



# Rahmenkonzept Qualitätsmanagement BFH

**Kommission für Evaluation und Qualitätsentwicklung KEQ**  
August 2013<sup>1</sup> | Aktualisierte Version Nov 2015

**Berner Fachhochschule**  
Ressort Qualitätsmanagement  
Kommission für Evaluation und Qualitätsentwicklung KEQ

<sup>1</sup> 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 Excellence Modell	5
	5.2 Selbstbewertung an der BFH mit dem EFQM-Modell	6
6	Qualitätsüberprüfung mittels Akkreditierung	7
	6.1 Ziele der Akkreditierung	7
	6.2 Akkreditierung von Studiengängen	7
	6.3 Institutionelle Akkreditierung	7
7	Qualitätsmanagement in der Lehre	8
	7.1 Leitlinien zum Lehren und Lernen an der Berner Fachhochschule	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 Qualitätsmanagement in der Weiterbildung	10
8	Qualitätsmanagement in Forschung und Dienstleistung	10
9	Verwaltung	11
10	Studierende, Alumni & Arbeitgeber	11
	10.1 Studierende	11
	10.2 Alumni und Arbeitgeber	11
11	Mitarbeitende	12
12	Schluss	12
13	Anhang	12
	13.1 Grafiken über Zuständigkeiten & Verantwortung bei der Evaluation Lehre	12

# 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 Leitbild<sup>2</sup> 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?
- *Mitarbeitende* und *Studierende*: Welche Rolle kommt den Mitarbeitenden und den Studierenden 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 (FHSG, Art 14f, Art. 17)<sup>3</sup> und des Kantons Bern (FaG, Art. 7)<sup>4</sup>. 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 die Nachhaltigkeit in Lehre, Forschung & Dienstleistung und Verwaltung der Hochschule abstellt. Insbesondere ist der sozialen Nachhaltigkeit eine entsprechende Beachtung zu schenken. 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)<sup>5</sup> und den hiermit verbundenen Bewertungsprinzipien und -kriterien. Diese sind im EFQM-Bewertungskatalog<sup>6</sup> der Rektorenkonferenz der Fachhochschulen der Schweiz (KFH) ausgeführt.

<sup>2</sup> 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

<sup>3</sup> Bundesgesetz über die Fachhochschulen (FHSG), SR 414.71 | [http://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/DE/FH/Best\\_practice/141202\\_Best\\_Practice\\_Zulassung\\_Bachelor\\_d.pdf](http://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/DE/FH/Best_practice/141202_Best_Practice_Zulassung_Bachelor_d.pdf)

<sup>4</sup> Gesetz über die Berner Fachhochschule (FaG), BSG 435.411 | [www.sta.be.ch/belex/d/4/435\\_411.html](http://www.sta.be.ch/belex/d/4/435_411.html)

<sup>5</sup> Mehr zu EFQM-Modell siehe Intranet BFH > Ressorts > Qualitätsmanagement > Organisationsentwicklung nach dem EFQM-Modell

<sup>6</sup> ebda.

Qualitätsmanagement wird im Verständnis von EFQM als Führungsaufgabe definiert. Die Unterstützung durch die Führungskräfte ist durch die Teilnahme der Departements- und Fachbereichsleitenden an den EFQM-Self Assessments spürbar. Auf strategischer Ebene wird das Qualitätsmanagement als integrierter Teil des Führungssystems verstanden und sichert damit die Strategie-Evaluation. Die Hochschulleitung entwickelt ein eigenes Qualitätsbewusstsein, sie übernimmt eine Führungsrolle und damit besondere Verantwortung für die Qualitätsentwicklung. Als Führungsinstrument geeignet sind die *Grundkonzepte der Excellence* (Abb. 1):

