



Rahmenkonzept Qualitätsmanagement BFH

Kommission Qualitätsentwicklung KEQ
August 2013¹ | Aktualisierte Version Oktober 2020

Berner Fachhochschule
Ressort Qualitätsentwicklung
Kommission Qualitätsentwicklung KEQ

¹ Kenntnisnahme der Fachhochschulleitung BFH am 16.08.2013

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Gesetzliche Grundlagen	3
3	Qualitätsverständnis	3
4	Institutionalisierung in der BFH	4
5	Qualitätsentwicklung mit dem EFQM-Modell	5
	5.1 Das EFQM-Modell	5
	5.2 Selbstbewertung an der BFH mit dem EFQM-Modell	6
6	Qualitätsüberprüfung mittels Akkreditierung	7
	6.1 Institutionelle Akkreditierung	7
	6.2 Akkreditierung von Studiengängen	7
7	Qualitätsmanagement in der Lehre	8
	7.1 Strategie Lehren und Lernen im digitalen Zeitalter	8
	7.2 Kompetente Lehrende	8
	7.3 Befragungen	9
	7.3.1 Evaluation von Lehrveranstaltungen	9
	7.3.2 Befragung der aktuell Studierenden und Befragung der AbsolventInnen	9
	7.4 Interne Evaluation von Studiengängen	9
	7.5 Qualitätsmanagement in der Weiterbildung	10
8	Qualitätsmanagement in Forschung und Dienstleistung	10
9	Services und Administration	11
10	Einbindung von Anspruchsgruppen	11
	10.1 Studierende in Lehre und Weiterbildung	11
	10.2 Alumni und Arbeitgeber	12
	10.3 Mitarbeitende	12
11	Schlussbemerkung	13
12	Anhang	13
	12.1 Grafiken über Zuständigkeiten & Verantwortung bei der Evaluation Lehre	13
	12.2 Aufgaben und Kompetenzprofil der Qualitätsbeauftragten BFH (Best Practice)	17

1 Einleitung

Die Berner Fachhochschule (BFH) versteht sich als lernende Organisation. Die Stärkung und systematische Weiterentwicklung der Qualität in Lehre, Forschung, Wissens- und Technologietransfer sowie Verwaltung ist als essenzieller Eckpunkt im Leitbild² der Hochschule verankert. Im Folgenden werden die wichtigsten Aspekte des Qualitätsmanagements BFH konkretisiert:

- *Qualitätsverständnis*: Was heisst Qualitätsmanagement für die BFH?
- *Strukturen*: Welche Institutionen arbeiten nach welchen Prinzipien im Qualitätsmanagement zusammen?
- *EFQM-Modell*: Wie wird das Modell umgesetzt?
- *Akkreditierung*: Welche Bedeutung kommt der Akkreditierung zu, und wie ist das Verfahren geregelt?
- *Qualitätsinstrumente*: Welche Instrumente kommen in Lehre, Weiterbildung, Forschung & Dienstleistungen und Verwaltung zum Einsatz?
- *Anspruchsgruppen*: Welche Rolle kommt den Studierenden und Alumni, den Mitarbeitenden und den Arbeitgebern im Qualitätsmanagement zu?

Durch die Beantwortung dieser Fragen gibt dieses *Rahmenkonzept Qualitätsmanagement BFH* den Organisationseinheiten der BFH Orientierung bei der Ausgestaltung ihres Qualitätsmanagements.

2 Gesetzliche Grundlagen

Die Qualitätssicherung der BFH basiert auf den gesetzlichen Grundlagen des Bundes (HFKG, insbes. 5. Kapitel)³ und des Kantons Bern (FaG, Art. 7)⁴. Darin wird die BFH verpflichtet, ein Qualitätsmanagementsystem zu führen und mittels Evaluationen und Akkreditierung die Qualität der Lehre, der Forschung & Dienstleistungen, der Weiterbildung und der Verwaltung zu sichern und zu fördern.

3 Qualitätsverständnis

Das BFH-Leitbild beschreibt die BFH als lernende Organisation. Daraus resultiert ein Qualitätsverständnis, das in hohem Masse auf die Entwicklungsfähigkeit und zugleich auf Nachhaltigkeit und Gleichstellung in Lehre, Forschung & Dienstleistung und Verwaltung der Hochschule abstellt. Qualität heisst in diesem Sinne für die BFH, dass den Erwartungen der BFH-Anspruchsgruppen (insbesondere Hochschulträger, Arbeitgeber, Studierende, Mitarbeitende) durch kontinuierliche Verbesserungen in allen Leistungsbereichen Rechnung getragen wird. Das Qualitätsmanagement der BFH unterstützt diese Zielsetzung durch die Auswahl und Bereitstellung geeigneter Strukturen, Konzepte und Prozesse zur Qualitätsmessung und zur Ableitung von Verbesserungsmassnahmen. Die BFH orientiert sich dabei grundlegend am Führungs- und Qualitätsentwicklungsmodell der European Foundation for Quality Management (EFQM)⁵ und den hiermit verbundenen Bewertungsprinzipien und -kriterien. Diese sind im EFQM-Bewertungskatalog⁶ der swissuniversities ausgeführt.

Qualitätsmanagement wird im Verständnis von EFQM als Führungsaufgabe definiert. Die Unterstützung durch die Führungskräfte ist durch die Teilnahme der Departementsleitenden an den EFQM-Self Assessments spürbar. Auf strategischer Ebene wird das Qualitätsmanagement als integrierter Teil des

² Leitbild der Berner Fachhochschule, BFH 2010. Im Leitbild definiert die BFH fünf Leitgedanken, an denen sie sich bei ihren Tätigkeiten orientiert | siehe Intranet BFH > Leitbild

³ Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz, HFKG) | <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/20070429/index.html>

⁴ Gesetz über die Berner Fachhochschule (FaG), BSG 435.411 | www.sta.be.ch/belex/d/4/435_411.html

⁵ Mehr zu EFQM-Modell siehe Intranet BFH > Ressorts > Qualitätsentwicklung > Organisationsentwicklung nach dem EFQM-Modell

⁶ ebda.

Führungssystemen verstanden und sichert damit die Strategie-Evaluation. Die Hochschulleitung entwickelt ein eigenes Qualitätsbewusstsein, sie übernimmt eine Führungsrolle und damit besondere Verantwortung für die Qualitätsentwicklung.

