

AUDITBERICHT

# **Audit des Qualitätsmanagements an der Fachhochschule Kärnten**

MÄRZ 2023

## **Impressum**

**evalag** (Evaluationsagentur Baden-Württemberg)

Stiftung des öffentlichen Rechts

c/o WorkRepublic, Am Kaiserring 10-16, 68161 Mannheim

**[www.evalag.de](http://www.evalag.de)**

# Inhalt

<b>Inhalt</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Grundlagen und Ziele des Audits</b> .....	<b>4</b>
1.1. Ziele des Audits.....	4
1.2. Methoden des Audits .....	4
1.3. Bewertungskriterien .....	5
1.4. Verfahrensablauf.....	5
1.5. Struktur des Gutachter:innenberichts.....	6
<b>2. Profil der Fachhochschule Kärnten</b> .....	<b>7</b>
<b>3. Strategische Ziele der Hochschule</b> .....	<b>8</b>
Sachstand.....	8
Bewertung.....	10
<b>4. Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung</b> .....	<b>10</b>
Sachstand.....	11
Bewertung und Empfehlungen .....	21
<b>5. Qualitätsentwicklung</b> .....	<b>24</b>
Sachstand.....	24
Bewertungen und Empfehlungen .....	25
<b>6. Gesamtbewertung</b> .....	<b>27</b>
<b>7. Stellungnahme der Hochschule</b> .....	<b>29</b>
<b>8. Entscheidung der Akkreditierungskommission</b> .....	<b>31</b>
<b>Anhang 1: evalag-Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschulen in Österreich</b> .....	<b>32</b>
Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Hochschule .....	34
Eckpunkt 2: Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung.....	36
Eckpunkt 3: Qualitätsentwicklung.....	39
<b>Anhang 2: Ablauf der Vor-Ort-Begehung an der FH Kärnten</b> .....	<b>40</b>

# 1. Grundlagen und Ziele des Audits

## 1.1. Ziele des Audits

Die Geschäftsführung der Fachhochschule Kärnten (im Folgenden FH Kärnten) beauftragte evalag (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) am 19. Juli 2021 mit der Durchführung eines Audits des Qualitätsmanagements zur Zertifizierung ihres internen Qualitätsmanagementsystems nach § 22 des österreichischen Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes (HS-QSG). Mit dem Audit soll das interne Qualitätsmanagement in allen Leistungsbereichen der Fachhochschule durch eine externe Gutachter:innengruppe begutachtet werden, außerdem sollen Empfehlungen zu dessen Weiterentwicklung gegeben werden. Mit dem Audit erfüllt die FH Kärnten auch die gesetzliche Verpflichtung zur Re-Zertifizierung der auf sieben Jahre befristeten Zertifizierung gemäß § 22 Abs. 4 HS-QSG.

## 1.2. Methoden des Audits

Das Audit wird auf Grundlage eines Informed Peer-Review mit einer externen Gutachter:innengruppe durchgeführt. Die Zusammensetzung der Gutachter:innengruppe orientiert sich an den Verfahrensregeln für Audits von evalag und umfasst

- drei Expert:innen mit Leitungserfahrung an einer Hochschule und Expertise im Qualitätsmanagement,
- eine Person mit Expertise in der Qualitätssicherung/Evaluation und
- eine Studierendenvertretung.

Die Gutachter:innengruppe wurde nach Vorschlägen von evalag zusammengestellt. Nach Prüfung der Unbefangenheit durch evalag wurden die Mitglieder der Gutachter:innengruppe durch die Vorsitzende der Akkreditierungskommission von evalag formell bestellt.

Im Einzelnen gehörten der Gutachter:innengruppe an (in alphabetischer Reihenfolge):

- **Mag.(FH) Gebhard Binder**, Leitung Qualitätsmanagement & Akkreditierung, IMC Fachhochschule Krems
- **FH-Prof.in Mag.a Dr.in Beate Huber**, Head of Academic Affairs, Chair of the Academic Board, Head of the Department of Management, FHWien der WKW
- **Anna Käferböck, MSc**, Studierende, Johannes Kepler Universität Linz
- **Prof. Dr. Henning Kehr**, Vizepräsident für Forschung und Transfer und für die Stärkung der Internationalität, Hochschule Worms
- **Prof. Dr. sc. nat. Ulrike Zika**, Mitglied der Hochschulleitung, Departement Entwicklung im alpinen Raum, FH Graubünden.

