

# Qualitätssicherungsstrategie

OST – Ostschweizer Fachhochschule



Vom Hochschulrat erlassen am 29. April 2021.

## Änderungsnachweis

Version	Änderungsgrund	Name	Datum
1	Erlass des Hochschulrats	-	29.04.2021

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>GRUNDLAGEN</b> .....	<b>1</b>
1.1	Internationale Einbettung / Europäischer Hochschulraum .....	1
1.2	Schweizerische Eidgenossenschaft / Bundesgesetzgebung .....	1
1.3	Kanton St.Gallen .....	1
1.4	Hochschulintern .....	1
<b>2</b>	<b>EINFÜHRUNG</b> .....	<b>2</b>
2.1	Strategische Einordnung.....	2
2.2	Übergeordnetes Strategieziel .....	3
2.3	Qualitätskultur und Qualitätsverständnis .....	3
2.4	Leitsätze zur Förderung der Qualitätskultur.....	5
2.5	Qualitätssystem .....	6
<b>3</b>	<b>HANDLUNGSFELDER</b> .....	<b>9</b>
3.1	Ausrichtung (Qualitätsbestimmung).....	10
3.2	Realisierung (Qualitätsgestaltung).....	10
3.3	Ergebnisse (Qualitätsbewertung).....	10
<b>4</b>	<b>ANHANG</b> .....	<b>12</b>
4.1	Begriffserklärung .....	12

# 1 GRUNDLAGEN

Die Qualitätssicherungsstrategie der OST basiert auf folgenden Grundlagen:

## 1.1 Internationale Einbettung / Europäischer Hochschulraum

- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)

## 1.2 Schweizerische Eidgenossenschaft / Bundesgesetzgebung

- Bundesgesetz vom 30. September 2011 über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz, HFKG; SR 414.20)
- Verordnung vom 28. Mai 2015 über die Akkreditierung im Hochschulbereich (Akkreditierungsverordnung HFKG; SR 414.205.3)<sup>1</sup>.

## 1.3 Kanton St.Gallen

- Vereinbarung über die Ost – Ostschweizer Fachhochschule (sGS 218.21).

## 1.4 Hochschulintern

- Hochschulstatut;
- Strategie OST (Organisations- und Wettbewerbsstrategie).

---

<sup>1</sup> Im Anhang der Akkreditierungsverordnung definiert der Bund die Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung, die auf den europäischen ESG-Standards und -Leitlinien beruhen.

## 2 EINFÜHRUNG

### 2.1 Strategische Einordnung

Der Hochschulrat erlässt gemäss Art. 18 des Hochschulstatuts die strategischen Qualitätsziele. Er macht dies, indem er einerseits das Thema Qualität als eines der strategischen Ziele in die übergeordnete Strategie OST (Organisations- und Wettbewerbsstrategie) integriert und andererseits die Qualitätssicherungsstrategie erlässt. Die operative Umsetzung liegt in der Verantwortung der Hochschulleitung<sup>2</sup>. Die Leiterin oder der Leiter des Rektoratsstabs sorgt für ein angemessenes Management der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung<sup>3</sup>.

Die Qualitätssicherungsstrategie ist somit der Strategie OST (Organisations- und Wettbewerbsstrategie) untergeordnet. Sie konkretisiert im Sinne einer Teilstrategie deren Strategieziel 5 *Qualität*. Qualitätssicherungsstrategie und Qualitätssystem sind die zentralen Elemente für die Entwicklung der Hochschulqualität. Die Festlegungen in der Qualitätssicherungsstrategie sind für alle Hochschulangehörigen verbindlich.

Die Qualitätssicherungsstrategie zeigt allen Anspruchsgruppen der Hochschule die Einordnung in den strategischen und operativen Rahmen der Hochschule auf (Abb. 1). Sie erläutert, was unsere Hochschule unter Qualitätskultur versteht, und dokumentiert unser Qualitätsverständnis. Die konkretisierten Stossrichtungen bilden die Leitlinien für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Mit der Qualitätssicherungsstrategie stellen wir sicher, dass unsere Hochschule über ein systematisch gepflegtes Qualitätssystem verfügt, das den Auftrag und die Ziele der Hochschule unterstützt. Sie ist acht Jahre gültig.

