Agentur für
Qualitätssicherung
und Akkreditierung
Austria

Gutachten
des Audits an der FH JOANNEUM

08.07.2016

Inhaltsverzeichnis

1 Allgemeine Informationen zum Verfahren 3
1.1 Ziele und Methode des Audits 3
1.2 Informationen zur Hochschule 5
1.3 Ablauf des Audits an der FH JOANNEUM inkl. Zeitplan 5
1.4 Namen der Gutachter/innen 7
1.5 Handlungsfelder 8

2 Zusammenfassung 9

3 Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards 12
3.1 Standard 1 12
3.1.1 Feststellungen zu Standard 1 12
3.1.2 Beurteilung von Standard 1 14
3.2 Standard 2 15
3.2.1 Feststellungen zu Standard 2 15
3.2.2 Beurteilung von Standard 2 26
3.3 Standard 3 28
3.3.1 Feststellungen zu Standard 3 28
3.3.2 Beurteilung von Standard 3 30
3.4 Standard 4 31
3.4.1 Feststellungen zu Standard 4 31
3.4.2 Beurteilung von Standard 4 33

4 Anhang 35
4.1 Agenda des 1. Vor-Ort-Besuchs 35
4.2 Agenda des 2. Vor-Ort-Besuchs 37
4.3 Richtlinie zur Durchführung des Audits 38

Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria, 1010 Wien, Renngasse 5, 4.OG,
T +43 1 532 02 20-0, F-99, office@aq.ac.at, www.aq.ac.at, DVR Nr.: 093 31 63

1 Allgemeine Informationen zum Verfahren

1.1 Ziele und Methode des Audits

Im Audit werden die Organisation und die Umsetzung des internen Qualitätsmanagementsystems einer Hochschule beurteilt. Das Audit der AQ Austria verfolgt zwei unterschiedliche Ziele:

- Das Audit bestätigt, dass eine Hochschule ihr Qualitätsmanagementsystem gemäß den gesetzlichen Bestimmungen eingerichtet hat.
- Das Audit fördert die Hochschule bei der Weiterentwicklung ihres internen Qualitätsmanagementsystems.

Ein Audit ist ein periodisch wiederkehrendes Peer-Verfahren, in dem Organisation und Umsetzung des internen Qualitätsmanagementsystems einer Hochschule durch externe Gutachter/innen beurteilt werden. Es unterstützt die Entwicklung des Qualitätsmanagement-systems und ermöglicht kollegiales Feedback zu dessen Entwicklungspotentialen.

Im Audit der AQ Austria wird das interne Qualitätsmanagementsystem anhand von vier Auditstandards beurteilt. Die Auditstandards konkretisieren die Prüfbereiche gemäß § 22 Abs 2 HS-QSG (s.u.).

Die vier Auditstandards beschreiben die Anforderungen an ein funktionsfähiges Qualitätsmanagementsystem und bilden den Qualitätskreislauf (Planen – Durchführen – Prüfen – Handeln) ab. Sie dienen der Hochschule zur Selbsteinschätzung des internen Qualitätsmanagementsystems und sollen in der Selbstdokumentation behandelt werden. Gleichzeitig dienen sie der Gutachter/innengruppe zur Beurteilung des internen Qualitätsmanagementsystems.

Standard 1:
Die Hochschule hat Ziele definiert und verfügt über eine Strategie, welche systematisch durch Steuerungsinstrumente unterstützt wird.
Voraussetzung für den Aufbau und die Implementierung eines internen Qualitätsmanagementsystems ist, dass die Hochschule Strategien festgelegt und Ziele definiert hat. Aus diesen Strategien werden Maßnahmen abgeleitet, und es werden Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen der Hochschule festgelegt. Die Hochschule gestaltet die hochschulinternen Steuerungsprozesse autonom.

Standard 2:
Das Qualitätsmanagementsystem unterstützt die Hochschule darin, ihre Ziele zu erreichen.
Das Qualitätsmanagementsystem umfasst Maßnahmen der internen Qualitätssicherung, welche die Hochschule in der Erreichung ihrer Ziele und der Erfüllung ihrer Aufgaben sowie der Weiterentwicklung der internen Organisations- und Steuerungsprozesse unterstützen. Zu den Aufgaben einer Hochschule gemäß § 22 Abs 2 HS-QSG, § 3 UG, § 4 DUK-Gesetz sowie § 3 FHStG zählen die Kernaufgaben Studium und Lehre einschließlich Weiterbildung, Forschung oder Entwicklung und Erschließung der Künste, sowie Querschnittsaufgaben in den Bereichen Organisation, Administration und Support, Personalwesen, Ressourcenmanagement und Internationalisierung.

Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria, 1010 Wien, Renngasse 5, 4.OG,
T +43 1 532 02 20-0, F-99, office@aq.ac.at, www.aq.ac.at, DVR Nr.: 093 31 63

Standard 3:
Das Qualitätsmanagementsystem nutzt Evaluierungsverfahren, Monitoring und Informationssysteme als integrale Bestandteile.
Strategien, Organisation und Leistungen der Hochschule sind Gegenstand eines systematischen Monitorings. Bei der Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Zielen und Strategien und bei Steuerungsentscheidungen stützt sich die Hochschule auf Ergebnisse und Erkenntnisse des internen Monitorings, ihrer Informations- und Berichtssysteme und auf Maßnahmen der Qualitätssicherung. Ebenso fließen Ergebnisse aus internen und externen Evaluierungsmaßnahmen in die Weiterentwicklung bzw. Anpassung des Qualitäts-managementsystems ein.

Standard 4:
Das Qualitätsmanagementsystem stützt sich auf die Qualitätskultur der Hochschule und sieht eine systematische Beteiligung unterschiedlicher Interessensgruppen vor.
Die Qualitätskultur der Hochschule wird von den Angehörigen der Hochschule getragen und durch eine aktive Kommunikationsstrategie unterstützt. Die Zusammensetzung der Interessensgruppen ist durch das Profil und die Ziele der Hochschule bestimmt und spiegelt die gesellschaftliche Verantwortung der Hochschule wider.

Das HS-QSG legt für das Audit sechs Prüfbereiche (§ 22 Abs 2) fest. Die Prüfbereiche umfassen alle Leistungsbereiche (Studien und Lehre, Forschung oder Entwicklung und Erschließung der Künste oder Angewandte Forschung und Entwicklung, Organisation und Administration und Personal) des internen Qualitätsmanagementsystems einer Hochschule.

Prüfbereich 1
Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule

Prüfbereich 2
Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung in den Bereichen Studien und Lehre, Forschung oder Entwicklung und Erschließung der Künste oder Angewandte Forschung und Entwicklung, Organisation und Administration und Personal

Prüfbereich 3
Einbindung von Internationalisierung und gesellschaftlichen Zielsetzungen in das Qualitätsmanagementsystem

Prüfbereich 4
Informationssysteme und Beteiligung von Interessensgruppen

Prüfbereich 5 *(gültig für Fachhochschulen)*
Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung von Lehrgängen zur Weiterentwicklung bei Erhaltern von Fachhochschulstudiengängen sowie von Lehrgängen zur Weiterbildung (gem. §9 und §3 Abs 2 Z 11 FHStG)

Prüfbereich 6
Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung für das Lehramt an Schulen bzw. Berufstätigkeiten an elementarpädagogischen Bildungseinrichtungen insbesondere zur Prüfung der wissenschaftlichen und professionsorientierten Voraussetzungen für die Leistungserbringung.

Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria, 1010 Wien, Renngasse 5, 4.OG,
T +43 1 532 02 20-0, F-99, office@aq.ac.at, www.aq.ac.at, DVR Nr.: 093 31 63

1.2 Informationen zur Hochschule

Die FH JOANNEUM hat sich seit der Gründung im Jahr 1995 (damals noch als Technikum Joanneum GmbH) zu einer der größten Fachhochschulen in Österreich mit ca. 4100 Studierenden entwickelt. Sie ist Arbeitgeberin für ca. 600 Mitarbeiter/innen und weitere 900 Lehrbeauftragte. An den drei regionalen Standorten in Graz, Kapfenberg und Bad Gleichenberg bietet sie insgesamt 46 Bachelor- und Masterstudiengänge sowie ein Spektrum an postgradualen Lehrgängen und Weiterbildungen an.

Als anwendungsorientierte Hochschule bietet sie eine praxisbezogene Ausbildung in Form von Vollzeit-, berufsbegleitenden wie auch dualen (kooperativen) Studiengängen mit interdisziplinärer Ausrichtung an. Sie gliedert sich in die 6 Departments Management, Gesundheitsstudien, Angewandte Informatik, Medien und Design, Engineering sowie Bauen, Energie und Gesellschaft.

Die FH JOANNEUM ist sowohl im steirischen Wirtschaftsraum als auch international in Forschungskooperationen und angewandter Forschung und Entwicklung aktiv. Sie kooperiert zudem in angewandter Forschung und Entwicklung mit anderen Hochschulen am Standort Graz.

Die Fachhochschule versteht ihren in der Strategie HANDS ON 2022 beschriebenen Auftrag wie folgt: „Als anwendungsorientierte Hochschule bieten wir unseren Studierenden eine praxisbezogene Ausbildung in Form von Vollzeit-, berufsbegleitenden wie auch dualen (kooperativen) Studiengängen mit interdisziplinärer Ausrichtung an. Wir vereinigen Bildung und Ausbildung. Unsere Lehrangebote orientieren sich an den aktuellen internationalen gesellschaftlichen und technologischen Herausforderungen und den Bedürfnissen der Wirtschaft und fokussieren auf die Berufsfähigkeit der Absolventinnen und Absolventen.

Für eine optimale Ausbildung stellen wir unseren Studierenden eine bestmögliche Infrastruktur zur Verfügung und setzen neue Lehr- und Lernmethoden, insbesondere durch die Nutzung neuer Medien, ein. Im Sinne des lebens- und berufsbegleitenden Lernens bieten wir ein Spektrum an postgradualen Lehrgängen sowie maßgeschneiderte Weiterbildungen für unsere internen und externen Stakeholder an.

Unsere angewandten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sichern die Qualität der Lehre. In Kooperation mit Partnern aus Bildung und Wirtschaft sind wir Impulsgeber für Innovationen. Wir leisten damit einen Beitrag zur Attraktiveren der Steiermark als Wirtschafts- und Lebensraum und sind regional an den Standorten in Graz, Kapfenberg und Bad Gleichenberg verankert.“

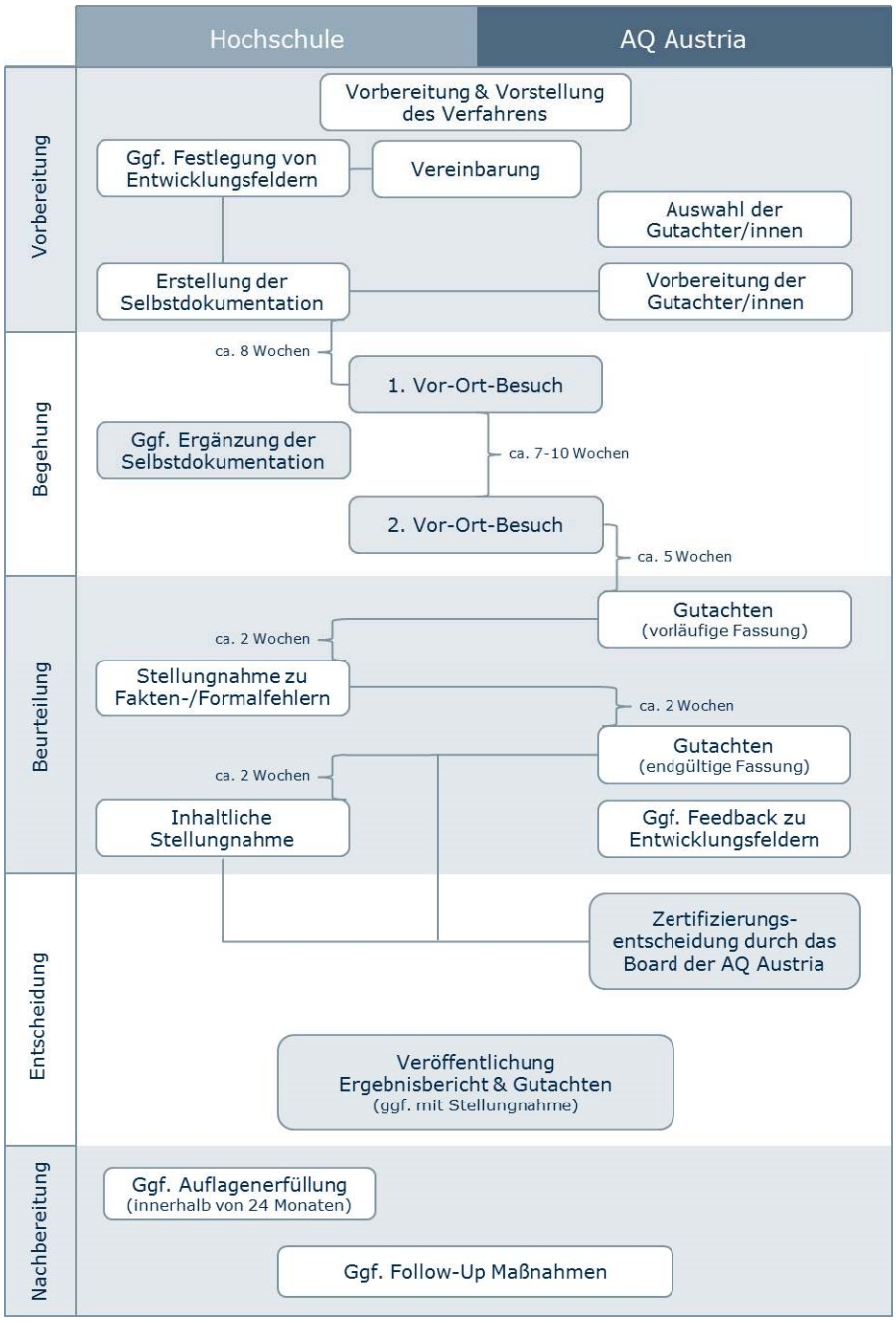
1.3 Ablauf des Audits an der FH JOANNEUM inkl. Zeitplan

Das Audit wird als Peer Review durchgeführt. Eine Gruppe von externen und unabhängigen Gutachterinnen und Gutachtern nimmt auf der Grundlage des Selbstevaluierungsberichtes der Hochschule und von Gesprächen vor Ort eine Beurteilung des internen Qualitätsmanagements anhand der vier Auditstandards vor und verfasst ein Gutachten. Dieses Gutachten enthält bewertende und empfehlende Aussagen zum Qualitätsmanagementsystem der Hochschule.

Das Gutachten und eine Stellungnahme der Hochschule bilden die Grundlage für die Zertifizierungsentscheidung des Board der AQ Austria.

Die Gutachter/innen führen zwei Vor-Ort-Besuche an der Hochschule durch. Zur Vorbereitung erhalten sie die Selbstdokumentation der Hochschule sowie Informationen der AQ Austria zum Verfahren und zum österreichischen Hochschulsystem. Dem Peer-Prinzip entsprechend führt die Gutachter/innengruppe Gespräche mit unterschiedlichen Personengruppen, die sich durch Wertschätzung, Offenheit und dialogischen Charakter auszeichnen.

Das Audit folgt dem unten abgebildeten Prozessablauf.



Folgender Zeitplan wurde für das Audit an der FH JOANNEUM befolgt:

Arbeitsschritt	Datum
Übermittlung der Selbstdokumentation an die AQ Austria	15.12.2015
Virtuelles Vorbereitungstreffen der Gutachter/innen	01.02.2016
Erster Vor-Ort-Besuch der Gutachter/innengruppe an der FH JOANNEUM inkl. Vorbereitung der Gutachter/innen	29.02.-02.03.2016
Zweiter Vor-Ort-Besuch der Gutachter/innengruppe an der FH JOANNEUM inkl. Vorbereitung der Gutachter/innen	27.04.-29.04.2016
Übermittlung des Gutachtens an die FH JOANNEUM	21.06.2016
Formale Stellungnahme der FH JOANNEUM	24.06.2016
Übermittlung des endgültigen Gutachtens an die FH JOANNEUM	08.07.2016
Inhaltliche Stellungnahme der FH JOANNEUM	01.08.2016
Zertifizierungsentscheidung durch das Board der AQ Austria	20.09.2016

1.4 Namen der Gutachter/innen

Name	Institution / Funktion
Prof. Dr.phil Thomas Breyer-Mayländer	Prorektor für Marketing und Organisationsentwicklung Hochschule Offenburg
Prof. Jürg Kessler, M.Sc. ETH, M.A. UZH Vorsitzender der Gutachter/innengruppe	Rektor Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur
Martina Meister, B.A. Studentische Gutachterin	Masterstudium Integriertes Versorgungsmanagement FH Burgenland
Mag.ª iur. Anna Steiger	Vizerektorin für Personal und Gender Technische Universität Wien

Die Gutachtergruppe verfügt über Erfahrungen in der Leitung und Organisation von Universitäten/Hochschulen sowie im hochschulischen Qualitätsmanagement. Die Gutachter/innen wurden entsprechend dem Profil der FH JOANNEUM ausgewählt.

1.5 Handlungsfelder

Im Rahmen des Audits wurde die Umsetzung des internen Qualitätsmanagementsystems anhand folgender Handlungsfelder begutachtet:

Handlungsfeld 1: Strategie als Steuerungsinstrument

Die FH JOANNEUM verfügt über eine umfassende Strategie mit vielen Teilzielen. Sie zeigt auf, wie sie ihre strategischen Ziele operationalisiert, d.h. in Ziele und Maßnahmen auf den unterschiedlichen Ebenen innerhalb der FH übersetzt, wie die Erreichung der Ziele überprüft und gesteuert wird und wie letztlich mit den Erkenntnissen daraus umgegangen wird. Dies stellt sie anhand von zwei ausgewählten strategischen Teilzielen, eins aus dem Bereich Personalwesen und eins aus dem Bereich Internationalisierung dar.

Handlungsfeld 2: Weiterentwicklung von Curricula und Studierendensupport

Anhang eines BA- und eines MA-Studiengangs zeigt die FH JOANNEUM exemplarisch auf, wie der Zyklus für die Weiterentwicklung von Curricula intern gestaltet ist und umgesetzt wird. Sie beschreibt anhand der beiden Studiengänge Ergotherapie (B.A.) und IT & Mobile Security (M.A.) wie die inhaltliche Weiterentwicklung - jenseits der formalen Prozessabwicklung - in der Realität umgesetzt wird.
Anhand der beiden ausgewählten Studiengänge wird außerdem exemplarisch aufgezeigt, welche studienrelevanten und studiengangbezogenen Informationen und Unterstützung Studienbewerber/innen und Studierende zu den unterschiedlichen Zeitpunkten im Studium erhalten und wie diese zur Verfügung gestellt werden.