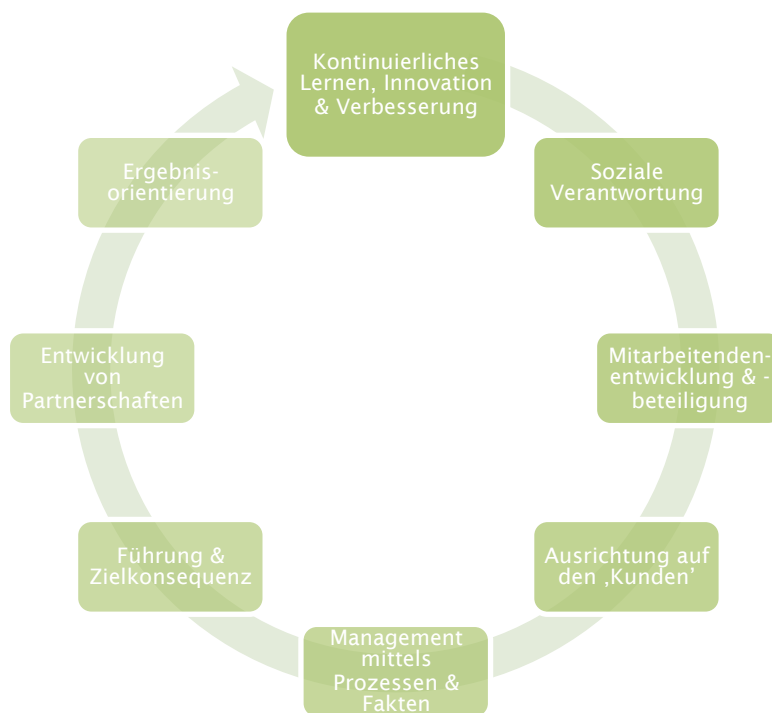


Abb. 2: Die acht Grundkonzepte der Excellence

Gute Qualität zeichnet sich auch durch Nachhaltigkeit aus. Es besteht eine *Teilstrategie Nachhaltigkeit*<sup>7</sup>, die die Lehre, Forschung und die Verwaltung der BFH umfasst. Im jährlichen Reporting der Nachhaltigkeitsindikatoren wird der diesbezügliche IST-Zustand der Departemente beurteilt.

## 4 Institutionalisierung in der BFH

Das Qualitätsmanagement der BFH ist organisatorisch auf drei Ebenen institutionalisiert<sup>8</sup>. Auf Ebene der Fachhochschulleitung sind alle Qualitätsthemen im *Ressort Evaluation und Qualitätsentwicklung* positioniert. Der Ressortleiter unterstützt den Rektor federführend bei allen Qualitätsfragen im operativen Führungsprozess.

Dem Ressort unterstellt ist die Kommission für Evaluation und Qualitätsentwicklung (KEQ). Sie setzt sich zusammen aus den Qualitätsbeauftragten der Departemente sowie Mitgliedern der Hochschuldidaktik, der BFH-Services, der Gleichstellung und der Beratungsstelle der Berner Hochschulen und wird vom Delegierten für Evaluation und Qualitätsentwicklung geleitet. Die KEQ soll ein systematisches Qualitätsmanagement an der BFH gewährleisten. Sie entwickelt Instrumente<sup>9</sup> zur Überprüfung

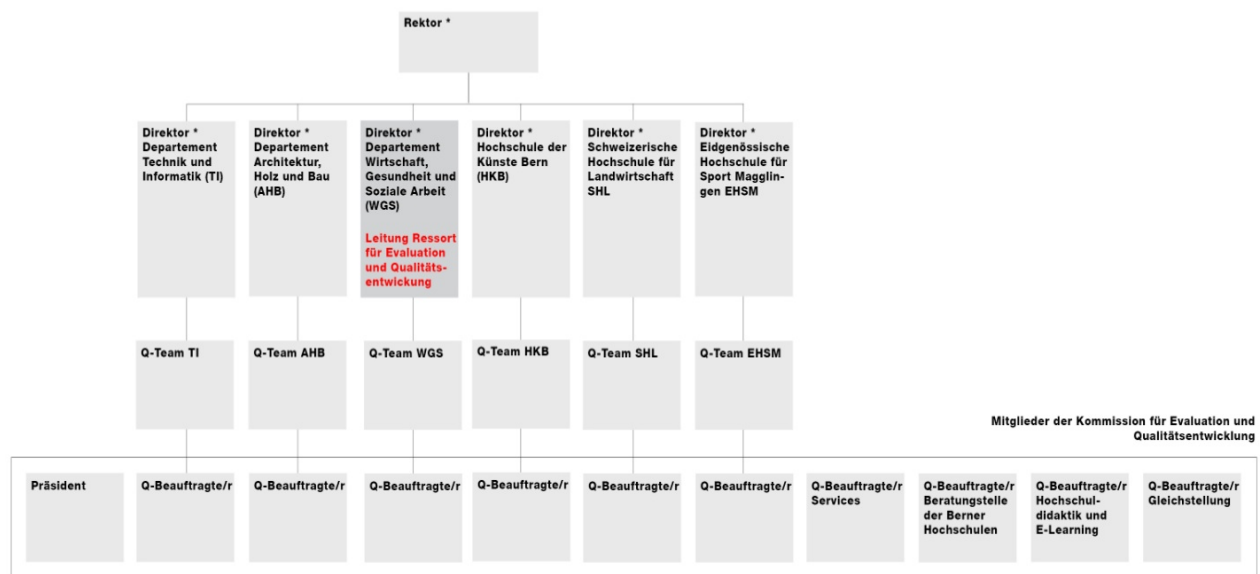
<sup>7</sup> Siehe Intranet BFH > Strategie > Teilstrategien