Das Verfahren wurde von Dr. Friedrich Ahuis und Ana-Maria Bodo-Hartmann als zuständige Referent:innen der Geschäftsstelle von evalag betreut.

## 1.3. Bewertungskriterien

Das Auditverfahren wurde von evalag auf Grundlage ihrer im Jahr 2007 von einer Expert:innengruppe erarbeiteten und 2011 vom Stiftungsrat überarbeiteten Eckpunkte (EP) für die institutionelle Qualitätssicherung an Hochschulen durchgeführt. Die Eckpunkte wurden auf die in § 22 HS-QSG genannten Prüfbereiche (PB) bezogen. Die Eckpunkte stellen dabei die Bewertungskriterien dar, nach denen die Gutachter:innen das Funktionieren des Qualitätsmanagements der Hochschule bewerten. Die Prüfbereiche geben vor, auf welche Leistungsbereiche der Hochschule sich das Qualitätsmanagement bezieht und welche Querschnittsaspekte in die Prüfung einbezogen werden. Das Verfahren orientiert sich an den European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education (ESG). Bei Novellierungen des HS-QSG werden die Aktualisierungen in die Kriterien eingepflegt und im Verfahren berücksichtigt.

## 1.4. Verfahrensablauf

Die Auftragsklärung, d. h. die Klärung von Zielen und Zwecken sowie Umfang und Detailtiefe des Audits, erfolgte zwischen der Hochschulleitung der FH Kärnten und evalag nach Beauftragung im Sommer 2021. Auf der Grundlage der Auftragsklärung, der Bewertungskriterien und der ESG arbeitete evalag einen Frageleitfaden aus. Auf der Basis dieses Frageleitfadens erstellte ein Audit-Projektteam der FH Kärnten eine Selbstevaluation. Diese beinhaltet einen Überblick über den Stand des Qualitätsmanagements, eine Selbsteinschätzung der Hochschule in Bezug auf ihr Qualitätsmanagement in den einzelnen Leistungsbereichen sowie Konzepte zur Weiterentwicklung.

Die Selbstevaluation der FH Kärnten wurde am 12. August 2022 an evalag übergeben und durch evalag den Gutachter:innen zur Verfügung gestellt. Sie diente als Grundlage für die Gespräche der Gutachter:innengruppe mit den verschiedenen Statusgruppen während der Vor-Ort-Begehung.

Die konstituierende Sitzung der Gutachter:innengruppe fand am 28. September 2022 als virtuelles Zoom-Meeting statt. In der Sitzung verständigte sich die Gutachter:innengruppe auf der Grundlage der Selbstevaluation über ihren Eindruck zum Stand des Qualitätsmanagements an der FH Kärnten und legte in Anlehnung an die Zielsetzung des Audits die Vorgehensweise für die Gespräche fest. Die Anwesenheit von Geschäftsführer Spanz, Vizerektorin Mitterbacher und der Leitung Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung MMag. Bstieler als Vertreter:innen der FH Kärnten an einem Teil des Treffens bot die Gelegenheit, erste Verständnisfragen der Gutachter:innengruppe zu klären.

Die Begehung fand vom 16. bis zum 18. Oktober 2022 in den Räumlichkeiten der FH Kärnten statt. Aufgrund von Covid-Erkrankungen wurden eine Gutachterin und einzelne Hochschulangehörige per Videokonferenz zugeschaltet.<sup>1</sup> Im Rahmen der Begehung wurden Gespräche mit Vertreter:innen der Hochschulleitung, dem Audit-Projektteam, Lehrenden und Forschenden, Studienbereichs-, Studiengangs- und Hochschullehrgangleitungen, Verwaltungsmitarbeitenden sowie Studierenden und Absolvent:innen geführt. Es fanden außerdem auch statusgruppenübergreifende Fokusmeetings zu den Themenbereichen Studium und Lehre, Weiterbildung, Forschung und Internationales statt (siehe Anhang 2: Begehungplan). Am Ende der Begehung erhielten Vertreter:innen der Hochschulleitung und des Audit-Projektteams eine erste mündliche Einschätzung der Gutachter:innengruppe zur Funktionsfähigkeit

<sup>1</sup> Die Teilnahme der sich an einem anderen Standort befindenden Personen fand über MS Teams statt. Die Infrastruktur wurde von der FH Kärnten zur Verfügung gestellt.

des Qualitätsmanagements an der FH Kärnten. Dieses Gespräch wurde per MS Teams für interessierte Hochschulvertreter:innen übertragen.

