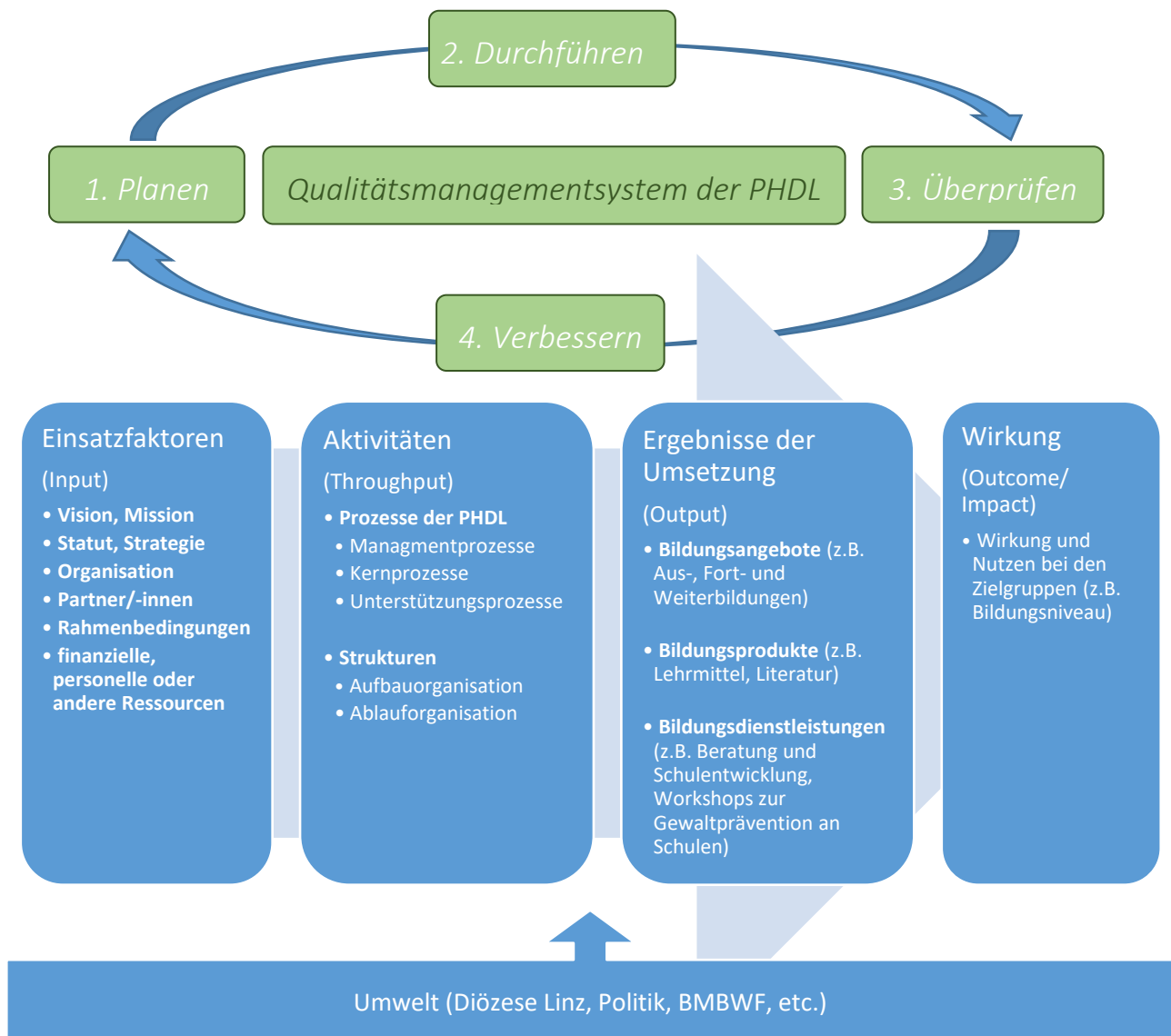


Abbildung 1: Das Qualitätsmanagementsystem und die Wirkungskette der PHDL

3.1 Systematik: der Qualitätsregelkreis

Im Mittelpunkt des Qualitätsmanagementsystems steht die Denkweise des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP). Dieser lässt sich in Anlehnung an den sogenannten PDCA-Zyklus (engl.: Plan-Do-Check-Act; dt.: Planen, Durchführen, Überprüfen, Verbessern) als Qualitätsregelkreis darstellen, der das Grundmuster für jede zielgerichtete Handlung bzw. jeden Prozess darstellt, egal ob es sich um eine kleine Handlung oder um komplexe Projekte handelt (s. Abbildung 2):