<sup>8</sup> vgl. dazu auch Abb. 2

<sup>9</sup> Siehe Intranet BFH > Ressorts > QM > Dokumente

der Qualität von Lehre und Weiterbildung, Forschung, Dienstleistungen und der Verwaltung der BFH. Ausserdem werden Massnahmen zur qualitativen Weiterentwicklung der BFH erarbeitet, und deren Umsetzung initialisiert. Die Qualitätsbeauftragten der Organisationseinheiten unterstützen als KEQ-Mitwirkende ferner die dezentralen Führungsorgane der BFH beim Qualitätsmanagement vor Ort und sorgen für eine stimmige Integration zentraler und dezentraler Qualitätsaspekte. 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.

## Organisation Qualitätsmanagement



\* Mitglied der Fachhochschulleitung

Abb. 2: Organisation Qualitätsmanagement

## 5 Qualitätsentwicklung mit dem EFQM-Modell

### 5.1 Das EFQM Excellence Modell

Das Qualitätsmanagement der BFH orientiert sich am international anerkannten EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management)<sup>10</sup>, dem ein umfassendes Verständnis von Qualitätsmanagement zugrunde liegt. 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 Excellence Modell bildet die Grundlage für eine ganzheitliche Analyse einer Organisation. Anhand dieses Modells können Stärken und Verbesserungsbereiche einer Organisation identifiziert, analysiert und daraus Massnahmen zur Organisationsentwicklung abgeleitet sowie die Fortschritte

<sup>10</sup> siehe Kap. 3<sup>5</sup>

einer Organisation in Richtung Excellence aufgezeigt werden. Sämtliche qualitätsbezogenen Massnahmen orientieren sich an den Ergebnissen aus der Selbstbewertung. Das EFQM-Modell definiert insgesamt neun Kriterien als Rahmenstruktur (vgl. Abb. 3):