4 Institutionalisierung in der BFH

Das Qualitätsmanagement der BFH ist organisatorisch auf drei Ebenen institutionalisiert⁷. Auf Ebene der Fachhochschulleitung sind alle Qualitätsthemen im *Ressort Qualitätsentwicklung* positioniert. Der/die Ressortleiter/in unterstützt den Rektor federführend bei allen Qualitätsfragen im operativen Führungsprozess. Der/die Ressortleiter/in informiert und vertritt das Ressort in der FHL und sichert den Informationsfluss zu Qualitätsthemen zwischen den Departementen und anderen Hochschulen. Dem Ressort unterstellt ist die Kommission Qualitätsentwicklung (KEQ) und die Fachstelle Qualitätsentwicklung. Der/die Ressortleiter/in verantwortet die strategische Führung der Kommission und die fachliche Führung der Fachstelle, insbesondere hinsichtlich der Weiterentwicklung BFH-übergreifender Qualitätsthemen in Lehre, Weiterbildung, Forschung, Dienstleistungen sowie Betrieb.

Die KEQ setzt sich zusammen aus dem/der Ressortleiter/in, den Qualitätsbeauftragten der Departemente und Services, dem/der Fachstellenleitenden, dem/der Verantwortlichen Prozessmanagement BFH und wird von der Präsidentin oder dem Präsidenten geleitet. Die Kommission wird von der Fachstelle Qualitätsentwicklung unterstützt. Die KEQ soll ein systematisches Qualitätsmanagement an der BFH gewährleisten. Sie wirkt bei der Umsetzung der Ressortziele mit, unterstützt die Umsetzung übergreifender Massnahmen der BFH-Strategie zur Qualitätsentwicklung, koordiniert die Qualitätsentwicklungsaktivitäten in den vier Leistungsbereichen und im Betrieb und erstellt ein bedarfsgerechtes und effizientes Reporting an der BFH.

Die Qualitätsbeauftragten der Organisationseinheiten unterstützen ferner die dezentralen Führungsorgane der BFH beim Qualitätsmanagement vor Ort und sorgen für eine stimmige Integration zentraler und dezentraler Qualitätsaspekte. Zur Förderung eines Qualitätsdiskurses in und unter den Departementen eines übergreifenden Qualitätsverständnisses, wird eine Vertretung der Kommunikation themenbezogen in die Sitzungen der KEQ eingeladen, die relevante Aspekte der Qualitätsentwicklung kommunikativ für die Mitarbeitenden und Studierenden aufbereitet.

Die operative Umsetzung des Qualitätsmanagements liegt in der Verantwortung der einzelnen Organisationseinheiten unter Koordination der entsprechenden Qualitätsbeauftragten. Die Organisationseinheiten gestalten ihr Qualitätsmanagement gemäss den Rahmenbedingungen des Konzepts und weiterer Vorgaben der Fachhochschulleitung.

Reglementarisch sind Ziele, Aufgabenstellung und strukturelle Regelungen in den AKV des Ressorts Qualitätsentwicklung, dem Mandat der KEQ und dem Mandat der Fachstelle Qualitätsentwicklung verankert.

⁷ vgl. dazu auch Abb. 1

Organisation Qualitätsentwicklung

Stand August 2019

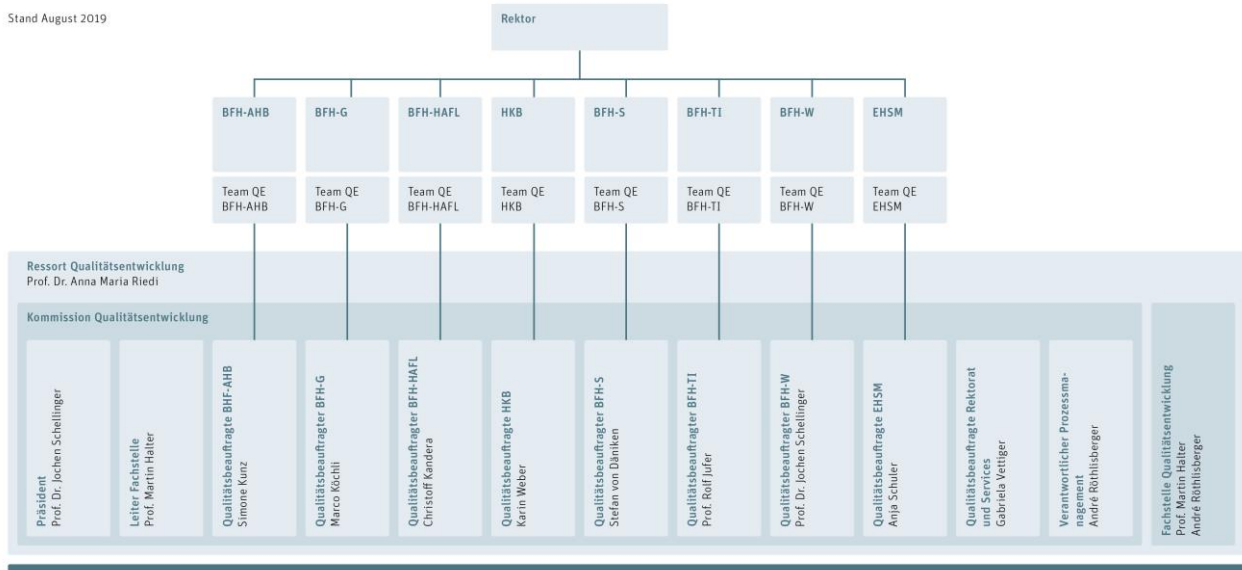


Abb. 1: Organisation Qualitätsmanagement

5 Qualitätsentwicklung mit dem EFQM-Modell

5.1 Das EFQM-Modell

Das Qualitätsmanagement der BFH orientiert sich am international anerkannten EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management), dem ein umfassendes Verständnis von Qualitätsmanagement zugrundeliegt. Das EFQM Modell ist ein weltweit anerkannter Handlungsrahmen, der Organisationen dabei unterstützt, Veränderung zu steuern und ihre Leistungsfähigkeit kontinuierlich zu verbessern. Das Modell ermöglicht, das Qualitätsmanagement zu systematisieren und den Entwicklungsstand einer Fachhochschule zu bewerten. Es bietet einen Leitfaden, der die Durchführung einer profunden und umfassenden Selbstbewertung (Self Assessment) ermöglicht und dient gleichzeitig als roter Faden bei der Qualitätsentwicklung. Das EFQM-Modell bildet somit die Grundlage für eine ganzheitliche Analyse einer Organisation. Auf Grundlage der Ergebnisse des Self Assessments werden qualitätsbezogene Massnahmen abgeleitet. Im Mittelpunkt des EFQM-Modells stehen der Kundennutzen, eine Ecosystem-Perspektive, die Organisationskultur und flache Organisationsstrukturen. Dem Management steht damit ein dynamischer, zukunftsorientierter Denkrahmen zur Verfügung. Die Struktur des EFQM-Modells ist auf der Logik folgender drei Fragen aufgebaut:

- Die **Ausrichtung** (Why): Warum existiert die Organisation? Welchen Zweck erfüllt sie? Warum verfolgt sie genau die aktuell bestehende Strategie?
- Die **Realisierung** (How): Wie beabsichtigt sie, ihren Zweck zu erreichen und ihre Strategie umzusetzen?
- Die **Ergebnisse** (What): Was hat sie bisher erreicht? Was will sie künftig erreichen?