Abbildung 2: Qualitätsregelkreis der PHDL

3.1.1 Exemplarische Beschreibung des Qualitätsregelkreises für einen Prozess

1. Schritt: Planen

Für einen spezifischen Prozess werden konkrete Ziele festgelegt, wobei diese Ziele auf den Leitlinien der PHDL (s. Kap. 2) gründen. Dabei ist zu beachten, dass die Zielformulierung folgenden Kriterien entspricht: 1) spezifisch (konkrete und eindeutige Formulierung), 2) messbar (überprüfbare Messkriterien für den Erfolg), 3) aktionsorientiert (positiv und motivierend), 4) realistisch (hochgesteckt, aber erreichbar) und 5) terminiert (Festlegung des Zeitraumes bzw. -punktes zur Zielerreichung).

Beispiel Lehre: *Eine Gruppe von Lehrenden plant eine Lehrveranstaltung auf der Basis des Curriculums und des Leitbildes, indem entsprechende Ziele formuliert werden.*



2. Schritt: Durchführen der Zielmaßnahmen

Für die Durchführung von Zielen sind konkrete Schritte und Maßnahmen festzulegen. Dabei kommen verschiedene Verfahren zur Anwendung. Qualitäts-, Projekt- und Prozessmanagement sind in der Regel miteinander in Einklang zu bringen.

Beispiel Lehre: *Die Gruppe von Lehrenden optimiert den Prozessablauf, indem beispielsweise Termine der Lehrveranstaltung geblockt werden (Schnittstelle Administration), virtuelle Lernumgebungen eingerichtet werden (Schnittstelle Institut für Medienbildung) oder Praxisforschungsprojekte im Unterricht umgesetzt werden (Schnittstelle Institut Forschung und Entwicklung).*

3. Schritt: Überprüfung der Zielerreichung

Die Überprüfung der Zielerreichung unterteilt sich in zwei Schritte. Erstens erfolgt eine Überprüfung der Zielerreichung, indem verschiedene Instrumente und Verfahren eingesetzt werden, die sich in der bisherigen Praxis der PHDL bewährt haben (s. Kap. 3.2.1), wie zum Beispiel

- *Jour fixes*
- *Sozialwissenschaftliche Messverfahren (z.B. Fragebögen)*
- *Mitarbeiter/-innen-Gespräche*
- *Mitarbeiter/-innen-Befragungen*

Zweitens werden die durch die Instrumente und Verfahren gewonnenen Erkenntnisse diskutiert und reflektiert.

Beispiel Lehre: *Die Lehrenden evaluieren gem. Hochschulgesetz die Lehrveranstaltung formativ, indem sie während der laufenden Lehrveranstaltung verbale Feedbacks (z.B. schriftliche Rückmeldungen) einholen und summativ, indem sie am Ende der Lehrveranstaltung die schriftliche Lehrveranstaltungsevaluierung (Fragebogen) durchführen (bzw. wird die schriftliche Lehrveranstaltungsevaluierung zentral durchgeführt). Die Resultate dieser Evaluierungen werden individuell und gemeinsam im Hinblick auf die Ziele (s. 1. Schritt) reflektiert.*

4. Schritt: Verbessern

Auf Basis der Diskussionen und Reflexionen der Zielüberprüfungen sind Schlussfolgerungen für die Praxis abzuleiten. Im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses empfiehlt es sich, die beiden folgenden Fragen zu stellen bzw. zu beantworten: Tun wir das Richtige? Tun wir es richtig? Eine mögliche Konsequenz könnte somit die Optimierung von Maßnahmen sein, um die Ziele besser zu erreichen. Falls diese Schlussfolgerung nicht ausreichen sollte, ist eine Adaptierung der Ziele zu forcieren.