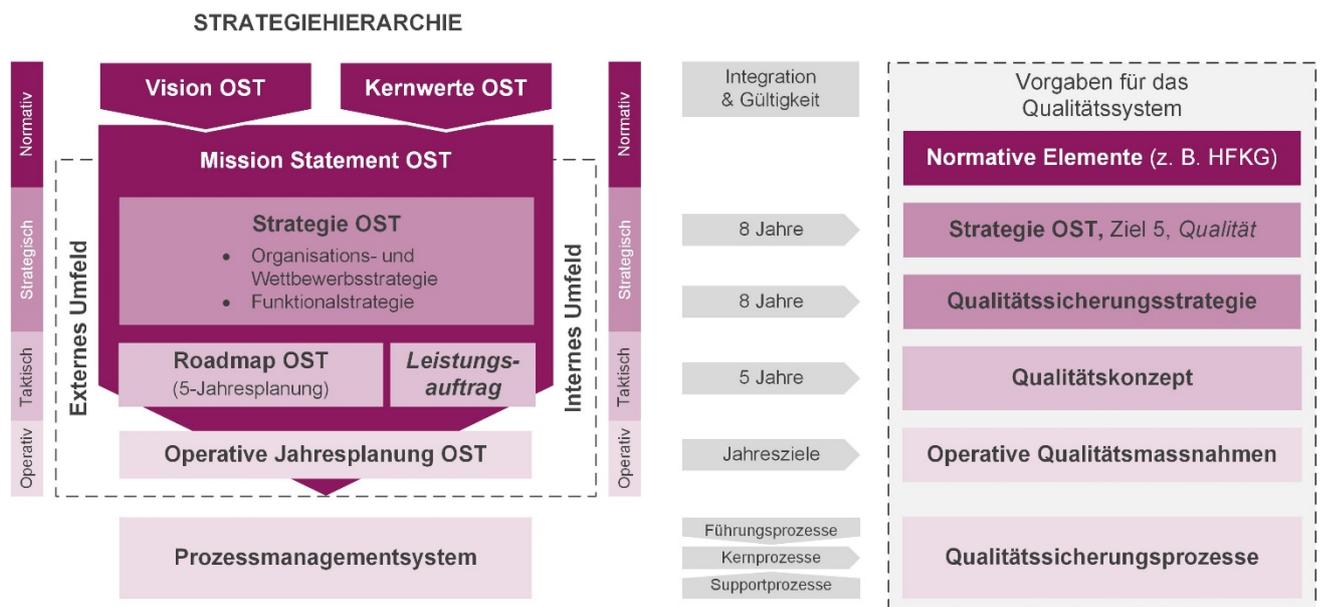


Abbildung 1 – Integration der Qualitätssicherungsstrategie in die Strategie OST

<sup>2</sup> Vgl. Art. 37 Abs. 2 lit. i Hochschulstatut

<sup>3</sup> Vgl. Art. 52 Abs. 1 lit. d Hochschulstatut

## 2.2 Übergeordnetes Strategieziel

Die Hochschule definiert in der Organisations- und Wettbewerbsstrategie ihre übergeordneten, langfristigen strategischen Ziele. Massgeblich für den Bereich der Qualitätsentwicklung und damit für die Qualitätssicherungsstrategie ist das Ziel 5 *Qualität*:

<b>Ziel</b>	Die OST verbessert sich durch eine gelebte, breit abgestützte <b>Qualitätskultur</b> , ein zielführendes <b>Qualitätssystem</b> und ausgesuchte <b>Akkreditierungen und Zertifizierungen</b> kontinuierlich.
<b>Stossrichtungen</b>	<p>Sie erreicht dieses Ziel, indem sie:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. eine transparente, von allen Mitarbeitenden getragene <b>Qualitätskultur</b> etabliert. <i>[Qualitätskultur]</i></li> <li>2. ein zielführendes <b>Qualitätssystem</b> und ausgesuchte <b>Akkreditierungen und Zertifizierungen</b> zur <b>kontinuierlichen Verbesserung</b> von Angeboten und Prozessen nutzt. <i>[kontinuierliche Verbesserung]</i></li> <li>3. die <b>institutionelle Akkreditierung</b> nach HFKG erreicht und aufrechterhält. <i>[institutionelle Akkreditierung]</i></li> <li>4. die Qualität ihrer Angebote und Leistungen regelmässig mit anderen Hochschulen <b>vergleicht</b> und dies zur eigenen <b>Weiterentwicklung</b> nutzt. <i>[Benchmarking]</i></li> <li>5. durch Transparenz und systematische Mitwirkung das <b>kollektive Potenzial der Hochschulangehörigen</b> für die Weiterentwicklung der Hochschule entfaltet und nutzt. <i>[Transparenz und Mitwirkung]</i></li> </ol>

Die Überlegungen in der Qualitätssicherungsstrategie leiten sich aus diesem übergeordneten Strategieziel ab und konkretisieren es.

## 2.3 Qualitätskultur und Qualitätsverständnis

Eine transparente, von allen Mitarbeitenden geteilte und gelebte Qualitätskultur bildet die Grundlage für die Sicherung und Entwicklung der Qualität in Lehre, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistung sowie den zentralen Servicebereichen unserer Hochschule. Sie gibt dem Handeln aller Mitarbeitenden im Bereich der Qualität Orientierung und trägt als Teil der Hochschulkultur zur Förderung der Zusammengehörigkeit und zur Stiftung von Identität bei.