Der „Rote Faden“ des EFQM Modells ist die Verknüpfung von Zweck, Vision und Strategie einer Organisation, und wie sie auf dieser Grundlage für ihre Interessengruppen nachhaltigen Nutzen schafft und herausragende Ergebnisse erzielt.

Das EFQM-Modell definiert auf Basis der drei Fragen zur Ausrichtung, zur Realisierung und zu den Ergebnissen insgesamt sieben Kriterien als Rahmenstruktur für die Analyse (vgl. Abb. 2).

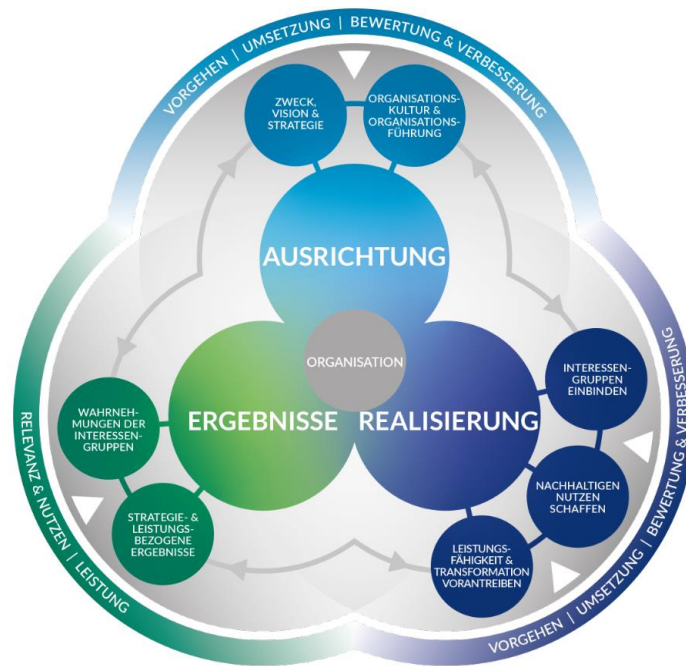


Abb. 2: Konzept und Aufbau des EFQM-Modells

Die Kriterien der Ausrichtung und Realisierung sind weiter unterteilt in insgesamt 21 Teilkriterien, die anhand zahlreicher Orientierungspunkte weiter konkretisiert werden.

5.2 Selbstbewertung an der BFH mit dem EFQM-Modell

Die BFH orientiert sich bei ihrer Selbstbewertung am EFQM-Bewertungskatalog der swissuniversities, der auf eine hochschulbezogene Anwendung des Modells abhebt. Der Bewertungskatalog ist ein wirkungsvolles Diagnoseinstrument, das die Basis für einen dynamischen Weiterentwicklungsprozess bildet und zur Einleitung effektiver Verbesserungsmaßnahmen dient.

Im Vierjahresrhythmus führen die acht Departemente sowie Services und Rektorat/Vizerektorate ein EFQM-Assessment durch. Die insgesamt zehn Assessments finden innerhalb von sechs Monaten (1./2. Quartal) statt. Die Fachstelle Qualitätsentwicklung koordiniert die Durchführungen.

Im Rahmen der EFQM-Assessments evaluieren die Organisationseinheiten der BFH die Qualität ihrer Angebote und Leistungen in sämtlichen Hochschulbereichen. Ziel ist, die Stärken und Verbesserungspotenziale zu identifizieren und Impulse für die kommenden Strategie-/Zieldefinierungsprozesse und die Qualitätsentwicklung auf den unterschiedlichen Ebenen zu nutzen.

Bei der Durchführung ist die repräsentative Mitwirkung aller Interessengruppen wichtig: Mitarbeitende aus unterschiedlichen Kategorien, Disziplinen und Leistungsbereichen sowie Studierende. Die Beteiligten erhalten die Möglichkeit, ihre Sicht darzulegen, diese mit Konzepten, Richtlinien sowie mit konkreten Beispielen zu untermauern und sich aktiv am Prozess der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung zu beteiligen. Die EFQM-Assessments werden jeweils von zwei bis drei Assessorinnen und Assessoren aus dem 'Assessorenpool' der BFH und einer externen Leadassessorin oder einem externen Leadassessor begleitet.

Die Ergebnisse aus jedem EFQM-Assessment werden durch das Assessorenteam ausgewertet. Als Resultat des Assessments liegt ein Bericht inkl. Punktevergabe entlang des Kriterienmodells vor. Kernstück des Berichts ist eine Zusammenfassung mit den Top Five-Stärken und Top Five-Verbesserungspotenzialen.

In den assessierten Einheiten werden die Verbesserungsbereiche im Rahmen des jeweiligen Strategieprozesses priorisiert und Massnahmen eingeleitet. Die Leitungsgremien der assessierten Einheiten tragen die Verantwortung für die Umsetzung der Verbesserungsmassnahmen.

Aus den einzelnen Berichten der assessierten Einheiten erstellt die Fachstelle Qualitätsentwicklung eine BFH-weite Gesamtbewertung. Die BFH-weite Konsolidierung der Ergebnisse zu Handen der Fachhochschulleitung stellt eine wichtige Grundlage für die Strategieüberprüfung und -neuausrichtung auf Stufe BFH dar.

Weitere Informationen sind dem Leitfaden zur synchronen Durchführung von EFQM-Assessments 2022ff. an der BFH zu entnehmen.

6 Qualitätsüberprüfung mittels Akkreditierung

6.1 Institutionelle Akkreditierung

Die Steuerungen von Hochschulen erfolgen primär qualitäts- und outcomebezogen, was den Institutionen Flexibilität und Autonomie mit entsprechender Verantwortung gibt. Im Rahmen des siebenjährigen institutionellen Akkreditierungsprozesses (erste Akkreditierung 2017), der an der BFH von der Fachstelle Qualitätsentwicklung koordiniert wird, formulieren aussenstehende Expertinnen und Experten in erster Linie objektivierte Aussagen über die Einhaltung und Weiterentwicklung qualitativer Standards in der Institution. Damit unterstützen Akkreditierungen die Qualitätsbemühungen der BFH, indem sie überprüfen, ob international akzeptierte Standards eingehalten werden. Im Fokus stehen gemäss HFKG die Akkreditierungsbereiche der Bachelor- und Masterstudiengänge, Weiterbildung, Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen und Wissenstransfer.

