



## Inhaltliche Stellungnahme zu den Feststellungen und Beurteilungen der Gutachterinnen und Gutachter

### **Gutachten Audit des internen Qualitätsmanagementsystems der Lauder Business School vom 6.7.2016**

#### **Standard 1**

*Empfehlung:“ In Bezug auf die Wachstumsstrategie wird die Empfehlung ausgesprochen, das umfangreiche Zielsystem weiterhin kritisch zu reflektieren und bei Bedarf zu adaptieren sowie intern zu kommunizieren. Das Gutachterteam gibt die Empfehlung, bei der Entwicklung der Strategie externe Stakeholder strukturiert, z.B. in einem Kuratorium einzubeziehen. Solch ein Kuratorium könnte als Schnittstelle fungieren und sollte einerseits die LBS dabei unterstützen, den Kontakt mit Unternehmen/Wirtschaft zu intensivieren und andererseits für die zukünftigen Absolvent/inn/en einen Erfahrungsaustausch ermöglichen, sowie somit deren „employability“ in Österreich zu erhöhen und zusätzlich das vorhandene Spektrum an Praktikumsplätze zu erweitern. Ferner könnte dieses Kuratorium die LBS unterstützen, die Ziele, Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkte im Sinne der vorgestellten Hub-Struktur (siehe Standard 2) und Studieninhalte unter Einbeziehung des unternehmerischen Aspekts zu reflektieren.“*

Stellungnahme: Das Zielsystem wird regelmäßig in Vorbereitung auf die erweiterten Direktionssitzungen (jeweils im Dezember und Juni) evaluiert und in diesem Gesprächsforum diskutiert. Adaptierungen werden nach Beschluss in diesem Kreis zeitnah umgesetzt.

Die Lauder Business School arbeitet seit Anfang Juni mit externen Beratern an einem Konzept, das externe Stakeholder strukturiert einbeziehen soll. Ausgangspunkt dieser Entwicklung sind die erfolgreichen Kamingespräche und andere curriculare und extracurriculare Veranstaltungen. Die LBS hat erkannt, dass diese wertvollen Kontakte zu wenig genutzt werden. Ursprünglich hatte dieses Projekt zwei Ziele: Erstens die Öffentlichkeitsarbeit der LBS neu zu gestalten und dadurch die Wahrnehmung der Institution durch Wirtschaft und Wissenschaft zu erhöhen und zweitens das vorhandene Potential für das LBS Career Center besser zu nutzen, indem den Studierenden und Absolventen direkter Zugang zu diesen Unternehmen ermöglicht wird. Die Empfehlung der Gutachterinnen und Gutachter ein Kuratorium, bestehend aus Entscheidungsträgerinnen und Entescheidungsträgern aus Wirtschaft und Gesellschaft einzurichten, wurde in dieses Projekt aufgenommen und um ein drittes Ziel erweitert, nämlich ein Gremium zu installieren, das „die Ziele, Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkte und die Studieninhalte unter Einbeziehung des unternehmerischen Aspekts“ reflektiert.



## Standard 2 Studium und Lehre

*Empfehlung: „Die LBS sollte in Zukunft darauf achten, in die regelmäßig von der LBS durchgeführte Konkurrenzanalyse den Vergleich von Studienprogrammen aufzunehmen und in den QM-Prozess zu integrieren, um den Curriculumsentwicklungsprozess im Sinne der von der LBS formulierten Visionen zu steuern.“*

Stellungnahme: Die Konkurrenzanalyse wird für die kommende Strategiesitzung Ende September 2016 dahingehend überarbeitet, dass nicht nur Hochschulen sondern auch Studienprogramme mit denen der LBS verglichen werden. Die Ergebnisse werden entsprechend in den QM-Prozess (Managementprozesse) integriert.

*Empfehlung zum Evaluierungsinstrument Praktikumsbericht: „Es sollte auch hier ein vereinheitlichter Prozess aufgesetzt werden, damit ein standardisiertes und nicht personenbezogenes Feedback realisiert wird. Die persönliche Abfrage von Informationen durch die Studiengangsleitung könnte ein personen- also studierendenzentriertes Feedback in den Vordergrund stellen. Wesentlich ist es aber auch, wichtige Daten für die Qualitätsverbesserung der LBS selbst und ihrer Studien- und Lehrinhalte zu erzielen. Somit scheinen vor allem die Evaluierungsinstrumente zur Einholung von Informationen und relevanten Daten externer Stakeholder noch ausbaufähig.“*

Stellungnahme: Es wird bereits standardisiertes Feedback von den Arbeitgebern abgefragt. Der Praktikumsbericht bildet die Perspektive der Studierenden (als Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer) ab. Die Lauder Business School plant für das Sommersemester 2017 beide Teile um eine standardisierte und nicht personenbezogene Komponente zu erweitern, die Studien- und Lehrinhalte (bzw. Kompetenzen und Qualifikationen), die während dieser Praktika zur Anwendung kommen, abfragen sollen. Es wird überlegt das Feedback der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Internet-basiert abzufragen.