Diese Kultur drückt sich in einem gemeinsamen Qualitätsverständnis aus. Unsere Hochschule versteht sich als lernende Organisation, die auf äussere und innere Ansprüche, Anliegen und Anforderungen flexibel reagiert und sich kontinuierlich weiterentwickelt. Wandel ist für unsere Hochschule nichts Aussergewöhnliches, sondern der Normalfall und im täglichen Arbeitsumfeld integriert. Ziel unserer lernenden Hochschule und aller Mitarbeitenden ist es, das Lern- und Wissenspotenzial zu vergrössern, um unsere Leistungsfähigkeit individuell und als Hochschule nachhaltig zu steigern. Qualität bedeutet in diesem Kontext, dass den Erwartungen und Bedürfnissen unserer Anspruchsgruppen durch kontinuierliche Verbesserung in allen Bereichen Rechnung getragen wird.

Das Qualitätssystem unterstützt die Qualitätskultur durch die Auswahl und Bereitstellung geeigneter Strukturen, Konzepte und Prozesse zur Qualitätsmessung und zur Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen.

Unsere Hochschule entwickelt und fördert die Qualitätskultur durch periodische Reflexion der Ziele, des Vorgehens und der Umsetzung sowie die regelmässige Überprüfung und Bewertung der Ergebnisse in allen Leistungs- und Servicebereichen. Mit operationalisierten, im von der Qualitätssicherungsstrategie abgeleiteten Qualitätskonzept abgebildeten Massnahmen werden die Qualitätskultur und die mit ihr verbundenen Werte und Normen immer wieder bewusst gemacht. Sie kann so in allen Bereichen und auf allen Ebenen der Hochschule dynamisch gelebt werden.

Konkret bedeutet dies für die zentralen Leistungsbereiche unserer Hochschule:

- **Qualität in der Lehre**

Wir bereiten unsere Studierenden mit wissenschaftlich fundierten und praxisorientierten Bachelor- und Masterstudiengängen<sup>4</sup> auf die anspruchsvollen Anforderungen und Bedürfnisse des Arbeitsmarktes vor. Dies erreichen wir mit einer exzellenten, kompetenz- und studierendenzentrierten Lehre, die den gesamten Student-Life-Cycle abdeckt. Wir motivieren unsere Studentinnen und Studenten zum kritischen Denken, Hinterfragen und eigenständigen Handeln. Damit fördern wir eine Kultur des eigenverantwortlichen und erfahrungsbasierten Lernens.

Die Qualität in der Lehre zeigt sich in der Umsetzung von regelmässig hinterfragten Lehr- und Lernprozessen sowie bedarfsgerechten Begleitungs- und Beratungsangeboten. Diese Qualitätssicherungsprozesse, die Evaluation, Reflexion und die Weiterentwicklung beinhalten, führen zur laufenden Verbesserung unserer Lehre. Unsere Lehrpolicy fusst auf den Grundsätzen und Qualitätskriterien für ein gemeinsames Qualitätsverständnis aller am Leistungsbereich Lehre beteiligten Personen.

- **Qualität in der anwendungsorientierten Forschung und Entwicklung und bei den Dienstleistungen**

Anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung (aF&E) und Dienstleistungen an unserer Hochschule richten sich am Nutzen und Mehrwert der betroffenen Anspruchsgruppen aus. Diese können Auftraggeber, Projektpartner, Forschungspartner oder die Gesellschaft als solche sein. Vor diesem Hintergrund verstehen wir unter Qualität die termingetreue Lieferung der versprochenen Leistung mit den vereinbarten Kriterien und ausgerichtet am aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisstand sowie die nachhaltige Generierung von Mehrwert für Wirtschaft und Gesellschaft durch unsere Tätigkeit.

- **Qualität in der Weiterbildung**

Die Qualität in der Weiterbildung stützt sich auf die Ausrichtung bzw. die Richtlinien der Qualität in der Lehre ab. Unsere Hochschule richtet ihr Weiterbildungsangebot an den gegenwärtigen und zukünftigen branchenspezifischen Anforderungen aus. Sie ermöglicht den Teilnehmenden, ihren individuellen Karrierewegen und Lernpfaden im Sinne des Life-Long-Learning mit anerkannten Weiterbildungs-abschlüssen nachzugehen, und formt sie zu begehrten Persönlichkeiten auf dem Arbeitsmarkt.

Unsere Weiterbildung steht für eine exzellente Unterrichtsqualität und eine hohe Praxisrelevanz. Mit konsequenter Evaluation und Reflexion stellen wir die Aktualität des Curriculums bzw. dessen kontinuierliche Weiterentwicklung sicher. Organisation und Administration der Weiterbildungsangebote zeichnen sich durch ihre hohe Professionalität und Dienstleistungsqualität aus.

---

<sup>4</sup> *Master of Advanced Studies* und *Executive Master of Business Administration* sowie weitere Weiterbildungsprogramme mit dem Begriff «Master» in ihrem Titel sind Teil der Weiterbildung und somit hier nicht mitgemeint.