Beispiel Lehre: *Die Gruppe von Lehrenden kommt zu dem Schluss, dass ein bestimmtes Thema künftig nicht mehr in ihrer, sondern in einer anderen Lehrveranstaltung bearbeitet werden sollte. Sie schreibt einen entsprechenden Antrag an die Institutsleitung Ausbildung bzw. das Vizerektorat Ausbildung.*



3.1.2 Anwendung des Qualitätsregelkreises

Der Qualitätsregelkreis ist gem. der ganzheitlichen Definition des QM-systems der PHDL auf alle Bereiche der Hochschule anzuwenden. Die zentralen Bereiche der PHDL sind im Folgenden aufgelistet:

- Hochschulleitung
- Aus-, Fort- und Weiterbildung
- Forschung und Entwicklung
- Verwaltung
- Praxisschulen

3.1.3 Qualitätsdimensionen

Das QM der PHDL umfasst verschiedene Qualitätsdimensionen. Es lassen sich vier Qualitätsdimensionen unterscheiden: Input-, Throughput-, Output- und Outcomequalitäten (s. Abbildung 1).

Die *Input-Qualitäten* beziehen sich auf die Vision, Mission, das Statut, die Hochschulstrategie, die Organisation, die Partnerinnen und Partner, die Rahmenbedingungen und die finanziellen, personellen oder anderen Ressourcen. Die *Throughput-Qualitäten* betreffen die verschiedenen Prozessarten der PHDL, die sich in Managementprozesse, Kernprozesse und Unterstützungsprozesse unterteilen lassen. Die *Output-Qualitäten* nehmen Bezug auf die Bildungsangebote der PHDL (z.B. Angebote der Aus-, Fort- und Weiterbildung), die Bildungsprodukte (z.B. Lehrmittel, Literatur) und die Bildungsdienstleistungen (z.B. Beratung und Schulentwicklung, Workshops zur Gewaltprävention an Schulen). Schließlich wird mit den *Outcome-Qualitäten* auf die Wirkung und den Nutzen bei den verschiedenen Ziel- bzw. Interessengruppen eingegangen (z.B. Bildungsniveau).

3.1.4 Auswahl der Verfahren

Die Auswahl der Instrumente und Verfahren zur QS und QE (s. Kap. 3.2) richtet sich einerseits nach der Qualitätsdimension und andererseits nach dem Bereich der PHDL. Im Prozessablauf werden jene Instrumente und Verfahren eingesetzt, die am besten die Zielerreichung im jeweiligen Bereich überprüfen können.

3.2 Instrumente und Verfahren

Im QM werden je nach Prozess unterschiedliche Verfahren eingesetzt und kombiniert, die den Zielen, Qualitätskriterien und Bereichen angemessen sind. In diesem Kapitel ist eine Auswahl der an der PHDL eingesetzten Verfahren beschrieben. Es sind dies Verfahren, die der QS und der QE dienen (Kap. 3.2.1) und solche, die zur Hochschulsteuerung eingesetzt werden (Kap. 3.2.2).

3.2.1 Verfahren der Qualitätssicherung (QS) und Qualitätsentwicklung (QE)

Zentrales Leitprinzip der QS und QE an der PHDL ist der wertschätzende Dialog unter möglichst großer Beteiligung aller Betroffenen. Die internen Verfahren zur QS und QE der PHDL umfassen das gesamte Leistungsspektrum der Hochschule. Sie setzen auf mehreren Ebenen an und beziehen sich



auf Organisationseinheiten, Leistungsbereiche (z.B. Lehre, Forschung, Administration), Leistungen bzw. Angebote (z.B. Curricula, Lehrgänge) und Personen (z.B. Anzahl von Publikationen von Forschenden). Außerdem werden themen- und anlassbezogene Verfahren zur QS eingesetzt (z. B. Evaluierung der Schwerpunktwahl) und auch Verfahren zur QS von spezifischen QS-Verfahren durchgeführt (z. B. Evaluierung der Lehrveranstaltungsevaluierungen).

Sozialwissenschaftliche Messverfahren

Es werden quantitative und qualitative Befragungen in den Formaten paper and pencil- oder elektronisch eingesetzt (z.B. Evaluierung der Lehrveranstaltungen, der Organisationseinheiten, der Studienabgängerinnen und -abgänger, Absolventenbefragung, Befragung der Schülerinnen und Schüler der Praxisschulen und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter). Diese Verfahren dienen vor allem der QS.

Jour fixes

Jour fixes sind Besprechungen einer kleinen Gruppe von Personen zu regelmäßig wiederkehrenden Terminen. Sie finden auf der Ebene des Rektorats, der Leitungen der Organisationseinheiten und der Organisationseinheit statt und sind von unterschiedlicher Dauer (eine bis mehrere Stunden). Jour fixes dienen hauptsächlich zur QE. Darüber hinaus sollen sie die Prozessorientierung fördern.