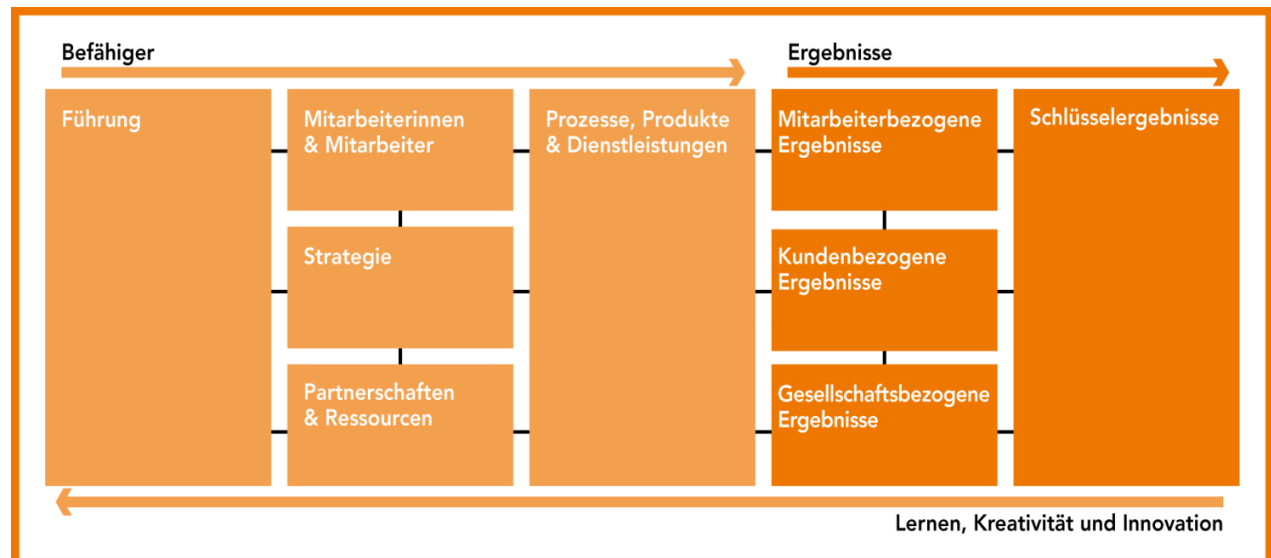


Abb. 3: Befähiger- und Ergebniskriterien des EFQM-Modells

Dabei betrachtet das Modell sowohl die Ergebnisse der Organisation mittels vier Ergebniskriterien als auch das, was zu den Ergebnissen führt, mittels fünf so genannter Befähigerkriterien. Die insgesamt neun Kriterien sind weiter unterteilt in insgesamt 32 Teilkriterien, diese wiederum sind anhand zahlreicher Orientierungspunkte näher erläutert.

## 5.2 Selbstbewertung an der BFH mit dem EFQM-Modell

Die BFH orientiert sich bei ihrer Selbstbewertung am EFQM-Bewertungskatalog<sup>11</sup> der KFH, der hochschulrelevante Orientierungspunkte formuliert. Der Bewertungskatalog ist ein wirkungsvolles Diagnose-Instrument, das die Basis für einen dynamischen Weiterentwicklungsprozess bildet und zur Einleitung wirkungsvoller Verbesserungsmaßnahmen dient.

Im Rahmen der Selbstbewertung evaluiert jede Organisationseinheit der BFH in einem zweijährigen Zyklus die Qualität ihrer Angebote und Leistungen in sämtlichen Hochschulbereichen. Dabei ist die Mitwirkung der verschiedenen Anspruchsgruppen wichtig: Studierende, Dozierende, Leitungsmitglieder sowie Partnerinnen und Partner aus Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft und Kultur. Die beteiligten Personen erhalten die Aufgabe, zu den zugeteilten Kriterien ihre Sicht darzulegen und diese mit Konzepten, Richtlinien sowie mit konkreten Beispielen zu untermauern.

Die Selbstbewertung wird jeweils von zwei bis drei Assessorinnen und Assessoren aus dem zwanzigköpfigen Assessorpool der BFH und einem externen Leadassessor begleitet. Die Ergebnisse aus dem Selbstbewertungsworkshop werden durch das Assessorenteam ausgewertet. Es vergibt Punkte für jedes Teilkriterium und einigt sich auf eine gemeinsame Gesamtbewertung. Mit dieser Quantifizierung können Stärken und Verbesserungsbereiche klar identifiziert und in einem Bericht zu Händen der Leitung der entsprechenden Organisationseinheit festgehalten werden. Diese priorisiert die Verbesserungsbereiche und leitet Massnahmen ein. Sie trägt die Verantwortung zur Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen und definiert die Fristen, innerhalb derer diese umgesetzt werden sollen.

<sup>11</sup> siehe Kap. 3<sup>6</sup>

## 6 Qualitätsüberprüfung mittels Akkreditierung

### 6.1 Ziele der Akkreditierung

Hochschulen wurden bis anhin weitgehend durch staatliche Reglementierungen und Input-Regelungen gesteuert. Heute erfolgen Steuerungen primär qualitäts- und outcomebezogen, was den Institutionen eine grössere Flexibilität und Autonomie mit entsprechender Verantwortung gibt. Aussenstehende Expertinnen und Experten formulieren im Rahmen des Akkreditierungsprozesses in erster Linie objektivierte Aussagen über die Einhaltung und Weiterentwicklung qualitativer Standards in einem Studiengang bzw. in der Institution. Damit unterstützen Akkreditierungen die Qualitätsbemühungen der BFH, indem sie überprüfen, ob international akzeptierte Standards eingehalten werden. Im Fokus stehen gemäss Fachhochschulgesetz die Akkreditierungsbereiche der Bachelor- und Masterstudiengänge, Weiterbildung, Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen und Wissenstransfer. Akkreditierungen sind jedoch nicht nur als reine Überprüfung zu betrachten: sie sollen Rückschlüsse auf Entwicklungs- und Verbesserungspotenziale aufzeigen und sind zugleich Gütesiegel für gute Qualität einer Institution oder eines Studiengangs. Akkreditierungen mit international anerkannten Standards ermöglichen zudem einen Vergleich der eigenen Hochschule und sind ein wertvolles Kriterium für die internationale Anerkennung als Hochschule, deren Leistungen in den vier Leistungsaufträgen und der Diplome der Absolventinnen und Absolventen.