Im Anschluss an die Begehung wurde der Auditbericht in Abstimmung mit der Gutachter:innengruppe erstellt und der Hochschulleitung der FH Kärnten zur Prüfung auf sachliche Richtigkeit und der Möglichkeit der Stellungnahme übergeben.

Nach der Prüfung auf sachliche Richtigkeit wurde der Gutachter:innenbericht von der Akkreditierungskommission in der Sitzung am 24. März 2023 behandelt und über die Zertifikatserteilung entschieden.

## **1.5. Struktur des Gutachter:innenberichts**

Der Gutachter:innenbericht orientiert sich in seiner Struktur an den drei evalag-Eckpunkten für das Qualitätsmanagement: „Strategische Ziele der Hochschule“, „Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung“ und „Qualitätsentwicklung“. Innerhalb jedes Eckpunktes werden die dafür relevanten Prüfbereiche nach § 22 HS-QSG geprüft. In jedem Kapitel wird zunächst der für den Eckpunkt relevante Sachstand dargestellt, gefolgt von den Bewertungen und ggf. Empfehlungen der Gutachter:innen. Die Gesamtbewertung bündelt die wesentlichen Eindrücke sowie die Empfehlungen der Gutachter:innengruppe.

## 2. Profil der Fachhochschule Kärnten

Die Fachhochschule Kärnten (FH Kärnten) wurde 1995 mit einem technischen Studienangebot in Spittal an der Drau als Verein gegründet. Seit Anfang 2022 fungiert nunmehr die FH Kärnten - gemeinnützige Gesellschaft mbH als Trägerin und institutionell akkreditierte Erhalterin der FH-Studiengänge. Die FH Kärnten - gemeinnützige Privatstiftung ist zu 100 % Eigentümerin der FH Kärnten - gemeinnützige Gesellschaft mbH und definiert als Holding den strategischen Rahmen für die Hochschulentwicklung. Im Jahr 2009 wurde der offizielle Firmenwortlaut von TECHNIKUM Kärnten in FH Kärnten geändert, um neben der Technik auch die weiteren Schwerpunktfelder der Hochschule – Wirtschaft & Management und Gesundheit & Soziales – zu repräsentieren.

Die Finanzierung der Hochschule erfolgt durch Beiträge von Bund, Land Kärnten und den vier Standortgemeinden Spittal/Drau, Villach, Feldkirchen (jeweils ein Campus) und Klagenfurt (zwei Campus). Auch Spenden und Erträge aus Veranstaltungen tragen zur Finanzierung des Betriebs der Organisation bei.

Die gemeinnützige Gesellschaft mbH hat eine wissenschaftliche und eine kaufmännische Geschäftsführung, die gemeinsam Strategie, Entwicklung und Qualität der Hochschule verantwortet und diese nach außen vertritt. Geschäftsführer Siegfried Spanz ist für den kaufmännisch-organisatorischen Geschäftsbereich der Hochschule zuständig und Rektor Peter Granig zeichnet als Prokurist für den wissenschaftlichen Bereich verantwortlich.

Das derzeitige Studienangebot der FH Kärnten gliedert sich in vier Studienbereiche – Bauingenieurwesen & Architektur, Gesundheit & Soziales, Engineering & IT sowie Wirtschaft & Management – und umfasst 19 Bachelor- und 19 Masterstudiengänge. Dieses Angebot wird um gebührenpflichtige Hochschullehrgänge (10 Masterlehrgänge, 11 akademische Lehrgänge, 15 Zertifikatslehrgänge) sowie weitere Bildungsformate (z. B. Summer Schools, Seminare, Workshops) ergänzt, die über das Weiterbildungszentrum organisiert werden. Lehre, Weiterbildung und Forschung werden zudem von dem Didaktikzentrum und der FH Kärnten Research unterstützt, die 2017 bzw. 2018 gegründet bzw. neu aufgestellt wurden. Im Studienjahr 2021/22 waren 2694 ordentliche Studierende (Bachelor: 2016, Master: 678) sowie 665 außerordentliche Studierende inskribiert.