## 2.4 Leitsätze zur Förderung der Qualitätskultur

Wir fördern eine gelebte Qualitätskultur entlang folgender fünf Leitsätze:

### 1. Unsere Hochschulqualität basiert auf gemeinsamen Zielvorstellungen

Ein kontinuierlicher Diskurs über Grundsätze und Zielvorstellungen ist wesentlich, um eine sich stetig erneuernde Basis für eine tragfähige Qualitätskultur zu schaffen. Evaluationsergebnisse, aber auch aktuelle Ergebnisse aus Lehre und Forschung sowie externe Einflüsse liefern dafür die inhaltliche Grundlage. Zentral dabei ist ein gemeinsames Qualitätsverständnis, über das die Hochschulangehörigen im Ergebnis verfügen sollen – ein wichtiger Schritt zur Schaffung einer hochschulweiten Qualitätskultur.

### 2. Unsere Qualitätssicherung steht immer im Dienst der Qualitätsentwicklung

Um eine gemeinsame Qualitätskultur zu etablieren, ist es notwendig, die kontinuierliche Qualitätsverbesserung in den Mittelpunkt zu stellen. Es gilt, das Potenzial der Hochschulangehörigen und deren Bereitschaft, ihr Wissen und ihre Erfahrungen in die Weiterentwicklung unserer Hochschule einzubringen, im Sinne nachhaltiger Qualitätsentwicklung möglichst auszuschöpfen. Die Qualitätssicherung steht immer im Dienst der Qualitätsentwicklung. Qualitätsinstrumente, die nicht in klar definierte Massnahmen münden, werden nicht eingesetzt.

### 3. Lebendige Lern- und Forschungspartnerschaften fördern unsere Hochschulqualität

Die Verknüpfung von Lehre und Forschung ist für unsere Hochschule Teil unseres Selbstverständnisses. Die aktive Beteiligung der Studierenden und der Lern- und Forschungspartner bzw. -partnerinnen ist für ein funktionierendes Qualitätssystem und eine lebendige Qualitätskultur an der Hochschule unverzichtbar. Lern- und Forschungspartnerschaften werden laufend mit dem systematischen PDCA-Zyklus<sup>5</sup> analysiert und optimiert. Ziel ist es, Lernprozesse sowie Forschungsprozesse effizient auf den Wissens- und Qualifikationserwerb abzustimmen.

Studierende werden sowohl *ex ante* an der Klärung von Zielvorstellungen und der Entwicklung von Verfahren beteiligt als auch *ex post* als Auskunftspersonen über konkrete Fragen zur Qualität von Lehr- und Studienangeboten herangezogen. Grundlage der Beurteilung der Forschungsleistungen sind fachspezifische Qualitätskriterien. Das gemeinsame Qualitätsverständnis<sup>6</sup> und das laufende Engagement zur Qualitätsentwicklung aller Beteiligten fördert die Qualitätskultur unserer Hochschule.

### 4. Wir konzentrieren uns auf wenige, zentrale Prozesse

Das mit der Qualitätsentwicklung verbundene Standardisieren und Formalisieren von Abläufen schafft Transparenz, Verbindlichkeit und Nachvollziehbarkeit. Im Hochschulbereich ist jedoch auch das Denken in Alternativen bzw. das Eröffnen neuer Wege und Handlungsmodelle unverzichtbare Basis für Qualität. Insofern gilt es, jene Belange, in denen Qualitätssicherung einen Beitrag zur ständigen Verbesserung und Entwicklung der Qualität leisten kann, klar zu definieren und abzugrenzen.

### 5. Unser Qualitätssystem ist durch eine zielgruppenspezifische Kommunikation transparent

Wichtiger Erfolgsfaktor für die Akzeptanz des Qualitätssystems an unserer Hochschule sind die Nachvollziehbarkeit und Sinnhaftigkeit für die Beteiligten und Betroffenen. Sie entstehen durch konstante Vermittlung des Sinns und Zwecks, einfache Abrufbarkeit relevanter Informationen und durch zielgruppenspezifische Kommunikation von aktuellen Vorhaben und deren Konsequenzen.

---

<sup>5</sup> Vgl. Kapitel 2.5

<sup>6</sup> Vgl. Kapitel 2.3

## 2.5 Qualitätssystem

Die OST verfügt über Verfahren und Massnahmen, mit denen sie ihre Qualität verbessert und die Aktivitäten dokumentiert. Diese Regelungen, Mechanismen und Verfahren bis zu den erzielten Ergebnissen werden ausgehend von der Strategie OST über mehrere Stufen abgeleitet und konkretisiert bzw. festgelegt, wie dies in der Tabelle 1 aufgezeigt wird.

Damit verfolgt die Hochschule die Umsetzung des strategischen Qualitätsziels und seiner strategischen Stossrichtungen. Die eingesetzten Qualitätsinstrumente, Prozesse und die ausgelösten Massnahmen werden beurteilt und allenfalls mit geeigneten Mechanismen korrigiert, um die kontinuierliche Verbesserung der Hochschulaktivitäten sicherzustellen.