Klausuren

Klausuren finden auf Ebene der Organisationseinheiten meistens einmal pro Semester statt und dauern etwa 1,5 bis 2 Tage. Sie dienen der QS und QE. Darüber hinaus werden Prozesskreisläufe entwickelt bzw. adaptiert.

Konferenzen

Konferenzen finden auf Ebene der gesamten Organisation statt, sodass möglichst viele Betroffene einbezogen werden können. Hier werden vor allem QE-Maßnahmen besprochen.

Steuergruppen

Sie dienen vor allem der Entwicklung von Verfahrensprozessen (z.B. Steuergruppe zur Entwicklung eines QM-Konzepts) und stellen eine QE-Maßnahme dar. Steuergruppen werden zur Entwicklung unterschiedlicher Qualitätsmaßnahmen eingesetzt und bestehen solange, bis der Verfahrensprozess entwickelt wurde.

Koordinationsgruppen

Koordinationsgruppen planen beispielsweise Lehrveranstaltungen, indem die Lehrveranstaltungsleiterinnen und -leiter gleicher Lehrveranstaltungen auf der Basis des Curriculums und den Ergebnissen von QS-Maßnahmen (z.B. Evaluierung der Lehrveranstaltung) ihre Lehrveranstaltungen koordinieren (z.B. gleiche Anforderungen in allen Lehrveranstaltungen).



Ziel- und Leistungsvereinbarungsgespräche

In Gesprächen zur Ziel- und Leistungsvereinbarung (ZLV) bespricht jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter mit der vorgesetzten Person (z.B. Leitung der Organisationseinheit) ihre oder seine geplanten Ziele und Leistungen für das kommende Studienjahr. Dabei werden relevante Ergebnisse aus QS-Maßnahmen berücksichtigt. Die ZLV hat verbindlichen Charakter. ZLV-Gespräche gehören zu den QE-Maßnahmen.

Interessens-, Projekt- und Kooperationsgruppen

Sie entwickeln neue Qualitätsmaßnahmen (z.B. Interessensgruppe zu innovativen Beurteilungsformen), setzen diese um, evaluieren sie (QS) und diskutieren auf der Grundlage der Ergebnisse der Evaluation mögliche Adaptionen. Interessens- und Projektgruppen arbeiten zeitlich begrenzt und treffen sich bei Bedarf.

Evaluierung von Kennzahlen

Über die Evaluierung von Kennzahlen (z.B. Anmeldezahlen zum Studium, zu Fortbildungsveranstaltungen) können rasch entsprechende Maßnahmen getroffen werden. Es handelt sich um eine QS-Maßnahme.

Forschungsbericht

Der Forschungsbericht gibt Auskunft über die Anzahl an Publikationen und wissenschaftlichen Projekten der Lehrpersonen. Der Bericht erscheint regelmäßig im Abstand von etwa drei Jahren und stellt primär eine QS-Maßnahme dar.

Interdisziplinäre Diskurse

Beim interdisziplinären Diskurs, der mehrmals im Jahr stattfindet, werden Forschungsprojekte vorgestellt und diskutiert. Es handelt sich um eine QS- und QE-Maßnahme.

Studientage, Forschungstage

Bei Studientagen werden bestimmte für die PH relevante Themen (z.B. Umsetzung des Leitbildes) von allen Lehrenden diskutiert und gegebenenfalls Vorschläge für Maßnahmen vorgeschlagen. Am Forschungstag präsentieren Lehrende ihre Forschungsprojekte und diskutieren sie mit Kolleginnen und Kollegen.

Unterstützungsmaßnahmen zur Forschungsförderung

Verschiedene institutionelle Unterstützungsmaßnahmen unterstützen Studierende und Lehrende in ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit. Dazu zählen Dokumente (z.B. Anleitung zum wissenschaftlichen Arbeiten, Sammlung englischer Phrasen zur Abfassung englischsprachiger Artikel), Fortbildungsangebote (z.B. die Summerschool), finanzielle Unterstützung für Reisen zu Konferenzen und andere Supportangebote (z.B. Übersetzungshilfe bei englischsprachigen Artikeln, Beratung bei Einreichung von Projekten oder Konferenzbeiträgen).



Mitarbeiter/innen-Gespräche

Mitarbeiter/innen-Gespräche dienen als QE-Maßnahme (z.B. zur Besprechung von Ergebnissen aus der Lehrveranstaltungsevaluierung).