An der FH Kärnten waren zum Stichtag 01.07.2022 insgesamt 1048 Bedienstete beschäftigt: 314 hauptberufliche Mitarbeiter:innen in Lehre und Forschung (ca. 250 VZÄ), 163 Mitarbeiter:innen in der Verwaltung (ca. 133 VZÄ) sowie 571 nebenberuflich Lehrende, die im Studienjahr 2021/2022 circa 40 % der Lehre abgedeckt haben.

Die FH Kärnten versteht sich als dynamische und dialogorientierte Hochschule für angewandte Wissenschaften mit regionaler Verwurzelung und internationaler Ausrichtung, die das Leitbild des unmittelbaren Praxisbezugs lebt. Dabei orientiert sie sich an den drei in ihrem Leitbild formulierten Prinzipien: „Der Mensch im Mittelpunkt“, „Vielfalt in zielführenden Strukturen“ und „Wir verbinden Wissenschaft und Praxis“.

Die Vision der FH Kärnten lautet: „Wir wollen uns als Hochschule in Lehre und angewandter Forschung in unseren Kernbereichen Technik, Wirtschaft, Gesundheit und Soziales im Spitzenfeld der österreichischen Hochschulen positionieren!“

### 3. Strategische Ziele der Hochschule

#### Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Hochschule

**Die Hochschule hat strategische Ziele für alle relevanten Aufgabenfelder formuliert, die veröffentlicht sind und die in Einklang mit ihrem Leitbild stehen. Die Ziele wurden in einem systematischen Verfahren entwickelt und für ihre Umsetzung in den Einheiten der Hochschule interpretiert und operationalisiert.**

**Das Qualitätsmanagement unterstützt im Rahmen der Selbststeuerung der Hochschule die Erreichung der strategischen Ziele.**

Im Rahmen des Eckpunktes 1 werden die Prüfbereiche (PB) „Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule“ (§ 22 HS-QSG PB 1) und „Einbindung von gesellschaftlichen Zielsetzungen in das Qualitätsmanagementsystem“ (§ 22 HS-QSG PB 3) geprüft.

#### Sachstand

Die FH Kärnten hat zu den Grundsätzen ihrer Organisation ein Leitbild formuliert und veröffentlicht. Darin spiegeln sich das Selbstverständnis und die Grundprinzipien der Hochschule wider. Die FH orientiert sich dabei an den Werten der sozialen Gerechtigkeit und der ökologischen Verantwortung, um zur Lösung der Herausforderungen der lokalen und globalen Gesellschaft beizutragen. Das Leitbild und die Vision bieten die Basis für die strategischen Ziele und die Grundlage für das Qualitätsverständnis der Hochschule. Die FH Kärnten hat strategische Ziele im Gegenstromverfahren unter breiter Beteiligung für alle relevanten Aufgabenfelder formuliert, die sie regelmäßig überprüft. Diese sind insbesondere in Hochschulentwicklungsplänen (HEP) festgehalten. Die Strategieperiode des HEP 2015-2022 endet 2022, sodass sich die FH Kärnten zum Zeitpunkt der Erstellung des Selbstevaluationsberichts bzw. der Begehung in der Erarbeitung des neuen HEP (2023-2030) befindet.

Bei der Entwicklung der Strategie verfolgt die FH ein rollierendes Prinzip, das dem Qualitätsmanagement und der Organisationsentwicklung der Hochschule zugrunde liegt. Die Strategien werden nicht als starre Entwicklungsvorgaben erarbeitet, sondern als Leitplanken, die dynamisch entwickelt und laufend evaluiert sowie hinsichtlich aktueller Erfordernisse angepasst werden.