Handlungsfeld 3: Qualitätssicherung von angewandter Forschung und Entwicklung

Die FH positioniert sich stark in der angewandten Forschung und Entwicklung. Anhand der im Handlungsfeld 2 betrachteten Studiengängen sowie den übergeordneten Departments Angewandte Informatik und Gesundheitsstudien wird gezeigt, wie in der Praxis strategische Forschungsschwerpunkte und die Akquise von Forschungsprojekten zusammenspielen und wie die Qualitätssicherung von angewandter Forschung & Entwicklung in diesen Bereichen erfolgt.

2 Zusammenfassung

Der Audit an der FH JOANNEUM fand in einer sehr offenen und konstruktiven Atmosphäre statt. In den Gesprächen konnte ein hohes Engagement der Beteiligten festgestellt werden. Offene Punkte wurden nicht verdeckt, sondern die Gesprächspartner/innen zeigten Wege zur Lösung auf. Die FH hat bereits einen hohen Standard und Organisationsgrad in der Implementierung des Qualitätsmanagements erreicht. Das Gros der Mitarbeitenden und Studierenden identifiziert sich mit den Qualitätszielen der Fachhochschule und strebt deren Umsetzung an. Die FH JOANNEUM ist zielorientiert auf dem Weg ihre Qualitäts-Vision gemäß der Strategie HANDS ON 2022 zu erreichen, nämlich dass die FH JOANNEUM im „öffentlichen Bewusstsein mit exzellenter Qualität […] identifiziert wird." Mit dieser Qualitätsführerschaft hat sie sich selbst in der vorbildlich formulierten Strategie ein überdurchschnittliches Ziel gesetzt. Die Gutachter/innen-Gruppe hofft mit den getroffenen Einschätzungen und Empfehlungen die Hochschule auf diesem Weg zu unterstützen und einen Beitrag zur Weiterentwicklung zu geben. Die Gutachter/innen bedanken sich bei der Hochschulleitung, dem ganzen Team sowie den Studierenden der Fachhochschule für die ausgezeichneten Gespräche.

Standard 1

Die FH JOANNEUM hat sich mit einem professionellen Hochschulmanagement langfristige Ziele im Rahmen der stringenten Strategie gesetzt. Die Strategie wird bestimmt durch übergeordnete Zielsetzungen u.a. zugunsten der Qualität und stellt damit eine ausgereifte Basis für die Umsetzung eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems (QM-Systems) dar. Der Aufbau und die damit verbundene Vervollständigung eines systematischen operationalisierten Steuerungssystems mit verschiedenen Instrumenten sind in Umsetzung. Dasselbe gilt für die Operationalisierung auf den verschiedenen organisatorischen Ebenen, Departments sowie den Bereichen Lehre und Forschung. Die Dissemination der Strategie wird über ein Teilprojekt gewährleistet, so dass die relevanten Stakeholder über unterschiedliche Medien gezielt informiert werden.

Unterstützt wird die Umsetzung des QM-Systems durch das Assessment für „Recognised for Excellence" im Rahmen der European Foundation for Quality Management EFQM im Mai 2016. Mit der zusätzlichen Orientierung der Prozessausrichtung an ISO 9001 werden zudem die Kern- und Supportprozesse strukturiert aufgenommen. Die FH JOANNEUM arbeitet insgesamt sehr gut und ausgeprägt mit State-of-the-Art Management-Methoden, die sie in der praktischen Umsetzung in die Hochschulwelt transferiert hat.

Fazit: Der Standard 1 ist erfüllt. Für die Weiterentwicklung des Steuerungssystems im Zuge der Strategieumsetzung verweisen die Gutachter/innen auf die Empfehlungen zu Standard 3.

Standard 2

Das QM-System erweist sich insgesamt als robustes System, dass durch die Kombination aus zwei unterschiedlichen Quellen (EFQM und ISO 9001) in der Lage ist, die Hochschulleitung, die operativen Einheiten der Departments, Institute und Studiengänge bei der Entwicklung der angestrebten Exzellenz zu unterstützen. Eine Ausnahme bildet die Qualitätssicherung im Kernbereich angewandte Forschung und Entwicklung. Zwar sind im Projektcontrolling Standards etabliert, ein standardisiertes, übergeordnetes Qualitätsmanagement, welches die Hochschulleitung bei der Erreichung der Exzellenzziele unterstützt, ist noch nicht vollständig

vorhanden. Die dazugehörige vollständige Einhaltung des PDCA-Zyklus bei der Evaluierung von Forschungsleistungen ist noch umzusetzen.

Als wesentliche Empfehlung für die langfristige Weiterentwicklung der Qualität in Lehre und Forschung erachten die Gutachter/innen die zeitnahe Umsetzung eines transparenten Karriere- und Gehaltsmodells. Sie unterstützen das Anliegen der Hochschulleitung ausdrücklich und empfehlen dafür möglichst zeitnah eine Lösung zu erzielen. Die Gutachter/innen-Gruppe hat überwiegend auf der Ebene von Detailvorschlägen weitere Empfehlungen abgegeben und versteht diese im Sinne wohlmeinender Anregung von Peers.

Fazit: Der Standard 2 ist teilweise erfüllt. Das QM-System der FH JOANNEUM unterstützt die Hochschule bei der Erreichung, der im Strategie- und Managementprozess formulierten Ziele. Im Kernbereich angewandte Forschung und Entwicklung ist das Qualitätsmanagement auszubauen, um den PDCA-Zyklus vollständig umzusetzen. Dazu schlägt die Gutachter/innen-Gruppe als Auflage vor, dass die Hochschule ein Konzept zur Weiterentwicklung der Evaluation von Forschungsleistungen vorlegt.

Standard 3

Die FH JOANNEUM nutzt im Rahmen ihres QM-Systems die Möglichkeiten der Evaluierung und Messung der Qualität in ausreichendem Maße, um in Verbindung mit der sehr gut ausgearbeiteten IT-Struktur dem QM-System das notwendige Datenrückgrat zu liefern. Aus Sicht der Gutachter/innen-Gruppe kann bei der Definition der verwendeten Messparameter noch eine Verschlankung angestrebt werden. Dies kann insgesamt zu einer Vereinfachung der Qualitätssteuerung und zu einer weiteren Verbreitung der zentralen KPIs führen und damit die Akzeptanz des QM-Systems und die Alltagsrelevanz zusätzlich erhöhen.

Im Sinne einer lernenden Organisation ist das QM-System selbst periodisch zu hinterfragen und allenfalls weiter zu entwickeln. Dabei sollte die Hochschule neben der prozessorientierten vor allem die inhaltliche Dimension des QM-Systems berücksichtigen und darauf achten die notwendige Selbst-Reflexion, auch mit Blick auf eine Reduktion der Komplexität, gegenüber dem etablierten System zu erhalten. Eine sehr positive Rolle spielt das gut etablierte IT-System. Hier muss bei weiteren Entwicklungen, z.B. bei der in Planung befindlichen Migration auf ein neues Campus-Management-System, darauf geachtet werden, dass keine zusätzlichen, vielleicht sogar in Details überhöhten Erwartungen die Einführungsphase negativ begleiten.

Fazit: Der Standard 3 ist erfüllt. Die Gutachter/innen empfehlen insbesondere eine Aggregation der Key-Performance-Indikatoren auf wenige Größen und die verschiedenen Stufen der Hochschule für eine vereinfachte Steuerung. Außerdem sollte das QM-System nicht nur mit Blick auf die Prozess- sondern auch die inhaltliche Dimension weiterentwickelt und reflektiert werden.

Standard 4

Das in der Strategie definierte Leitprinzip der „exzellenten Qualität“ findet in verschiedenen Zielen in den Perspektiven der Strategie seinen Niederschlag und ist damit eine ausgezeichnete Basis für die Umsetzung einer Qualitätskultur. Dank des Vorlebens dieser Haltung durch die Hochschulleitung, die Kommunikation und die konsequente Umsetzung der Qualitäts-Instrumente übertragen sich diese Haltung und das Engagement auf die Angehörigen der FH JOANNEUM. Die hohe Professionalität, die Qualitätsorientierung und das strukturierte Vorgehen der FH JOANNEUM drücken sich auch in der konsequenten und vorbildlichen Einbindung der relevanten Stakeholder aus. Die Einbindung erfolgt von der

Strategie-Entwicklung bis in den Tagesbetrieb und umfasst sowohl interne wie externe Anspruchsgruppen.

Auf operativer Ebene konnte noch kein gemeinsames, konkretes Verständnis für die Qualität in der Lehre und der Forschung erkannt werden. Dabei wurde berücksichtigt, dass es allgemeine und disziplinenorientierte Elemente der Qualität gibt. Damit eine gemeinsame Qualitätskultur mit einem entsprechenden Verständnis von Qualität in der Forschung und Lehre umgesetzt wird, ist eine Verständigung über die Qualitätsbegriffe in diesen Bereichen sowie die damit verbundene Zielsetzung des Qualitätsmanagements prioritär. Da sich die Verfestigung und Weiterentwicklung der Qualitätskultur bereits jetzt auf einem hohen Niveau befindet, sind die Gutachter/innen davon überzeugt, dass die FH JOANNEUM ihren Anspruch der Qualitätsführer/innenschaft erreichen wird.

Fazit: Der Standard 4 ist teilweise erfüllt. Die strategische Grundlage des QM-Systems sowie die Anzahl umgesetzter oder geplanter Qualitätsinstrumente sind auf einem hohen Niveau. Damit die Qualitätskultur langfristig in die Breite und Tiefe umgesetzt werden kann, schlägt die Gutachter/innen-Gruppe eine Auflage vor: Die FH soll nachweisen, dass sie einen Austausch über den Qualitätsbegriff in Lehre und Forschung, seine Dimensionen sowie die damit verbunden Zielsetzungen für das Qualitätsmanagement initiiert und umgesetzt hat.

Schlussbemerkung

Bei den vielen Maßnahmen, KPI, Strategiedokumenten, usw. hat das Hochschulmanagement darauf zu achten, dass die Mitarbeitenden den Überblick behalten und die Strategien genügend operationalisiert werden, damit die ausgezeichnet aufgebaute Strategie und das daraus abgeleitete QM-System im Tagesgeschäft umgesetzt und gesteuert werden kann. Eine ausgeprägte qualitative und quantitative Ergebnisorientierung mit einem Fokus auf den mittel- und langfristigen Outcome sowie dessen Wirkung in der Gesellschaft werden zu einem noch höheren Level führen, als die FH JOANNEUM heute ohnehin schon erreicht hat.

3 Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards

Die Feststellungen und Beurteilungen erfolgen auf Grundlage des Selbstevaluierungsberichtes und weiterer Dokumente der Hochschule sowie der Gespräche, die während der Vor-Ort-Besuche geführt wurden (s. Agenden der Vor-Ort-Besuche im Anhang).

3.1 Standard 1

Die Hochschule hat Ziele definiert und verfügt über eine Strategie, welche systematisch durch Steuerungsinstrumente unterstützt wird.
Voraussetzung für den Aufbau und die Implementierung eines internen Qualitätsmanagementsystems ist, dass die Hochschule Strategien festgelegt und Ziele definiert hat. Aus diesen Strategien werden Maßnahmen abgeleitet, und es werden Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen der Hochschule festgelegt. Die Hochschule gestaltet die hochschulinternen Steuerungsprozesse autonom.

3.1.1 Feststellungen zu Standard 1

Die FH JOANNEUM hat im Geschäftsjahr 2014/15 ihre Strategie in einem ausgezeichnet geplanten und durchgeführten Entwicklungsprozess umfassend überarbeitet. Die verabschiedete, handlungsleitende Strategie HANDS ON 2022 bildet nunmehr das Grundsatzdokument für die strategische Ausrichtung und die Basis für die Steuerung der Hochschule. Die Strategie HANDS ON 2022 ist auf der Homepage der FH JOANNEUM veröffentlicht. Darüber hinaus dokumentieren weitere Unterlagen wie das Konzept zur projektbegleitenden Information und Kommunikation den erfolgreich umgesetzten Entwicklungsprozess. Die Strategie der Fachhochschule ist stringent und klar strukturiert. In der Strategie sind übergeordnete, für alles gültige Leitprinzipien festgelegt (HANDS ON 2022, S. 16ff). Hier verpflichtet sich die FH JOANNEUM zum Erreichen einer Qualitätsführerschaft durch „Innovationskraft“ und „exzellente Qualität“. Neben den Leitprinzipien werden übergeordnete Ziele und Strategiedefinitionen für die Perspektiven „Organisation und Kommunikation“, „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, „Finanzen und Infrastruktur“ sowie die Perspektive „Lehr- und Forschungsangebote“ übergeordnet für alle sechs Departements festgelegt (ebd. S. 20ff bzw. 54ff). Für jede der Perspektiven sind die übergeordneten strategischen Ziele sowie die entsprechenden KPIs festgelegt. In den Zukunftsbildern der sechs Departments (ebd. S. 28ff) werden die jeweiligen inhaltlichen strategischen Stoßrichtungen festgelegt. So ist eine konsistente, transparente und kommunizierbare Strategie aufgebaut worden.

Die „exzellente Qualität“ wird als Leitprinzip festgelegt (ebd. S. 17). So wird beispielsweise in der Perspektive „Lehr- und Forschungsangebote“ das strategische Teilziel 2 „Die kontinuierliche Qualitätssicherung in der Lehre ist gelebte Praxis“ definiert und mit dem Instrument des „Evaluierungsberichts über die Qualität der Lehre“ gemessen (ebd. S. 24ff). Diese beispielhafte Vorgehensweise sichert ein starkes Fundament für den Aufbau eines umfassenden QM-Systems.

Die Strategieentwicklung erfolgte konsequent anhand eines Projektstrukturplans (ebd. Abb. 2, S. 15), der die logischen Phasen eines strategischen Managementprozesses enthält und sicherstellt. Dies umfasste u.a. eine strategische Analyse wie beispielsweise die Status Quo

Erhebung, die eigentliche Strategieformulierung sowie die Strategieimplementierung, z.B. durch die Implementierung von KPIs und deren Messung oder den Kommunikationsprojekten zur Dissemination der Strategie.

Für die Umsetzung der Strategie ist ebenfalls ein strategischer, im Jahreszeitlauf strukturierter Managementprozess definiert (ebd. S. 70). Die Operationalisierung erfolgt über Zielvereinbarungsgespräche mit den Leiter/inne/n der Organisationseinheiten (OEs), über die die gesetzten strategischen Ziele für die einzelnen Kern- und Querschnittsbereiche der Hochschule weitergegeben werden. Im Rahmen der Mitarbeiter/innengespräche zwischen OE-Leiter/inne/n und Mitarbeiter/inne/n werden die Zielsetzungen auch zum konkreten Gegenstand des Arbeitsauftrags einzelner Mitarbeitender. Damit wird die Basis für ein zielorientiertes Arbeiten in einem klar erkennbaren Arbeitsfeld geschaffen, wie es für eine Wissensorganisation notwendig ist, um eine entsprechende intrinsische Motivation zu erzielen. Detaillierte Regelungen und Hilfestellungen zu Zielvereinbarungs- bzw. Mitarbeiter/innen-gesprächen sowie dem Monitoring von Zielen zwischen (dienstrechtlich) Vorgesetzten und Mitarbeitenden sind im Leitfaden für Mitarbeiter/innengespräche festgeschrieben.

Die Gutachter/innen konnten sich insgesamt davon überzeugen, dass der Strategieentwicklungsprozess der FH JOANNEUM auf einem sehr hohen Niveau umgesetzt wurde. Sinnvollerweise wurde dieser im Rahmen des EFQM-Modells der FH als Verbesserungs-prozess mit verschiedenen Projekten für die Lehre und die angewandte Forschung und Entwicklung durchgeführt.

Hervorzuheben ist auch die sehr breite und gut strukturierte Beteiligung der internen und externen Stakeholder im Rahmen der Strategieentwicklung (s. dazu Standard 4). Zudem ist die Professionalität als auch das Engagement bei allen beteiligten Personen beeindruckend. Daraus lässt sich eine hohe Identifikation mit der FH JOANNEUM und Auseinandersetzung mit der Strategie, welche die „exzellente Qualität“ als ein über alles gültiges Leitprinzip festhält, ableiten.

Das QM-System der FH JOANNEUM ist stark prozessorientiert, da es an den Standards von ISO 9001 (Evaluation des QM-Systems) ausgerichtet ist, wenn gleich die Hochschulleitung nicht plant, die Zertifizierung zu erreichen. Die dadurch entstandene hohe Regelungsdichte aufgrund der vorgelegten Struktur- und Prozessdarstellungen sowie Verfahrensanweisungen, verknüpft mit den zahlreichen KPIs, hat bei den Gutachter/innen die Frage aufgeworfen, wie sichergestellt wird, dass die einzelnen Funktionsträger/innen jene Informationen haben, die sie auf ihrer Stufe der Organisation benötigen. Damit künftig bei der Steuerung des QM-Systems weniger Ressourcen der Führungskräfte bei gleichbleibendem Detaillierungsgrad gebunden werden, ist eine vereinfachte Aggregation von relevanten Daten bzw. KPIs auf die verschiedenen Stufen gemäß deren Informationsbedürfnis vorzunehmen. Dies bedingt Ziel- und Messgrößen, welche auf die jeweils nächsten Stufen aggregiert werden können, damit mit wenigen Kennzahlen die Ziele und namentlich die „exzellente Qualität“ gesamtheitlich und übersichtlich gesteuert werden kann (s. dazu Standard 3). Dies darf im Sinne der Reduktion von Komplexität mit einer Prise Pragmatismus erfolgen, ohne dass in der Qualität der Unterlagen und der Steuerung Abstriche gemacht werden. Mit anderen Worten: es sollen nicht zusätzliche Dokumente erstellt, sondern bestehende so strukturiert werden, dass auf der ersten Ebene wenige zusammenfassende Aspekte gezeigt werden, die einfach zu kommunizieren sind. Auf den weiteren Ebenen werden detaillierte Aspekte dargestellt, die Abweichungen zu zusammengefassten Aspekten erklären. Bei der Balanced Score Card (BSC) kann ein solcher kaskadenartiger Aufbau eine Erleichterung für die Gesamtführung ergeben. Dafür werden auf der ersten Ebene die strategisch relevanten KPIs beispielsweise zur Perspektive Lehr- und Forschungsangebot für alle Mitarbeitenden klar kommuniziert. Auf einer

zweiten Ebene werden weitere KPIs definiert, welche Abweichungen der ersten Ebene erklären.

Die FH JOANNEUM muss sich bei der Umsetzung ihrer Strategie immer wieder auf rasche situative Änderungen einstellen. Diese Veränderungen ergeben sich durch die Einbettung in die politisch geprägte Finanz- und Förderlandschaft, die einige für die Weiterentwicklung sehr entscheidende Bereiche der Hochschule tangieren und nicht von der FH JOANNEUM selbst beeinflusst werden können. Dazu gehört beispielsweise die kaum mögliche, vorausschauende Planung neuer Studiengänge, weil diese im Ausschreibeverfahren vergeben werden. Dieser herausfordernden Situation kann durch die langfristige Entwicklung in der Forschung entgegengesteuert werden. Das Vorbereiten mehrerer neuer Studiengangs-Varianten ist trotzdem in die Forschungsthemen einzubetten. So kann die FH thematisch gesteuert werden, auch wenn nicht alle Studiengänge genehmigt werden.