Weiters verweisen wir auf die in Abschnitt Standard 1 beschriebenen Maßnahmen, welche einen wichtigen Beitrag zur Einholung von Informationen und relevanten Daten externer Stakeholder leisten werden.

*Empfehlung: „Das Gutachterteam empfiehlt der LBS sicher zu stellen, dass nach dem personellen Wechsel in der Zulassungsstelle die Objektivierbarkeit der Ergebnisse aus diesen Gesprächen weiterhin gewährleistet ist. In diesem Zusammenhang wird empfohlen, bei steigenden Studierendenzahlen eine Standardisierung der Erhebung beispielsweise unter Zuhilfenahme eines Internet-basierten Erhebungstools und von Gesprächsprotokollen sicherzustellen. Durch eine Automatisierung wird das Verfahren deutlich vereinfacht.“*



Stellungnahme: Die Lauder Business School wird bis Mitte Dezember 2016 eine Datenbank entwickeln, die die Administration (Protokollierung, etc.) des Aufnahmeverfahrens durch Automatisierung deutlich vereinfachen wird. Es werden auch Internet-basierte Instrumente geprüft, die die Abwicklung der ersten (schriftliche) Aufgabe unterstützen können. Es wurde beschlossen die Aufnahmekommission durch weitere Mitglieder des Lehrpersonals zu verstärken. Die Gespräche werden weiterhin von der Studiengangsleitung und mindestens einem Mitglied des Lehrpersonals durchgeführt und mittels standardisierter Beurteilungsmatrizen unmittelbar nach den Gesprächen von den Mitgliedern gemeinsam bewertet und beschlossen.

### **Standard 2 Angewandte Forschung & Entwicklung**

*Empfehlung: "Es wird die Empfehlung ausgesprochen, nachhaltig zu überprüfen, ob der Beitritt zum MOC-Netzwerk langfristig die gewünschten Verbesserungen in Lehre und Forschung realisieren lässt.*

*Es sollte zumindest über Alternativen nachgedacht werden, die ebenfalls die Qualitätssicherung in der Forschung unterstützen, aber weniger zeitliche und finanzielle Ressourcen beanspruchen. Ein weiterer gangbarer Weg liegt in der vermehrten Einwerbung von Drittmitteln, um vor allem den Bereich der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen weiter auszubauen, was als ergänzende QM-Maßnahme angesehen werden könnte."*

Stellungnahme: Das Engagement der Lauder Business School im Harvard MoC-Netzwerk und dessen Beitrag in Lehre und Forschung wird in Vorbereitung auf die strategieleitenden Direktionssitzungen sowohl vom Kollegium, den Studiengangsleitungen und der Leitung der Forschungsabteilung evaluiert.

Die Lauder Business School stellt mit dem personellen Ausbau der Forschungsabteilung ab dem Studienjahr 2016/17 zusätzliche Ressourcen bereit. Die vermehrte Einwerbung von Drittmitteln und der damit einhergehende weitere (personelle) Ausbau dieses Bereiches ist strategisches Ziel der LBS (vgl. dazu Audit des Qualitätsmanagement-Systems 2016 Handlungsfelder – 8. Aufbau eines Forschungshubs)

*„Das Punktesystem der LBS zur Messung der Zielerreichung im Bereich Forschung und Entwicklung wird von den Gutachter/innen als wichtiger Beitrag zur Qualitätssicherung in diesem Bereich gesehen. Die bei den Feststellungen festgehaltene Adaptierung des Systems ist grundsätzlich positiv zu bewerten und trägt damit deutlich besser zur zielgerichteten Qualitätssicherung im Bereich Forschung bei. Dennoch sehen die Gutachterinnen und Gutachter für dieses wesentliche Instrument des Qualitätsmanagements in einem Kernbereich der Hochschule Handlungsbedarf, um den Qualitätskreislauf zu schließen."*