Die HEP-Erarbeitung hat einen stark partizipativen Charakter und folgt dem Leitgedanken der Einbindung aller Hochschulangehörigen. Zusätzlich wurden für die HEP-Erstellung auch Perspektiven von externen Stakeholdern berücksichtigt. In jährlich stattfindenden hochschulweit offenen Strategieklausuren erfolgt die Überprüfung der Zielerreichung und die Strategie der Hochschule wird an die jeweils aktuellen institutionellen Rahmenbedingungen, wissenschaftlichen Entwicklungen, berufspraktischen Orientierungen und gesellschaftlichen Herausforderungen angepasst. Hier ist die FH Kärnten um Konsensentscheidungen bemüht, die hochschulinterne Diskussionen erfordern. Die Ergebnisse der Strategie und somit die laufende Evaluation des HEP wird allen Hochschulangehörigen zur Verfügung gestellt. Das Herunterbrechen der Strategie erfolgt sodann dezentral.

Mit dem HEP 2015/2022 formulierte die FH Kärnten acht strategische Entwicklungsrichtungen, die alle Leistungsbereiche umfassen, wobei das Querschnittsthema Nachhaltigkeit allen Bereichen inhärent ist, was sich auch in der EMAS<sup>2</sup>-Zertifizierung der Hochschule widerspiegelt. Die strategischen Entwicklungsrichtungen definieren jene Handlungsfelder, die der FH verhelfen sollten,

<sup>2</sup> Eco Management and Audit Scheme



sich in Lehre, Studium, Forschung und Entwicklung als führende Hochschule zu positionieren:

- E1: Qualität in Lehre und Studium
- E2: Ausbau von Forschung & Entwicklung
- E3: Wissenstransfer und Problemlöser (bis 2017, danach fusioniert mit E2), ab 2020: E3: Weiterbildung
- E4: Mitarbeiter:innen-Entwicklung
- E5: Studierende als Mitgestalter:innen
- E6: Ausbau der Internationalisierung
- E7: Wachstum durch Qualität – Qualität durch Wachstum
- E8: Campus- und Infrastrukturentwicklung

Zusätzlich wurden im Laufe der Strategieperiode folgende strategische Querschnittsthemen integriert:

- Start up / Entrepreneurship (ab 2017)
- Community Management (ab 2018)
- Digitale Transformation (ab 2018).

Die FH Kärnten hat für alle strategischen Entwicklungsrichtungen strategische Ziele formuliert. Für die strategische Positionierung greift die FH auf folgende drei Dimensionen zurück:

- Inhaltliche Positionierung
- Gelebte Praxis
- Der Mensch im Mittelpunkt von Lehre und Forschung.

Mit der dritten Dimension („Der Mensch im Mittelpunkt“) wird neben den Inhalten auch der kommunikative Prozess als Grundlage für die Qualitätsentwicklung als gemeinsames Verständnis für die Hochschulentwicklung verankert.

Die FH Kärnten hat drei Alleinstellungsmerkmale für sich identifiziert: die forschungsbasierte Lehre (die FH Kärnten zählt mittlerweile zu den forschungsstärksten Fachhochschulen in Österreich), der nach Aussage der Hochschule im Vergleich zu den anderen Fachhochschulen in Österreich sehr hohe Anteil an hauptberuflichen Lehrenden und der angebotene Mix an Bildungsprodukten in den Bereichen Technik, Wirtschaft und Gesundheit.

Qualität wird an der FH Kärnten als sozialer Prozess verstanden, der alle Bereiche prägt. Auch für die Zeit nach 2022 strebt die FH Kärnten eine Positionierung und Differenzierung durch Qualität an. Zukünftig nimmt sich die FH Kärnten vor, zu den führenden 8 bis 10 Fachhochschulen in Österreich zu zählen. Insbesondere die Qualität und Exzellenz in der praxisrelevanten und forschungsgeleiteten Lehre sind für die Erreichung dieses Ziels für die FH Kärnten relevant. Für die zukünftige Strategie (2023-2030) hat sie vier strategische Bereiche definiert:

- Didaktik, Lernformate, Methodik
- Bildungsprodukte der Zukunft
- Forschung und Entwicklung
- Internationalisierung und Vielfalt.

Die Verknüpfung von Hochschulstrategie und Qualitätsmanagement erlaubt es der FH Kärnten, die Strategie in die Organisation einzubetten und somit für die Operationalisierung der strategischen Ziele sowie die Anpassung von organisatorischen Rahmenbedingungen zu sorgen, wodurch die Erreichung der

strategischen Ziele bestmöglich unterstützt werden kann. Das Qualitätsmanagement unterstützt alle an den Verfahren der strategischen Zielentwicklung und -erreichung beteiligten Gremien und Personen.