### 6.2 Akkreditierung von Studiengängen

Das Akkreditierungsverfahren von Studiengängen erfolgt in zwei aufeinander aufbauenden Schritten. Zuerst wird anhand vom Bund vorgegebener Qualitätsstandards eine schriftliche Selbstbeurteilung des betreffenden Studiengangs vorgenommen. Die Qualitätsstandards für Studiengänge sind:

- Durchführung und Ausbildungsziele
- interne Organisation und Qualitätsmanagementmassnahmen
- Curriculum und Ausbildungsmethoden
- Lehrkörper
- Studierende
- sachliche und räumliche Ausstattung
- Einbettung in die Gesamtorganisation

Für die Zusammenstellung der zahlreichen, für die Akkreditierung benötigten Unterlagen und Dokumente sind die Nachweise aus den EFQM-Selbstbewertungen ausgesprochen hilfreich. Zwei bis drei Monate nach Einreichung des Selbstbeurteilungsberichts bei einer anerkannten Akkreditierungsagentur findet eine zweitägige Expertenvisite durch eine qualifiziert zusammengestellte Gutachtergruppe statt. Dabei werden die Selbstdarstellung der Fachhochschule durch zahlreiche Interviews und Analyse von Unterlagen verifiziert und offene Fragen geklärt. Die Gutachtergruppe verfasst anschliessend einen Bericht zu Händen des SBFI<sup>12</sup>. Bis 2014 haben fast sämtliche Studiengänge der BFH das Akkreditierungsverfahren erfolgreich durchlaufen. Die BFH kann im schweizerweiten Vergleich herausragende Akkreditierungsergebnisse vorweisen.

### 6.3 Institutionelle Akkreditierung

Künftig werden die Studiengänge – mit Ausnahme der Studiengänge im Gesundheitsbereich – nicht mehr zwingend einzeln überprüft, die Programmakkreditierung wird freiwillig. Im Zentrum wird die BFH als Institution stehen. Die institutionelle Akkreditierung wird in einem vergleichbaren Verfahren durchgeführt werden wie bisher die Akkreditierung der Studiengänge: Mit einem Selbstbeurteilungsbericht der BFH und anschliessender Expertenvisite. Im Fokus werden bei der institutionellen Akkreditierung strategische und strukturelle Aspekte der Organisation und das Qualitätsmanagement stehen.

<sup>12</sup> Das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI im Eidgenössischen Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF ist das Kompetenzzentrum des Bundes für national und international ausgerichtete Fragen der Bildungs-, Forschungs- und Innovationspolitik | [www.sbfi.admin.ch](http://www.sbfi.admin.ch)

Es ist das erklärte Ziel der BFH, sich auch in der kommenden institutionellen Akkreditierung mit hervorragenden Ergebnissen zu profilieren.

## 7 Qualitätsmanagement in der Lehre

Die BFH ist eine Bildungsinstitution mit dem Ziel, hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte 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. Die Kommission Lehre ist 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 Leitlinien zum Lehren und Lernen an der Berner Fachhochschule

Die Leitlinien zum Lehren und Lernen an der Berner Fachhochschule<sup>13</sup> definieren fünf Handlungsfelder, innerhalb derer die Dozierenden – im Sinne von Freiheit der Lehre – das Lehren und Lernen individuell gestalten:

- Wertschätzendes *Lehr- und Lernklima* entwickeln
- *Lehr- und Lernprozesse* fördern
- *Selbstlernprozesse* auslösen
- *Handlungskompetenzen* aufbauen
- *Ressourcen* aktiv nutzen

Das Leitbild zeigt die Gestaltungsräume in der Lehre auf und setzt gleichzeitig Eckpfeiler für die Lehrgestaltung und -evaluation. Es hat zum Ziel, den Diskurs über die Lehre an der BFH anzuregen und die didaktischen Kompetenzen der Lehrenden zu fördern.