Insgesamt handelt es sich bei dem Strategieprozess der FH JOANNEUM um eine der großen Stärken des QM-Systems, denn damit wird das Fundament für die „exzellente Qualität" geschaffen. Mit der Reduktion der Komplexität in der QM- und Strategie-Steuerung sowie der Festlegung der unbeeinflussbaren Rahmenbedingungen können die Ressourcen – insbesondere die Management- und Stabsressourcen – gezielt geplant und eingesetzt werden.

Die Gutachter/innen-Gruppe konnte sich davon überzeugen, dass die Steuerungsinstrumente auf Ebene der Gesamthochschule in der Vergangenheit über die Ziele im Jahresprogramm (vgl. Jahresprogramm der FH JOANNEUM 2012/13–2014/15) und nunmehr über die Strategie HANDS ON 2022 festgelegt wurden bzw. werden. Im Geschäftsbericht wird zu verschiedenen Punkten ein Rechenschaftsbericht abgelegt (vgl. Geschäftsbericht 2013–2014). Die Aussagekraft und Verständlichkeit ist im Geschäftsbericht eindeutig und ansprechend visualisiert, damit sich die verschiedensten Stakeholder angesprochen fühlen. Weiterhin geht die Gruppe davon aus, dass diese strategischen Steuerungsinstrumente konsequent weitergeführt werden.

3.1.2 Beurteilung von Standard 1

Der Strategieentwicklungsprozess wurde strukturiert umgesetzt, die übergeordneten Ziele wie „exzellente Qualität" wurden in den strategischen Leitprinzipien und vier Perspektiven „Organisation und Kommunikation", „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter", „Finanzen und Infrastruktur" sowie die Perspektive „Lehr- und Forschungsangebote" definiert. Die festgelegten übergeordneten Ziele werden z.B. im Rahmen der definierten Zukunftsbilder in den sechs Departements „Angewandte Informatik", „Bauen, Energie & Gesellschaft", „Engineering", „Gesundheitsstudien", „Management" und „Medien & Design" konkret umgesetzt. Der Aufbau der Zielsetzungen mit den entsprechenden KPIs ist stimmig und eine ausgezeichnete Basis für ein umfassendes QM-System. Steuerungsinstrumente unterstützen die systematische Steuerung der Strategie- und Qualitätsumsetzung.

Standard 1 wird von den Gutachter/innen **als erfüllt** erachtet.

3.2 Standard 2

Das Qualitätsmanagementsystem unterstützt die Hochschule darin, ihre Ziele zu erreichen.
Das Qualitätsmanagementsystem umfasst Maßnahmen der internen Qualitätssicherung, welche die Hochschule in der Erreichung ihrer Ziele und der Erfüllung ihrer Aufgaben sowie der Weiterentwicklung der internen Organisations- und Steuerungsprozesse unterstützen. Zu den Aufgaben einer Hochschule gemäß § 22 Abs 2 HS-QSG, § 3 UG, § 4 DUK-Gesetz sowie § 3 FHStG zählen die Kernaufgaben Studium und Lehre einschließlich Weiterbildung, Forschung oder Entwicklung und Erschließung der Künste, sowie Querschnittsaufgaben in den Bereichen Organisation, Administration und Support, Personalwesen, Ressourcenmanagement und Internationalisierung

3.2.1 Feststellungen zu Standard 2

Das QM-System der FH JOANNEUM hat bereits eine mehrjährige Tradition und damit im positiven Sinne eine erfolgreiche Bewährungsphase hinter sich. Es beruht auf einer Kombination des EFQM-Modells mit den Kernfestlegungen der ISO 9001-Reihe, für die jedoch keine Zertifizierung angestrebt wird. Personell wird es durch eine qualitativ und quantitativ sehr gut besetzte Abteilung Qualitätsentwicklung und -management mit den notwendigen Ressourcen gestützt. Diese Tatsachen tragen dazu bei, dass das QM-System sehr gut geeignet ist, die Hochschule bei ihrem Entwicklungsprozess zu unterstützen.

Das gesamte QM-System und die darin verankerten Rollen bzw. Verantwortlichkeiten, z.B. der Abteilung für Qualitätsentwicklung und -management, der QM-Beauftragten und Prozessverantwortlichen in den Organisationseinheiten, sind nach Meinung der Gutachter/innen zielführend, um die konkrete Führungs- und Entwicklungsarbeit der Hochschule zu stärken und zu unterstützen. In einigen Bereichen ist die Klärung der Rollen aus Sicht der Gutachter/innen noch nicht abgeschlossen (beispielsweise bei der Rolle der internationalen Koordinator/inn/en oder der Führungskräfte) bzw. gerade in der Umsetzung. Im konkreten Arbeitsalltag und bei der Weiterentwicklung der Qualität und des QM-Systems kann dies zu Missverständnissen und Leistungsverlusten führen. Deshalb reklamiert die Gutachter/innen-Gruppe die Notwendigkeit einer weiteren Klärung und möchte die Hochschulleitung in ihrem bereits eingeschlagenen Kurs ausdrücklich bestärken.

In Summe ist auch bei Standard 2 ein sehr hohes Niveau der systematischen Herangehensweise und Bearbeitung Qualitätsmanagement-relevanter Themen feststellbar, die als Erfolg der bisherigen Arbeit aller Beteiligten der Hochschule zu betrachten sind. Es steht ein umfassendes und funktionsfähiges QM-System zur Verfügung, das in der Anwendung bereits seine Funktionsfähigkeit unter Beweis gestellt hat und den wesentlichen Anforderungen von Standard 2 entspricht. Die im nachfolgenden Analyseteil vorgenommenen Differenzierungen beziehen sich daher mit einer Ausnahme zumeist auf Detaildefizite in den einzelnen Kern- und Querschnittsaufgaben auf einem generell sehr hohen Niveau. Die Ausnahme bildet das erkannte Entwicklungspotential des QM-Systems im Bereich angewandter Forschung und Entwicklung, um den Qualitätskreislauf bei der Evaluation von Forschungsleistungen und letztliche der Steuerung des Forschungsangebotes zu schließen.

Die starke Prozessorientierung ist ein besonderes Merkmal des QM-Systems der FH JOANNEUM. Die Nutzung von EFQM und ISO 9001 als komplementäre Wurzeln des Hochschulqualitätsmanagements ist in der von der FH JOANNEUM gewählten Form eine grundsätzlich gute, allerdings in der Anwendung und Umsetzung auch aufwendige Form. Die

im EFQM-System hinterlegte Managementorientierung ist grundsätzlich hilfreich für die Weiterentwicklung des QM-Systems der Hochschule. Das Streben nach festgelegten Zielen und die von der FH JOANNEUM betriebene Selektion einzelner Ziele im Rahmen von EFQM-Verbesserungsprojekten sind für die Gutachter/innen-Gruppe stimmig.

Die Prozessorientierung des QM-Systems ist in weitem Umfang durch die Definition von Führungs-, Kern- und Supportprozessen umgesetzt, sie führt jedoch manchmal in der Diskussion zu einer sehr starken, ggf. auch zu starken Prozessorientierung. Dadurch können einzelne Aspekte der inhaltlichen Weiterentwicklung des QM-Systems, nämlich das Hinterfragen der bestehenden Prozesse auf deren tatsächliche inhaltliche Auswirkungen und die damit verbundene Sicherung der Qualität, in den Hintergrund geraten. Ziel der FH JOANNEUM muss es nach Überzeugung der Gutachter/innen sein, die Selbst-Reflexivität zu erhalten, um das gewählte QM-System immer wieder kritisch zu hinterfragen und die über das reine Prozessmanagement hinausgehenden für das Qualitätsmanagement einer Hochschule dennoch relevanten Bereiche und Aktivitäten im Blick zu behalten (s. dazu Standard 3).

Die festgelegten Prozesse führen prinzipiell zur Schließung der definierten Regelkreise, die jedoch mitunter im Bereich „Check“ und „Act“ einen eher engen Fokus besitzen. Wenn beispielsweise die niedrige internationale Mobilität in technischen Studiengängen darin begründet ist, dass man als inhaltliches Vergleichssegment lediglich Fachhochschulen aus dem Ausland ins Visier nimmt, so ist die Lösung dieses Problems (Ausdehnung des relevanten Marktsegments auf alle Hochschulgattungen inklusive der inhaltlich passenden Universitäten) nicht innerhalb des bestehenden Systems der festgelegten Prozesse zu finden, aber dennoch von zentraler Bedeutung für das Qualitätsmanagement.

Aus Sicht der Gutachter/innen-Gruppe ist insbesondere die Verknüpfung der prozess-orientierten Ausrichtung des etablierten QM-Systems auf Basis von EFQM mit einer stärker qualitativ-inhaltlichen Betrachtungsweise der QM-relevanten Themen und Maßnahmen notwendig (s. dazu Standard 4). Dabei ist auf eine Optimierung des Einsatzes der gewählten Instrumente zu achten.

QM in Studium und Lehre einschließlich Weiterbildung

Das QM-System im Bereich Studium und Lehre umfasst all jene Prozesse und Maßnahmen die mit der Planung, Umsetzung und Weiterentwicklung der Curricula und der Lehrver-anstaltungen verbunden sind. Die vollständige Umsetzung der Kreisläufe nach Plan-Do-Check-Act ist in den vorgelegten Prozessbeschreibungen (z.B. „Neue Studiengangsanträge entwickeln“, „Änderungsanträge abwickeln“, „Studienangebot reduzieren“, „Lehrgänge und lehrgangsähnliche Weiterbildungen entwickeln“, „Änderungsanträge für Lehrgänge und lehrgangsähnliche Weiterbildungen abwickeln“ und „Sonstige Weiterbildungen entwickeln“) dokumentiert und wurden mit den konkret vorgelegten Beispielen aus den Studiengängen Ergotherapie und IT & Mobile Security untermauert.

Einen hohen Stellenwert nimmt aus dem Blickwinkel der unterschiedlichen Statusgruppen der Hochschule das Feedback der Studierenden ein. Dies erachten die Gutachter/innen als sehr positiv. Den Studierenden kommt ein großer Einfluss zu und es wird zeitnah auf kritische Rückmeldungen von studentischer Seite reagiert. Besonders hervorzuheben ist in diesem Kontext die insgesamt gute Gesprächskultur zwischen Lehrenden und Studierenden an der FH JOANNEUM, wie sie bei den Vor-Ort-Besuchen berichtet wurde. In kleineren Studiengängen ist dies naturgemäß leichter zu erreichen, so berichteten z.B. auch die Lehrenden und studentischen Vertreter/inne/n aus den Studiengängen Ergotherapie und Diätologie besonders

positiv davon. Es ist zudem im Sinne des Qualitätsmanagements sowie der Qualität des erhaltenen Feedbacks, wenn neben dem formalisierten Weg der standardisierten studentischen Lehrveranstaltungsevaluierung (LV-Evaluierung) alternative Feedbackformen offen stehen und das direkte Gespräch gesucht wird. Dies bietet sich insbesondere bei kleineren Studierendengruppen an.

Das wesentliche Qualitätsinstrument für den Bereich der Lehre stellt die studentische Evaluierung von Lehrveranstaltungen dar. Ein Leitfaden sowie die definierten Prinzipien der LV-Evaluierung regeln die Anwendung und den nachfolgenden kontinuierlichen Verbesserungsprozess FH-weit. Als sehr positiv beurteilen die Gutachter/innen in diesem Zusammenhang die Gespräche zwischen Studiengangleitungen und den Jahrgangs-sprecher/inne/n, die mindestens einmal pro Semester über die Ergebnisse der LV-Evaluierungen stattfinden. Sehr unterschiedliche Aussagen wurden von den einzelnen Statusgruppen und Funktionsträger/innen der Hochschule zur ausreichenden Beteiligung der Studierenden bei der standardisierten LV-Evaluierung getroffen. Studierende und Verantwortliche für einzelne Lehrveranstaltungen sahen diese durchweg kritischer als die Verantwortlichen auf Leitungsebene. Dies deutet darauf hin, dass die teilweise niedrige Beteiligung von den „Praktiker/inne/n an der Basis“ als Problem erkannt wird, aber noch nicht Gegenstand der Diskussion zur Weiterentwicklung der Qualitätsanalyse und -sicherung in der Lehre auf Leitungsebene ist. Für die aussagekräftige Anwendung der LV-Evaluierung als QM-Instrument ist es prinzipiell wesentlich, eine ausreichende Beteiligung der Studierenden sicherzustellen. Aus Sicht der Gutachter/innen ist in diesem Zusammenhang der Zeitpunkt für die Durchführung der LV-Evaluierungen ein kritischer Aspekt. Der Evaluierungszeitpunkt ist FH-weit nicht einheitlich geregelt und die verfügbaren Dokumenten (Leitfaden und Prinzipien zur LV-Evaluierung) bieten keinen Hinweis für eine optimale Handhabung, so dass die Durchführung von jedem Studiengang unterschiedlich und individuell gehandhabt wird. Die Gutachter/innen sehen es in diesem Zusammenhang als vorteilhaft und praxisnah, wenn eine partizipative Vorgangsweise zur Abstimmung des Evaluierungszeitpunktes mit den Studierenden des jeweiligen Studiengangs ermöglicht wird.

Die LV-Evaluierungsergebnisse können von den studentischen Jahrgangsvertretungen unter kontrollierten Bedingungen im Evaluierungsgespräch mit der/dem Studiengangsleiter/in eingesehen werden. Mit der an der FH umgesetzten anonymen Befragung wird die Beurteilung meist offener, da der Angst vor unangenehmen Konsequenzen im Studium bei einer negativen Aussage entgegnet wird. Um die Motivation zur konstruktiven Beteiligung unter den Studierenden zu erhöhen, sollten die Ergebnisse und die daraus abgeleiteten Maßnahmen für die Studierenden nachlesbar sein. Dazu kann angedacht werden, die Ergebnisse soweit zu neutralisieren und zusammenzufassen, dass sie intern allen Studierenden bzw. den Teilnehmenden einer Lehrveranstaltung zugänglich gemacht werden können und auch in kleineren Studiengängen keine persönlichen Rückschlüsse erlauben.

Die aus der eingerichteten Arbeitsgruppe Evaluierung hervorgegangene Überlegung und derzeit in der Konzeptions- und Diskussionsphase befindliche Evaluation von gesamten Studiengängen ist aus Sicht der Gutachter/innen-Gruppe eine logische und sehr sinnvolle Weiterentwicklung des aktuellen Evaluierungssystems in Studium und Lehre. Dabei ist vor allem positiv anzumerken, dass eine solche studiengangbezogene Evaluation auch die strategische Steuerung der Studiengänge aus gesamthochschulischer Sicht erleichtert.

Für die inhaltliche Abstimmung und den Austausch sowie die Koordination innerhalb von Studiengängen hat sich, in den vor Ort exemplarisch betrachteten Studiengängen Ergotherapie und IT-Mobile Security, die Praxis etabliert, Fachbereichsgruppen zu nutzen.

Dies wird von den Gutachter/innen als sehr gutes Instrument zur systematischen und kontinuierlichen Abstimmung der Lehrenden innerhalb eines Studiengangs eingeschätzt. Es dient der unmittelbaren Stärkung der Qualität der Lehre und fördert darüber hinaus den für viele Belange (auch im Bereich Forschung) wünschenswerten Austausch der fachlich affinen Lehrenden sowie den intensiveren Einbezug der externen Lehrenden.

Für jede Lehrveranstaltung existiert ein Syllabus, aus dem die Studierenden Informationen zu der/dem Vortragenden, dem Zeitplan, der Zielsetzung der Lehrveranstaltung, erforderliche Vorkenntnisse, Lernmethode, Bewertung sowie Prüfungsformen, Anwesenheit und Literatur erhalten. Der Lehrveranstaltungs-Syllabus wird von der jeweiligen Studiengangsleitung auf Vollständigkeit geprüft, jedoch nicht auf die inhaltliche Qualität. Hier legen die Gutachter/innen nahe, zu überdenken, wie FH-weit auch die inhaltliche Qualität der Informationen weiter gesteigert werden kann, so dass z.B. Lernergebnisse, auch tatsächlich als solche formuliert sind.

Die Transparenz der Leistungsbeurteilung von Lehrveranstaltungen für Studierende schätzen die Gutachter/innen als sehr gut ein. Bereits im Syllabus der Lehrveranstaltungen ist erkenntlich, welche Prüfungsleistungen zu erbringen sind. In Bezug auf Projektarbeiten äußerten die Studierenden den Wunsch nach mehr Transparenz, insbesondere was den tatsächlichen Arbeitsaufwand angeht. Die Plagiatsprüfung von Abschlussarbeiten ist in einer Richtlinie des Kollegiums zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis und zur Vermeidung von Fehlverhalten in der Wissenschaft verankert. Sie erfolgt bei Masterarbeiten verpflichtend, bei Bachelorarbeiten nicht. Die Gutachter/innen-Gruppe hält eine höhere Gewichtung der Kontrolle von Bachelorarbeiten für sinnvoll, da dies ein wichtiger Betrag ist, um die Qualität der Bachelorarbeiten sicherzustellen.

Für die Qualitätssicherung in der Weiterentwicklung der Curricula – sowohl der regulären Studien als auch der Weiterbildungslehrgänge – sind die Prozesse in den dazugehörigen und vorgelegten Prozessbeschreibungen definiert. Die Verantwortlichkeiten (z.B. Rolle des Entwicklungsteams, des Innovationsausschuss des Kollegiums, der Abteilung Qualitätsentwicklung und -management), die teilweise auch gesetzlich bedingt sind, sowie deren Zusammenspiel in den einzelnen Prozessschritte sind klar geregelt. Dabei wird die Weiterentwicklung der Weiterbildungslehrgänge analog zu jener der regulären Studien gehandhabt. Aus Sicht der Gutachter/innen ist daraus sehr deutlich erkennbar, dass deren Weiterentwicklung und Qualitätsmanagement eine hohe Relevanz für die Leitung der FH JOANNEUM hat. Dies wertet die Gruppe sehr positiv, da es auch den gesellschaftlichen Anforderungen an die FH entspricht und ein erstrangiges Entwicklungsziel für die Hochschule darstellt.

Anstoß für die Weiterentwicklung von Curricula liefern Inputs von unterschiedlichen Stakeholdern, z.B. Wirtschaftspartner/inne/n, Alumni, Studierenden, die über formelle und informelle Kanäle eingeholt werden. Systematisch und formell werden Bedarfs- und Akzeptanzanalysen sowie Absolvent/inn/enanalysen durchgeführt. Systematisches Feedback der Praktikumsanleitenden, aber auch der Studierenden, die vom verpflichtenden Praktikum im Rahmen ihres Studiums zurückkommen, wird z.B. im Studiengang Ergotherapie genutzt. Diese regelmäßige Befragung von den Praktikumsanleitenden sehen die Gutachter/innen als Good-Practice-Beispiel für die Einbindung externer Interessensgruppen in die Weiterentwicklung von Studiengängen. Diese Vorgehensweise sollte FH-weit ausgerollt werden.