Akkreditierungen sind nicht nur als reine Überprüfung zu betrachten: sie sollen Rückschlüsse auf Entwicklungs- und Verbesserungspotenziale aufzeigen und sind zugleich Gütesiegel für gute Qualität einer Institution. Akkreditierungen mit international anerkannten Standards ermöglichen zudem einen Vergleich der eigenen Hochschule mit anderen Hochschulen und sind ein wertvolles Kriterium für die internationale Anerkennung ihrer Leistungen in den vier Leistungsbereichen.

Das Verfahren umfasst die Erstellung eines Selbstbeurteilungsberichts sowie eine Vorort-Visite durch eine international zusammengesetzte Gutachtergruppe. Zwei bis drei Monate nach Einreichung des Selbstbeurteilungsberichts bei einer anerkannten Akkreditierungsagentur findet eine dreitägige Expertenvisite durch die qualifiziert zusammengestellte Gutachtergruppe statt. Dabei werden die Selbstdarstellung der Fachhochschule durch zahlreiche Interviews und Analyse von Unterlagen verifiziert und offene Fragen geklärt. Im Fokus stehen bei der institutionellen Akkreditierung strategische und strukturelle Aspekte der Organisation und das Qualitätsmanagement. Die Gutachtergruppe fasst anschliessend einen Bericht zu Handen des Schweizerischen Akkreditierungsrats.

6.2 Akkreditierung von Studiengängen

Das Akkreditierungsverfahren von Studiengängen ist freiwillig. Einzig die Studiengänge im Gesundheitsbereich müssen im siebenjährigen Turnus ihre Programme akkreditieren lassen. Die Hochschulen müssen allerdings selber eine periodische interne Evaluation der Studiengänge sicherstellen. Diese lehnt sich in Inhalt und Form an die frühere Programmakkreditierung an. Das interne Evaluationsverfahren für Studiengänge an der BFH wird in Kapitel 7.4 beschrieben.

Voraussetzung für ein Akkreditierungsverfahren von Studiengängen durch eine aussenstehende Agentur ist eine institutionelle Akkreditierung. Die Akkreditierung von Studiengängen erfolgt in zwei aufeinander aufbauenden Schritten. Zuerst wird anhand vorgegebener Qualitätsstandards eine schriftliche Selbstbeurteilung des betreffenden Studiengangs vorgenommen. Danach findet eine Vorort-Visite mit Fokus auf das zu akkreditierende Studienprogramm statt.

7 Qualitätsmanagement in der Lehre

Die BFH ist eine Bildungsinstitution mit dem Ziel, hochqualifizierte Fach- und Führungsleute auszubilden und zu befähigen, in Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft verantwortungsvolle Aufgaben zu übernehmen. Fachlich sowie didaktisch hochstehende Lehre ist Voraussetzung, dieses Ziel zu erreichen. In Anlehnung an das EFQM-Modell wurden Massnahmen definiert und Werkzeuge entwickelt, die es den Dozentinnen und Dozenten der BFH ermöglicht, ihre didaktische Kompetenz zu optimieren. Das Vizerektorat lehre sowie die Fachstellen HdEL, Lehre und Weiterbildung sind für die Förderung und Koordination der Lehre innerhalb der BFH verantwortlich. Sie setzt sich zusammen aus Vertreterinnen und Vertretern aller Departemente bzw. Fachbereiche. Im Rahmen ihrer Tätigkeiten behandelt sie Themen des Qualitätsmanagements in der Lehre und arbeitet diesbezüglich mit der KEQ eng zusammen.

7.1 Strategie Lehren und Lernen im digitalen Zeitalter

Die digitale Transformation verändert unseren Alltag, unsere Wirtschaft und Gesellschaft und hat auch Auswirkungen auf die Hochschullehre. Mit der Strategie «Lehren und Lernen im digitalen Zeitalter»⁸ will die Berner Fachhochschule (BFH) die Lehre stärken und weiterentwickeln. Sie erkennt in der Digitalisierung eine Chance, die Lehre und das Lernen an der BFH zukunftsweisend auszurichten und zu gestalten. Die «Leitlinien Lehre an der BFH» (2020) beschreiben das aktuelle Verständnis guter Lehre an der BFH und sind das Fundament der vorliegenden Strategie. Die strategischen Handlungsfelder adressieren die Leitlinien «Vielfalt», «Vernetzung», «Digitalisierung» und «Future Skills».

Die Strategie und die Leitlinien Lehre an der BFH zeigen die Gestaltungsräume in der Lehre auf und setzen gleichzeitig Eckpfeiler für die Lehrgestaltung und -evaluation. Sie haben zum Ziel, den Diskurs über die Lehre an der BFH anzuregen und die didaktischen Kompetenzen der Lehrenden zu fördern.

Um die Ziele der Strategie «Lehren und Lernen im digitalen Zeitalter» zu erreichen, sind eine Reihe von Massnahmen zur Entwicklung der Qualität in der Lehre auf verschiedenen Ebenen zu realisieren. Diese Massnahmen werden durch die Zusammenarbeit verschiedener Akteurinnen und Akteure in Lehre und Weiterbildung umgesetzt.

7.2 Kompetente Lehrende

Die Dozierenden der BFH verfügen über eine herausragende fachliche Ausbildung und in der Regel langjährige Erfahrung in der Praxis. Dank ihrer Tätigkeit im erweiterten Leistungsauftrag sind sie in ständigem Kontakt mit Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft und auf dem neusten Stand von Forschung und Entwicklung. Diese Kenntnisse und Kompetenzen werden von den Dozierenden in die Lehre eingebunden und garantieren so eine praxisnahe Lehre, welche die BFH auszeichnet.

Zentrales Element guter Lehre ist die didaktische Kompetenz der Lehrenden. Mit der *Fachstelle Hochschuldidaktik & E-Learning* verfügt die BFH über ein Kompetenzzentrum, das die Dozierenden sowie die in der Lehre tätigen Mittelbauangehörigen diesbezüglich berät, coacht sowie aus- und weiterbildet. Mitarbeitende, deren Haupttätigkeit in der Lehre liegt, erwerben in ihren ersten Jahren der Anstellung das Zertifikat Hochschuldidaktik⁹. Zur kontinuierlichen Weiterbildung bietet die Fachstelle regelmässig Kurse und Workshops an. Zudem stehen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Lehrenden für persönliche didaktische Beratungen zur Verfügung.

Komplementär zu diesem BFH-internen Angebot können die Lehrenden der BFH die Dienstleistungen der *Beratungsstelle der Berner Hochschulen*¹⁰ in Anspruch nehmen. Die Beratungsstelle bietet Beratung, Coaching, Workshops und Informationsdienstleistungen an. Lehrende können sich hier insbesondere bei Fragen zur Zusammenarbeit und Teamentwicklung, bei Konflikten, bei der Laufbahnplanung, bei Führungsthemen und bei persönlichen Schwierigkeiten von der Beratungsstelle unterstützen lassen.

