

1. OKTOBER 2024

# QUALITÄTSMANAGEMENT STRATEGIE

# Qualitätsmanagementstrategie

## Präambel

Die Qualitätsmanagementstrategie (QM-Strategie) der Privaten Pädagogischen Hochschule Burgenland (PPH Burgenland) beschreibt wie sie beabsichtigt, ihre Kernkompetenzen zu erfüllen, und welche Pläne sie hat, um ihre Profilbildung zu schärfen und folglich ihrer übergeordneten Vision näher zu kommen.<sup>1</sup> Sie zielt darauf ab, die Qualität der Lehre in Aus-, Fort- und Weiterbildung, Forschung und Verwaltung zu sichern und kontinuierlich zu verbessern, um eine exzellente Bildungsumgebung für Studierende und Mitarbeiter:innen in sich ständig verändernden Rahmenbedingungen zu gewährleisten.

"Die besten Pädagog:innen für unsere Kinder" – dieses Motto der PPH Burgenland führt die strategischen Ziele und operativen Maßnahmen des QM an der PPH Burgenland an.

Entsprechend den gesetzlichen Vorgaben des [§ 33 HG 2005](#)<sup>2</sup> sind Pädagogische Hochschulen verpflichtet, ein eigenes Qualitätsmanagementsystem aufzubauen. Dies umfasst die Aufgaben und das gesamte Leistungsspektrum und ist gemäß [§ 22 HS-QSG](#) in regelmäßigen Abständen einer Überprüfung zu unterziehen.

Diese Strategie spiegelt das Engagement wider, eine Umgebung zu schaffen, die aktuellen und zukünftigen Anforderungen entspricht, und die Potenziale aller Beteiligten optimal zu fördern. Qualitätsmanagement wird dabei als dynamischer Prozess verstanden, der sich an den Bedürfnissen der Gesellschaft orientiert.

Die QM-Strategie ist eng mit der Mission, Vision und den Leitsätzen, den profilbildenden Schwerpunkten sowie den übergeordneten Umsetzungsstrategien der PPH Burgenland verbunden.

## Mission

- ◆ *Die PPH Burgenland verantwortet und gestaltet grenzüberschreitend Bildungs- und Professionalisierungsprozesse von Pädagog:innen.*
- ◆ *Forschung und wissenschaftliche Erkenntnisse bilden dabei ebenso die Grundlage wie gesellschaftliche und bildungspolitische Herausforderungen.*
- ◆ *Die sprachliche und kulturelle Vielfalt des Burgenlandes hat einen besonderen Stellenwert.*
- ◆ *Im Sinne eines berufsbiografischen Bildungskontinuums werden Studierende, im Dienst stehende Pädagog:innen der Elementar-, Primar- und Sekundarstufe sowie Hochschullehrende und Führungskräfte des Bildungssystems qualifiziert und gefördert.*
- ◆ *Darüber hinaus initiiert und begleitet die Private Pädagogische Hochschule Entwicklungsprozesse von Bildungsinstitutionen und -regionen.*
- ◆ *Besonderes Augenmerk wird dabei der Vernetzung von Theorie und Praxis mit Fokus auf die (Weiter-)Entwicklung eines pädagogisch reflexiven Habitus und auf das wissenschaftliche Grundkonzept der Aneignungsdidaktik gelegt.*

## Vision

Die PPH Burgenland strebt in Ergänzung bzw. Weiterentwicklung der in der Mission festgelegten Aufgabenfelder eine zukunftsorientierte Positionierung durch eine spezifische Profilbildung innerhalb der Verbundregion Süd-Ost als auch in der nationalen und internationalen Community tertiärer Einrichtungen zur Pädagog:innenbildung an.

---

<sup>1</sup>Thommen, J. P., & Achleitner, A. K. (2006). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht*. Wiesbaden: Gabler.

<sup>2</sup> Hochschulgesetz 2005 § 33 (1) „Die Pädagogischen Hochschulen haben zur Qualitäts- und Leistungssicherung ein eigenes Qualitätsmanagementsystem aufzubauen und regelmäßig interne Evaluierungen vorzunehmen“ und §33 (2) „Gegenstand der Evaluierung sind die Aufgaben und Tätigkeiten sowie das gesamte Leistungsspektrum der Pädagogischen Hochschule.“

## Leitsätze

### Leitsatz 1

Wir orientieren uns an einem Bildungsverständnis in der christlich-humanistischen Wertetradition und der nicht verhandelbaren Würde des Menschen. Diesem folgend trägt Bildung zur Entfaltung des Menschen und somit zur Befähigung zu selbstbestimmtem, verantwortungsbewusstem und solidarischem Handeln bei.