Vor diesem Hintergrund versteht die FH Kärnten ihre Strategie zugleich als ihre Qualitätsstrategie.

## **Bewertung**

Die Gutachter:innen konnten sich davon überzeugen, dass die FH Kärnten für alle relevanten Aufgabenfelder strategische Ziele formuliert und veröffentlicht hat, die im Einklang mit dem Profil sowie dem Leitbild der Hochschule stehen.

Besonders positiv erkennen die Gutachter:innen die breite Beteiligung der relevanten Stakeholder bei der systematischen Entwicklung der Ziele über soziale Prozesse im Gegenstromverfahren. Die Zielformulierung erfolgt zentral, unter Einbindung aller interessierten Hochschulangehörigen, die Umsetzung dergleichen erfolgt jedoch dezentral. Nach Einschätzung der Gutachter:innen wird dadurch ein umfassender struktureller Partizipationsprozess angestoßen. Das von der FH Kärnten postulierte Prinzip der rollierenden Strategieentwicklung wurde von der Gutachter:innengruppe als Leitmerkmal der gelebten Hochschulstrategie wahrgenommen und führt nach Meinung der Gutachter:innen dazu, dass das Konzept von den Hochschulangehörigen mitgetragen und gelebt wird.

Die Gutachter:innen haben in den Gesprächen zudem den Eindruck gewonnen, dass die interne Kommunikation sowie die Partizipation sowohl formell als auch informell sehr gut funktioniert. Die gelebte Qualitätskultur und das dezidierte Engagement der Hochschulangehörigen für die Weiterentwicklung der FH Kärnten waren für die Gutachter:innen deutlich erkennbar.

Die Gespräche mit den unterschiedlichen Angehörigen der FH Kärnten konnten die Gutachter:innen davon überzeugen, dass der von der Hochschule gewählte rollierende Planungsprozess, der von einem partizipativen und entwicklungsorientierten Ansatz gekennzeichnet ist, gut funktioniert und sich einer hohen Akzeptanz erfreut.

Das Qualitätsmanagement hinsichtlich des Eckpunktes 1 (Strategische Ziele der Hochschule) sehen die Gutachter:innen in allen Bereichen als „sehr gut entwickelt“ an.

## **4. Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung**

### **Eckpunkt 2: Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung**

**Das Qualitätsmanagement dient der Unterstützung der Selbststeuerung der Hochschule und zielt auf die Etablierung einer hochschulweiten Qualitätskultur. Das Qualitätsmanagement bezieht sich auf alle Aufgabenfelder der Hochschule und wird in Struktur, Reichweite, Umfang und Ergebnissen transparent dokumentiert. Auch die internen und externen Verfahren, die Instrumente und die Verantwortlichkeiten für Qualitätssicherung, -entwicklung und -bewertung werden im Sinne eines Qualitätsregelkreises definiert und beschrieben. Qualitätssicherung sollte sowohl ex-ante, beispielsweise durch eine sorgfältige Gestaltung und regelmäßige Überprüfung von Prozessen, als auch ex-post durch die Nutzung von Instrumenten zur Prüfung der Zielerreichung erfolgen. Dabei werden formelle und informelle Prozesse und Instrumente genutzt und qualitative und quantitative Informationen aus internen und externen Quellen**

**systematisch ausgewertet. Zur Analyse und Bewertung von Qualität sind Instrumente und Prozesse zielführend ausgestaltet und über geeignete Kommunikationsstrukturen verknüpft.**

Im Rahmen des Eckpunktes 2 werden die Prüfbereiche „Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung in den Bereichen Studien und Lehre, Forschung oder Entwicklung und Erschließung der Künste oder Angewandte Forschung und Entwicklung, oder wissenschaftlich-berufsfeldbezogene Forschung, Organisation und Administration und Personal“ (§ 22 HS-QSG PB 2), „Einbindung von Internationalisierung in das Qualitätsmanagementsystem“ (§ 22 HS-QSG PB 3), „Informationssysteme“ (§ 22 HS-QSG PB 4), sowie „Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung von Hochschullehrgängen gemäß § 9 FHG“ (§ 22 HS-QSG PB 5) geprüft.