Angebote zur Fort- und Weiterbildung

Verschiedene Angebote zur Fort- und Weiterbildung (z.B. sozialwissenschaftlicher Lehrgang) dienen als QE-Maßnahme der Weiterqualifizierung bzw. Fortbildung von Lehrenden und Mitarbeitenden.

Weitere QS- und QE-Maßnahmen sind Audits, Supervision und Intervision, Coaching, wissenschaftlicher Beirat, Hochschulrat und Hochschulkollegium, Revision, Controlling und Kind-Eltern-Gespräche (in den Praxisschulen).

3.2.2 Elemente der Hochschulsteuerung

Leitbild und Strategien

Das Leitbild und die Hochschulstrategie der PHDL beschreiben auf der Grundlage der Vision und Mission die übergeordneten Zielsetzungen, wie das grundsätzliche Bildungsverständnis, die Wissenschaftlichkeit, die Internationalität, das Berufsfeld und den Praxisbezug, die hochschulische Kultur sowie mit einer ganz besonderen Gewichtung die kirchliche Trägerschaft. Im Ziel- und Leistungsplan, der mit dem Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (BMBWF) abgeschlossen wird, sind kurz-, mittel- und langfristige Zielsetzungen vereinbart. Diese werden periodisch überarbeitet.

Erarbeitung und Anpassung rechtlicher Grundlagen

Die PHDL untersteht als private Hochschule den für private Pädagogische Hochschulen geltenden Rechtsvorschriften.

Anerkennungsverfahren

Die Anerkennungsverfahren für Private Pädagogischen Hochschulen sind im Bundesrecht konsolidiert. Gemäß der Rechtsvorschrift (Hochschulgesetz 2005) müssen dabei vor allem die Grundsätze und Qualität jener an öffentlichen Pädagogischen Hochschulen vorhanden sein. Weitere Voraussetzungen beziehen sich beispielsweise auf wissenschaftlich-berufsfeldbezogen und pädagogisch didaktisch qualifiziertes Lehrpersonal oder die Mitbestimmung der Studierenden.

Arbeiten nach Konzepten

An der PHDL existieren bereits eine Reihe von Konzepten und Prozessbeschreibungen, die aber noch einer Verknüpfung zwischen den einzelnen Bereichen bedürfen. Ein Konzept beschreibt einen Bereich oder ein Thema der PHDL und legt darin Ziele, Grundsätze die Einbindung in die Hochschule,



Abläufe, Aktivitäten usw. fest (z. B. Organisationshandbuch Abläufe). Damit werden die Verbindlichkeit und die Operationalisierung festgestellt. Ein Konzept trägt wesentlich zur Qualitätssicherung bei.¹⁰

Monitoring

Statistiken, Kennzahlen und Evaluierungen werden in allen Bereichen der PHDL erstellt. Dem Rektorat und dem Hochschulrat werden diese Zahlen vorgelegt. Ausgewählte Kennzahlen werden der Öffentlichkeit bekannt gegeben (z.B. der Forschungsbericht, der Hochschulbericht, ...)

Internes Controlling

Das interne Controlling der PHDL besteht aus einer Reihe von Maßnahmen und Kontrollen, die einerseits gesetzlich vorgeschrieben sind, andererseits freiwillig zur Verbesserung des QM durchgeführt werden.

3.3 Verantwortlichkeiten und Mitwirkung in der Qualitätssicherung und -entwicklung

3.3.1 Hochschulrat

Gemäß Statut §8 Abs. 9 Z11 nimmt der Hochschulrat Stellungnahme zum Konzept der PHDL zur Qualitätskontrolle hinsichtlich der Erreichung interner Zielsetzungen. Darüber hinaus beobachtet der Hochschulrat den Studienbetrieb der Aus-, Fort- und Weiterbildung mit dem Ziel, Inhalte, welche dem Selbstverständnis der PHDL entsprechen, zu fördern. Das Rektorat erstattet dem Hochschulrat Bericht über ausgewählte Qualitätsprojekte und Maßnahmen.

3.3.2 Rektorat

Dem Rektorat obliegt die „Sicherstellung des Qualitätsmanagements“ (gemäß Statut §11, Abs. 3, Z16). Das Rektorat ist für das Controlling und die Steuerung der Qualitätsentwicklung und -sicherung auf institutioneller Ebene verantwortlich.