### Leitsatz 2

Unser Handeln ist von Wertschätzung, Kooperation und ergebnisorientierter Dialogkultur geprägt.

### Leitsatz 3

Führung verstehen wir als partizipativen Prozess unter Förderung der Eigenverantwortung.

### Leitsatz 4

Wir stärken unsere Professionalität durch Reflexion, Teamarbeit und kollegiales Lernen.

### Leitsatz 5

Wir fördern einen inklusiven Zugang zu Studienangeboten der PPH Burgenland und setzen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Studium, Familie und Beruf, um den Bedürfnissen unserer Gesellschaft gerecht zu werden.

## Profilbildende Schwerpunkte

Die PPH Burgenland hat eine Profilbildung mit Schwerpunktsetzung im Hinblick auf die Verbundregion Süd-Ost gesetzt (Reihung alphabetisch).

- ◆ Begleitung und Beratung von Bildungseinrichtungen
- ◆ Bildung für Nachhaltige Entwicklung
- ◆ Digitale Kompetenz
- ◆ Elementar- und Transitionspädagogik
- ◆ Innovative Didaktik und pädagogisch reflexiver Habitus
- ◆ Mehrsprachigkeit und Interkulturelles Lernen
- ◆ Minderheitenschulwesen und autochthone Minoritätssprachen
- ◆ Persönlichkeitsbildung, Gewaltprävention und Pädagogische Beziehungsgestaltung
- ◆ Religion, Diversität, Ethik

## Umsetzungsstrategien

- ◆ Wir realisieren eine **Tertiärisierung** der PPH Burgenland durch eine entsprechende **Rekrutierung** hochqualifizierter Mitarbeiter:innen in Forschung, Entwicklung, Lehre, (Schulentwicklungs-)Beratung und Verwaltung durch eine systematische reflexions- und evaluationsbasierte interne **Personalentwicklung**.
- ◆ Wir setzen die im Policy Statement zur **Internationalisierung** eingegangene Verpflichtung als Voraussetzung der Inanspruchnahme der Erasmus+Programme für Studierende, Lehrende und Verwaltung konsequent um.
- ◆ Wir streben durch differenzierte Maßnahmen auf allen Ebenen des Qualitätsmanagements eine positive **Qualitätskultur** sowie das Denken und Handeln in Regelkreisen (plan-do-check-act) an.
- ◆ Wir streben in Ergänzung zum Leistungsangebot laut unserer Mission eine **Profilbildung** durch integrative Fokussierung auf **inhaltliche Schwerpunkte bzw. Alleinstellungsmerkmale** in Forschung, Entwicklung, Lehre und Beratung an. Mittelfristig wollen wir Exzellenz in diesen Themenfeldern erreichen.
- ◆ Wir bewerben uns um **Drittmittelfinanzierte Aufträge** für Forschung, Entwicklung, Lehre und Beratung.

Zudem finden die im aktuell gültigen Ziel- und Leistungsplan gesetzten Maßnahmen sowie die Vorgaben der Stiftungsträger sowie des BMBWF bezüglich des Qualitätsmanagements für die QM-Strategie der PPH Burgenland Berücksichtigung.

## Ziele

Die QM-Strategie der PPH Burgenland zielt darauf ab, die Lehrqualität und Forschungskompetenz kontinuierlich zu verbessern. Dies umfasst die Sicherstellung einer didaktisch hochwertigen Lehre, die Förderung innovativer Methoden sowie die Unterstützung wissenschaftlicher Arbeiten. Durch regelmäßige Evaluationen und Feedbackmechanismen sollen die Zufriedenheit der Studierenden gesteigert und optimale Lernbedingungen geschaffen werden.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung des Personals. Die Hochschule fördert die kontinuierliche Weiterbildung und persönliche Entwicklung ihrer Mitarbeitenden, um deren Qualifikationen zu stärken und somit die gesamte institutionelle Leistung zu steigern. Dabei werden auch effiziente Prozesse und transparente Verantwortlichkeiten etabliert, um Ressourcen optimal zu nutzen und die institutionellen Ziele effizient zu erreichen.