## Sachstand

### Qualitätsmanagement auf Hochschulebene

Die FH Kärnten hatte das Modell des European Framework for Quality Management (EFQM) eingesetzt, sich aber inzwischen insbesondere aufgrund des unvorteilhaften Aufwand-Nutzen-Verhältnisses gegen die Fortführung des Modells entschieden. Stattdessen hat sie ein eigenes Qualitätsmanagement-System (QMS) entwickelt, das sich in seiner Gestaltung an den gesetzlichen Vorgaben, internationalen Standards sowie den spezifischen Erfordernissen einer hochschulischen Organisation orientiert. Die Systemstruktur des QMS erfolgt entlang der in § 22 HS-QSG genannten Prüfbereiche. Das QMS, das alle Leistungsbereiche einschließt, verfolgt einen institutionellen Ansatz, ist mit der FH-Strategie verknüpft, die die Zielorientierung vorgibt, und berücksichtigt die Strukturen und Besonderheiten der FH Kärnten. Die Verantwortung obliegt der Hochschulleitung und dem Ausschuss für Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement (OEQM).

Die Hochschule hat für die Ausgestaltung ihres QMS den Anspruch, dass es möglichst einfach und leicht handhabbar ist, um Bürokratie zu vermeiden sowie eine starke Identifikation der Mitarbeiter:innen mit dem QMS zu ermöglichen und dadurch die Umsetzbarkeit sicherzustellen. Dem QMS sollen die Qualitätskultur und das Qualitätsbewusstsein der Mitarbeitenden zugrunde liegen. Es soll als Steuerungsrahmen für eine zielgerichtete Qualitätsentwicklung in den Leistungsbereichen der Hochschule dienen. Einzelne Prozessschritte werden regelmäßig einer kritischen Reflexion unterzogen.

Das Hauptziel des QMS, das nach dem Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA-Zyklus) konzipiert ist, liegt in der bestmöglichen Unterstützung der Hochschule. Dies geschieht, indem das QMS einen Rahmen setzt, der Orientierung und Transparenz bietet, gleichzeitig aber sinnvolle Handlungsspielräume ermöglicht und die nötige Flexibilität gewährleistet, um Fehlentwicklungen frühzeitig aufzuzeigen, damit die FH bei Bedarf entsprechend gegensteuern kann.

Die Festlegung dessen, was unter guter Qualität verstanden wird, erfolgt durch die Hochschulleitung, die sich aus Geschäftsführung, Rektorat, Studienbereichsleitungen sowie Leiter:innen ausgewählter Servicebereiche zusammensetzt, als oberstes Entscheidungsgremium, deren Mitglieder die einzelnen Leistungs- und Querschnittsbereiche koordinieren und vertreten. Die Hochschulleitung setzt strategische Ziele, nimmt grundlegende, operative Weichenstellungen vor und übernimmt das Monitoring der hochschulischen Prozesse. Eine wesentliche Aufgabe der Hochschulleitung im Rahmen der internen Qualitätssicherung ist es, die rollierende Entwicklung der Hochschulstrategie zu steuern und jährlich zusammen mit den Hochschulangehörigen die bisher erreichten Leistungsergebnisse zu bewerten und Maßnahmen auf Hochschulebene zur weiteren Steuerung festzulegen. Dazu dienen der jährliche HEP-Workshop sowie die regelmäßigen Abstimmungen der Strategie-Steuerungsgruppe (als Teil der Hochschulleitung) mit anschließender

Berichterstattung an die Hochschulleitung (gesamtes Gremium) zur Festlegung der weiteren Vorgehensweise.

Das QMS der FH Kärnten fußt auf folgenden Prinzipien:

- Partizipation und Kommunikation
- Gestaltung von Freiräumen
- Strukturen zur Gestaltung eines kritischen Diskurses
- Prozessorientierung und Transparenz
- Agilität und Resilienz
- Zielgerichtete Steuerung.