Es entscheidet über die Durchführung strategisch relevanter Qualitätsprojekte, seien es Projekte über mehrere Bereiche hinweg oder Projekte in Kooperation mit externen Partnern. Es erteilt den Auftrag und schafft die Voraussetzungen für die operative Umsetzung. Ergebnisse und Erkenntnisse werden zur Steuerung und Entwicklung der Hochschule genutzt.

3.3.3. Hochschulkollegium

Neben den durch andere gesetzliche Bestimmungen übertragenen Entscheidungsbefugnissen obliegen dem Hochschulkollegium verschiedene Aufgaben, beispielsweise die Beratung in pädagogischen Fragen und über Maßnahmen der Qualitätssicherung, die Erstellung von Maßnahmen der Evaluation und der Qualitätssicherung der Studienangebote oder die Stellungnahme in Fragen der

¹⁰ Messerli, Nitzsche & Graf, 2017



Entwicklung der inneren Organisation und Kommunikation (Organisationsplan, Satzung), die Stellungnahme im Rahmen des Auswahlverfahrens zur Bestellung des Rektors oder der Rektorin und des Vizerektors oder der Vizerektorin oder die Erlassung des Curriculums sowie der Prüfungsordnung.

3.3.4 Stabsstelle Qualitätsmanagement

„Funktion: Die Stabsstelle Qualitätsmanagement unterstützt das Rektorat in der Qualitätsentwicklung und -sicherung der gesamten Hochschule gemäß Leitbild und Strategie. Sie übernimmt zentrale Aufgaben in der Umsetzung der Strategie, der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Lehre und den weiteren Leistungsbereichen.

Aufgaben: Zu den Aufgaben der Stabsstelle gehören u.a. das Entwickeln von Instrumenten, Dokumenten und Verfahren für die Qualitätsentwicklung und -sicherung (z.B. Lehrevaluation), die Durchführung und Auswertung von Befragungen (z.B. IT-Zufriedenheitsbefragung), die Unterstützung von bereichsbezogenen Projekten (z.B. Durchführung von Peer Reviews), der Aufbau und die Weiterentwicklung des Prozessmanagements, sowie Dienstleistungen für Dritte (z.B. Beratung und Weiterbildung im Bereich Qualitätsmanagement). Die Stabsstelle Qualitätsmanagement hat keine Kontrollfunktion. Die Mitglieder sind jedoch befugt, auf Redundanzen, auf Abweichungen vom Qualitätsregelkreis oder auf Lücken zwischen Ist- und Soll-Zustand hinzuweisen.

Projektplanung: Die Leistungsbereiche oder die Studierendenorganisation können einen Antrag an die Stabsstelle formulieren, wenn sie die Unterstützung bei einem Qualitätsentwicklungsprojekt wünschen. Die Projektaufträge des Rektorats sowie die Projektanträge aus den Leistungsbereichen werden von der Leitung der Stabsstelle Qualitätsmanagement in eine vorläufige Planung überführt. Um auf aktuelle Situationen reagieren zu können, muss die Möglichkeit bestehen, kurzfristig zusätzliche Qualitätsprojekte zu bearbeiten. Die Projekteplanung wird halbjährlich dem Rektorat zur Entscheidung vorgelegt.

Ressourcen: Die personellen und finanziellen Mittel zur Förderung der Qualitätsentwicklung und -sicherung werden vom Rektorat festgelegt. Die Höhe der Mittel ist abhängig von den definierten Qualitätsprojekten.“¹¹

3.3.5 Qualitätskommission

Die Qualitätskommission ist eine ständige Einrichtung der PHDL. Geleitet wird die Qualitätskommission von der QM-Stabsstellenleitung. In die Qualitätskommission werden aus dem Rektorat, der Verwaltung, der Institute, Zentren, Praxisschulen und der Vertretung der Studierenden je eine bis zwei Personen nominiert. Über die Qualitätskommission wird die Verankerung des QM-Systems in allen Leistungsbereichen und der Verwaltung sichergestellt.