Zusätzlich setzt die QM-Strategie auf die Förderung von Internationalisierung und Kooperationen, um globale Netzwerke zu erweitern und die interkulturelle Kompetenz zu stärken. Die PPH Burgenland pflegt eine positive institutionelle Kultur, die Diversität und Inklusion fördert, und unterstützt eine Kultur der Innovationsbereitschaft, um auf Veränderungen flexibel reagieren zu können. Diese Maßnahmen sollen die Hochschule als eine Institution von Exzellenz und hoher Qualität positionieren.

Im Sinne des PDCA-Regelkreises<sup>3</sup> werden die vom aktuell gültigen Ziel- und Leistungsplan sowie vom Leitbild abgeleiteten QM-Ziele und in weiterer Folge gesetzten QM-Maßnahmen periodisch evaluiert und weiterentwickelt. Die daraus resultierenden Erkenntnisse fließen in die weiteren Ziel- und Leistungspläne und in die stetige Weiterentwicklung der QM-Strategie ein.

Durch das seit 2017 an der PPH Burgenland implementierte, ganzheitliche Qualitätsmanagementsystem soll gewährleistet werden, dass Bildungsangebote, Forschung und administrative Prozesse höchsten Ansprüchen gerecht werden. Eine Kultur der Qualität, getragen von Transparenz, Partizipation und stetiger Verbesserung, soll damit gefördert werden.

## Das QM-System an der PPH Burgenland

Die PPH Burgenland bekennt sich zu einem umfassenden und ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystem (QMS), das auf der Definition der European Foundation for Quality Management ([EFQM-Modell](#))<sup>4</sup> basiert und dem kontinuierlichen Verbesserungszyklus des Plan-Do-Check-Act<sup>5</sup> folgt.

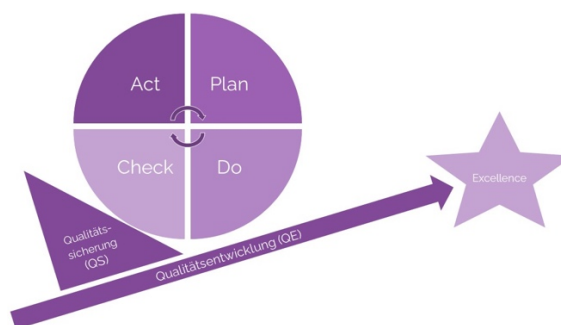


Abbildung 1: eigene Darstellung

Die PPH Burgenland versteht sich als lernende Organisation, was durch die stetig steigende Qualitätsentwicklung (QE) in Richtung Excellence in der Abbildung sichtbar gemacht wird. Im Sinne einer

<sup>3</sup> Deming, W.E. (1982). *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

<sup>4</sup> Das EFQM Modell (2021). 2. überarbeitete Ausgabe (Broschüre).

<sup>5</sup> Deming, W.E. (1982). *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

Keilbildung sollen Qualitätssicherungsmaßnahmen dazu beitragen, dass ein Verbesserungszyklus in Gang gesetzt wird.

Im Speziellen bedeutet dies, dass das Qualitätsmanagement (QM) an der PPH Burgenland neben

- ◆ der Qualitätssicherung (QS) im engeren Sinn durch Festlegung, Überprüfung und Sanktionierung der Nichteinhaltung von Qualitäts-Mindeststandards auch
- ◆ alle im Rahmen eines Regelkreises gesetzten Schritte zur Qualitätsentwicklung (QE) umfasst.