Der PDCA-Zyklus wird bei in der Weiterentwicklung der Studiengänge umgesetzt. Dies erfolgt in der Regel im Zeitrahmen von fünf Jahren. In einer sich rasch ändernden Arbeitswelt mit

neuen Bedürfnissen sollte die Hochschulleitung auch prüfen, ob je nach Arbeitsmarktrelevanz der Studiengänge kürzere Überprüfungszeiträume notwendig sind.

QM in angewandter Forschung & Entwicklung

Zum Einstieg in das Themenfeld Qualitätsmanagement im Bereich der angewandten Forschung und Entwicklung ist es den Gutachter/inne/n wichtig, festzuhalten, dass die FH JOANNEUM in den vergangenen Jahren eine sehr beeindruckende Leistung und ein qualitatives Wachstum in der angewandten Forschung und Entwicklung vollbracht hat. Durch konsequente Nutzung der Projektchancen ist es gelungen, den erforderlichen Wandel von einer primär lehrenden zu einer lehrenden und forschenden Einrichtung sehr gut zu bewältigen. Die Institutsstruktur stellt als organisatorische Basis ein zentrales Element dar, das zu einer im Sinne des Qualitätsmanagements stabilen positiven Forschungsentwicklung beiträgt. Die geplante Ausweitung der Institutsstruktur zu größeren Einrichtungen, denen mehrere Studiengänge zugeordnet sind, stärkt diesen bereits eingeschlagenen Weg. Die sehr gute Entwicklung ist auch auf die geschaffenen Strukturen zur Unterstützung der Forschenden bei der Projektabwicklung zurückzuführen, für die ein sehr umfassendes Dienstleistungspaket angeboten wird, das von den Departments, Studiengängen und Instituten als sehr positiv beschrieben wird.

Zur Umsetzung des Prinzips des „Lernenden Forschens“ und „Forschenden Lernens“ in einer qualitätsfördernden und symbiotischen Weise ist einerseits die Einbindung der Studierenden, insbesondere von Master-Studierenden, in angewandte Forschungs- und Entwicklungsprojekte positiv hervorzuheben. Andererseits trägt die Integration von Forschungsergebnissen in die Lehre dazu bei.

Die strategische Ausrichtung und Entwicklung von Forschungsschwerpunkten erfolgt über die in der Strategie HANDS ON 2022 beschriebenen Zukunftsbilder der Departments. Diese wurden in einem Abstimmungsprozess auf Instituts- bzw. Department-Ebene entwickelt und dann mit der Hochschulleitung abgestimmt. Bei einer heterogenen Ausrichtung wie sie die FH JOANNEUM verfolgt, besteht oft die Gefahr, dass im Verlaufe einer Strategieperiode die disziplinären Themen und Sichtweisen gegenüber jener auf die gesamte Fachhochschule stärker werden. Deshalb muss die Hochschulleitung mittels gemeinsamer und aggregierter Zielsetzungen (z.B. für „interdisziplinäre Leuchtturmprojekten“ gemäß HANDS ON 2022, S. 26) und dem entsprechenden Controlling die Gesamtinteressen steuern.

Im Bereich angewandte Forschung und Entwicklung funktioniert das klassische Projektcontrolling sehr gut, wenn es um die elementaren Projektgrößen Zeit und Budget geht. Diese Größen werden erfasst und sowohl in der Vor- als auch Nachkalkulation auf ihre Zielerreichung hin überprüft. Eine Aussage über die Forschungsqualität von Projekten erfolgt nicht. Gleichwohl gibt es an der FH JOANNEUM klar erkennbare Bestrebungen das bestehende System für die Bewertung von Forschungsleistungen weiterzuentwickeln. Derzeit ist noch auf einem überschaubaren Level angesiedelt. Für die Erstellung der Wissensbilanz werden jährlich die Publikationen, Konferenzteilnahmen sowie die Anzahl an Doktoranden und Habilitationen erhoben. Aufgrund der Heterogenität der Institute erfolgt die Einteilung der Publikationen derzeit anhand sehr grober Kategorien und nicht anhand von Impact-Faktoren. Um dies weiterzuentwickeln, sollte ein Vorgehen etabliert werden, dass die unterschiedlichen Arten von Leistung (wissenschaftliche Publikation vs. Artefakte im Bereich Kunst/Design) in ausreichendem Maße berücksichtigt. Hier gibt es eine Reihe unterschiedlicher Modelle im internationalen Raum, die Anregung liefern können. Statt eines komplexen Modells liefert ggf. eine Aufteilung in die drei Facetten (wissenschaftliche Forschung, Wissens- und

Technologietransfer, künstlerisch/gestalterische Ergebnisse) eine handhabbare Bewertungsform.

Aus Sicht der Gutachter/innen ist nicht klar, wie das Monitoring der Forschungsleistungen über die aggregierten Forschungsleistungsdaten und die damit verbundene Steuerung inklusive Check und Act erfolgt. Eine konsequente Ausrichtung an vorgängig definierten Ergebnissen der Forschung als Ganzes konnte nicht gefunden werden. Selbstverständlich sind auch negative Forschungsergebnisse (das Scheitern einer Hypothese), wenn sie nach den Regeln der Kunst erarbeitet wurden, ein Erkenntnisgewinn. Als Beispiel für eine inhaltsorientierte Ergänzung des QM-Systems kann aus Sicht der Gutachter/innen die regelmäßige Abstimmung im Department Gesundheitsstudien dienen, bei der projektübergreifend besprochen wird, ob der Forschungsschwerpunkt und die inhaltlichen Forschungsziele erreicht werden. Dies hat zur Folge, dass die Zielkriterien für die Forschung (auf Ebene der einzelnen Mitarbeiter/innen) derzeit eher indirekt abgeleitet werden und es insgesamt einer stärkeren Klärung des Qualitätsbegriffs in der Forschung bedarf (s. Standard 4). Aufgrund des wenig ausgeprägten Zusammenhangs zwischen Forschungsprojekt und Outcome (Publikationen) bestehen nur begrenzt Möglichkeiten für eine echte projekt-, bereichs- oder hochschulbezogene Evaluierung der Forschungsleistungen. Zur Bewertung einzelner Forschungsschwerpunkte ist eine Peer-Evaluation unter Umständen hilfreich und anzustreben.

Der gesetzliche Rahmen sieht in Österreich kein Promotionsrecht für Fachhochschulen vor. Dies macht es erforderlich, dass an einer Promotion interessierte Mitarbeiter/innen bei der Findung von Betreuer/innen an den jeweiligen Universitäten unterstützt werden. Hier gibt es bereits erste Ansätze wie eine Kooperationsabkommen mit der TU Graz. Im Rahmen der Vor-Ort-Besuche wurde jedoch deutlich, dass gerade die Unterstützung von Doktoraten, die in Zusammenarbeit mit Universitäten am Universitätsstandort Graz betreut werden, noch ausbaufähig ist. Von Seiten der Forschenden wurde zugleich der Wunsch geäußert, mit einer Verstärkung des Mittelbaus durch Doktorand/inne/n eine breitere Basis zur Bewältigung des gestiegenen Forschungsvolumens zu erreichen. Aus Sicht der Gutachter/innen ist dieser Wunsch nachvollziehbar. Wenn die FH diesen Wunsch als Ziel verfolgen will, sollte dies auch mit einem entsprechenden personalstrategischen Vorgehen verknüpft und das Unterstützungsangebote für Promotionsinteressierte stärker strukturiert und weiter ausgebaut werden. Die in einigen Bereichen bereits bestehende gute und enge Verzahnung mit Universitäten im Bereich von F&E-Projekten kann als Basis genutzt werden. Im Sinne des Qualitätsmanagements dienen verstärkte Strukturen in diesem Bereich zur mittel- und langfristigen Sicherung der Forschungsqualität durch eine kontinuierliche personelle Unterstützung der Forschenden.

Unterstützung erhalten Forschende u.a. durch die Abteilung Forschungskoordination, insbesondere in der Phase der Antragsstellung für Forschungsprojekte. Einige Forschende äußerten darüber hinaus den Wunsch nach mehr inhaltlicher Hilfestellung und Austausch bereits in der Phase der Antragsstellung. Denkbar sind hier Forschungs-Coaches, die für bestimmte Antragsarten zuständig sind und bereits in der ersten Projektphase eine Unterstützung bei der inhaltlichen Qualität einbringen können. Eine solche Kombination aus der bereits bestehenden Unterstützung im Projektcontrolling und der Entlastung von Formalien bei gleichzeitiger inhaltlicher Professionalisierung ist aus Sicht der Gutachter/innen durchaus ein probates Mittel um die wettbewerbskritische Antragsphase und damit die Qualität von Forschungsansatz und Forschungsergebnissen zu stärken.

Als sehr positiv bewerten die Gutachter/innen darüber hinaus, die bestehende Unterstützung von Konferenzteilnahmen, um Forschungsergebnisse zu kommunizieren, die Teilnahme an

forschungsrelevanten Weiterbildungen sowie die Möglichkeit zur Reduktion des Lehranteils. Als Anreizsystem in der Forschung werden zudem Prämien vergeben. Bei den Vor-Ort-Besuchen wurde von den Forschenden ein unterschiedlicher Umgang mit Prämien rückgemeldet. Der aktuelle Stand kann aufgrund der heterogenen Vorgehensweise für die Motivation der Forschenden kontraproduktiv sein. Für ein klares und transparentes Anreizsystem halten die Gutachter/innen eine Vereinheitlichung der Vergabemodi für sinnvoll.

QM im Personalwesen

Im Bereich Personalwesen stellen die Mitarbeiter/innengespräche ein zentrales Instrument der Qualitätssicherung dar. Aus Sicht der Gutachter/innen ist es sehr positiv und bemerkenswert, dass die Mitarbeiter/innengespräche in der berichteten hohen Rate (nahezu 100 Prozent) durchgeführt werden. Zugleich findet ein sehr gutes Monitoring durch die Abteilung Personal und Recht statt, um sicherzustellen, dass die Gespräche geführt werden und um aus den abzugebenden Protokollen etwaige verallgemeinerbare Schlussfolgerungen zu ziehen. Das Mitarbeiter/innengespräch wird genutzt, um Ziele für die kommende Arbeitsperiode zu vereinbaren sowie Weiterentwicklungsmaßnahmen zu definieren. Diese werden gesondert an die Abteilung Weiterbildung und Studienadministration weitergeleitet, die daraus Rückschlüsse auf den Bedarf an Weiterbildungsangeboten und die Zufriedenheit mit bestehenden Angeboten ziehen kann. Für die Durchführung der Gespräche stehen umfassende Informationen sowie ein Leitfaden für alle Beteiligten schriftlich zur Verfügung.

Im Bereich der internen Fort- und Weiterbildung für Mitarbeiter/innen ist die Didaktik-weiterbildung gut ausgeprägt und verpflichtend für alle neuen hauptberuflich Lehrenden. Positiv hervorzuheben sind außerdem Maßnahmen wie z.B. der Welcome Day, zu dem alle neuen Mitarbeitenden eingeladen werden sowie das Zukunftsgespräch, das mit schwangeren Mitarbeiterinnen routinemäßig zur Planung der Elternkarenz sowie zum Wiedereinstieg geführt wird. Veranstaltungen werden ebenfalls im Bereich der Führungskräfteentwicklung, zu dem gerade ein eigenes EFQM-Projekt angelaufen ist, oder auch im Projektmanagement angeboten. Das neu aufgelegte Programm Applied Leadership richtet sich an Führungskräfte, die an der FH durch die Verantwortung für eine gesamte Organisationseinheit, z.B. einen Studiengang oder eine Abteilung, definiert sind. Daraus folgt derzeit, dass das Programm für Projektleitungen nicht zur Verfügung steht, auch wenn diese Teams mit einer größeren Mitarbeiter/innenzahl leiten. Bei einer Weiterentwicklung des Leadership-Programms sollte daher überdacht werden, ob eine Erweiterung des Personenkreises auf diese Gruppe angebracht ist.

Bei den Weiterbildungsangeboten für Mitarbeiter/innen handelt es sich zumeist um Einzelangebote, selten um Aus- und Weiterbildungsprogramme. Dieser Bereich sollte weiterentwickelt werden, um die zentrale qualitätsbestimmende Ressource Personal weiter zu stärken und die im Strategieprozess diesbezüglich formulierten Ziele zu erreichen. Dazu sollten nach Meinung der Gutachter/innen auch die bereits bestehenden Angebote auf folgende Aspekte hinterfragt werden: die angebotenen Inhalte, die Zugänglichkeit von Angeboten für die Mitarbeiter/innen (z.B. Leadership-Programm), die Verbindlichkeit der Weiterbildungsangebote (z.B. englischsprachige Angebote für Lehrende, die regelmäßig auf Englisch lehren) sowie die Wirkung der Angebote.

Die Information über Möglichkeiten für Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen findet über die Abteilung Weiterbildung und Studienadministration sowie die/den unmittelbare/n Vorgesetzte/n statt. Neben diesen offiziellen Kommunikationskanälen werden Informationen über Angebote auch auf dem informellen Weg verbreitet. Da beide Kanäle zur

Verfügung stehen, wird dieser Umstand von Seiten der Gutachter/innen nicht als kritisch beurteilt.

Die FH JOANNEUEM hat insgesamt einen hohen Organisationsgrad bei der Implementierung des QM-Systems erreicht. Deshalb ist das fehlende Gehalts- und Karrieremodell im Personalbereich besonders auffällig. Mit dem Projekt Motivation und Transparenz (MuT) wurde bereits vor drei Jahren ein sehr umfangreicher Prozess zur Entwicklung eines transparenten Gehalts- und Karrieremodells von der Hochschulleitung angestoßen. Dies zeigt auch deutlich, dass der Hochschulleitung die Problematik bewusst ist und als „traumatischer wunder Punkt" wahrgenommen wird. Auch in den Gesprächen mit den Vertreter/inne/n der unterschiedlichen Funktionsbereiche und Hierarchieebenen der FH JOANNEUM wurde die Problematik immer wieder geäußert. Als Folge des fehlenden Karriere- und Gehaltsmodells haben die Mitarbeitenden aktuell nur einen unzureichenden Überblick, welche Karrieremöglichkeiten es gibt und wann bzw. welche Gehaltsentwicklungen damit verbunden sind. Das gegenwärtige System ist nach Einschätzung der Gutachter/innen sehr intransparent und von Einzelpersonen, insbesondere der Leitung der Abteilung Personal und Recht, abhängig.

Auch wenn dieses Modell kein Qualitätsinstrument per se darstellt, so ist es doch wichtig, um einerseits die Qualität der Personalplanung sowie des Lehr- und Forschungspersonals sicherzustellen und letztlich die Qualität in den Kernaufgaben der Hochschule (Lehre, Studium inkl. Weiterbildung sowie angewandte Forschung und Entwicklung). Andererseits wirken sich transparente Karrierewege und Gehaltseinstufungen wesentlich auf die Mitarbeiter/innen-zufriedenheit aus und steigern die Bindung qualifizierter Mitarbeiter/innen, insbesondere auch von Nachwuchskräften an die FH JOANNEUM. Vor diesem Hintergrund halten die Gutachter/innen ein Gehalts- und Karrieremodell für bedeutsam und unterstützen ausdrücklich das Bestreben der Hochschulleitung ein solches rasch einzuführen ausdrücklich. Der Prozess ist aufgrund des Verhandlungsstandes zwischen Hochschulleitung und Belegschaftsvertretung noch nicht abgeschlossen. Es ist aus Sicht der Gutachter/innen zentral, hierfür zeitnah eine Lösung zu finden,

Die Verbindung von zwei wesentlichen Dingen, dem Gehalts- und dem Karrieremodell, führt aus Sicht der Gutachter/innen dazu, dass dieses komplexe Gesamtthema in Verhandlungen noch schwerer zu lösen ist, als mehrere bedeutsame, aber in sich abgeschlossene Teilthemen (Karrieremodell und Nachwuchsförderung als ein Themenfeld, Gehaltsstrukturen als weiteres Thema). Wenn man – trotz der bestehenden Interdependenzen – die Themen trennt, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit mit einem der Themenbereiche im Prozess der Aushandlung und Gestaltung das Ziel zu erreichen und damit die Umsetzung des noch ausstehenden Themenfelds zu begünstigen. Daher ist eine getrennte, vielleicht sogar sequentielle Abarbeitung der Themen aus Sicht der Gutachter/innen-Gruppe sinnvoll. Um in dem bereits sehr langen Projekt- und Verhandlungsprozess nicht dauerhaft ins Stocken zu geraten, empfiehlt sich auch die Entwicklung und Abstimmung eines Alternativplans, der mehr Lösungsoptionen aufzeigt. Damit einzelnen Interessensgruppen nicht die Möglichkeit gegeben wird, die Entwicklung der Gesamtorganisation der FH zu blockieren, ist es notwendig, eine alternative Strategie zu entwickeln, mit der das Problem zeitnah auf einem anderen Weg gelöst werden kann.

Für eine im Sinne des QM-Systems transparente Steuerung der Hochschule sind die Spielräume zu kommunizieren, die bei der Festlegung von Gehältern als auch bei anderen motivationsfördernden Maßnahmen im Personalbereich, wie z.B. Teleworking bestehen und ebenso wer darüber entscheiden kann. Dies ist trotz der vorhandenen Detailfestlegungen und Handreichungen aus dem Personalwesen vielen Mitarbeiter/innen unklar. Für eine wirksame

Führung innerhalb der FH-Einheiten ist eine größere Klarheit über die Vergabemodi des Personalbudgets innerhalb der zentral zugeordneten Budgets erforderlich.

Die Wettbewerbsrelevanz in Bezug auf Frauen im Studium wird von der Leitung im Rahmen der fokussierten Statements nicht mit hoher Priorität kommuniziert. Leitlinien zur Gleichstellung und Frauenförderung werden in der Satzung und im Frauenförderungsplan festgelegt. Mit dem Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen, in dem auch die FH-Leitung vertreten ist, wurde eine strategische Arbeitsgruppe etabliert, in der die Themenbereiche Gender und Frauenförderung diskutiert und gemeinsam Maßnahmen wie z.B. der „Empowerment Circle" beschlossen werden können. Dennoch war es aus Sicht der Gutachter/innen überraschend, eine Strategie weitgehend ohne Frauenförderungs- und Genderziele zu sehen. Zudem ist die oberste Leitungsebene nur männlich besetzt. Auch wenn in anderen Bereichen ein deutlich besserer Genderproporz erkennbar war, stellt sich der Gutachter/innen-Gruppe die Frage, ob bei der Besetzung der einzelnen Positionen sowie der Gremien eine gute Gender-Balance erreicht wird. Im Rahmen der gesellschaftlichen Rolle der Fachhochschule sollte der Gleichstellungsaspekt im Rahmen des QM-Prozesses als relevante Größe mit berücksichtigt werden.