⁸ Intranet BFH > Ressorts > Lehre & Didaktik > Hochschuldidaktik & E-Learning >> Strategie | [Link](#)

⁹ Intranet BFH > Ressorts > Lehre & Didaktik > Hochschuldidaktik & E-Learning >> Weiterbildungsangebot | [Link](#)

¹⁰ Mehr Infos unter www.beratungsstelle.bernerhochschulen.ch

7.3 Befragungen

Die BFH versteht sich als lernende Organisation. Wichtige Instrumente zur kontinuierlichen Weiterentwicklung sind die Befragungen der Studierenden der Bachelor- und Masterstudiengängen. Dank ihnen kennt die BFH ihre Stärken und Schwächen im Bereich der Lehre und kann mit gezielten Massnahmen Verbesserungen angehen.

7.3.1 Evaluation von Lehrveranstaltungen

Um eine im Grundsatz einheitliche Evaluation der Lehre in den Bachelor- und Masterstudiengängen sicherzustellen, wurde der *Leitfaden zur Evaluation von Lehrveranstaltungen*¹¹ verfasst. Er enthält Ziele, Vorgaben und Empfehlungen zur Evaluation der Lehre an sämtlichen Departementen bzw. Fachbereichen der BFH. Er gibt vor, dass mindestens 20 Prozent aller Lehrveranstaltungen eines Studiengangs pro Semester evaluiert werden müssen. Grundsätzlich wird jedes Modul an der BFH mindestens einmal in drei Semestern mittels eines Fragebogens evaluiert. Darüber hinaus kann auch eine andere adäquate Methode¹² aus dem bestehenden Methodenkoffer „Alternative Evaluationsformen“ eingesetzt werden. In begründeten Fällen (z.B. Einzelunterricht) kann auf die Evaluation mittels Fragebogen verzichtet werden. Der Fragebogen ist BFH-weit standardisiert, ermöglicht aber den Departementen, bei Bedarf zusätzliche Fragen zu formulieren. Dank diesen Rückmeldungen wissen die Dozierenden einerseits, wie ihre Lehre wahrgenommen wird, und andererseits, wie die Studierenden ihre eigenen Lernfortschritte wahrnehmen. Die Rückmeldungen geben den Dozierenden Hinweise auf Verbesserungspotenziale bei der Modulgestaltung sowie zu ihrer persönlichen Weiterentwicklung. Eine Selbsteinschätzung der Dozierenden wird über den Dozierendenbericht ermöglicht. Eine Besprechung der Studierendenrückmeldungen in den jeweiligen Lehrveranstaltungen ist zwingend vorgesehen. Die Studierendenrückmeldungen sind zudem Gegenstand der Feedback- und Entwicklungsgespräche (FEG) mit den Vorgesetzten.

7.3.2 Befragung der aktuell Studierenden und Befragung der AbsolventInnen

Um die Wahrnehmung der Studierenden zu ihrem Studiengang, dem Departement bzw. Fachbereich und der BFH als Ganzes zu kennen, werden regelmässige Befragungen durchgeführt. Im Einjahresrhythmus befragen die Departemente/Fachbereiche ihre Bachelor-Studierenden im 3. oder 4. Semester und ihre Master-Studierenden im 2. oder 3. Semester. Im Ein- oder Zweijahresrhythmus werden die Absolventinnen und Absolventen der BFH ein bis drei Jahr/e nach ihrem Abschluss um Feedback gebeten. Zusätzlich stehen der BFH die Absolventenbefragungen des Bundesamts für Statistik (BFS)¹³ zur Verfügung.

Die Befragungsergebnisse dienen in erster Linie den Studiengängen und Departementen/Fachbereichen als Quelle für Kennzahlen und Inputs für Weiterentwicklungsmassnahmen. Zudem liefern sie die Qualitätskennzahlen des BFH-Controlling Cockpits, dem zentralen Controlling-Instrument der Fachhochschulleitung¹⁴. Um beide Aufgaben erfüllen zu können, verfügen die Fragebögen über einen Kern an Fragen, die in allen Departementen/Fachbereichen gestellt werden. Sie bieten aber auch die Möglichkeit, durch zusätzliche Fragen aus einem Pool auf die Spezifika eines Studiengangs oder Departements/Fachbereichs abgestimmt zu werden.

7.4 Interne Evaluation von Studiengängen

Das periodische interne Evaluationsverfahren für alle konsekutiven Studiengänge wird in einem siebenjährigen Zyklus für jeden Bachelor- und Masterstudiengang durchgeführt und vom Vizerektorat

¹¹ ebda.

¹² Neben dieser standardisierten Form der Rückmeldung haben die Dozierenden weitere Möglichkeiten, um von ihren Studierenden oder KollegInnen ein Feedback zur Lehre zu erhalten. Instrumente wie Grumble Hours, Narrative Interviews, Feedbackgespräche, Kollegiale Hospitationen usw. können bei Bedarf angewendet werden.

¹³ Das BFS befragt HochschulabsolventInnen der Schweiz ein und fünf Jahre nach deren Abschluss | www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infothek/erhebungen__quellen/blank/blank/bha/00.html

¹⁴ siehe Grafiken im Anhang

Lehre koordiniert. Im Vordergrund hierbei stehen Praxisbezug, Forschungsbasierung, Didaktik, Abschlusskompetenzen, Mobilität (CH und international) und Qualität.

Die Evaluation gliedert sich in die folgenden Etappen:

1. Erstellung eines Evaluationsplanes
2. Daten- und Informationserhebung
3. Befragung externe Expert(inn)en
4. Interner Workshop
5. Synthesearbeit
6. Berichterstattung und Umsetzung der Massnahmen.

Die Evaluation der Studiengänge ist integraler Bestandteil der Studiengangsentwicklung und soll einer Neuausrichtung bzw. Curriculumsrevision standardmässig vorangestellt werden. Sämtliche Etappen sind detailliert im Leitfaden zu Evaluation der Studiengänge¹⁵ an der BFH ausgeführt.

7.5 Qualitätsmanagement in der Weiterbildung

Die BFH verfügt über ein breites Angebot an praxisnahen Weiterbildungen, welche Absolventinnen und Absolventen für anspruchsvolle Fach- und Führungsaufgaben weiterqualifizieren.