Der Rahmen des Qualitätssystems sieht wie folgt aus:

Dokument	Rolle im Qualitätssystem	Inhalt
<b>Strategie OST</b> (Organisations- und Wettbewerbsstrategie)	<b>Ziel 5 Qualität:</b> Was wollen wir strategisch im Bereich der Qualität erreichen? Vorgaben der obersten Leitung.	
<b>Qualitätssicherungsstrategie</b>	<b>Handlungen:</b> Wie gehen wir vor? Aufzeigen von Qualitätsverständnis und Qualitätssystem. Konkretisierte Ableitung von Handlungsfeldern aus dem strategischen Ziel und den zugehörigen Stossrichtungen.	
<b>Qualitätskonzept</b>	<b>Verfahren:</b> Wie arbeiten wir? Beschreibung der eingesetzten Instrumente und Prozesse zur Qualitätssicherung und -entwicklung.	
<b>Prozessbeschreibungen, Projektanweisungen</b>	<b>Regelungen:</b> Wie sehen die Prozesse im Detail aus? Prozessbeschreibungen für die operative Umsetzung des Qualitätssystems.	
<b>Dokumentation und Aufzeichnungen</b>	<b>Ergebnisse:</b> Was haben wir erreicht? Belege für die kontinuierliche Entwicklung der Hochschulqualität.	

Tabelle 1 – Formale Elemente Qualitätssystem OST

Das Qualitätssystem baut auf den Erkenntnissen und Erfahrungen der FHO-Qualitätssysteme auf. Übergeordnetes Ziel des Qualitätssystems unserer Hochschule ist eine kontinuierliche Verbesserung (KVP) der Qualität von Strukturen, Prozessen, Produkten und Dienstleistungen. Das Qualitätssystem stellt die Erfüllung der Anforderungen der Anspruchsgruppen oder Forderungen anderer interessierter Parteien sicher.

Das Qualitätssystem (Abb. 3) orientiert sich am ganzheitlichen Führungs- und Qualitätsentwicklungsmodell der *European Foundation for Quality Management* (EFQM). Das aktuelle EFQM-Modell 2020 ermöglicht es, die Qualitätsentwicklung zu systematisieren und den Entwicklungsstand der Hochschule zu bewerten. Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Hochschule ist Aufgabe aller Führungskräfte.

Das Qualitätssystem baut auf folgenden Prämissen auf:

- **Zielorientierung**

Ausgangslage (Input) sind die **Erwartungen** und **Forderungen** unserer Anspruchsgruppen. Ziel (Output) ist die Schaffung und Lieferung eines nachhaltigen Nutzens (**Leistungen** und **Wirkungen**).

- **Gemeinsames Qualitätsverständnis**

Die Struktur des Qualitätssystems unserer Hochschule ist auf der Logik gebaut, die sich in den folgenden drei Fragen ausdrückt:

**Ausrichtung** (Qualitätsbestimmung): Welche Ziele verfolgen wir? Auf welcher Grundlage basieren diese Ziele und Handlungsvorgaben?

**Realisierung** (Qualitätsgestaltung): Wie beabsichtigen wir, diese Ziele zu erreichen und die Qualitätssicherungsstrategie umzusetzen?

**Ergebnisse** (Qualitätsbewertung): Welche Ziele haben wir bisher erreicht? Was wollen wir in Zukunft erreichen?

- **Engagement zur Qualitätsentwicklung**

Als Methode zur kontinuierlichen Sicherung und Entwicklung der Qualität in allen Hochschulbereichen nutzen wir den PDCA-Zyklus. Zur Problemlösung und zum Erkennen von Verbesserungspotenzial unterliegt der Zyklus folgenden Fragestellungen:

**1. PLAN** – Weiss die Hochschule, wo sie hinwill?

**2. DO** – Weiss die Hochschule, wie sie dorthin kommt?

**3. CHECK** – Hat die Hochschule ein System, um zu überwachen, ob sie auf dem richtigen Weg ist?

**4. ACT** – Hat die Hochschule einen Plan, falls sie vom vorgesehenen Weg abkommt?

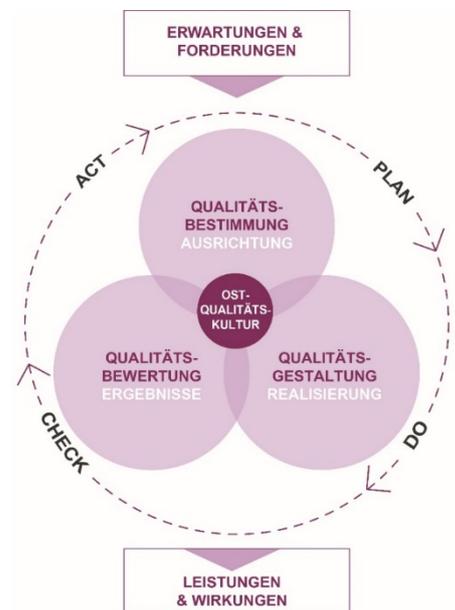


Abbildung 2 – Qualitätssystem (Übersicht)

Zur Unterstützung der Erläuterungen ist in der Abbildung 2 nur der schematische, zusammenfassende Aufbau und das Zusammenspiel des Qualitätssystems unserer Hochschule dargestellt. Die Abbildung 3 listet das konkretisierte Qualitätssystem der Hochschule mit allen Details auf:

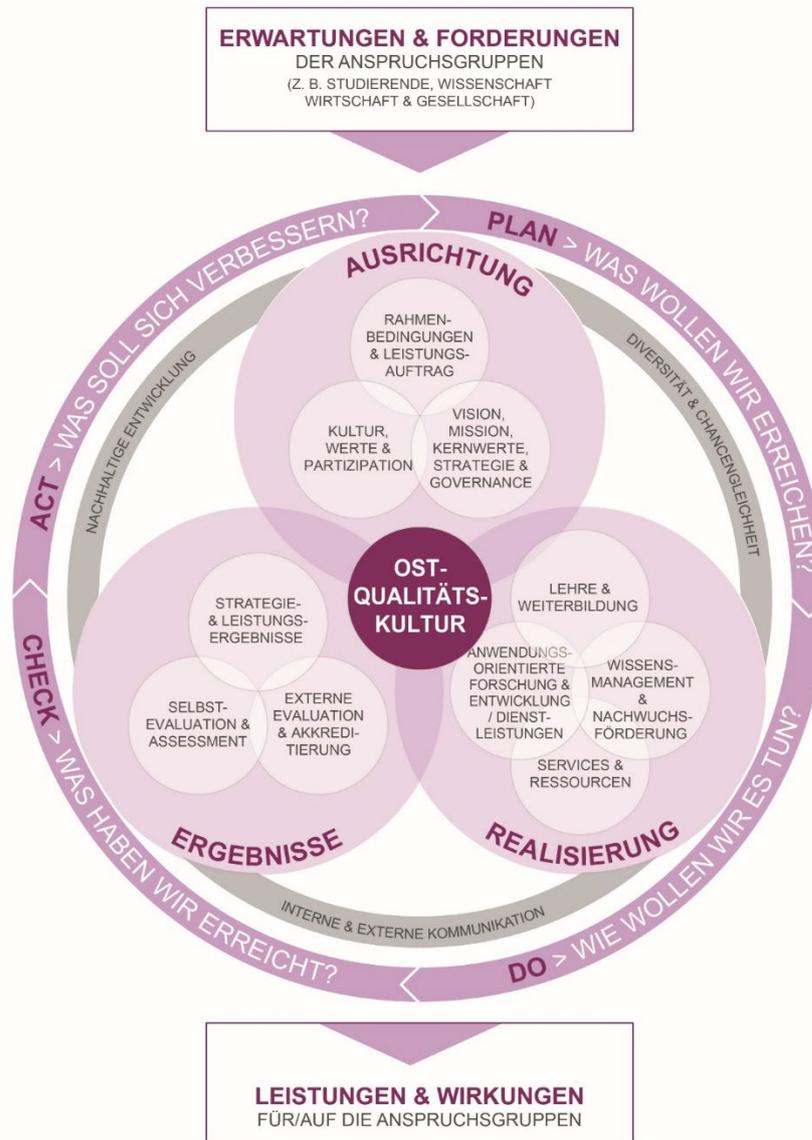


Abbildung 3 – Qualitätssystem (Detaildarstellung)

### 3 HANDLUNGSFELDER

Die Handlungsfelder konkretisieren das strategische Qualitätsziel und die fünf Stossrichtungen<sup>7</sup>. Sie bilden die Grundlagen für die spezifischen Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsmassnahmen an der OST. Ziel ist die Erreichung der strategischen Vorgaben. Mit Qualitätsinstrumenten, welche im Qualitätskonzept OST festgehalten sind, werden die Massnahmen auf der operativen Ebene<sup>8</sup> umgesetzt.

1 strategisches Qualitätsziel							
		5 strategische Stossrichtungen					
		Qualitätskultur	Kontinuierliche Verbesserung	Institutionelle Akkreditierung	Benchmarking	Transparenz und Mitwirkung	
		13 Handlungsfelder	Wirkung Handlungsfeld auf Stossrichtung				
Qualitätssystem OST	Ausrichtung	Die <b>Qualitätskultur</b> fördern und etablieren	+++	++	++	+	++
		Ein einheitliches <b>Qualitätsverständnis</b> entwickeln	+++	+++	++	+	++
		Aktiv die <b>Mitwirkung</b> der Hochschulangehörigen nutzen	+++	++	+++	+	+++
		Mit <b>Qualitätskennzahlen</b> die Basis für Entscheidungen legen	++	+++	+	++	++
	Realisierung	Mit <b>Prozessen</b> die Qualitätsentwicklung systematisieren	++	+++	++		++
		Das <b>Personal</b> systematisch fördern und entwickeln	++	+++	++	+++	++
		Unsere <b>Ressourcen</b> gezielt für den KVP einsetzen	+	+++	++	+	++
		Mit <b>Wissensmanagement</b> das intellektuelle Kapital fördern	++	+++			++
	Ergebnisse	Mit <b>Evaluationsverfahren</b> die Qualität im vierfachen Leistungsauftrag steigern	++	+++	+++	+	+++
		<b>Anspruchsgruppenzufriedenheit</b> laufend erfassen und verbessern	++	+++	++	+++	+++
		<b>Interne Verfahren</b> zur Systementwicklung nutzen	+++	++	++	+	++
		Die Fremdsicht mit <b>externen Verfahren</b> sicherstellen	++	++	+		++
		Mit Business Excellence die <b>Wettbewerbsstärke</b> messbar verbessern	++	+++	+	+++	+++