### 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*<sup>14</sup> verfügt die BFH über ein Kompetenzzentrum, das die Dozierenden sowie die in der Lehre tätigen Mittelbauangehörigen diesbezüglich aus- und weiterbildet. Mitarbeitende, deren Haupttätigkeit in der Lehre liegt, erwerben in ihren ersten Jahren der Anstellung das Zertifikat Hochschuldidaktik<sup>15</sup>. 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*<sup>16</sup> in Anspruch nehmen. Die Beratungsstelle bietet Beratung, Coaching, Workshops und Informationsdienstleistungen an.

<sup>13</sup> Die Leitlinien zum Lehren und Lernen der BFH dienen als Navigationsmittel eines jeden Departementes im Kerngeschäft Lehre. Sie definieren fünf Handlungsfelder, innerhalb derer die Dozierenden ihren Unterricht individuell gestalten | siehe Intranet BFH > Ressorts > Lehre & Didaktik > Hochschuldidaktik & E-Learning >> Downloads

<sup>14</sup> Intranet BFH > Ressorts > Lehre & Didaktik > Hochschuldidaktik & E-Learning >> Beratung

<sup>15</sup> Intranet BFH > Ressorts > Lehre & Didaktik > Hochschuldidaktik & E-Learning >> Downloads

<sup>16</sup> Mehr Infos unter [www.beratungsstelle.bernerhochschulen.ch](http://www.beratungsstelle.bernerhochschulen.ch)



Lehrende können sich insbesondere bei Fragen zur Zusammenarbeit und Teamentwicklung, bei Konflikten, bei der Laufbahnplanung, bei Führungsthemen und bei persönlichen Schwierigkeiten von der Beratungsstelle unterstützen lassen.

### 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*<sup>17</sup> 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. Er empfiehlt zudem, dass mittels eines Fragebogens oder einer andern adäquaten Methode<sup>18</sup> jedes an der BFH gelehrt Modul einmal in drei Semestern evaluiert wird. 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.

#### 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 Ein- oder Zweijahresrhythmus befragen die Departemente/Fachbereiche ihre Bachelor-Studierenden im 3. oder 4. Semester und ihre Master-Studierenden im 2. oder 3. Semester. Im gleichen Rhythmus 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)<sup>19</sup> 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 Fachhochschulleitung<sup>20</sup>. 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 auf die Spezifika eines Studiengangs oder Departements/Fachbereichs abgestimmt zu werden.

<sup>17</sup> ebda.

<sup>18</sup> 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.

<sup>19</sup> 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](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infothek/erhebungen_quellen/blank/blank/bha/00.html)

<sup>20</sup> siehe Grafiken im Anhang

## 7.4 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. Um den hohen didaktischen Ansprüchen von Seite der Studierenden Rechnung zu tragen, unterstützt die *Fachstelle Hochschuldidaktik & E-Learning* die Dozierenden mit speziellen, auf sie zugeschnittenen Kursangeboten.

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 hauptsächlich anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung und verfügt über ein grosses Angebot an praxisnahen Dienstleistungen. Die Forschungsteams sind primär auf Ebene Departement oder Fachbereich angesiedelt. Die departementsübergreifende Zusammenarbeit ist weiter auszubauen. Verschiedene BFH-Forschungseinheiten sind an den Ausschreibungen für die Entwicklung interuniversitärer, vernetzter Forschungskompetenz beteiligt. Die Forschungsteams verfügen über die ‚kritische Masse‘ und die nötigen Kompetenzen, um sich auf ihren Märkten regional, national bzw. auch international zu positionieren. Teilweise 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* verfügt über ein umfassendes 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 (Drittmitteltrug und Forschungsleistung in Vollzeitäquivalenten) und der Scientific Community (Bibliometrie u.a.) mit den Themenbereichen *Impact, Synergien Lehre, Partnerschaften*. Diese kriterienbasierte Evaluation ermöglicht eine Rangierung. Mit der Einführung von SAP bietet sich zudem die Chance, die Qualität der verwendeten Daten insbesondere der Finanzdaten zu erhöhen, was die Aussagekraft und die Vergleichbarkeit der Ergebnisse verbessert.

Weiteres wichtiges Element des Qualitätsmanagements in der Forschung bilden die Qualitätssysteme von nach ISO-Norm zertifizierten Laboren, Werkstätten und Prüfstellen, welche zentral in Qualitäts-Handbüchern dokumentiert werden. Die darin dokumentierten Prozesse bilden wiederum eine kompatible Schnittstelle zum EFQM-Modell.