¹¹ Messerli, Nitzsche & Graf, 2017



Die Qualitätskommission koordiniert die Erstellung und Weiterentwicklung des QM-Systems, koordiniert die QE- und QS-Projekte, welche mehrere Abteilungen betreffen, stellt Anträge an das Rektorat, bearbeitet Aufträge des Rektorats. Die Mitglieder der Qualitätskommission stellen den Informationsfluss zu und von den PHDL-Angehörigen im betreffenden Vizerektorat bzw. in der Verwaltung bzw. bei den Studierenden sicher. Sie unterstützen die Kolleginnen und Kollegen im Umsetzen der Qualitätsprojekte, welche das Rektorat in Auftrag gegeben hat. Die Mitglieder der Qualitätskommission haben keine Kontrollfunktion. Sie hinterfragen jedoch laufende Prozesse, weisen hin auf Redundanzen, auf Abweichungen vom Qualitätsregelkreis oder auf Lücken zwischen Ist- und Soll-Zustand.

Für administrative Arbeiten stehen den Mitgliedern der Qualitätskommission Sekretariatsressourcen des betreffenden Vizerektorats, der Verwaltung oder des Rektorats zur Verfügung.

3.3.6 Vizerektorate, Verwaltung und Ressorts

Innerhalb der Vizerektorate bzw. der Verwaltung werden Controlling und Steuerung der Qualitätsentwicklung und -sicherung von den Vizerektorinnen und Vizektoren bzw. dem/der Rektorsdirektor/in verantwortet.

Leitungen von Organisationseinheiten sprechen die vorgesehenen Qualitätsprojekte mit ihrer zuständigen Vizerektorin, ihrem zuständigen Vizerektor respektive dem/der Rektorsdirektor/in ab.

Die Vizektoren/Vizerektorinnen erstatten dem Rektor/der Rektorin Bericht über die Erreichung der Ziele und die weiterführenden Entwicklungsmaßnahmen.

3.3.7 PHDL-Angehörige

Vorschläge für institutionelle QE- oder QS-Projekte von Mitarbeitenden und Studierenden gelangen via Leitung der Stabsstelle Qualitätsmanagement zum Entscheid an das Rektorat.

Anliegen der PHDL-Angehörigen für bereichsinterne Qualitätsentwicklungsprojekte werden via Vorgesetzte an die Vizerektorinnen und Vizektoren bzw. den/die Rektorsdirektor/in weitergeleitet.

3.4 Kommunikation und Reporting

Qualitätsregelkreise (siehe Kap. 3.1) werden in unterschiedlichen Arbeitsbereichen und auf den verschiedenen Ebenen der Hochschule umgesetzt. Unterschiedliche Verfahren, Methoden und Instrumente kommen dabei zum Einsatz.

Die Durchführung des Qualitätsregelkreises und die ins Auge gefassten Entwicklungsmaßnahmen werden den Beteiligten und den Vorgesetzten kommuniziert. Wichtig ist dabei die Beidseitigkeit von Rückmeldungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden und zwischen Dozierenden und Studierenden.



Beispiel Lehrevaluation: Die Studierenden werden über die Evaluationsergebnisse informiert. Die Daten und die Reflexionen der Lehrenden werden mit den Studienleitungen in Mitarbeitendengesprächen und/oder in Ziel- Leistungsvereinbarungsgesprächen besprochen. Allfällige Veränderungsvorschläge, wie z.B. die strukturelle Anpassung einer Lehrveranstaltung, werden mit dem/der Vizerektor/in diskutiert, diese/r gibt dazu ein Feedback oder interveniert.

Literatur

- Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria. (Hrsg.). (2017). *Externe Evaluierung der Privaten Pädagogischen Hochschule der Diözese Linz. Bericht der Expertinnen und Experten*. Wien: Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria.
- Deutsche Gesellschaft für Qualität. (Hrsg.). (2015). *Qualitätsmanagement für Hochschulen. Das Praxishandbuch*. München: Carl Hanser Verlag.
- DIN EN ISO 9000:2005-12: Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe.
- Hertel, G. H. (2015). Quo vadis Qualität? In *Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg.), Qualitätsmanagement für Hochschulen. Das Praxishandbuch* (S. 259–266). München: Carl Hanser Verlag.
- Kamiske, G. F. & Brauer, J.-P. (2011). *Qualitätsmanagement von A bis Z: Wichtige Begriffe des Qualitätsmanagements und ihre Bedeutung* (7. akt. und erw. Aufl.). München: Carl Hanser Verlag.
- Messerli, V., Nitzsche, L. T. & Graf, S. (2017). *Qualitätsmanagement der Pädagogischen Hochschule St. Gallen*. St. Gallen: Pädagogische Hochschule St. Gallen.