*„Die Gutachterinnen und Gutachter schlagen folgende Auflage vor:*



*Trotz der bereits durchgeführten Modifizierung des Punktesystem zur Messung der Zielerreichung im Bereich Forschung und Entwicklung soll hier folgende Auflage formuliert werden: Das System ist in den nächsten beiden Jahren kontinuierlich zu evaluieren und gegebenenfalls anzupassen. Nach zwei Jahren soll die LBS zeigen, ob das gewählte Vorgehen zu einer stringenteren Zielausrichtung der Forschungsaktivitäten der LBS geführt hat. Es ist schlüssig zu argumentieren, welche Maßnahmen sich bewährt haben und welche nicht, und welche Schlussfolgerungen die LBS daraus für die zukünftige Forschungsarbeit ziehen wird.“*

Stellungnahme: Dieses Punktesystem wurde mit dem Berichtszeitraum 2015 zum ersten Mal eingesetzt. Das Qualitätsmanagement der Lauder Business School hat in ihren Grundsätzen (vgl. dazu Qualitätsmanagementhandbuch ) festgelegt, dass die qualitätssichernden Maßnahmen auf ihren Beitrag zur Zielerreichung regelmäßig (mindestens einmal pro Jahr) geprüft werden. Bereits bei der Konzeption dieses Instruments zur Darstellung der Leistungen im Bereich Angewandte Forschung und Entwicklung wurde die kontinuierliche Evaluierung festgelegt. Die Lauder Business School wird diese Auflage in ihre Jahresberichte dahingehend aufnehmen, dass bereits ab dem Berichtszeitraum 2016 die Darstellung der Effekte der Maßnahmen und der von der LBS gezogenen Schlussfolgerungen dargestellt wird.



## Standard 2 Personalwesen

*„Die etablierten Konzepte und Prozesse ermöglichen der LBS den Kompetenzerhalt und -aufbau des Personals; die Aufgabenzuteilung und Stellvertreterregelung überzeugen. Dennoch wird empfohlen, das Personal wie bereits eingeleitet weiter auszubauen, um dauerhafte Überlastung von Schlüsselpersonen zu vermeiden.*

*Es sind keine formalisierten Frühwarnsysteme (z.B. Prozesskennzahlen) im Bereich HR erkennbar. Aufgrund der nachweislich gelebten Open Door Policy und der Größe der LBS erscheint dies auch (noch) nicht zwingend nötig. Die Tatsache, dass die LBS derzeit neue Stellen in Administration/Support schafft und die Funktionen entflechtet spricht dafür, dass der Handlungsbedarf auch ohne spezifische Prozesse erkannt wurde.“*

*Empfehlung: „Unbeschadet dessen ist der LBS angeraten, bei weiterem Wachstum die Entwicklung eines entsprechenden Instrumentariums zu prüfen.“*

Stellungnahme: Die Lauder Business School hat im Laufe des Audits ebenfalls festgestellt, dass bei weiterem Wachstum ein formalisiertes Frühwarnsystem implementiert werden sollte.

Spätestens beim Ausbau des Studienangebots und/oder bei steigender Anzahl der Studierenden, bzw. bei maßgeblichem Wachstum anderer Bereiche der LBS (Forschung, Internationalisierung, etc.) wird ein solches Frühwarnsystem mit den entsprechenden Kennzahlen entwickelt.

*Empfehlung: „Es wird der LBS empfohlen zu überlegen, wie sie ihre Arbeitgeberattraktivität, z.B. durch definierte Karrierewege steigern und zielgerichtet kommunizieren kann.“*

Stellungnahme: Im Zuge der im Sommersemester 2016 durchgeführten Berufungsverfahren für hauptberufliches Lehr- und Forschungspersonal wurden erstmals definierte Karrierewege in den Bewerbungsgesprächen thematisiert. Die Erkenntnisse aus diesen Gesprächen haben die LBS dazu bewogen, gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen der jährlichen Mitarbeiterinnengespräche, definierte Karrierewege, sofern möglich, zu entwickeln. Bei Personalausreibungen soll der Punkt Karrierewege in Zukunft ebenfalls berücksichtigt werden.