Tabelle 2 – Ableitung der Handlungsfelder aus den strategischen Vorgaben und Wirkung der Handlungsfelder

Die Handlungsfelder im Bereich der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung sind entlang der Logik des Qualitätssystems OST in drei Gruppen<sup>9</sup> kategorisiert.

<sup>7</sup> Vgl. Kapitel 2.2

<sup>8</sup> Vgl. Abb. 1

<sup>9</sup> Vgl. Abb. 3

### 3.1 Ausrichtung (Qualitätsbestimmung)

**Qualitätskultur** – Die Hochschule etabliert und fördert eine transparente, von allen Mitarbeitenden getragene Qualitätskultur. Während der Strategieperiode wird die Entwicklung der Qualitätskultur gemessen und bewertet.

**Qualitätsverständnis** – Ein einheitliches Qualitätsverständnis ist die Basis für eine hohe Qualität in den Leistungsbereichen und eine gelebte Qualitätskultur. Den Führungspersonen unserer Hochschule ist ihre besondere Rolle als Vorbild und Fördernde für ein einheitliches Qualitätsverständnis bewusst. Die Qualitätssicherungsstrategie und das darin enthaltene Qualitätsverständnis werden mit dem Strategieprozess überprüft und weiterentwickelt.

**Mitwirkung** – Das kollektive Potenzial der Hochschulangehörigen wird für die Weiterentwicklung der Hochschule genutzt. Bei der Konzeption, Umsetzung und Verbesserung des Qualitätssystems werden die Hochschulangehörigen miteinbezogen.

**Qualitätskennzahlen** – Die Führungspersonen der Hochschule fällen Entscheide auf Grundlage verlässlicher Informationen. Die Hochschule setzt sich Zielwerte, welche die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung steuern. Diese werden im Kennzahlensystem der Hochschule integriert und stufengerecht kommuniziert.

### 3.2 Realisierung (Qualitätsgestaltung)

**Prozesse** – Mit definierten, dokumentierten und gelebten Prozessen stellt die Hochschule eine systematische Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung sicher. Die OST realisiert bis Ende der Strategieperiode ein zertifizierbares Prozessmanagementsystem. Die Qualitätssicherungsprozesse sind für alle Hochschulangehörigen zugänglich.

**Personal** – Die Ziele, Prozesse und Personalentwicklungsinstrumente zur systematische Förderung und Entwicklung der Mitarbeitenden werden periodisch analysiert und weiterentwickelt.

**Ressourcen** – Die Hochschule stellt sicher, dass auf den verschiedenen Ebenen Umsetzungskapazitäten und Ressourcen insbesondere für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess bereitgestellt werden.

**Wissensmanagement** – Das intellektuelle Kapital der Hochschule wird systematisch gefördert und genutzt, um deren Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

### 3.3 Ergebnisse (Qualitätsbewertung)

**Evaluationsverfahren** – Die Qualität der Leistungsbereiche (Lehre, Weiterbildung, anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung / Dienstleistungen) wird systematisch evaluiert. Die Qualitätsentwicklung wird mit Indikatoren dokumentiert. Ziele, Prozesse und Evaluationsinstrumente werden periodisch analysiert und weiterentwickelt. Wo zielführend, werden die Resultate mit anderen Hochschulen verglichen.

**Anspruchsgruppenzufriedenheit** – Die Zufriedenheit der Anspruchsgruppen wird periodisch erhoben. Wo möglich werden die Resultate mit anderen Hochschulen verglichen.

**Interne Verfahren** – Die Hochschule setzt interne Verfahren zur Qualitätssicherung und -entwicklung ein. Die Dienstleistungsqualität der Verwaltung wird mit internen Assessments beurteilt und gefördert.

**Externe Verfahren** – Die Hochschule nutzt zur Weiterentwicklung des Qualitätssystems auch geeignete externe Verfahren. Diese ergänzen die internen Verfahren und unterstützen die Hochschule bei der Sicherung und Entwicklung der Hochschulqualität.

**Business Excellence** – Die Hochschule führt das Anerkennungsprogramm der European Foundation for Quality Management (EFQM) weiter. Sie erreicht bis Ende Strategieperiode vier Sterne.

## 4 ANHANG

### 4.1 Begriffserklärung

**Assessment:** Umfassende, systematische und regelmässig durchgeführte Überprüfung der Aktivitäten und Ergebnisse einer Organisation auf Basis eines Modells (z. B. EFQM-Excellence-Modell). Der Bewertungsprozess ermöglicht der Organisation, ihre Stärken und Verbesserungsbereiche klar zu erkennen, diese in Verbesserungsaktionen umzusetzen und deren Fortschritte zu überwachen.