Mit dem Weiterbildungsprogramm *aF+E- und WTT-Management* (CAS und DAS) verfügt die BFH über ein Angebot für Forschende, welches umfassende Kompetenzen in den Bereichen Projektakquisition, Projektmanagement und Methodik von Forschung vermittelt.

Die BFH-Forschung führt das europäische Label *HR Excellence for Research*, welches gutes Personalmanagement honoriert.

## 9 Verwaltung

Der Auftrag der Organisationseinheit Services sowie der administrativen Einheiten in den Departemen-ten und Fachbereichen ist es, das Kerngeschäft der BFH (Lehre, Forschung und Dienstleistungen, Wei-terbildung) mit professionellen und effizienten Dienstleistungen in den Bereichen Studierendenadmi-nistration, 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 Dienstleistun-gen 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 in Anlehnung an das EFQM-Modell Werkzeuge entwickelt und Massnahmen definiert, um die Qualität zu überprüfen und kontinuierlich zu verbessern.

## 10 Studierende, Alumni & Arbeitgeber

### 10.1 Studierende

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-kritischen Feedback im direkten Gespräch mit Mitarbeitenden der BFH, via Befragungen und Evaluationen 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 lassen<sup>21</sup>. Die häufigsten Themen sind dabei Fragen zur Studiengestaltung, zu Lern- und Arbeitstechnik, zur Prüfungsbewältigung, zu Laufbahnentscheiden und zu persönlichen Schwierigkeiten und Krisensitua-tionen. Die Beratungsstelle trägt dazu bei, dass möglichst zielorientiert und effizient studiert werden kann.

### 10.2 Alumni und Arbeitgeber

Der Kontakt zu den Alumni und ihren Arbeitgebern ist der BFH auch unter Qualitätsaspekten ein grosses Anliegen. Die *Geschäftsstelle Alumni BFH* organisiert und koordiniert entsprechende Anlässe und Aktivitäten auf Ebene BFH (wie z.B. Angebote ‚Career Services‘) 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, Arbeitgeberhearings<sup>22</sup>, Branchentagungen, Wirtschaftskolloquien oder die Vertretung in Beiräten.

<sup>21</sup> vgl. 7.2<sup>16</sup>

<sup>22</sup> Mehr Informationen dazu gibt der Leitfaden ‚Empfehlungen zur Erhebung von Arbeitgeberinformationen‘ | siehe Intranet BFH > Ressorts > Qualitätsmanagement >> Dokumente

## 11 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 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 KnowHow und Engagement der BFH-Mitarbeitenden ist zentral für den Erfolg der BFH. Deshalb ist den Mitarbeitenden mit Sorgfalt und Wertschätzung zu begegnen.

Die *BFH-Mitarbeitendenbefragung* soll die kantonale Befragung ergänzen und vertiefen. Aus der 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 und weniger an die einzelnen Vorgesetzten. Dadurch wird eine qualitätsorientierte Personalentwicklung und -führung unterstützt. Aus den Personalentwicklungskonzepten werden Fördermassnahmen für die Mitarbeitenden abgeleitet.

## 12 Schluss

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.

## 13 Anhang

### 13.1 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"> <li>- Beratung der SGL*</li> <li>- i.d.R. SuperUser in Evasys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programmierung und Versand der Umfrage (analog/online)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ergebnisse an Doz und ihre Vorgesetzten, i.d.R. SGL*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beratung der SGL* zur Weiterentwicklung der LV</li> </ul>
FB   SGL*	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswahl der zu evaluierenden LV</li> <li>- Auftrag an Doz</li> <li>- ev. Vorgaben bez. Instrument bzw. Methode</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ergebnisanalyse</li> <li>- ev. Doz.-Gespräch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bei Bedarf Einleiten &amp; Controlling von Massnahmen</li> </ul>
Doz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information der Studierenden</li> <li>- ev. Wahl des Instruments bzw. Methode</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchführung der Evaluation (nur bei analogem Verfahren)</li> <li>- Selbstreflexion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswertung Feedback &amp; Selbstreflexion</li> <li>- Doz.-Bericht oder Doz.-Gespräch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>z.B.:</li> <li>- individuelle Weiterbildung</li> <li>- Zertifikat Hochschuldidaktik</li> </ul>

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