Für die Qualität der zentralen Aufgaben- und Handlungsfelder einer FH ist die Qualitätssicherung bei der Berufung von Lehrenden und der Ernennung von FH-Professor/innen von zentraler Bedeutung. Hier werden die Verfahrensabläufe der FH JOANNEUM von Seiten der Gutachter/innen als sehr positiv eingeschätzt. Dies gilt insbesondere für die Regelung, wonach externe Gutachter/innen bei der Ernennung von FH-Professor/innen einbezogen werden. Damit wird eine extern validierte Qualitätssicherung betrieben, die als beispielhaftes Vorgehen für andere Bereiche der Organisationsentwicklung dienen kann.

Die Rollenbilder für unterschiedliche Funktionen werden gerade definiert und sollten in der Zukunft weiter ausgestaltet werden. Hier sind insbesondere die Festlegungen, wer als Führungskraft gewertet und am Ende in die Führungskräfteförderung einbezogen wird, zu hinterfragen. Aus Sicht der Gutachter/innen ist die Ebene der Forschenden mit Personalverantwortung innerhalb von Laboren bereits als Führungsebene auch im Sinne der Entwicklung von Führungskompetenzen an der FH zu betrachten und zu fördern. Die Sichtweise, dass erst mit der Verantwortung für ein gesamtes Institut die Führungsarbeit relevant ist, wird den Anforderungen an untere Führungsebenen und an die proaktive Weiterqualifikation von Führungskräften nicht gerecht.

Für den konkreten Erfolg bei der Steuerung von Personalressourcen ist eine ausgewogene Balance zwischen zentralen Planungen im Sinne der Gesamtsteuerung und einer dezentralen Einsatzplanung nach dem Subsidiaritätsprinzip erforderlich. Die vorhandenen Prozesse der FH JOANNEUM erfüllen diese Anforderungen. Die strategische Personal(einsatz)planung findet dezentral in den Instituten statt. Im engen Rahmen von FH-Finanzierung und Forschungsförderung wird der Einsatz von Personal hinsichtlich prognostizierter Forschungserfolge und dem Bedarf in der Lehre geplant. Die dezentralen Erfahrungen und Anforderungen können daher ausreichend berücksichtigt werden. Die FH-weite Steuerung findet über die Budgetgespräche zwischen Studiengangsleitung bzw. Abteilungsleitung und Hochschulleitung statt.

QM im Bereich Internationalisierung

Die FH JOANNEUM hat sehr erfolgreich eine Vielzahl an internationalen Kooperationen mit anderen Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen aufgebaut. Die Abwicklung und

Administration der Kooperationen sowie des Mitarbeiter/innen- und Studierendenaustauschs liegt zentral in der Hand der Abteilung Internationale Beziehungen. Neben den gängigen Studierendenaustauschprogrammen finden im Bereich der Mitarbeiter/innen-Mobilität, auch für die allgemeine Verwaltung, unterschiedliche Initiativen statt (z.B. Erasmus Staff Exchange). Diese werden von den Mitarbeiter/innen als inspirierend und horizonterweiternd gesehen. Generell agiert die FH hier sehr unterstützend. Erfreulich sind auch die verschiedenen externen Monitoring-Ergebnisse (z.B. der Nationalagentur für Lebenslanges Lernen) zu den Mobiliätsprogrammen.

Die Anbahnung von internationalen Kooperationen zwischen der FH und Hochschulen bzw. Forschungsorganisationen ist sehr stark durch einen Bottom-up-Ansatz geprägt. Institute und Studiengänge, die am Ende die Kooperationen auch leben müssen, werden als Quelle der Kooperationen dargestellt, die sich in einem weiteren Prozess die Freigabe holen, um diese Kooperation zu vertiefen und zu institutionalisieren. Die Antworten in Bezug auf eine Internationalisierungsstrategie waren für die Gutachter/innen noch nicht zufriedenstellend, hier waren auch Unterschiede in den einzelnen Departments erkennbar, die das Thema in der Komplexität deutlich erhöhen. Der Umstand, dass nur wenig top-down Ansätze gegenüber sehr vielen, dominierenden Bottom-up-Ansätze bestehen, führt aus Sicht der Gutachter/innen-Gruppe dazu, dass sich keine klar erkennbare richtungsweisende Kooperationsstrategie ergeben kann. Die in vielen Gesprächen zitierte Letztentscheidung durch die Leitung der Abteilung Internationale Beziehungen kann die nur schwach ausgeprägte top-down-Komponente nicht ersetzen. Für den Ablauf und in der Kommunikation ist die Handhabung deutlich einfacher, wenn eine Gesamtstrategie realisiert wird. Hier ist die Hochschulleitung in Verbindung mit dem Kollegium ggf. auf der Ebene eines dafür geeigneten Ausschusses des Kollegiums gefragt.

Auf der operativen Ebene spielen die dezentral eingerichteten internationalen Koordinator/innen eine entscheidende Rolle bei der qualitätsgeleiteten Umsetzung und Weiterentwicklung der Internationalisierung. Sie sind Ansprechpartner/innen für Outgoings und Incomings, sowohl im Bereich Mitarbeitende als auch Studierende, und stellen das Bindeglied zur Abteilung Internationale Beziehungen dar. Ihr umfangreiches Aufgabenspektrum umfasst auch die Koordination der Anbahnungen von Kooperationen in ihrem jeweiligen Einsatzbereich. Die offenbar automatische Zuordnung dieser Funktion zu Sprachlehrenden hält die Gutachter/innen-Gruppe für nicht angemessen, da die Aufgabe erfolgskritisch ist und die erkennbaren Anforderungen nicht direkt mit dem Profil von Sprachlehrenden in Verbindung stehen. Es besteht ein Klärungsbedarf über die Anforderungen zur Wahrnehmung dieser Aufgabe, den zeitlichen Aufwand, der hierfür abgerechnet werden kann und die mit der Aufgabe verbundenen Erwartungen an die Koordinator/innen.

Der Informationsfluss über den Stand und die Bewertung der einzelnen Kooperationshochschulen findet aktuell auf einer dafür geschaffenen Plattform im Intranet statt, zu der die Abteilung Internationale Beziehungen und die internationalen Koordinator/innen Zugriff haben. Hier entsteht ein Informationsengpass für Mitarbeiter/innen, die ebenfalls mit den Kooperationen arbeiten, der zu hinterfragen ist. Die Gutachter/innen erachten eine Öffnung dieser Plattform für ratsam, um unnötige Informationshürden abzubauen und eine rasche und offene Kommunikation weiter zu fördern. Dies kann bis auf Ebene der Institutsleiter/innen erfolgen oder gar, um dem starken Bottom-up-Ansatz bei den internationalen Kooperationen Rechnung zu tragen, für alle in Lehre und Forschung Tätigen. Damit die mit der Internationalisierung verbundenen Ziele und Qualitätsstandards für die operative Arbeit erkennbar sind, sollte außerdem das Internationalisierungskonzept, dessen Letztversion sich auf den Zeitraum 2008-2011 bezieht, periodisch fortgeschrieben werden.

Bei der Studierendenmobilität zeigte sich im Rahmen der Gespräche eine Diskrepanz zwischen der Abteilung Internationale Beziehungen, die möchte, dass alle Studierenden ein Studiensemester im Ausland machen und den Aussagen der Studierenden, die nicht in allen Studiengängen Vorteile an Auslandsaufenthalten erkennen können. Teilweise scheinen sich auch die Lehrenden, in Studiengängen mit niedriger Mobilität, bereits damit abgefunden zu haben. Aus Sicht der QM-Steuerung fällt auf, dass sich aus dauerhaften Abweichungen zwischen erwünschter und tatsächlicher Mobilität auf Ebene der Studiengänge nicht immer eine ausreichende Dynamik für Veränderung ergibt. Eine Abweichung über mehrere Perioden darf beispielsweise nicht automatisch dazu führen, dass das ursprüngliche Ziel als zu ambitioniert eingeschätzt wird. Hier ist es notwendig, neue Lösungsansätze zu überlegen, z.B. bei forschungsstarken Studiengängen auch Kooperationen mit Universitäten im Ausland anzustreben. Zudem zeigt sich in der hochschulischen Praxis, dass auch bei Studiengängen mit ungünstigen Voraussetzungen, z.B. aufgrund interdisziplinäre Curricula, die so nicht 1:1 im Ausland zu finden sind, durch eine zielorientierte, großzügige Handhabung der Learning Agreements gute Mobilitätsraten zu erzielen sind. Hier ist die Entwicklung eines internen Best-Practice-Vorgehens angebracht. Die „Internationalisierung at home" ist ein guter Ansatz, aber kein Ersatz, sondern eine Ergänzung für reale Mobilität. Für die Qualitätssicherung ist auch eine Validierung der Lehrleistung der Partnerhochschule/-universität denkbar. Ein Ausgangspunkt kann die Qualitätsvalidierung bei den Double Degrees sein, die dann auf andere Programme ausgedehnt wird.

QM im Bereich Organisation, Administration, Support und Ressourcenmanagement

Die FH JOANNEUM ist auf die Standorte Graz, Kapfenberg und Bad Gleichenberg aufgeteilt. Bezüglich der Infrastruktur bestehen mit den jeweiligen Gemeinden langfristige Verträge und die Abstimmung zwischen der FH und den Gemeinden im Zuge von Jahresgesprächen sowie in Form von 3-Jahresplanungen ist etabliert. Die Anforderungen der Departments an die Infrastruktur für die Lehre und Forschung, betreffend der Raumgröße, Ausstattung und Sonderausstattung (z.B. IT-Labors, Mobilitätslabors, Gesundheitswissenschaftliche Labors und Messeinrichtungen) werden aus Sicht der Gutachter/innen gut und angemessen berücksichtigt. Bei Räumlichkeiten in denen ein Gefahrenpotenzial besteht (z.B. Labor) werden mögliche Gefahren identifiziert und im Bedarfsfall geschulte Tutor/inn/en eingesetzt. Die Kontrolle im Sinne des Risiko- und Gefahrenmanagements ist gut etabliert. Die Räumlichkeiten der FH sind rund um die Uhr für Studierende zugänglich und zeigen beispielhaft die serviceorientierte Haltung der FH und das damit verbundenes Selbstverständnis der Fachhochschule.

An jedem der drei Standorte der FH JOANNEUM befindet sich eine wissenschaftliche Bibliothek, die gemeinsam die Abteilung „Bibliothek" bilden. Die Bibliothek ist gut organisiert und die Serviceorientierung als Qualitätsmerkmal zeigt sich z.B. in der Bereitstellung von Semesterapparaten für Lehrveranstaltungen. Die Möglichkeiten zur Fernleihe sowie der Rückgabe von Büchern am Wunschstandort unterstützt die Studierenden, gerade vor dem Hintergrund der drei Standorte, sehr gut. Zugleich unterstreichen sie den Servicecharakter der Bibliothek.

Die Qualität in den Supportbereichen wird vom Gutachter/innenteam insgesamt als sehr gut eingeschätzt, da die Supportstellen von den Mitarbeitenden und Studierenden als kunden- und bedarfsorientiert wahrgenommen werden. Die Bibliothek sowie das Zentrum für innovative Lernszenarien führen bereits regelmäßig Zufriedenheitsbefragungen durch. Um die Qualität der Services kontinuierlich weiter entwickeln zu können, bieten sich Nutzer/innenbefragungen bzw. Zufriedenheitsanalysen auch in anderen Supportbereichen an.

Der Einsatz von E-Learning in der Lehre ermöglicht zeit- und ortsunabhängiges Lernen für Studierende, was vor allem für berufsbegleitende Studiengänge von großer Bedeutung ist. Die Abteilung ZML - Innovative Lernszenarien“ (ZML) unterstützt die Studiengänge bei der Konzeption von Blended Learning-Szenarien und bietet Trainings für die E-Learning Plattform, sowie Online-Kurse und Workshops zu Themen der E-Didaktik an. Im September jedes Jahres findet ein E-Learning Tag für Hochschullehrende, Lehrer/innen und Trainer/innen statt. Auch für Studierende gibt es Unterstützungskurse. Die FH JOANNEUM versucht, alle User-Gruppen bei der Verwendung der E-Learning Plattform so gut wie möglich zu unterstützen. Zentrales System für E-Learning an der FH JOANNEUM ist die Plattform Moodle. Die Lehrveranstaltungsunterlagen können dort von den Studierenden eingesehen und heruntergeladen werden. Der Umfang des Einsatzes von E-Learning bzw. Blended Learning ist vor allem vom Studiengang bzw. von den Vortragenden abhängig. Aus Sicht der Gutachter/innen ist es wichtig, dass auch in Zukunft neue Formen des E-Learning ausprobiert und auf ihre Anwendbarkeit hin bewertet werden, um die angestrebte bzw. reklamierte Innovationsführerschaft zu erreichen. Diese Richtung gibt auch das Ziel der E-Learning Strategie der FH JOANNEUM zur Förderung der Qualität von E-Learning und zur Evaluation neuer didaktischer Trends vor (siehe E-Learning Strategie der FH JOANNEUM).

3.2.2 Beurteilung von Standard 2

Die FH JOANNEUM hat ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem nach EFQM sowie in Anlehnung an ISO-9001 etabliert, das Maßnahmen in allen Kern- und Querschnittsbereich der Fachhochschule einschließt und diese bei der Erreichung der Ziele und der weiteren Hochschulentwicklung unterstützt. In einem Teilbereich stellen die Gutachter/innen noch Defizite fest, deren Bearbeitung wesentlich ist, um die hohe Qualität der Leistungen der FH JOANNEUM weiterhin sicherzustellen. Dies betrifft das Schließen des Qualitätskreislaufs im Kernbereich angewandte Forschung und Entwicklung.

Das Qualitätsmanagement in der angewandten Forschung und Entwicklung ist im Projektcontrolling von der Antragsstellungsphase bis hin zur Auftragsabwicklung etabliert und wird durch ein entsprechendes Supportangebot gestützt. Die Evaluation der Forschungsleistungen ist hingegen auszubauen, so dass sichergestellt wird, dass mit den auf gesamthochschulischer Ebene aggregierten Daten der Outcome in der Forschung eingeschätzt und entsprechend des PDCA-Zyklus darauf reagiert werden kann.

Die langfristige Weiterentwicklung der Qualität in Lehre und Forschung ist auch von der positiven Entwicklung im Bereich der kollektiven Personalplanung und Personalentwicklung abhängig. Das fehlende Aufzeigen strukturierter Karrierewege verhindert eine langfristige Personalplanung und –entwicklung. Aus Sicht der Gutachter/innen sollte die ansonsten vorbildliche Hochschulentwicklung durch eine rasche Umsetzung eines Karriere- und Gehaltsmodells gestützt werden. Wichtig dabei ist, dass die Realisierung und Ausgestaltung nicht unbegrenzt von extern dominierten Abstimmungsprozessen abhängig sein sollte.

Standard 2 wird von den Gutachter/innen **als teilweise erfüllt** erachtet.

Die Gutachter/innen schlagen folgende Auflage vor: Die FH JOANNEUM legt ein Konzept zur Weiterentwicklung der Evaluation von Forschungsleistungen vor, aus dem ersichtlich wird, wie der Outcome beurteilt (Check) wird und welche Schritte (Act) daraus auf strategischer Ebene, aber auch auf operativer Ebene, z.B. durch den Einbezug in die Mitarbeiter/innengespräche, abgeleitet werden.

Darüber hinaus möchte die Gutachter/innengruppe der FH JOANNEUM folgende Empfehlungen zur Weiterentwicklung geben:

- „Mehr Mut zu MuT“: Das von der Hochschulleitung entwickelte Karriere- und Gehaltsmodell sollte zeitnah umgesetzt werden. Dazu kann es erforderlich sein, den Prozess der Abstimmung von Karrieremodell und Entgeltsystem zu hinterfragen und neu zu definieren. Ziel muss es sein, rasch zumindest Teillösungen zu erreichen. Wenn das nicht möglich ist, sollten alternative Maßnahmen in Betracht gezogen werden, um die gesteckte Zielsetzung eines transparenten Karriere- und Gehaltsmodells trotzdem zu erreichen und die Qualität der Personalplanung sowie des Lehr- und Forschungspersonals weiterentwickeln zu können.

- Die Lehrveranstaltungsevaluierung ist von zentraler Bedeutung für die Qualität im Bereich der Lehre. Da in der Praxis die Rücklaufquoten, die eine zentrale Voraussetzung für ein sinnvoll verwertbares Evaluierungsergebnis darstellen, von den Lehrenden und Studierenden als steigerungsfähig eingestuft wurden, sollte der Handlungsbedarf lokalisiert und eine entsprechende Weiterentwicklung des Instruments bedacht werden, um im Alltag Verbesserungen bei der Datenqualität zu erzielen.

- Im Rahmen der Evaluierung von Forschungsleistungen sind bei dem heterogenen Themengebiet der FH JOANNEUM sehr breite Verfahren der Erfolgsmessung hilfreich. Es sollten daher heterogene Kategorien für Wissenstransfer„ wissenschaftliche Forschung und künstlerisch-gestalterische Bereiche für die Klassifizierung von Forschungsleistungen, insbesondere Publikationen, definiert werden. Für Forschungsbereiche, die relevant für die ganze FH JOANNEUM sind, kann für grundsätzliche Entscheidungen wie eine deutliche Reduzierung/Einstellung oder einen starken Ausbau eine Peer-Evaluation dieses Forschungsbereichs in Betracht gezogen werden.

- Im Bereich der Unterstützung angewandter Forschung und Entwicklung können Forschungs-Coaches etabliert werden, die selbst schon in der Antragsstellung erfolgreich waren und für bestimmte Antragsarten zuständig sind, um inhaltliches Feedback bereits in der Antragsphase zu geben und so die Qualität zu steigern. Ein solches Angebot kann vor allem für Nachwuchskräfte in der Forschung hilfreich sein.

- Die Klärung und Definition der Rollen sollte durch die Hochschulleitung forciert werden. Bei dieser Gelegenheit sollte über eine Neudefinition der Rolle von Führungskräften sowie der internationalen Koordinator/inn/en (Aufgaben, Anforderungen, Arbeitsaufwand, inhaltliche Erwartungen) nachgedacht werden.

- Für den Bereich der Internationalisierung kann die Transparenz in der operativen Arbeit erhöht werden, indem z.B. die bestehende Kommunikationsplattform zur Betreuung der Kooperationen über den Kreis der internationalen Koordinator/innen hinaus erweitert wird. Außerdem empfiehlt es sich das Internationalisierungskonzept fortzuschreiben, damit Zielsetzungen und Qualitätsstandards für die Umsetzung der strategischen Internationalisierungsziele klar sind.