Das Ziel des QM ist eine kontinuierliche und dauerhafte Verbesserung der Leistungen der PPH Burgenland. Das diesem Modell nach EFQM zugrundeliegende QMS beschreibt dafür die Summe aller Maßnahmen, Methoden und Instrumente. In Anlehnung an erfolgreiche Transfers des allgemeinen – ursprünglich aus dem QM der Industrie stammenden – EFQM-Modells hinsichtlich der Erfordernisse einer tertiären Bildungseinrichtung ergibt sich für das QM der PPH Burgenland folgende Grundstruktur (**Qualitätskriterien bzw. Qualitätsfelder**) im Sinne eines **Qualitätsregelkreises**:

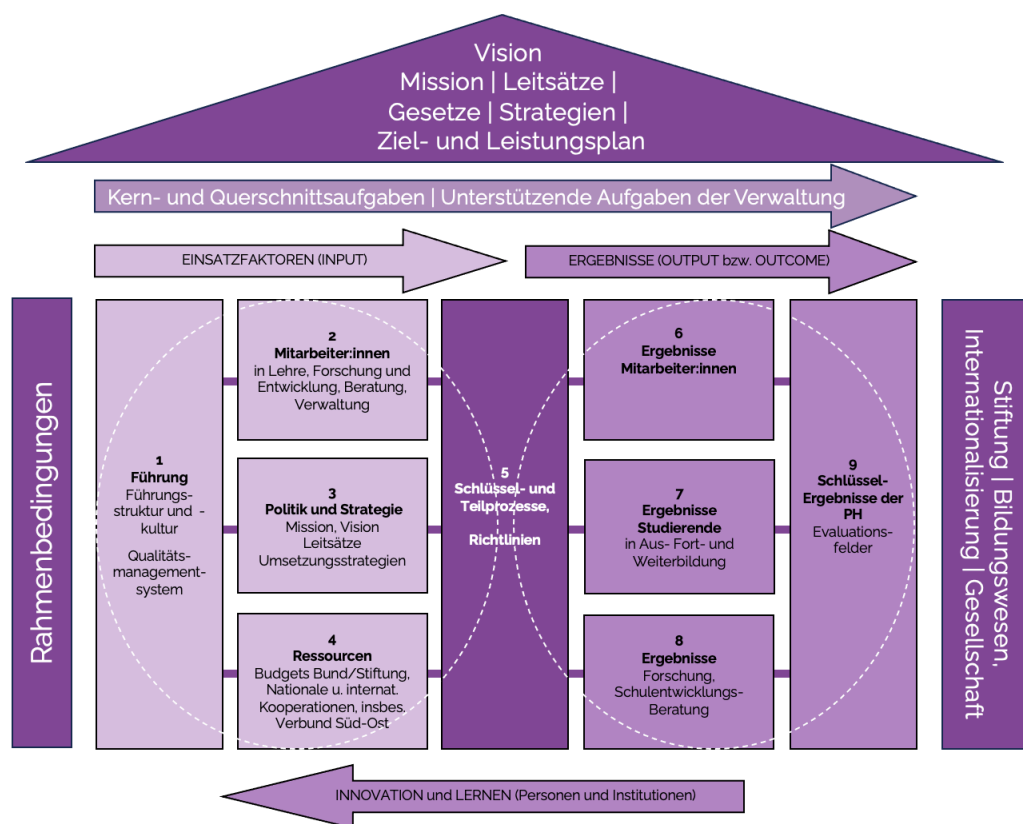


Abbildung 2: eigene Darstellung

Das EFQM-Modell mit seiner aus neun Hauptkriterien bestehenden, offen gehaltenen Grundstruktur stellt keine Liste von Forderungen dar, sondern betrachtet die Organisation ganzheitlich. Wichtig ist die kontinuierliche Weiterentwicklung im Sinne von Qualitätsregelkreisen hin zu Excellence. Diese ist definiert als wachsender Reifegrad der Organisation durch eine systematische und professionelle Vorgehensweise bei der Führung der Organisation bzw. beim Erzielen von Ergebnissen und wird als Qualitätsmanagementkompetenz des gesamten Leitungsteams der PPH Burgenland angestrebt. Es umfasst die Kernaufgaben, Querschnittsaufgaben sowie die sie unterstützenden Aufgaben der Verwaltung. Eingebettet ist es in die Vision, Mission, Leitsätze, gesetzliche Vorgaben, Strategien und den jeweils gültigen Ziel- und Leistungsplan. Das Zusammenspiel dieses Systems muss immer unter Berücksichtigung der vorherrschenden Rahmenbedingungen und der Besonderheiten der Stiftung als Trägerschaft sowie des burgenländischen

Bildungssystems mit seinen Akteur:innen erfolgen. Außerdem sind die gesellschaftliche Verantwortung ("Third Mission") sowie die Internationalisierungsbestrebungen, zu denen sich die PPH Burgenland verpflichtet fühlt, ebenfalls zu berücksichtigen.