## Standard 2 Internationalisierung

*„Die LBS hat begonnen Ziele zu definieren, wie die vielen bestehenden Partnerschaften mit Hochschulen und Netzwerken genutzt werden sollen und eine entsprechend fokussierte Klassifikation vorgenommen (z.B. Fokus auf Forschung oder Studierendenaustausch). Dies ist bei der großen Zahl an Partnerschaften notwendig und richtig.“*

*Empfehlung: „Darüber hinaus wird empfohlen, zur Überprüfung und gegebenenfalls zur Bereinigung des Portfolios an Partnerschaften neben den bestehenden Instrumenten (z.B. Berichte der Studierenden) auch geeignete und an den strategischen Zielen ausgerichteten Indikatoren und Kriterien zu nutzen, wie z.B. inhaltliche und/oder strategische Kompatibilität, Umfang gemeinsamer Forschungsaktivitäten oder Positionierung in Rankings.“*

Stellungnahme: Eine Evaluierung des Portfolios an Hochschulpartnerschaften (Handlungsfeld 10. Nationale und internationale Kooperationen mit Hochschulen und anderen relevanten Institutionen) wird als Maßnahme der Qualitätssicherung (Check) in den Managementprozess „Kooperationen planen, entwickeln und steuern“ aufgenommen.



### Standard 3

*Empfehlung: „Es wird die Empfehlung ausgesprochen, das Instrumentarium zur Qualitätssicherung kontinuierlich zu überwachen. Damit wird sichergestellt, dass der Pool an Messgrößen und -instrumenten nicht überfrachtet wird und der Größe der Hochschule entspricht, um Ressourcen nicht über Gebühr zu strapazieren. Bei anhaltendem Wachstum der Hochschule sollten die Zuständigkeiten und Zugriffsrechte angepasst werden.“*

Stellungnahme: Das Qualitätsmanagement der LBS wird einmal jährlich durch ein internes Audit auf Aktualität und Leistungsfähigkeit überprüft.

Die Prozesse an der Lauder Business School werden, aufgrund der Dynamik der Kernaufgaben dieser Bildungsinstitution, in kurzen Abständen (mindestens einmal pro Jahr) in den jeweiligen Gesprächsforen evaluiert und in den Sub-Prozessen adaptiert. Dieser Überarbeitungsvorgang wird, einerseits durch die Analyse der Verbesserungsvorschläge bzw. Fehlermeldungen im Prozess selbst angeregt, andererseits durch mindestens jährliche Arbeitsgespräche (Prozess-Review) zwischen den Prozessverantwortlichen, den Prozessbeteiligten (inkl. Verantwortliche von Prozessschnittstellen) und der Leitung der Abteilung Qualitätsmanagement durchgeführt. Die LBS nimmt die Empfehlung der Gutachterinnen und Gutachter, das Instrumentarium zur Qualitätssicherung bezüglich des Volumens der Messgrößen kontinuierlich zu überwachen, in dieses Verfahren auf.

Im Rahmen der personellen Nachbesetzung bzw. Umstrukturierungen in einigen Arbeitsbereichen wurden die Zuständigkeiten und Zugriffsrechte bereits angepasst, bei weiterem Wachstum der Organisation wird dieser Punkt berücksichtigt.



#### **Standard 4**

*„Eine strukturierte Beteiligung der externen Interessengruppen würde die Effizienz mit Sicherheit erhöhen.“*

*Empfehlung: „In der kürzlich durchgeführten Curriculumsentwicklung des Bachelor Studienganges holte sich die Studiengangsleitung Inputs der verschiedenen Interessensgruppen (z.B. Praktikumsgeber, Studierendenvertreter/inn/en, Alumni, etc.) durch qualitatives Feedback ab. Ein vergleichsweise hoher Arbeitsaufwand wurde hierfür investiert. Die Empfehlung des Gutachterteams ist es, strukturiertes Feedback als Grundlage für die Curriculumsentwicklung zu verwenden, welches mit qualitativem Feedback bereichert werden kann. Strukturierte Fragebögen zum Studieninhalt könnten an die Alumni, Fragebögen über Lehrveranstaltungen an die Studierenden, Fragebögen über die Kompetenzen an die Praktikumsgeber verschickt werden und würden so eine breite und repräsentative Beteiligung der Interessengruppen gewährleisten.“*

Stellungnahme: Das in der Stellungnahme zu Standard 1 beschriebene Projekt der intensiveren Einbeziehung der Stakeholder, gemeinsam mit den Maßnahmen zu Standard 2 Studium und Lehre, greifen ebenfalls die Empfehlung zu Standard 4 auf und sollen einen weiteren Beitrag zur breiten und repräsentativen Beteiligung der Interessensgruppen im Rahmen der Curriculumsentwicklung leisten.