- Die Zufriedenheitsanalysen in den Supportbereichen zur Qualitätssicherung der eigenen Arbeit sollten ausgebaut werden. Wenn zum Jahresbeginn beispielsweise fünf Punkte definiert werden, die im Jahresverlauf analysiert und am Jahresende bewertet werden, kann dies die hohe Qualität noch weiter verbessern. Die Mitarbeitenden erhalten zugleich Feedback, wie die Qualität der eigenen Arbeit wahrgenommen wird. Methodisch sollte die Erfassung und Bewertung offen gehalten werden – auch qualitatives Feedback, z.B. in Form von Fokusgruppen sind hier denkbar und sinnvoll.

3.3 Standard 3

Das Qualitätsmanagementsystem nutzt Evaluierungsverfahren, Monitoring und Informationssysteme als integrale Bestandteile.
Strategien, Organisation und Leistungen der Hochschule sind Gegenstand eines systematischen Monitorings. Bei der Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Zielen und Strategien und bei Steuerungsentscheidungen stützt sich die Hochschule auf Ergebnisse und Erkenntnisse des internen Monitorings, ihrer Informations- und Berichtssysteme und auf Maßnahmen der Qualitätssicherung. Ebenso fließen Ergebnisse aus internen und externen Evaluierungsmaßnahmen in die Weiterentwicklung bzw. Anpassung des Qualitätsmanagementsystems ein.

3.3.1 Feststellungen zu Standard 3

Die FH JOANNEUM ist insgesamt sehr gut in der Lage im Rahmen ihres QM-Systems Mess- und Steuerungsgrößen des qualitätsorientierten Hochschulmanagements zu generieren. Neben den vielen beeindruckenden positiven Elementen, z.B. im Bereich der Informationssysteme oder der Budgetplanung und des -controllings, ist bei einer Detailanalyse in Teilbereichen noch Entwicklungsbedarf erkennbar, der nachfolgend ausführlich dargestellt wird.

Mit der Definition der KPIs auf gesamthochschulischer Ebene im Zuge des Strategieprozesses hat die FH JOANNEUM die Voraussetzungen für ein systematisches Monitoring der Zielerreichung geschaffen. Da die KPIs erst vor kurzem entwickelt wurden, steht deren vollständige Verfügbarkeit und Anwendung für die nachgelagerten Ebenen der Hochschule noch aus. Wenn man die strategischen Festlegungen im Detail analysiert, erhält man eine Vielzahl von KPIs, die sich in ihrer Summe nur bedingt für eine echte strategische Steuerung eignen. Die in der Umsetzung durchaus aufwendige Einbeziehung in das System der BSC sorgt für zusätzlichen Aufwand bei der Priorisierung, so dass es eher schwierig erscheint, so viele Teilziele zu steuern. Auch die 17 wichtigsten, auf Gesamtebene definierten KPIs schaffen hier noch keine Struktur, die ohne weitere Reduzierung und Priorisierung handhabbar ist. Aus Sicht der Gutachter/innen muss es das Ziel sein, im Rahmen der Weiterentwicklung des QM-Systems die KPIs und Monitoringinstrumente zu fokussieren (s. dazu auch Standard 1).

Um den Monitoringprozess zu vereinfachen, bietet sich bei dem gegenwärtig sehr hohen Stand der strategischen Ausarbeitungen eine Reduzierung der Anzahl der KPIs an, die dafür mit konkreten Ziel- und Planwerten (Schwellen) verbunden werden. Hierzu gehört auch eine abgestufte Detaillierung bei der Anzahl der Parameter für die unterschiedlichen Ebenen der Hochschule. Vertiefungen sollten erst auf der Ebene der Kernbereiche (Studium, Lehre und Weiterbildung sowie angewandte Forschung und Entwicklung) oder auch der Stufe der Departments/Institute erfolgen. Die Verdichtung der Mess- und Steuerungsgrößen halten die Gutachter/innen auch mit Blick auf die Gesamtstrategie für wichtig (s. dazu Standard 1), um am Ende des aufwändigen Prozesses eine Strategie zu haben, die auf die Hauptaspekte konzentriert ist. Sonst besteht die Gefahr, insgesamt auf einer kleinteiligen Ebene zu verbleiben und damit Mikromanagement im Sinne einer „Verzettelung“ zu betreiben.

Die Steuerung der Forschung über Kennzahlen zur Forschungsleistung ist noch nicht komplett überzeugend und damit im Bereich Forschung am wenigsten stark ausgeprägt (s. dazu Standard 2). Um zudem die im Rahmen der Wissensbilanz (vgl. Geschäftsbericht 2013/14, S. 70ff) angedeuteten Ansätze eines Wissensmanagements auch als echtes Informationssystem zu etablieren, ist der Aufbau einer internen Datenbank der Forschungsleistungen und der

abgeschlossenen und laufenden Forschungsthemen hilfreich, aus der auch die Core-Facilities hervorgehen, die dann hochschulweit kooperativ genutzt werden können wie z.B. Laborressourcen.

Die FH JOANNEUM verfügt über ein robustes und gutes Evaluationsverfahren für Lehrveranstaltungen (s. auch Standard 2). Auffallend war jedoch im Rahmen des Vor-Ort-Besuches, dass es je nachdem, welche Funktion die Gesprächspartner innehatten, sehr unterschiedliche Einschätzungen der Rücklaufquoten gab. Vereinfacht ausgedrückt: Je näher die Gesprächspartner an der Praxis der Evaluierungen waren (Studierende, Lehrende), desto schwieriger beurteilten sie die erzielbaren Rücklaufquoten. Da einige Lehrende und Studiengangsleiter/innen jedoch von guten Erfolgen bei der Steigerung der Rücklaufquoten berichteten, empfiehlt sich dafür nach Einschätzung der Gutachter/innen-Gruppe eine ehrliche hierarchieübergreifende Beurteilung der tatsächlichen Rücklaufquoten, um den Handlungsbedarf lokalisieren zu können. Da im Schnitt 30 Prozent der Module jährlich evaluiert werden, fehlt eine Wirkungsmessung der Maßnahmen in den zwei Zwischenjahren bis die Module wieder an der Reihe sind. Dabei ist außerdem zu berücksichtigen, dass die Evaluierung über eine andere Studierendenkohorte erfolgt. Die Evaluierung von Lehrveranstaltungen ist von zentraler Bedeutung für die Qualitätssicherung. Daher ist dieser Bereich der Evaluierung mit dem notwendigen Augenmerk weiterzuentwickeln (s. dazu Standard 2).

Die FH JOANNEUM nutzt unterschiedliche Informationssysteme, um die Kern- und Querschnittsprozesse der Hochschule zu unterstützen. Hier ist die Gutachter/innen-Gruppe insgesamt sehr beeindruckt, welch hohe Qualität die Informationssysteme, z.B. für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen (Studierende, Lehrende, Administration) im Bereich Studium und Lehre aufweisen. Auch wenn derzeit mit mehreren unterschiedlichen IT-Systemen gearbeitet wird, besteht in den Systemen, die die Gutachter/innen einsehen konnten, ein sehr hohes Qualitätsniveau. Ein Beispiel dafür ist die Bereitstellung der studierendenrelevanten Informationen für Studierende über die Software „Actions“, die veröffentlichten Studienpläne und die Lernplattform Moodle. Die verwendeten Lösungen für den Bereich Studium und Lehre inkl. Weiterbildung sind vorbildlich, da die Systemsoftware gut aufbereitete Informationen und eine hohe Usability für die Studierenden ermöglicht. Als ein besonders positives Beispiel ist in diesem Zusammenhang die Angabe der Notenverteilung bei den einzelnen Prüfungen innerhalb eines Studienjahrgangs für Studierende zu nennen. Dies schafft Transparenz und gibt den Studierenden die Möglichkeit, ihre eigene Leistung besser einschätzen zu können. Auch das Monitoring und die Steuerung über Finanzkennzahlen auf Basis des Enterprise-Resource-Planing-Systems SAP funktioniert exzellent. Entwicklungsbedarf besteht noch auf der Ebene des Data Warehouse. Laut der vor Ort geschilderten Situation müssen zentrale Daten für Studiengangsleiter/innen je nach Fragestellung von verschiedenen Stellen bereitgestellt bzw. erfragt werden.

Die Planungen in Bezug auf ein neues Campus-Management-System (CMS) scheinen insgesamt mit sehr hohen Erwartungen verbunden zu sein. Hier möchte die Gutachter/innen-Gruppe zum einen vor einer Überfrachtung des Themas warnen, da sicherlich nicht alle Belange des Datenmanagements damit gelöst werden können, zum andern empfiehlt sich beim Prozess der Einführung eines neuen CMS auch die Entwicklung eines Plan B, der zum Einsatz kommt, wenn der aktuelle Entwicklungspartner die vereinbarten Leistungen nicht im erwarteten Zeitraum erbringen kann.

Die inhaltlichen und strategischen Maßnahmen der Hochschulleitung bei der Weiter-entwicklung der Organisationsstruktur und des IT-Systems werden durch den Umstand

unterstützt, dass die Abteilung Zentrale IT den Kontakt mit den anderen Fachabteilungen sucht.

Die FH JOANNEUM manifestiert die hohe Bedeutung der Qualitätssicherung und -weiterentwicklung, indem sie sich freiwillig durch ein Assessoren-Team nach der European Foundation for Quality Management (EFQM) zur Auszeichnung für die zweite Stufe „Recognised for Excellence" im Mai 2016 prüfen lässt. Damit drückt sie als lernende Organisation aus, dass sie neben der Strategie- und Prozessorientierung ein umfassendes Qualitätsmodell nach EFQM umsetzt. Die FH JOANNEUM wird dadurch künftig noch verstärkt von den Ergebnissen und der Wirkung her denken und handeln. Ein zweiter Aspekt der lernenden Organisation ist die Steuerung der Gesamtstrategie und die damit verbundene Weiterentwicklung, welche die Verankerung der Qualitätskultur, wie sie in der Strategie definiert ist, in den nächsten Jahren positiv beeinflussen wird. Bei der Weiterentwicklung des QM-Systems sollte die FH JOANNEUM nicht nur die Prozesse kritisch hinterfragen und weiterentwickeln, sondern auch die inhaltliche Weiterentwicklung von Instrumenten und Maßnahmen im Blick haben. Dazu gehört auch ein ausreichender Austausch über Daten, deren Interpretation sowie entsprechenden Möglichkeiten, daraus konkrete Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten und somit die Quellen der Datenerhebung zu stärken, z.B. im Bereich der Lehrveranstaltungsevaluierung. Eine Möglichkeit diese Reflexion zu etablieren, ist ein ständiger Tagesordnungspunkt im Kollegium und in der Konferenz der Studiengangsleiter/innen zum QM und dessen Weiterentwicklung. Damit gelingt zugleich der Brückenschlag, um im Zuge der weiteren Stärkung der Qualitätskultur ein gemeinsames Verständnis von Qualität in Lehre und Forschung voranzutreiben (s. dazu Standard 4). Die gemäß den Gesprächen mit der Hochschulleitung geplanten internen Audits durch interne Auditoren/innen als Botschafter/innen sind ebenfalls ein Schritt zur Verbreitung eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses und der Weiterentwicklung des QM-Systems.

3.3.2 Beurteilung von Standard 3

Die FH JOANNEUM hat in ausreichendem Maße Evaluationsprozesse und Monitoringverfahren etabliert, die durch die vorhandenen IT-Systeme gut unterstützt werden. Dabei kann in der Kombination aus dem prozessorientierten QM-System und den vorhandenen Prozessen zur Messung der Qualitätsergebnisse der notwendige QM-Steuerungsprozess gut umgesetzt werden.

Standard 3 wird von den Gutachter/innen **als erfüllt** erachtet.

Darüber hinaus möchte die Gutachter/innengruppe der FH JOANNEUM folgende Empfehlungen zur Weiterentwicklung geben:

- In der Weiterentwicklung des strategischen Steuerungssystems sollte dieses so fokussiert werden, dass auf Ebene der Hochschulleitung mit einer reduzierten Anzahl KPIs geführt werden kann. Dies lässt sich erreichen, wenn Bottom-up für die vier Perspektiven „Organisation und Kommunikation", „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter", „Finanzen und Infrastruktur" sowie die Perspektive „Lehr- und Forschungsangebote" die Informationen zur Verfügung stehen, welche die entsprechenden Führungspersonen benötigen. Diese sollen auf die nächste Stufe aggregiert werden können, sodass die Hochschulleitung mit wenigen Steuerungsgrößen erkennen kann, ob sich die FH JOANNEUM auf Kurs befindet oder nicht. Dadurch wird die positive und hohe

Entwicklungsgeschwindigkeit der FH JOANNEUM auch auf der Ebene der strategischen Steuerung noch besser unterstützt und der „rote Faden“ transparenter sichtbar.

- Für die Weiterentwicklung des QM-Systems selbst, sollten Wege gefunden werden, um nicht nur die Prozesse selbst, sondern auch inhaltliche Aspekte des Systems, z.B. die Verbesserung einzelner QM-Maßnahmen, periodisch zu hinterfragen und anzupassen. Dies kann z.B. in den verschiedenen Gremien und institutionalisierten Austauschformen behandelt werden. Denkbar ist auch ein Terminplan, indem festgelegt ist, wann welche Bereiche des QM-Systems oder Maßnahmen kritisch hinterfragt werden sollen und wie das Controlling für getroffene Veränderungsmaßnahmen angedacht ist. Ein besonderes Augenmerk sollte auf eine handhabbares Vorgehen mit Blick auf die Reduktion von Komplexität gelegt werden (s. dazu auch Standard 1).

- Damit die Steuerung der Umsetzung der Strategie künftig erleichtert wird und die Qualitätssteuerung der strategischen Projekte übersichtlich erfolgt, sollten Projekte im Rahmen einer Roadmap mehrjährig mit Terminen, Kosten, Sach-/Qualitätszielen und Visualisierungen geplant werden. Als Basis können die aussagekräftigen elektronischen Informationssysteme ausgebaut werden, in denen bereits einzelne Projektplanungen aufgenommen wurden. Die Gutachter/innen-Gruppe konnte sich bei der Präsentation anlässlich des 1. VOB davon überzeugen.

- Im Rahmen der Erweiterung und Nutzung des Wissensmanagements kann der Aufbau einer Forschungsdatenbank hilfreich sein. Mit der Dokumentation der Forschungsthemen und der grundsätzlich vorhandenen Forschungs-Facilities kann eine Verbesserung von Transparenz und interner Kooperationsfähigkeit erreicht werden.

3.4 Standard 4

Das Qualitätsmanagementsystem stützt sich auf die Qualitätskultur der Hochschule und sieht eine systematische Beteiligung unterschiedlicher Interessensgruppen vor.
Die Qualitätskultur der Hochschule wird von den Angehörigen der Hochschule getragen und durch eine aktive Kommunikationsstrategie unterstützt. Die Zusammensetzung der Interessensgruppen ist durch das Profil und die Ziele der Hochschule bestimmt und spiegelt die gesellschaftliche Verantwortung der Hochschule wider.

3.4.1 Feststellungen zu Standard 4

Das Qualitätsmanagementsystem der FH JOANNEUM befindet sich – wie aus den bisherigen Ausführung des Gutachtens deutlich wird – auf einem sehr hohen Niveau, da es insgesamt auf eine gelebte Qualitätskultur an der Hochschule zurückgreifen kann. Im Strategiepapier HANDS ON 2022 ist das Leitprinzip der „exzellenten Qualität“ als übergeordnetes Ziel definiert und daraus abgeleitet, finden sich in den Zielen der Perspektiven „Organisation und Kommunikation“, „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, „Finanzen und Infrastruktur“ sowie die Perspektive „Lehr- und Forschungsangebote“ (siehe Standard 1 sowie HANDS ON 2022, S. 54ff bzw. 20ff) die Stoßrichtungen und gemeinsamen Festlegungen für das QM-System der FH JOANNEUM.

Die Gutachter/innen-Gruppe erkannte, dass die Hochschulleitung die Qualitätskultur vorlebt. Dies ist in den für das Audit zur Verfügung gestellten Dokumenten, der gezielten

Kommunikation und der Bedeutung, welche der Qualitätssicherung und Qualitäts-weiterentwicklung als kontinuierlichen Verbesserungsprozess beigemessen wird, sichtbar. Diese Haltung wirkt sich auf alle Hochschulangehörigen aus und drückt sich in einem sehr hohen Engagement und der Professionalität im Umgang mit dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess aus. Davon konnte sich die Gutachter/innen-Gruppe in den Gesprächen vor Ort überzeugen.

Die hohe Professionalität, die Qualitätsorientierung und das strukturierte Vorgehen an der FH JOANNEUM zeigen sich nicht zuletzt in der konsequenten Einbindung der relevanten Stakeholder. Ein Beispiel dafür ist der bereits ausgeführte Strategieentwicklungsprozess (s. dazu Standard 1) mit einer breiten Einbindung unterschiedlichster Stakeholder. Im Strategiedokument HANDS ON 2022 kommt dies sowohl im Projektstrukturplan als auch in der dargestellten Stakeholder-Map (HANDS ON 2022, S. 15), den Umsetzungen in den strategischen Leitprinzipien und den vier Perspektiven zum Tragen. Für die Beteiligung der Interessensgruppen kamen u.a. Online-Befragungen und Interviews zum Einsatz. Dabei ist die überzeugend gelebte Integration der Studierenden erfreulich, was auch bei den Vor-Ort-Besuchen erkennbar war.

Unterstützend für die hohe Identifikation aller Beteiligten mit der Strategie und deren Leitprinzip der „exzellente Qualität" (s. dazu Standard 1) wirken die gezielten Kommunikationsprojekte zur Dissemination der Strategie. Besonders erwähnenswert ist dabei der Einsatz verschiedener Medien, u.a. eine gedruckte Kurz- und Langversion von HANDS ON 2022, ein Animationsfilm auf der Website mit Einblicken in die Zukunftsstrategie. Mit Blick auf die verfügbaren Ressourcen sollte jedoch beobachtet und geprüft werden, welche der vielzähligen Kommunikationsmaßnahmen langfristig am effektivsten sind und fokussiert werden sollen. So überrascht z.B. dass der genannte Animationsfilm bis heute lediglich knapp 300 Aufrufe hatte.

Als weiteres Beispiel sieht die Gutachter/innen-Gruppe die konsequente Einbindung von Interessensgruppen im Rahmen der Curriculumsentwicklung: einerseits durch die Zusammensetzung der Entwicklungsteams selbst und andererseits durch den Einbezug von internen und externen Lehrenden, Studierenden und Absolventen/innen. Wie in den Gesprächen weiter festgestellt werden konnte, werden beispielsweise aufgrund strukturierter Gespräche mit Praktikumsanbietenden direkt Impulse für die Weiterentwicklung des Curriculums aufgenommen. Studierende bestätigen, dass sie in die Weiterentwicklung von Curricula durch die paritätische Besetzung des Kollegiums und dessen Ausschüssen sowie über die Feedbackmechanismen in der Lehre (s. dazu Standard 2) integriert sind. Von den Beteiligten an der FH JOANNEUM wird der Stellenwert des studentischen Feedbacks in hohem Maße anerkannt. Zudem existiert insgesamt ein sehr klares sowie differenziertes Kommunikationskonzept mit definierten Zielgruppen und unterschiedlichen Kanälen.