Die *Kommission Weiterbildung* ist für die Förderung und Koordination der Weiterbildungen an der BFH verantwortlich. Sie setzt sich zusammen aus Vertreterinnen und Vertretern aller Departemente. In der Kommission werden in Zusammenarbeit mit der KEQ Fragen des Qualitätsmanagements in der Weiterbildung angegangen. Dabei orientieren sich die Weiterbildungslehrgänge an den Grundsätzen und Leitlinien zum Qualitätsmanagement in der Lehre. In der Weiterbildung sind eine ausgeprägte Praxisorientierung und fachlich sowie didaktisch hochstehende Lehre zentral. Die Dozierenden sind ausgewiesene Expertinnen und Experten mit langjähriger praktischer und theoretischer Erfahrung in den jeweiligen Themenbereichen. Die Weiterentwicklung der didaktischen Kompetenzen der Dozierenden ist erklärtes Ziel der Weiterbildungsverantwortlichen.

Die Attraktivität und Qualität der Lehrveranstaltungen wird mit spezifisch auf das Zielpublikum ausgerichteten Instrumenten durch die Studierenden oder allenfalls durch Beiräte regelmässig und systematisch überprüft. Die Ergebnisse fliessen – auch unter Berücksichtigung von Vergleichen und international akzeptierter Standards – in die Weiterentwicklung der Veranstaltungen ein.

8 Qualitätsmanagement in Forschung und Dienstleistung

Die BFH betreibt grundsätzlich anwendungsorientierte Forschung und bietet eine breite Palette praxisnaher Dienstleistungen an. In einzelnen Bereichen ist sie auch in der anwendungsorientierten Grundlagenforschung tätig. Dabei arbeitet sie eng mit Wirtschaftsunternehmen, öffentlichen Institutionen und Kulturschaffenden zusammen. Etwa dreissig unterschiedlich grosse Einheiten sind in der Forschung tätig. Die Forschungsteams sind auf Ebene Departement oder Fachbereich angesiedelt. Darüber hinaus bündelt die BFH Kompetenzen und Ressourcen in BFH-Zentren, um interdisziplinäre Themen gezielt anzugehen. Die Forschungsteams verfügen über die ‚kritische Masse‘ und die nötigen Kompetenzen, um sich auf ihren Märkten regional, national bzw. auch international zu positionieren. Zunehmend sind Forschungseinheiten mit den Masterstudiengängen verknüpft, was Synergien fördert und zugleich die Integration von Masterstudierenden in die Forschungsteams ermöglicht. Angebote und Programme des 3. Zyklus (Doktoratsstufe) in Kooperation mit universitären Hochschulen wiederum erlauben den stärkeren Einbezug von Doktorierenden in die Forschung.

Die *BFH-Forschungskommission* (BFH FK) verfügt über ein Monitoring-System, mit dem eine umfassende IST-Analyse der BFH-Forschungseinheiten durchgeführt werden kann. Die 16 quantifizierbaren Kriterien bzw. Grössen ergänzen die Indikatoren des SBFI (Drittmittelertrag und Forschungsleistung in

¹⁵ Leitfaden zur Evaluation der Studiengänge an der BFH: https://intranet.bfh.ch/BFH/Documents/Ressorts/Lehre/Studiengangentwicklung/Leitfaden_Ablauf_Evaluation.pdf

Vollzeitäquivalenten) und der Scientific Community (Bibliometrie u.a.) mit den Themenbereichen *Impact, Synergien Lehre, Partnerschaften*. Diese kriterienbasierte Evaluation ermöglicht der BFH FK, Wirkungsgrad und Praxisbezug der BFH-Forschung ebenso wie deren Interaktion mit der Lehre zu quantifizieren und auszuwerten.

Neben dieser globalen Betrachtung der BFH-Forschung ist auch eine differenzierte Darstellung der Leistung in den Forschungseinheiten möglich. Die Ist-Analyse lässt so Rückschlüsse auf die Positionierung dieser Einheiten zu. Mit SAP und dem Forschungsinformationssystem RIS bietet sich zudem die Chance, die Qualität der verwendeten Daten insbesondere der Finanzdaten zu erhöhen, was die Aussagekraft und die Vergleichbarkeit der Ergebnisse verbessert.

In den *Departementen* erfolgt die Qualitätssicherung in der Forschung durch individuelle Leistungs- und Zielvereinbarungen mit den Forschungseinheiten resp. deren Leitenden. Diese Einheiten verfügen teilweise über formalisierte Dokumente. Die Zielerreichung wird mindestens jährlich überprüft. Bezüglich der Forschungsverantwortlichen dienen die regelmässigen Feedback- und Entwicklungsgespräche als Instrument zur Qualitätsentwicklung. Darüber hinaus verfügt jedes Departement über ein Gremium zur Steuerung, Koordination und Weiterentwicklung der Forschung. Je nach Departement unterzieht dieses Gremium die Projektanträge einer formellen, z.T. auch inhaltlichen und qualitativen Prüfung. Zahlreiche akkreditierte Forschungsbereiche in den Departementen werden ebenfalls regelmässig, teilweise durch externe Fachkolleginnen und -kollegen oder über Befragungen, evaluiert. Die Evaluationsprozesse sind in Qualitätshandbüchern dokumentiert und bilden eine kompatible Schnittstelle zum EFQM-Modell.

Mit dem Weiterbildungsprogramm Angewandte Forschung (modulare Weiterbildung) verfügt die BFH über ein Angebot für Forschende, welches umfassende Kompetenzen in den Bereichen Projektakquisition, Projektmanagement und Methodik von Forschung vermittelt.

9 Services und Administration

Der Auftrag der Organisationseinheit Services sowie der administrativen Einheiten in den Departementen und Fachbereichen ist es, das Kerngeschäft der BFH (Lehre, Forschung und Dienstleistungen, Weiterbildung) mit professionellen und effizienten Dienstleistungen in den Bereichen Studierendenadministration, Finanzen, Personal, Kommunikation, Infrastruktur und Informatik zu unterstützen und zu entlasten. Um dabei einen hohen qualitativen Standard zu erreichen, werden effiziente Strukturen sowie einheitliche Prozesse und Systeme geschaffen.

Die internen Leistungsbezüger werden als Kundinnen und Kunden verstanden und die Dienstleistungen kontinuierlich im Dialog mit ihnen sowie im Hinblick auf neue Anforderungen weiterentwickelt. Die Mitarbeitenden der Verwaltung kennen die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden, setzen sich aktiv für ihre Anliegen ein und beteiligen sich mit eigenen Vorschlägen am Erreichen der Ziele der BFH. Die kontinuierliche Weiterbildung und Spezialisierung der Mitarbeitenden in ihrem Fachgebiet trägt dazu bei, professionelle Dienstleistungen anbieten zu können.

In den Bereichen der Verwaltung werden Werkzeuge entwickelt und Massnahmen definiert, um die Qualität zu überprüfen und kontinuierlich zu verbessern. Bei den Services werden regelmässige Erhebungen durchgeführt (z.B. Kundenzufriedenheitserhebung, IT-Anwenderzufriedenheitserhebung). Zudem wurde ein Services-weites Feedbackmanagement eingeführt.