Nach diesem Modell führen die Einsatzfaktoren **Führung** (Feld 1), **Mitarbeiter:innen** (Feld 2), **Politik und Strategie** (Feld 3) sowie **Ressourcen** (Feld 4) mit Hilfe definierter **Schlüssel- und Teilprozesse** (Feld 5) zu den Ergebnissen im Sinne eines Outcomes, der den Erwartungen der **Mitarbeiter:innen (Feld 6)**, der **Studierenden der Aus-, Fort- und Weiterbildung** (Feld 7) sowie der Adressat:innen von **Forschung und Schulentwicklungsberatung** (Feld 8) entspricht.

Über die im Feld 9 definierten **Evaluierungsfelder** und damit eruierten Evaluationsergebnisse ist in folgender Abbildung das Zusammenwirken mit der Mission, den Zielen und Umsetzungsstrategien der PPH Burgenland sowie der auf operativer Ebene angesiedelten Schlüsselprozessen abgebildet und sorgt für eine Forcierung der Leistungsfähigkeit und der Transformation nach dem EFQM-Modell. „Nur durch die konsequente Kombination von Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Transformation gelingt es einer Organisation gleichzeitig heute erfolgreich und für morgen gewappnet zu sein.“ (EFQM-Modell 2 2021, S. 28)

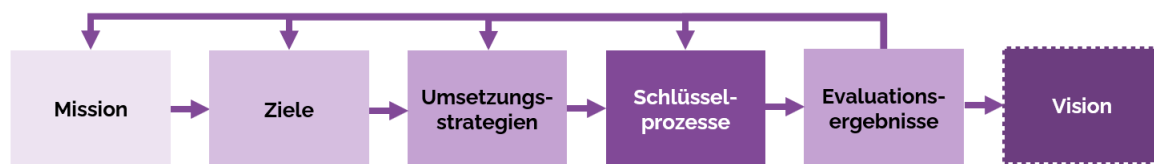


Abbildung 3: eigene Darstellung

Die aus den Evaluationsergebnissen gewonnenen Erkenntnisse werden schließlich mit der Vision zusammengeführt und im Sinne des Plan-Do-Check-Act-Zyklus durch personelles und organisationales Lernen sowie durch die Entwicklung von Innovationen in das Führungsfeld zurückgeführt und fließen somit wieder in die Einsatzfaktoren ein. Damit ist ein wiederkehrender Verbesserungsprozess eingeleitet

Die Ablauforganisation der PPH Burgenland, die in Form des **Quality Manuals** geführt wird, ist nach dem EFQM-Modell aufgebaut. Dies wird für alle Mitarbeiter:innen als digitales E-Book zur Verfügung gestellt und bildet mit seinen Prozessen das Qualitätsverständnis der PPH Burgenland ab. Es befindet sich im Intranet auf LMS.at und verfügt über eine KI-gestützte Suchfunktion.

Im **Organigramm** werden die Kernprozesse dem Rektorat, den Gremien, den Instituten und den Zentren zugeordnet. Die Prozesse, die Querschnittsthemen betreffen, werden den Organisationseinheiten „Internationalisierung“, „Öffentlichkeitsarbeit“, „Qualitätsmanagement“, „Gender&Diversity“ sowie „Minderheitenschulwesen“ zugewiesen und die Supportprozesse der Rektoratsdirektion.

## Strukturelle Verankerung

Laut §15 Abs. 3 Z 17 HG ist das **Rektorat** für die Qualitätskontrolle hinsichtlich der Erreichung interner Zielsetzungen zuständig. An der PPH Burgenland wird die strategische Ausrichtung des QM vom Rektorat getragen.

Die Leitung des **Instituts für Hochschul- und Personalentwicklung** ist in die strategischen Entscheidungsprozesse sowie die operative Umsetzung der Maßnahmen involviert. Die Forcierung der Leistungsfähigkeit und der Transformation im Sinne des EFQM erfolgt durch die kontinuierliche Einbindung bei regelmäßig stattfindenden Meetings auf allen Hierarchieebenen. Zudem ist die Leitung des Instituts in den Gremien Hochschulkollegium sowie der Curricularkommission vertreten und in spezifischen Agenden der Zentren Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation, Forschung und im International Office verankert. Zudem ist sie mit den institutsübergreifenden Aufgaben in Bezug auf die Verschränkung von Lehre involviert.