Bei vielen Detailaspekten des QM-Systems ist den Gutachter/innen zudem aufgefallen, dass einzelne Teilebereiche wie Studiengänge oder Departments immer wieder für ein spezifisches Problem sehr gute Lösungen entwickelt haben. Ein künftig zusätzlicher Austausch über die jeweilige Einheit hinaus kann FH-weit Synergieeffekte schaffen und FH-weite Umsetzungen strukturiert unterstützen. Diese Möglichkeit sollte verstärkt genutzt und geeignete Plattformen für einen Best-Practice-Austausch in den unterschiedlichen Aufgabenbereichen (Lehre, Forschung, etc.) gefunden werden.

Auch wenn der Stand der Auseinandersetzung mit Qualitätsmanagement an der FH JOANNEUM insgesamt als hoch zu bezeichnen ist, fällt auf, dass die Definition der

Qualitätsbegriffe für Forschung und Lehre noch uneinheitlich und erratisch ist. Hier ist im Sinne der weiteren Entwicklung einer gemeinsamen Qualitätskultur eine einheitliche Verständigung erforderlich. Es geht darum das Thema „Was verstehen wir in unserem Arbeitsfeld unter Qualität?“ als gängigen Reflexions- und Diskussionspunkt innerhalb der Hochschule zu etablieren, um damit die Qualitätskultur weiter zu entwickeln.

Der Qualitätsbegriff in der Lehre wird gegenwärtig in den Departements und Studiengängen uneinheitlich verstanden und umgesetzt. In den Diskussionen ergaben sich drei operationale Dimensionen der Qualität in der Lehre. Eine erste Dimension definiert sich darüber, ob die Lehrinhalte didaktisch und methodisch effektiv vermittelt werden. Eine zweite Dimension ist bestimmt durch die Erfüllung der Bedürfnisse des Arbeitsmarktes. Eine dritte Dimension ist die Umsetzbarkeit und Praxisorientierung der Ausbildung. Aufgrund der Heterogenität der Studienangebote ist in den Dimensionen in allgemeine und studiengangspezifische Aspekte zu unterscheiden. Im Sinne der weiteren Entwicklung einer gemeinsamen Qualitätskultur ist eine einheitliche Verständigung unter Berücksichtigung der Spezifika von Studiengängen durchzusetzen. Dies gilt gleichermaßen für die Forschung. Bis heute ist das Verständnis von Qualität in der Forschung sehr stark an quantitativen Faktoren, einem entsprechenden ausgerichtetem Projektcontrolling sowie stark quantitativ und finanziell ausgerichteten Unterstützungsfunktionen, orientiert. Mit einer Ausweitung der Qualitätsdiskussion auf die Sicherstellung von inhaltlichen Qualitätsstandards beispielsweise in der Akquisitionsphase von Forschungsprojekten lässt sich das gemeinsame Verständnis für die Qualität in der Forschung weiterentwickeln.

Es geht mit Blick auf die Qualitätskultur also sowohl in Lehre als auch in Forschung darum, das Thema „Was verstehen wir in unserem Arbeitsfeld unter Qualität?“ – jenseits der im bestehenden QM-System umfänglich etablierten Prozesse – als gängigen Reflexions- und Diskussionspunkt innerhalb der Hochschule zu etablieren. Damit wird nicht nur die Qualitätskultur weiterentwickelt und die Dissemination auf das Gros der Angehörigen der FH JOANNEUM sichergestellt, sondern auch das Nachdenken sowie die Selbst-Reflexion in Bezug auf das bestehende QM-System auf den unterschiedlichen Ebene (s. dazu auch Standard 3) gefördert.

3.4.2 Beurteilung von Standard 4

Das QM-System der FH JOANNEUM ist breit aufgestellt und beteiligt alle relevanten internen und externen Bezugsgruppen. Die Hochschule befindet sich auf dem Weg zu einer umfassenden Qualitätskultur, die eingebettet in die Unternehmens- und Organisationskultur der Hochschule für eine Unterstützung des QM-Systems sorgt. Da bei den zentralen Bereichen Lehre, Studium inkl. Weiterbildung sowie angewandte Forschung und Entwicklung ein einheitliche Verständnis von Qualität im Rahmen der Weiterentwicklung der Qualitätskultur noch aussteht ist in diesen Feldern noch eine weitere Entwicklung erforderlich, die jedoch ausgehend vom derzeit erreichten Status auch absehbar ist. Der Austausch und die Entwicklung eines solchen Qualitätsverständnisses stärken zugleich den in der Strategie definierten Qualitätsanspruch und dessen weitere Umsetzung in den kommenden Jahren.

Standard 4 wird von den Gutachter/innen **als teilweise erfüllt** erachtet.

Die Gutachter/innen schlagen folgende Auflage vor: Zum Qualitätsbegriff in den Kernbereichen Lehre, Studium inklusive Weiterbildung sowie angewandte Forschung und

Entwicklung soll ein gemeinsames Verständnis entwickelt werden. Dabei ist selbstverständlich, dass es ergänzend die Spezifika in den einzelnen Departments zu berücksichtigen gilt. Damit soll die inhaltliche Auseinandersetzung über Qualität sowie die Reflexion über das QM-System zwischen Hochschulleitung, Kollegium und den dezentral Lehrenden und Forschenden forciert und letztlich die Qualitätskultur gestärkt werden. Die FH weist nach, dass sie den Austausch und die notwendige Diskussion, darüber was Qualität in den einzelnen Bereichen ist und was die damit verbundenen Zielsetzungen für das Qualitätsmanagement sind, initiiert und umgesetzt hat.

Darüber hinaus möchte die Gutachter/innengruppe der FH JOANNEUM folgende Empfehlung zur Weiterentwicklung geben:

- Der Austausch zu bestehenden Best-Practice Ansätzen innerhalb FH JOANNEUM sollte stärker gefördert und genutzt werden. Das Best-Practice-Prinzip kann in vielen Bereichen der FH JOANNEUM zum Einsatz kommen, indem der Austausch über sehr erfolgreiche Vorgangsweisen in Studiengängen und Departments mit anderen Studiengängen und Departments gestärkt wird. So kann z.B. die bereits praktizierte Formierung von Fachbereichsgruppen innerhalb der Departments beispielgebend für andere Departments sein, um den inhaltlichen Austausch und den Abgleich der Lehrveranstaltungen zwischen den Lehrenden zu intensivieren und v.a. auch den Einbezug der externen Lehrenden zu fördern.

4 Anhang

4.1 Agenda des 1. Vor-Ort-Besuchs

01.03.2016 - TAG 1		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen
09.00 – 10.30	Begrüßung und Vorstellung der Hochschule QM-System im Kontext der Ziele und Strategien der Hochschule	Geschäftsführung, Rektor, Vizerektor, Leitung und Vertreterin Abt. Qualitätsentwicklung und -management, Projektleitung Strategieprozess
10.30 – 10.45	Pause / Reflexion / Abstimmung	
10.45 – 11.45	QM-System in den Kernaufgaben Studium und Lehre inkl. Weiterbildung	Vizerektor, Leitung Abt. Weiterbildung und Studierendenadministration, Leitung und Vertreterin Abt. Qualitätsentwicklung und -management, Vertreter/innen des Kollegiums und der Studiengangsleitungen
11.45 – 12.30	QM-System Forschung/angewandte Forschung	Leitung Forschungskoordination, Vertreter/innen Departmentvorsitzende, Studiengangs- und Institutsleitung, Lehrende
12.30 – 13.30	Mittagspause / Reflexion / Abstimmung	
13.30 – 14.14	QM-System in der Querschnittsaufgabe Internationalisierung	Leitung Internationale Beziehungen, Vertreter/innen der Studiengangsleitungen und internationalen Koordinator/inn/en
14.15 – 15.00	Perspektive der Studierenden: QM-System in Studium und Lehre inkl. Weiterbildung und Forschung	Organisierte Studierende
15.00 – 15.15	Pause / Reflexion und Abstimmung	
15.15 - 16.00	Vorstellung und Einsicht in Informationssysteme	Vertreter/innen der Management Services
16.00 – 17.00	Dokumentenstudie, Vergleich Selbstdokumentation und des bereits Gehörten	Gutachter/innen & Vertreter/in AQ Austria
17.00 – 18.00	Nachbesprechung Tag 1	Gutachter/innen & Vertreter/in AQ Austria

02.03.2016 - TAG 2		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen
09.00 – 09.45	QM-System in der Querschnittsaufgabe Personalwesen	Rektor, Leitungen der Abt. Personal und Recht, Organisationsentwicklung, Weiterbildung und Studierendenadministration, Vorsitzende Personalausschuss des Kollegiums
09.45 – 10.30	QM-System in den Querschnittsaufgaben Organisation, Administration und Ressourcenmanagement	Leitungen der Management Services
10:30 – 10:45	Pause / Reflexion und Abstimmung	
10.45 – 12.15	Vorstellung des Entwicklungsfelds und Gespräch	Geschäftsführung, Rektor, Leitung Qualitätsentwicklung und -management, Studiengangsleiter für Weiterbildungs-Lehrgänge
12.15 – 13:00	Mittagspause / Reflexion / Abstimmung	
13.00 - 14.00	Interne Reflexion der Gutachter/innen zum bisherigen VOB, interne Diskussion über 3 – 4 Handlungsfelder	Gutachter/innen & Vertreter/in AQ Austria
14.00 - 14.45	Abschlussgespräch mit der Hochschulleitung: Übereinkommen über 3 - 4 Handlungsfelder, die die Umsetzung des QM-Systems im VOB 2 nachweisen	Geschäftsführung, Rektor, Vizerektor, Leitung und Vertreterin Abt. Qualitätsentwicklung und -management
14:45 – 15:00	Pause / Reflexion und Abstimmung	
15.00 – 17.00	Nachbereitung des 1. VOB: Zusammenfassen der Eindrücke, Sammeln von Punkten für das Gutachten, Planung Gutachtenserstellung, Draft des Feedbacks zum Entwicklungsfeld, Vorbesprechung für VOB 2	Gutachter/innen & Vertreter/in AQ Austria

4.2 Agenda des 2. Vor-Ort-Besuchs

27.04.2016 - TAG 1		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen
16.00 – 16.15	Begrüßung durch die Hochschulleitung	Geschäftsführung, Rektor
16.15 – 17.15	Gespräch zu Handlungsfeld 1: Strategie als Steuerungsinstrument *Themenfelder Personal und Internationalisierung*	Leitungsebene: Geschäftsführung, Rektor, Leiter Personal und Recht, Prokurist, Leiterin Internationale Beziehungen
17.15 – 18.15	Gespräch zu Handlungsfeld 1: Strategie als Steuerungsinstrument *Themenfeld Personal*	Operative Ebene: Leitung Zentrale IT-Services, Zuständiger für Gleichbehandlung und Vielfalt (AKG), Vertreterin Abt. Finanzen, Controlling und Rechnungswesen, Vertreter/innen der Instituts- und Studiengangsleitungen und der Lehrenden
28.04.2016 - TAG 2		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen
09:00 – 10.00	Gespräch zu Handlungsfeld 1: Strategie als Steuerungsinstrument *Themenfeld Internationalisierung*	Operative Ebene: Vertreter/innen der Abt. Internationale Beziehungen, QM-Beauftragte, Vertreter/innen der Studiengangsleitungen, Absolvent/innen von Mobilitätsprogrammen (Studierende und Lehrende)
10.00 – 11.30	Rundgang durch die FH JOANNEUM	Einrichtungen der Gesundheitsstudien, Schwerpunkt Health Perception Lab
11.30 – 11.45	Pause / Reflexion / Abstimmung	
11.45 – 12:45	Handlungsfeld 2: Weiterentwicklung Curricula & Studierenden Support	Vertreter/innen der Entwicklungsteams (intern, extern, studentisch) von zwei Studiengängen, Vertreter/in der Abt. Qualitätsentwicklung und -management
12.45 – 13.45	Mittagspause / Reflexion / Abstimmung	
13.45 – 14.45	Handlungsfeld 2: Weiterentwicklung Curricula & Studierenden Support	Vertreter/innen hauptberuflich Lehrende, externe Lehrende und administratives Personal aus zwei Studiengängen
14.45 – 15.45	Gespräch mit Studierenden	Studentische Vertreter/innen (nicht-organisiert)

15.45 – 16.00	Pause / Reflexion / Abstimmung	
16.00 – 16.30	Handlungsfeld 2: Weiterentwicklung Curricula	Vertreter/innen des Kollegiums
16.30 – 17.00	Handlungsfeld 2: Weiterentwicklung Curricula & Studierenden Support - Informationssysteme	Vertreter/innen Abt. Weiterbildung und Studienadministration sowie Qualitätsentwicklung und -management, Vertreterin admin. Personal (dezentral), Lehrende, Studierender
17.00 – 18.00	Reflexion und Zusammenfassung der Eindrücke zu den Handlungsfeldern	Gutachter/innen & Vertreter/in AQ Austria
29.04.2016 - Tag 3		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen
09:00 – 10:00	Handlungsfeld 3: QS in angewandter F&E	Leitungsebene im Bereich F&E aus zwei Departments sowie Institutsleitungen, Leitung Forschungskoordination
10:00 – 11:00	Handlungsfeld 3: QS in angewandter F&E	Vertreter/innen aus F&E der zwei Departments
11.00 – 11.15	Pause / Reflexion / Abstimmung	
11.15 – 12.00	QM-System in den Kern- und Querschnittsbereichen: Klärung offener Fragen	Geschäftsführung, Rektor, Leitung und Vertreterin Qualitätsentwicklung und -management, Leitungen der Abt. Personal und Recht, Internationale Beziehungen, Forschungskoordination
12.00 – 12.45	Mittagspause	
12.45 – 13.15	Vorbereitung des Abschlussgesprächs	Gutachter/innen & Vertreter/in AQ Austria
13:15 – 13.45	Abschlussgespräch mit Hochschulleitung	Geschäftsführung, Rektor, Leitung und Vertreterin Qualitätsentwicklung und -management
13:45 – 16.00	Nachbereitung, Draft des Gutachtens	Gutachter/innen & Vertreter/in AQ Austria

4.3 Richtlinie zur Durchführung des Audits

Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria

Richtlinie für ein Audit des hochschulinternen Qualitätsmanagement-systems

beschlossen in der 27. Sitzung des Boards der AQ Austria am 27./28.05.2015

Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria, 1010 Wien, Renngasse 5, 4.OG,
T +43 1 532 02 20-0, F-99, office@aq.ac.at, www.aq.ac.at, DVR Nr.: 093 31 63

Inhaltsverzeichnis

1 Präambel 3

2 Ziele des Audits 3

3 Grundzüge des Audits 3

4 Standards 4

5 Ablauf 6

6 In-Kraft-Treten 9

Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria, 1010 Wien, Renngasse 5, 4.OG,
T +43 1 532 02 20-0, F-99, office@aq.ac.at, www.aq.ac.at, DVR Nr.: 093 31 63

1 Präambel

Autonomen Hochschulen obliegt die Verantwortung für Qualitätssicherung und -entwicklung in Studium, Lehre, Forschung bzw. Entwicklung und Erschließung der Künste und Organisation. Sie entwickeln und gestalten ihr internes Qualitätsmanagementsystem in Übereinstimmung mit ihren individuellen Profilen und mit Bedacht auf europäische Standards.

Die Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung (AQ Austria) anerkennt diese Verantwortung der Hochschulen und stärkt mit ihrem Audit die Qualitätskultur der Hochschulen. Das Audit gründet auf nationalen und internationalen Erfahrungen und langjährigen Kompetenzen der AQ Austria in der Qualitätssicherung.

Das Audit der AQ Austria ist ein partnerschaftlicher Prozess, an dem sich die Hochschule und kompetente Gutachter/innen beteiligen und der von der AQ Austria professionell begleitet wird. Das Audit wird auf das Profil der jeweiligen Hochschule zugeschnitten und ermöglicht einen Lernprozess, dessen Erkenntnisse bei der Hochschule verbleiben.

Das Audit der AQ Austria entspricht den Europäischen Standards und Leitlinien für hochschulinterne und -externe Qualitätssicherung (ESG) und integriert durch Peer Review europäische Expertise.

Die vorliegende Richtlinie konkretisiert die Bestimmungen des Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes 2011 (HS-QSG) zur Durchführung von Audits an österreichischen öffentlichen Universitäten und Fachhochschulen. Ein Leitfaden für Hochschulen und Gutachter/innen ergänzt die Richtlinie.

2 Ziele des Audits

Das Audit der AQ Austria verfolgt zwei unterschiedliche Ziele:

- Das Audit bestätigt, dass eine Hochschule ihr Qualitätsmanagementsystem gemäß den gesetzlichen Bestimmungen eingerichtet hat.
- Das Audit fördert die Hochschule bei der Weiterentwicklung ihres internen Qualitätsmanagementsystems.

3 Grundzüge des Audits

Ein **Audit** ist ein periodisch wiederkehrendes Peer-Verfahren, in dem Organisation und Umsetzung des internen Qualitätsmanagementsystems einer Hochschule durch externe Gutachter/innen beurteilt werden. Es unterstützt die Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems und ermöglicht kollegiales Feedback zu dessen Entwicklungspotentialen.

Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria, 1010 Wien, Renngasse 5, 4.OG,
T +43 1 532 02 20-0, F-99, office@aq.ac.at, www.aq.ac.at, DVR Nr.: 093 31 63

Die **Auditstandards** konkretisieren die Prüfbereiche gemäß § 22 Abs 2 HS-QSG und beschreiben den Qualitätskreislauf (Planen – Durchführen – Prüfen – Handeln). Sie dienen der Hochschule zur Selbsteinschätzung des internen Qualitätsmanagementsystems und den Gutachter/innen zur externen Beurteilung.

Mit einem **Zertifikat** erhält die Hochschule den Nachweis darüber, dass sie ihren gesetzlichen Auftrag zur Sicherung der Qualität in Studium, Lehre und Forschung bzw. Entwicklung und Erschließung der Künste wahrnimmt und das Qualitätsmanagementsystem geeignet ist, die Hochschule in der Erfüllung ihrer Ziele zu unterstützen. **Auflagen** werden nur ausgesprochen, wenn Mängel in der tatsächlichen Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems festgestellt werden. **Anregungen** und **Feedback** der Gutachter/innen sollen die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems unterstützen.

Die Hochschule definiert ihr **Profil** und die daraus abgeleiteten **Ziele**. Die Ziele sind beispielsweise im Leitbild, in Entwicklungsplänen oder in Leistungsvereinbarungen festgehalten. Das **Qualitätsmanagementsystem** einer Hochschule umfasst alle Maßnahmen zur Sicherung und Weiterentwicklung hochschulinterner Organisations- und Steuerungsprozesse, welche die Hochschule beim Erreichen ihrer Ziele unterstützen. Die Hochschule gestaltet diese Prozesse autonom.