10 Einbindung von Anspruchsgruppen

10.1 Studierende in Lehre und Weiterbildung

Die Studentinnen und Studenten tragen mit ihrem Engagement und ihrer Lernbereitschaft dazu bei, ein wertschätzendes und lernförderndes Klima zu schaffen und die BFH als qualitativ hochstehende Hochschulinstitution zu profilieren. Ihre Zufriedenheit mit zahlreichen Facetten ihres Studiums wird regelmässig gemessen. Mit ihrem konstruktiv-kritischem Feedback im direkten Gespräch mit Mitarbei-

tenden der BFH, via Befragungen und Evaluationen, durch die themenbezogene Mitwirkung in verschiedenen Gremien und relevanten Prozessen oder durch die verschiedenen Gremien der Studierendenvertretungen helfen sie mit, die Angebote und deren Qualität stetig zu verbessern und den neuesten Anforderungen anzupassen. Die Studierenden verlassen die BFH mit den Kompetenzen, die eine Hochschulabsolventin und einen Hochschulabsolventen auszeichnen und können diese in ihrem beruflichen Tätigkeitsfeld anwenden und erweitern.

Die Studierenden können sich von der *Beratungsstelle der Berner Hochschulen* unterstützen lassen¹⁶. Die häufigsten Themen sind dabei Fragen zur Studiengestaltung, zu Lern- und Arbeitstechnik, zur Prüfungsbewältigung, zu Laufbahnentscheiden und zu persönlichen Schwierigkeiten und Krisensituationen. Die Beratungsstelle trägt dazu bei, dass möglichst zielorientiert und effizient studiert werden kann.

10.2 Alumni und Arbeitgeber

Der Kontakt zu den Alumni und Arbeitgebern ist der BFH auch unter Qualitätsaspekten ein grosses Anliegen. Die *Geschäftsstelle Alumni BFH* organisiert und koordiniert entsprechende Anlässe und zahlreiche Aktivitäten auf Ebene BFH und fördert damit die Bindung der Ehemaligen an die Fachhochschule sowie einen qualitätsverbessernden Informationsaustausch mit den Alumni.

Die Departemente, Fachbereiche und Studiengänge setzen eine Vielzahl von unterschiedlichen Massnahmen um, die den Kontakt zu ihren Alumni und deren Arbeitgebern sicherstellen. Beispiele hierfür sind Befragungen von Arbeitgebern, Arbeitgeberhearings¹⁷, Branchentagungen, Wirtschaftskolloquien oder die Vertretung in Beiräten.

10.3 Mitarbeitende

Die beschriebenen Strukturen, Konzepte und Prozesse sind eine notwendige Voraussetzung für ein fundiertes Qualitätsmanagement der BFH. Sie sind Ausdruck einer konsequenten Qualitätsorientierung der Hochschule. Dreh- und Angelpunkt hierfür sind Mitarbeitende, die das Streben nach Qualität verinnerlicht haben und dementsprechend in ihrem Arbeitsalltag handeln. Die Motivation und Fähigkeit der Mitarbeitenden, immer wieder qualitativ hochwertige Leistungen zu erbringen und hierfür Verantwortung zu übernehmen, ist essenziell für das Funktionieren einer lernenden Organisation. Qualitätsmanagement ist insofern auch untrennbar mit einem Personalmanagement verbunden, das dieser Rolle der Mitarbeitenden als Qualitätsanker der Hochschule Rechnung trägt. Hieraus folgt die Umsetzung einer qualitätsorientierten Personalentwicklung und Personalführung. Den Kadermitarbeitenden der BFH kommt dabei als Vorbild und Förderer für Qualität eine besondere Bedeutung zu.

Da Hochschulen Expertenorganisationen sind, können QM-Systeme nur dann Effekte erzielen, wenn sie bei den Mitarbeitenden auf Akzeptanz stossen und diese einbinden. Insbesondere die Dozierenden und die Angehörigen des Mittelbaus sind es, deren Einsatz und Motivation den Grad der Ergebnisqualität in den Kernprozessen *Forschung* sowie *Lehre und Studium* maßgeblich bestimmen. Zu Recht wird deshalb immer wieder darauf hingewiesen, dass Möglichkeiten und Grenzen der Qualitätsentwicklung an Hochschulen nicht nur von den technisch-instrumentellen Voraussetzungen abhängen, sondern dass eine mindestens genauso entscheidende Rolle die Etablierung einer *Qualitätskultur* spielt: Das bedeutet insbesondere eine von allen geteilte Vorstellung des Qualitätsanspruchs und Mittel zu dessen Verwirklichung.

Das Know How und Engagement der BFH-Mitarbeitenden ist zentral für den Erfolg der BFH. Deshalb ist den Mitarbeitenden mit Sorgfalt und Wertschätzung zu begegnen, im Alltag, im Rahmen von Feedback- und Mitarbeitendengesprächen.

¹⁶ vgl. 7.2¹⁶

¹⁷ Mehr Informationen dazu gibt der Leitfaden ‚Empfehlungen zur Erhebung von Arbeitgeberinformationen‘ | siehe Intranet BFH > Ressorts > Qualitätsmanagement >> Dokumente

Aus der zusammen mit anderen Hochschulen (Benchmarking) durchgeführten *Mitarbeitendenbefragung* werden aktuelle führungsrelevante Informationen abgeleitet. Daraus lassen sich spezifische Weiterentwicklungsmassnahmen für die diversen Organisationseinheiten generieren. Ziel der Befragung ist in erster Linie eine Rückmeldung an die Organisationseinheit als Ganzes. Dadurch wird eine qualitätsorientierte Personalentwicklung und -führung unterstützt. Aus den Personalentwicklungskonzepten werden Fördermassnahmen für die Mitarbeitenden abgeleitet.

11 Schlussbemerkung

Der aufgezeigte Rahmen für das Qualitätsmanagement stellt gleichzeitig eine Momentaufnahme des bestehenden Qualitätssicherungssystems der BFH dar. Dieses System ist, gemäss dem Grundverständnis der BFH als lernende Organisation, selbst auch Gegenstand eines kontinuierlichen Entwicklungsprozesses, der vor allem auf den massgeblichen Erfahrungen und Erkenntnissen auf Ebene der umsetzenden Organisationseinheiten basiert.