Als weitere strukturelle Maßnahme wurde zusätzlich 2024 das Qualitätsmanagement zuerst als Fachstelle und ab September 2024 als Querschnittsthema dem Institut für Hochschul- und Personalentwicklung zugeordnet. Im Oktober 2024 wurde das Zentrum für Projekt- und Qualitätsmanagement gegründet und dem Institut für Hochschul- und Personalentwicklung zugeordnet. Ziel dieser Maßnahmen ist u.a. auch die Sichtbarmachung des Qualitätsanspruchs der PPH Burgenland. Dieses Zentrum dient als Unterstützerin in der operativen Umsetzung des QMS sowie in den breitgefächerten Qualitätsbemühungen der PPH Burgenland, insbesondere beim übergeordneten Ziel der Verbreitung, Umsetzung und laufenden Evaluierung sowie Anpassung der QM-Strategie auf Hochschulebene.

## Maßnahmen

Die PPH Burgenland differenziert im Rahmen ihrer QM-Maßnahmen und Instrumente auf die im Kriterium 5 des EFQM-Modells definierten Aktivitätsfelder („Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben“), da die PPH Burgenland auch eine zukunftsorientierte Positionierung (siehe Vision) anstrebt.<sup>6</sup>

Die Maßnahmen betreffen in Bezug auf die Forcierung der Leistungsfähigkeit vor allem die Festlegung von Qualitätsstandards. Zur Forcierung der Transformation werden Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung gesetzt. Die Durchführung und Verwertung von Evaluierungen dienen der Forcierung der Leistungsfähigkeit und der Forcierung der Transformation und bilden daher eine Schnittmenge zwischen den beiden Aktivitätsfeldern (siehe Abbildung 4).

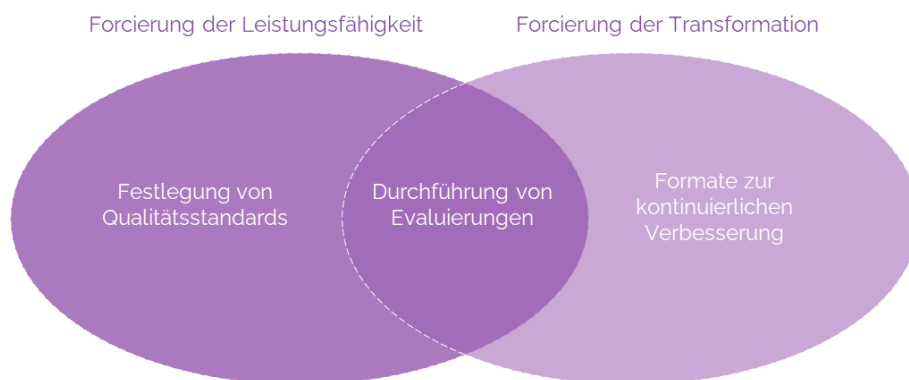


Abbildung 4: eigene Darstellung

## Festlegung von Qualitätsstandards

Folgende Maßnahmen betreffen die Festlegung von Qualitätsstandards mit dem Ziel der Forcierung der Leistungsfähigkeit:

- ◆ Digitalisiertes QM-Handbuch (Quality Manual) im Intranet (LMS.at)
- ◆ Digitalisierte PPHB Guidelines mit Informationen und Regelungen für Lehrende und Verwaltung im Intranet (LMS.at)
- ◆ Digitalisierte Handbücher zu weiteren QM-Themen im Intranet (Qualifizierungsarbeiten, IT-Support, Curriculaentwicklung, Hochschullehrgänge, etc.)