**Benchmarking:** Der systematische Vergleich eigener Vorgehensweisen mit denen anderer Organisationen bzw. Hochschulen. Ziel ist, Erkenntnisse über Massnahmen zur Steigerung der eigenen Leistungsfähigkeit zu gewinnen.

**Business Excellence:** Business Excellence ist die bestmögliche Ausrichtung allen Handelns, aller Strukturen, aller Mittel usw. in einer Organisation, um Topergebnisse erzielen zu können. Business Excellence wird durch kontinuierliche Überprüfung des eigenen Handelns und dessen Verbesserung aufgrund des Feedbacks, das sich durch die Ergebnisse des Handelns einstellt, erreicht. Das, was eine Organisation tut, steht im direkten Ursache-Wirkungszusammenhang mit den daraus resultierenden Ergebnissen.

**EFQM-Modell:** Das EFQM-Modell ist ein weltweit anerkannter Handlungsrahmen, der Organisationen dabei unterstützt, Veränderung zu steuern und ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern. Im Laufe der Jahre durchlief das Modell eine Reihe von Verbesserungszyklen. Dadurch wurde sichergestellt, dass das Modell nicht nur relevant bleibt, sondern auch weiterhin massgeblich die Managementagenda einer jeden Organisation bestimmt, die eine nachhaltige Zukunft anstrebt.

**Evaluation:** Evaluation ist eine systematische und nachvollziehbare Analyse und Bewertung von Konzeption, Umsetzung und/oder Auswirkungen eines Evaluationsgegenstandes. Die OST orientiert sich bei Evaluationen an den Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft.

([https://www.seval.ch/app/uploads/2018/01/SEVAL-Standards-2016\\_d.pdf](https://www.seval.ch/app/uploads/2018/01/SEVAL-Standards-2016_d.pdf))

**Indikator:** Messgrösse, die Aufschluss über die Beschaffenheit eines zumeist komplexen, nicht unmittelbar beobachtbaren Sachverhaltes geben soll. Dem Indikator liegt in der Regel ein theoretisches Konstrukt zugrunde, das den Bezug zu dem zu untersuchenden Sachverhalt herstellt. Die Tauglichkeit von Indikatoren wird durch Verfahren der Validitätsprüfung (Wird gemessen, was gemessen werden soll?) und Reliabilitätsprüfung (Ist die Messung zuverlässig?) ermittelt.

**Institutionelle Akkreditierung:** Ist das Verfahren der formellen Anerkennung einer Hochschule durch eine externe Körperschaft auf der Basis einer Qualitätsprüfung nach dem Massstab von vorgegebenen Qualitätsanforderungen. Durch die Überprüfung und Feststellung bestimmter Mindeststandards findet eine Qualitätssicherung nach internationalen Massstäben statt.

**PDCA-Zyklus:** Der PDCA-Zyklus – auch Deming-Kreis – ist eine klassische Methode in der Qualitätsentwicklung und wurde von William Edwards Deming, einem amerikanischen Physiker und Statistiker, entwickelt. Der PDCA-Zyklus beschreibt die vier Phasen im kontinuierlichen Verbesserungsprozess und ist eine Grundlage aller Qualitätssysteme. Die vier Buchstaben des Akronyms PDCA stehen für Plan (planen) – Do (tun) – Check (überprüfen) – Act (verbessern).

**Peer-Review:** Das Peer-Review ist eine Methode der Qualitätssicherung. Der Ersteller einer wissenschaftlichen Leistung lässt diese durch unabhängige Gutachter bzw. Wissenschaftler desselben Fachgebiets, sog. Peers (engl. für «Ebenbürtige; Gleichrangige»), beurteilen.

**Qualitätsentwicklung:** Beschreibt einen Prozess, der die kontinuierliche Reflexion von Strukturen, Prozessen, Produkten und Dienstleistungen sowie deren Verbesserung beinhaltet.

**Qualitätskultur:** Die Summe gemeinsam geteilter, mehr oder minder bewusster Wertvorstellungen, die sich auf die Fragen beziehen, welche Anforderungen erfüllt werden sollen und wie dies geschehen kann.

**Qualitätsmanagement:** Aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität. Leiten und Lenken bezüglich Qualität umfassen üblicherweise das Festlegen der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele, die Qualitätsplanung, die Qualitätslenkung, die Qualitätssicherung und die Qualitätsverbesserung.

**Qualitätssicherung:** Umfasst alle organisatorischen und technischen Massnahmen, die der Schaffung und Erhaltung einer definierten Qualität dienen.

**Qualitätssystem:** Das übergeordnete Ziel eines Qualitätssystems ist eine kontinuierliche Verbesserung (KVP) der Qualität von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen. Ein Qualitätssystem stellt die Erfüllung der Anforderungen der Kunden oder Forderungen anderer interessierter Parteien sicher.