12 Anhang

12.1 Grafiken über Zuständigkeiten & Verantwortung bei der Evaluation Lehre

Evaluation der Lehre | Evaluation von Lehrveranstaltungen

Übersicht der Zuständigkeiten & Verantwortung

Ebene Zuständigkeit	Vorgaben (Plan)	Durchführung (Do)	Auswertung (Check)	Massnahmen (Act)
Kt BE ERZ				
FHL KEQ	Mind. 20% der hierfür geeigneten LV müssen pro Semester evaluiert werden			
Dep QB	<ul style="list-style-type: none"> - Beratung der SGL* - i.d.R. SuperUser in Evasys 	<ul style="list-style-type: none"> - Programmierung und Versand der Umfrage (analog/online) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ergebnisse an Doz und ihre Vorgesetzten, i.d.R. SGL* 	<ul style="list-style-type: none"> - Beratung der SGL* zur Weiterentwicklung der LV
FB SGL*	<ul style="list-style-type: none"> - Auswahl der zu evaluierenden LV - Auftrag an Doz - ev. Vorgaben bez. Instrument bzw. Methode 		<ul style="list-style-type: none"> - Ergebnisanalyse - ev. Doz.-Gespräch 	<ul style="list-style-type: none"> - bei Bedarf Einleiten & Controlling von Massnahmen
Doz	<ul style="list-style-type: none"> - Information der Studierenden - ev. Wahl des Instruments bzw. Methode 	<ul style="list-style-type: none"> - Durchführung der Evaluation (nur bei analogem Verfahren) - Selbstreflexion 	<ul style="list-style-type: none"> - Auswertung Feedback & Selbstreflexion - Doz.-Bericht oder Doz.-Gespräch 	<ul style="list-style-type: none"> z.B.: - individuelle Weiterbildung - Zertifikat Hochschuldidaktik

ERZ= Erziehungsdirektion des Kantons Bern || FHL=Fachhochschulleitung | KEQ=Kommission für Evaluation und Qualitätsentwicklung
 || Dep=Departement | QB=Qualitätsbeauftragte des Departements || FB=Fachbereich | SGL=Studiengangtleitende || Doz=Dozierende ||
 LV=Lehrveranstaltung
 * oder analog Abteilungsleitung

Evaluation der Lehre | Befragung der aktuell Studierenden

Übersicht der Zuständigkeiten & Verantwortung



ERZ= Erziehungsdirektion des Kantons Bern || FHL=Fachhochschulleitung | KEQ=Kommission für Evaluation und Qualitätsentwicklung || Dep=Departement | QB=Qualitätsbeauftragte des Departements || FB=Fachbereich | SGL=Studiengangsleitende || Doz=Dozierende

* oder analog Abteilungsleitung

Evaluation der Lehre | Befragung der AbsolventInnen

Übersicht der Zuständigkeiten & Verantwortung



ERZ= Erziehungsdirektion des Kantons Bern || FHL=Fachhochschulleitung | KEQ=Kommission für Evaluation und Qualitätsentwicklung
|| Dep=Departement | QB=Qualitätsbeauftragte des Departements || FB=Fachbereich | SGL=Studiengangsleitende || Doz=Dozierende

* oder analog Abteilungsleitung

12.2 Aufgaben und Kompetenzprofil der Qualitätsbeauftragten BFH (Best Practice)

Die Gewährleistung einer hochstehenden Qualität in allen Leistungsfeldern der Departemente, in den Services und im Rektorat ist primär Aufgabe aller Führungspersonen und Mitarbeitenden. Hierbei werden sie in allen Belangen der Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung und Evaluation von der Stabsfunktion "Qualitätsbeauftragte/r" unterstützt.

Aufgrund der Relevanz, der Art und des Umfangs der Aufgabenstellung wird eine Zuordnung direkt (als Stabsstelle) zur/zum Departementsleiter/in bzw. der Leitung Services und Rektorat empfohlen.

Aufgaben

Die Qualitätsbeauftragten verantworten die nachfolgenden Aufgaben. Gegebenenfalls können einzelne Tätigkeiten an Dritte delegiert werden.

- Etablierung und Weiterentwicklung eines aktiven Qualitätsmanagements am Departement bzw. in den Services und Rektorat, das sich am Prinzip der lernenden Organisation und dem EFQM-Rahmenmodell orientiert
- Unterstützung der konkreten Ausgestaltung des Qualitätsmanagements im Departement, in den Fachbereichen, in den Studiengängen und Abteilungen bzw. in den Services und Rektorat
- Sicherstellung der Umsetzung der BFH-Rahmenvorgaben zur Qualitätsmessung, -dokumentation und -weiterentwicklung (insbes. EFQM Assessments, Evaluationen); der Fachhochschulleitung (FHL) und der Empfehlungen der Kommission Qualitätsentwicklung (KEQ)
- Unterstützung der Studiengänge bei der Akkreditierung und der 7-jährlichen Evaluation der Studiengänge
- Konzeption und Planung von Evaluationsmassnahmen (Module, Studiengang)
- Durchführung, Auswertung und Interpretation der Evaluationen (Module, Studiengang) und weiterer Befragungen und/oder Sicherstellung der operativen Umsetzung
- Unterstützung der Leistungsbereiche Forschung und Dienstleistungen sowie Weiterbildung in der Qualitätsentwicklung
- Gewährleistung und Unterstützung einer zielführenden Prozessdokumentation im Departement
- Einbindung in den Strategie- und Zieldefinierungsprozess des Departements bzw. der Services und Rektorat
- Vertretung von Interessen der eigenen Organisationseinheit in der KEQ, sowie Vertretung von KEQ-Interessen in den Departementen
- Erfüllung weiterer Aufgaben im Bereich der Qualitätsentwicklung, die von der Departementsleitung bzw. der Leitung Services / Rektorat zugewiesen werden

Anforderung an die Person

Die/der Qualitätsbeauftragte

- hat einen Hochschulabschluss
- verfügt über fundierte Kenntnisse des Departements bzw. Services/Rektorat sowie über fundierte Kenntnisse des Modells EFQM oder erwirbt sich diese umgehend
- ist interessiert sowohl an inhaltlichen Fragen des Departements und der BFH, als auch an Fragen der Evaluation und Qualitätsentwicklung
- stellt Sachverhalte verständlich und überzeugend dar
- kommuniziert gewinnend und überzeugend, bildet und integriert auch informelle Teams
- erreicht Verbindlichkeit umzusetzender Massnahmen durch Überzeugung
- erkennt frühzeitig Probleme, insbesondere solche, welche die Zielerreichung oder Projekterfolge gefährden können
- arbeitet selbständig und systematisch gleichzeitig an mehreren wichtigen Aufgaben, setzt Prioritäten
- ist exakt, zuverlässig und termintreu, so dass Fehlerquoten in sensiblen Bereichen minimiert werden können
- ist flexibel, disponibel, initiativ und umsetzungsorientiert
- ist sensibilisiert im Umgang mit vertraulichen und persönlichen Daten