---

<sup>6</sup> Leistungsfähigkeit wird dabei verstanden, als „die Möglichkeit, eine Leistung grundsätzlich und in günstiger Weise auch über einen langen Zeitraum zu erbringen“ sowie das „Managen von Risiken“. „Transformationen“ wird als visionäre, umfassende, unsichere und unberechenbare Veränderungen definiert (z.B. wenn das Zielbild nicht genau beschrieben werden kann) indem man z.B. die passenden Strukturen schafft und eine Balance zwischen Agilität und Stabilität sicherstellt. (vgl. <https://www.report.at/blogs/qualitaet-und-effizienz/leistungsfahigkeit-und-transformation-vorantreiben-efqm-modell-kriterium-5>)

- ◆ Unterstützung bei Festlegung von Standards auf allen Ebenen der Institution, insbesondere bei Forschungsprojekten und in der Curriculaerstellung
- ◆ Regelmäßige Überprüfung und Revision der Curricula der Studiengänge
- ◆ Abhaltung monatlicher Online-QM-Meetings für Neulehrende bzw. Lehrende (inkl. Aufzeichnung und Zurverfügungstellung in LMS.at)
- ◆ Zurverfügungstellung von Leitfäden, Informationen, Formularen und Anleitungen im Intranet (LMS.at)
- ◆ Planung, Organisation, Durchführung und Evaluierung des Audits nach §22 HG
- ◆ Teilnahme an externen Evaluationsprozessen zur unabhängigen Bewertung der Qualitätsstandards in verschiedenen Bereichen (hochschule\_und\_familie, Pilgrim, Ökolog)

### Durchführung von Evaluierungen

Folgende Maßnahmen zur Qualitätssicherstellung und Einleitung von Innovation und Lernen durch Evaluierungen mit dem Ziel der Forcierung der Transformation werden gesetzt:

- ◆ Initiierung, Durchführung und Analyse von Evaluierungen in Aus-, Fort- und Weiterbildung mit automatisierten Tools (EvaSys, FORMS)
- ◆ Weiterentwicklung von Instrumenten zur Evaluierung der Angebote
- ◆ Initiierung, Durchführung und Analyse von Evaluierungen von verschiedenen internen Veranstaltungen (z.B. Forschungstag) und Projekten (z.B. Schulklima 4.0)
- ◆ Durchführung von Fokusgruppen für bestimmte Zwecke (z.B. berufsbegleitendes Studium)
- ◆ Nutzung der Ergebnisse externer Evaluierungen zur Identifizierung von Entwicklungspotentialen

### Formate zur kontinuierlichen Verbesserung

Folgende Formate zur **kontinuierlichen Verbesserung** mit dem Ziel der Forcierung der Transformation sind vorgesehen:

- ◆ Initiierung von QM-Arbeitskreisen zur Weiterentwicklung der Evaluierungen (z.B. Evaluierungsfragebogen, Verwertung der Ergebnisse, Einbezug der Studierenden)
- ◆ Initiierung und Durchführung von Qualitätsdiskursen (z.B. QM-Workshops)
- ◆ Mitwirkung bei der Erstellung und dem laufenden Monitoring des Ziel- und Leistungsplans
- ◆ Zurverfügungstellung eines öffentlich zugänglichen Hinweisgebersystems
- ◆ Onboarding sowie Entwicklung und Durchführung von Qualifizierungsangeboten für PPHB-Lehrende
- ◆ Entwicklung von Regelungsdatenbanken (z.B. Code of Conduct, Meetingpolicy)
- ◆ Vertretung der PPH Burgenland in Vernetzungsgremien zum Themenbereich Qualitätsmanagement
- ◆ Nutzung der Ergebnisse externer Evaluierungen zur Identifizierung von Entwicklungspotentialen



## Schlussbemerkung

Mit diesen Maßnahmen möchte die PPH Burgenland ihr Qualitätsmanagement vorantreiben. Bei der Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmen legt die PPH Burgenland im Sinne eines „Agilen Qualitätsmanagements“ Wert darauf, dass diese in einem sinnvollen und ressourcenschonenden Maße durchgeführt werden. Bei der Umsetzung stehen die Menschen und die Interaktionen im Vordergrund, nicht die Prozesse. Ein funktionierendes System wird als wichtiger erachtet als eine umfassende Dokumentation, die Zusammenarbeit zählt mehr als die Vertragsverhandlungen und das Reagieren auf Veränderungen ist wichtiger als das Befolgen eines Plans<sup>7</sup>.

Eine regelmäßige Evaluierung und Anpassung dieser Strategie ist vorgesehen.

Das Rektorat

Oktober 2024

---

<sup>7</sup> Wahl, Ulrike Margit (2023) Toolbox Agiles Qualitätsmanagement. Verlag Schäfer Poeschl S. 26