Die **Qualitätskultur** einer Hochschule zeichnet sich dadurch aus, dass die Angehörigen der Hochschule sich gemeinsam über die Ziele der Hochschule und über die Wege zu deren Erreichung verständigen. Sie tragen im Bewusstsein gemeinsamer Verantwortung zur Entwicklung der Hochschule bei. Offene Kommunikation, Partizipation und Vertrauen prägen das zielorientierte Handeln der Hochschule.

4 Standards

Die Beurteilung des Qualitätsmanagementsystems im Hinblick auf die Zertifizierung erfolgt anhand von vier Standards. Die Standards beschreiben die Anforderungen an ein funktionsfähiges Qualitätsmanagementsystem und sie konkretisieren die Prüfbereiche gem § 22 Abs 2 HS-QSG.

Standard 1:

Die Hochschule hat Ziele definiert und verfügt über eine Strategie, welche systematisch durch Steuerungsinstrumente unterstützt wird.

Voraussetzung für den Aufbau und die Implementierung eines internen Qualitätsmanagementsystems ist, dass die Hochschule Strategien festgelegt und Ziele definiert hat. Aus diesen Strategien werden Maßnahmen abgeleitet, und es werden Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen der Hochschule festgelegt. Die Hochschule gestaltet die hochschulinternen Steuerungsprozesse autonom.

Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria, 1010 Wien, Renngasse 5, 4.OG,
T +43 1 532 02 20-0, F-99, office@aq.ac.at, www.aq.ac.at, DVR Nr.: 093 31 63

Standard 2:

Das Qualitätsmanagementsystem unterstützt die Hochschule darin, ihre Ziele zu erreichen.

Das Qualitätsmanagementsystem umfasst Maßnahmen der internen Qualitätssicherung, welche die Hochschule in der Erreichung ihrer Ziele und der Erfüllung ihrer Aufgaben sowie der Weiterentwicklung der internen Organisations- und Steuerungsprozesse unterstützen. Zu den Aufgaben einer Hochschule gemäß § 22 Abs 2 HS-QSG, § 3 UG, § 4 DUK-Gesetz sowie § 3 FHStG zählen die Kernaufgaben Studium und Lehre einschließlich Weiterbildung, Forschung oder Entwicklung und Erschließung der Künste, sowie Querschnittsaufgaben in den Bereichen Organisation, Administration und Support, Personalwesen, Ressourcenmanagement und Internationalisierung.

Standard 3:

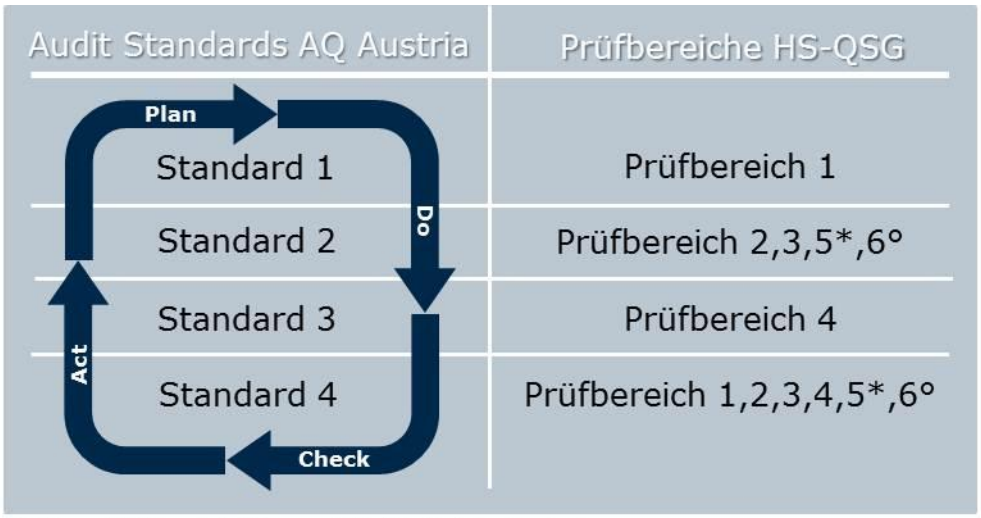
Das Qualitätsmanagementsystem nutzt Evaluierungsverfahren, Monitoring und Informationssysteme als integrale Bestandteile.

Strategien, Organisation und Leistungen der Hochschule sind Gegenstand eines systematischen Monitorings. Bei der Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Zielen und Strategien und bei Steuerungsentscheidungen stützt sich die Hochschule auf Ergebnisse und Erkenntnisse des internen Monitorings, ihrer Informations- und Berichtssysteme und auf Maßnahmen der Qualitätssicherung. Ebenso fließen Ergebnisse aus internen und externen Evaluierungsmaßnahmen in die Weiterentwicklung bzw. Anpassung des Qualitätsmanagementsystems ein.

Standard 4:

Das Qualitätsmanagementsystem stützt sich auf die Qualitätskultur der Hochschule und sieht eine systematische Beteiligung unterschiedlicher Interessensgruppen vor.

Die Qualitätskultur der Hochschule wird von den Angehörigen der Hochschule getragen und durch eine aktive Kommunikationsstrategie unterstützt. Die Zusammensetzung der Interessensgruppen ist durch das Profil und die Ziele der Hochschule bestimmt und spiegelt die gesellschaftliche Verantwortung der Hochschule wider.



* Dieser Prüfbereich ist nur gültig für Fachhochschulen
° Dieser Prüfbereich gilt nur für Universitäten mit Lehramtsstudien

Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria, 1010 Wien, Renngasse 5, 4.OG,
T +43 1 532 02 20-0, F-99, office@aq.ac.at, www.aq.ac.at, DVR Nr.: 093 31 63

5 Ablauf

Das Audit wird als Peer Review durchgeführt. Eine Gruppe von externen und unabhängigen Gutachterinnen und Gutachtern nimmt auf der Grundlage einer Selbstdokumentation der Hochschule und von Gesprächen vor Ort eine Beurteilung des internen Qualitätsmanagements anhand der vier Auditstandards vor und verfasst ein Gutachten. Dieses Gutachten enthält bewertende und empfehlende Aussagen zum Qualitätsmanagementsystem der Hochschule. Das Gutachten und eine Stellungnahme der Hochschule bilden die Grundlage für die Zertifizierungsentscheidung des Boards der AQ Austria.

Vereinbarung

Die Hochschule und die AQ Austria schließen eine Vereinbarung über die Durchführung eines Audits.

Gutachter/innen

Die Gutachter/innengruppe besteht aus mindestens vier Gutachterinnen und Gutachtern, davon ein/e Studierendenvertreter/in. Die Gruppe verfügt über nachgewiesene Erfahrungen in der Hochschulleitung und -organisation sowie im hochschulischen Qualitätsmanagement. Ein/e Vertreter/in der Berufspraxis kann in Abhängigkeit des Profils der Hochschule einbezogen werden. Die Gutachter/innengruppe ist international zusammengesetzt, wobei Kenntnisse zum nationalen Hochschulsystem und dessen Sektoren zu gewährleisten sind. Bei der Zusammenstellung der Gutachter/innengruppe berücksichtigt die AQ Austria Profil und Ziele der Hochschule und achtet auf Diversität und Geschlechterausgewogenheit.

Die AQ Austria bestellt die Gutachter/innen. Die Hochschule hat das Recht, gegen einzelne Personen aus diesem Vorschlag begründete Einwände vorzubringen.

Die Gutachter/innen erklären schriftlich ihre Unabhängigkeit und Unbefangenheit und verpflichten sich zur Verschwiegenheit über alle im Zuge der Begutachtung erhaltenen Informationen und gewonnenen Erkenntnisse. Die Gutachter/innen werden durch das Board der AQ Austria bestellt und durch die Geschäftsstelle ausführlich auf das Verfahren vorbereitet.

Selbstdokumentation

Die Hochschule verfasst unter Einbeziehung ihrer verschiedenen Interessensgruppen eine Selbstdokumentation, in der sie ihr internes Qualitätsmanagementsystem und dessen tatsächliche Umsetzung darstellt. Sie entscheidet selbst über Struktur und Gestaltung der Selbstdokumentation und achtet dabei auf die Behandlung der Themen der vier Auditstandards. Die Hochschule greift auf bereits vorhandene Dokumentationen und Nachweise zurück.

Die Hochschule hat die Möglichkeit, zusätzlich besondere Themen und Fragen zu Entwicklungspotentialen des Qualitätsmanagementsystems (Entwicklungsfelder) einzubringen, zu denen sie eine kollegiale Einschätzung und ein Feedback der Gutachter/innen erwartet. Diese Themen und Fragen werden entweder bereits in der Vereinbarung zwischen der AQ Austria und der Hochschule festgelegt und in der Selbstdokumentation erörtert oder von der Hochschule während der Erstellung der Selbstdokumentation entwickelt und erörtert. Das

Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria, 1010 Wien, Renngasse 5, 4.OG,
T +43 1 532 02 20-0, F-99, office@aq.ac.at, www.aq.ac.at, DVR Nr.: 093 31 63

Feedback der Gutachter/innen bezieht sich auf die künftige Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems und wird nicht für die Zertifizierungsentscheidung herangezogen.

Vor-Ort-Besuche

Die Gutachter/innen führen zwei Vor-Ort-Besuche an der Hochschule durch. Zur Vorbereitung erhalten sie die Selbstdokumentation der Hochschule sowie Informationen der AQ Austria zum Verfahren und zum österreichischen Hochschulsystem. Dem Peer-Prinzip entsprechend führt die Gutachter/innengruppe Gespräche mit unterschiedlichen Personengruppen, die sich durch Wertschätzung, Offenheit und dialogischen Charakter auszeichnen.

Im ersten Vor-Ort-Besuch stellt die Hochschule die Organisation ihres internen Qualitätsmanagementsystems vor. Im Rahmen dieses Besuchs verständigen sich die Gutachter/innen und die Hochschule auf Handlungsfelder, in denen die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems nachgewiesen wird.

Zum zweiten Vor-Ort-Besuch beurteilen die Gutachter/innen die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems in den ausgewählten Handlungsfeldern und behandeln die von der Hochschule eingebrachten individuellen Themen.

Bei Bedarf ergänzt die Hochschule im Einvernehmen mit den Gutachter/innen zwischen den Vor-Ort-Besuchen ihre Selbstdokumentation.

Gutachten

Die Gutachter/innen erstellen ein gemeinsames Gutachten mit Feststellungen zum Qualitätsmanagementsystem der Hochschule und einer Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards anhand der drei Kategorien ‚nicht erfüllt', ‚teilweise erfüllt' und ‚erfüllt'. Die Erstellung des Gutachtens geschieht unter Wahrung der Meinungsvielfalt der Gutachter/innen mit dem Ziel größtmöglichen Konsenses. In ihrem Gutachten benennen die Gutachter/innen gegebenenfalls Elemente guter Praxis des Qualitätsmanagements.

Die Hochschule erhält das vorläufige Gutachten und kann auf mögliche Fakten- und Formalfehler hinweisen. Die Gutachter/innen berücksichtigen die Hinweise der Hochschule in der endgültigen Fassung ihres Gutachtens. Die Hochschule nimmt zum endgültigen Gutachten inhaltlich Stellung.

Feedback zu Entwicklungsfeldern

Falls die Hochschule zusätzlich Themen und Fragestellungen zur künftigen Weiterentwicklung ihres Qualitätsmanagementsystems eingebracht hat, geben die Gutachter/innen dazu ein schriftliches Feedback. Dieses Feedback wird nicht für die Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards und die Zertifizierungsentscheidung herangezogen. Das Feedback ergeht ausschließlich an die Hochschule.

Zertifizierung

Das Board entscheidet über die Zertifizierung auf Grundlage der endgültigen Fassung des Gutachtens sowie der inhaltlichen Stellungnahme der Hochschule. Die Selbstdokumentation

Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria, 1010 Wien, Renngasse 5, 4.OG,
T +43 1 532 02 20-0, F-99, office@aq.ac.at, www.aq.ac.at, DVR Nr.: 093 31 63

der Hochschule sowie eventuell nachgereichte Unterlagen liegen dem Board zur Einsichtnahme vor.

Die Zertifizierung kann mit Auflagen erteilt werden und ist auf sieben Jahre befristet. Wird ein Standard als ‚teilweise erfüllt' beurteilt, so liegen Mängel vor, die zu Auflagen führen. Im Falle einer Zertifizierung mit Auflagen muss deren Erfüllung innerhalb von zwei Jahren nachgewiesen werden. Der Nachweis erfolgt durch eine schriftliche Dokumentation, in der die Hochschule die gesetzten Maßnahmen erläutert. Zur Prüfung der Auflagenerfüllung wird bei Bedarf ein/e Gutachter/in einbezogen.

Eine Zertifizierung wird versagt, wenn zumindest ein Standard als ‚nicht erfüllt' bewertet wird. In diesem Fall führt die Hochschule nach zwei Jahren ein Re-Audit durch.

Re-Audit

In einem Re-Audit gem § 22 Abs 6 HS-QSG weist die Hochschule nach, dass sie ein Qualitätsmanagementsystem nach den gesetzlichen Bestimmungen eingerichtet und die im vorangegangenen Audit festgestellten Mängel behoben hat. Das Re-Audit wird nach den Verfahrensbestimmungen der vorliegenden Richtlinie durchgeführt. In der Selbstdokumentation weist die Hochschule die festgestellten Mängel und die gesetzten Maßnahmen gesondert aus. Eine Zertifizierung nach einem Re-Audit kann nicht unter Auflagen erfolgen.

Beschwerde

Die Hochschule hat die Möglichkeit, gegen den Verfahrensablauf und gegen die Zertifizierungsentscheidung Einspruch bei der Beschwerdekommission der AQ Austria zu erheben.

Veröffentlichung

Nach der Zertifizierungsentscheidung veröffentlicht die AQ Austria einen Ergebnisbericht, der das Gutachten, die Stellungnahme der Hochschule (mit deren Zustimmung), sowie die Entscheidung des Boards einschließlich der Begründung, Zertifizierungsdauer und gegebenenfalls Auflagen sowie die Namen der Gutachter/innen enthält. Personenbezogene Daten, Finanzierungsquellen sowie Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse sind von der Veröffentlichung ausgenommen.

Rolle der Geschäftsstelle

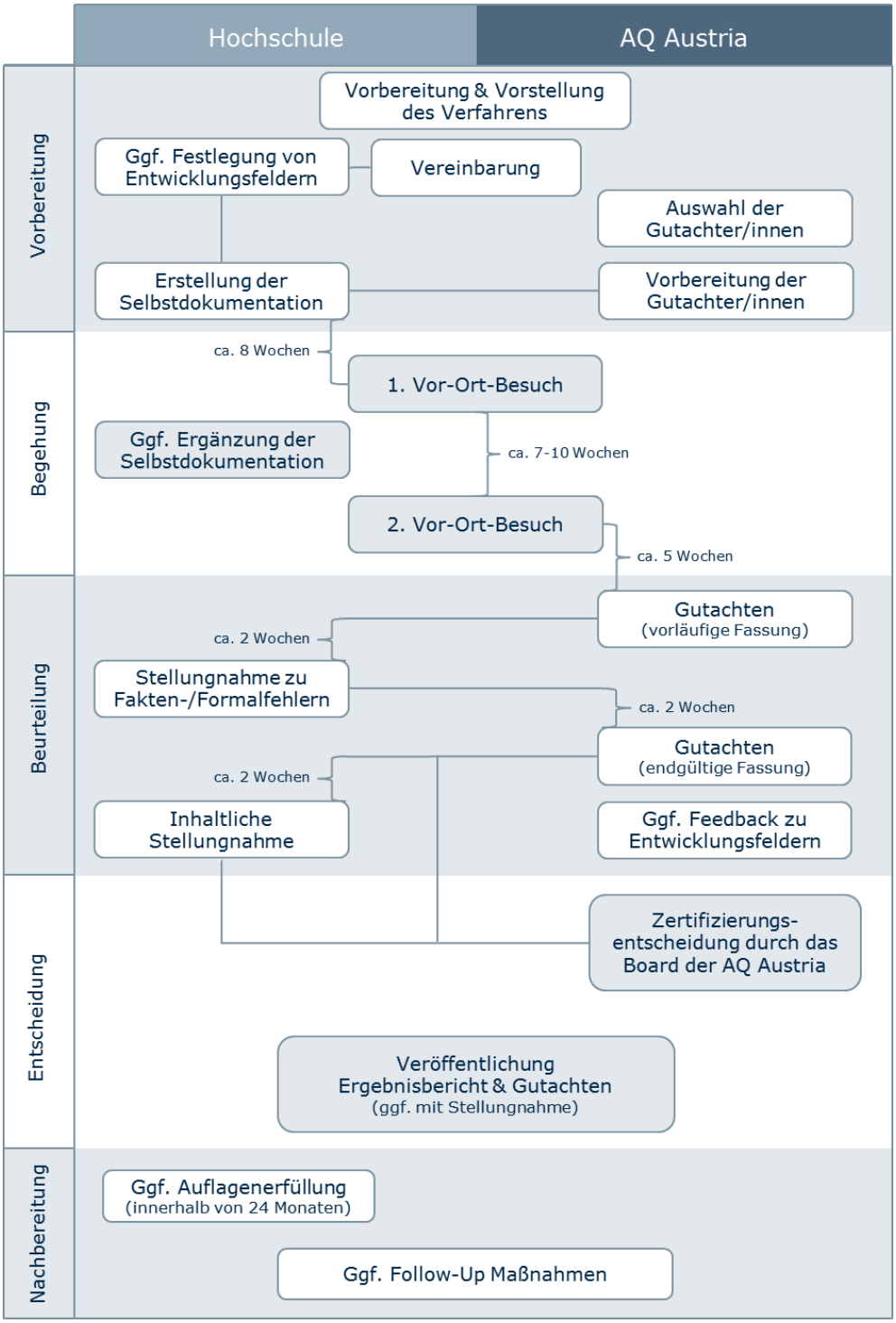
Die Geschäftsstelle der AQ Austria begleitet das Verfahren während des gesamten Prozesses und achtet auf Fairness und Angemessenheit. Ein/e Vertreter/in der Geschäftsstelle ist Ansprechperson für die Hochschule und für die Gutachter/innen.

Kosten

Die Hochschule trägt die vom Board der AQ Austria festgelegte und veröffentlichte Verfahrenspauschale sowie die Kostenpauschale für die Gutachter/innen.

Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria, 1010 Wien, Renngasse 5, 4.OG,
T +43 1 532 02 20-0, F-99, office@aq.ac.at, www.aq.ac.at, DVR Nr.: 093 31 63

Ablaufschema



6 In-Kraft-Treten

Diese Richtlinie tritt mit 1. Juli 2015 in Kraft.

Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria, 1010 Wien, Renngasse 5, 4.OG,
T +43 1 532 02 20-0, F-99, office@aq.ac.at, www.aq.ac.at, DVR Nr.: 093 31 63