Das QM zielt auf die Etablierung einer hochschulweiten Qualitätskultur. Zusätzlich zu den Strukturen und Prozessen bezieht sich die Qualitätskultur auf Werte und Überzeugungen. Somit versucht die FH Kärnten jene Diskursräume zu öffnen, die für Kommunikation und Partizipation erforderlich sind, und die Qualitätskultur in den Strukturen und Prozessen der Hochschule sichtbar zu machen. Diesen Anforderungen versucht die FH in ihren Strategieprozessen sowohl in der Entwicklung als auch im Ergebnis gerecht zu werden. Dies spiegelt sich unter anderem in den breit angelegten und mit viel Zeit für Diskussionen vorgesehenen HEP-Entwicklungsprozessen oder auch in den vielfältigen Foren des gegenseitigen Austausches und der kritischen Reflexion wider.

Die FH Kärnten hat für alle Leistungsbereiche Prozesse und Instrumente definiert. Diese dienen auch der Überprüfung der Ergebnisqualität, sodass die daraus gewonnen Informationen zur Weiterentwicklung genutzt werden können.

Der Servicebereich Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung (QMOE) unterstützt die gesamte Hochschule bei der Konzeption und Umsetzung der Qualitätssicherungsinstrumente und -prozesse.

Im Zusammenhang mit der internen Qualitätssicherung umfasst der Aufgabenbereich des QMOE folgende Tätigkeiten:

Themenbereiche des Qualitätsmanagements:

- Weiterentwicklung und Ausgestaltung des QMS
- Koordination und Begleitung der Prozesse zur Neu- und Weiterentwicklung von Studiengängen und Hochschullehrgängen (Antragsmanagement)
- Koordination und Durchführung von Evaluierungen, Befragungen und Rankings auf Hochschulebene
- Zentrale Dokumentation der Richtlinien und Prozesse (QM-Library)
- Qualitätssicherung für das Studienverwaltungssystem aCTIons über die Product-Ownership

Themenbereiche der Organisationsentwicklung:

- Beratung der Hochschule im Prozessmanagement
- Leitung von bzw. Mitwirkung in Organisationsentwicklungsprojekten
- Mitwirkung bei der Weiterentwicklung des Intranets
- Nachhaltigkeit

An der FH Kärnten besteht neben der Organisationsstruktur mit Servicebereichen, Stabsstellen und Beauftragten ein System von Ausschüssen<sup>3</sup>, Gremien<sup>4</sup> und Arbeitsgruppen<sup>5</sup>, in denen Themen studienbereichs- und standortübergreifend diskutiert, Entscheidungen vorbereitet und Beschlussvorschläge für die Hochschulleitung und das FH-Kollegium erarbeitet werden. Der OEQM-Ausschuss ist mit der Evaluation des QM-Systems, der Vorbereitung strategischer Maßnahmen und mit Projekten zur Qualitätsentwicklung und der Koordination operativer Maßnahmen zur Umsetzung beschlossener Prozesse und Richtlinien beauftragt. Dieser partizipativ gestaltete Ausschuss befasst sich laufend mit der Umsetzbarkeit des QMS, insbesondere mit der Reflexion der Qualitätssicherungsinstrumente, und seiner Dokumentation. Änderungsvorschläge werden durch die Ausschuss-Mitglieder vorbereitet und in die zuständigen Gremien zur Beschlussfassung eingebracht. Der OEQM-Ausschuss setzt sich aus einem Mitglied der Hochschulleitung, Rektorat, Leitung des Servicebereichs Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung (QMOE), Vertretungen aller Studienbereiche sowie der Assistenz der Geschäftsführung zusammen und wird derzeit von der Vizerektorin geleitet.

Die zentrale Dokumentation der Richtlinien und Prozesse ist die sogenannte QM-Library, die im Rahmen der internen Qualitätssicherung zum Aufgabenbereich des QMOE zählt. Diese dient als elektronische Plattform für alle Dokumente, die bindenden Charakter für die Organisation haben (u.a. Richtlinien, Prozessbeschreibungen, Geschäftsordnungen, Vorlagen und Formulare) und umfasst alle Leistungsbereiche. Die QM-Library ist im Intranet allen Hochschulangehörigen zugänglich, wobei Studierende und Hochschullehrgangsteilnehmer:innen eine ausgewählte Ansicht auf die für sie relevanten Dokumente haben. Die Ablagestruktur der QM-Library orientiert sich an der Prozesslandkarte.

Zur öffentlichen Information setzt die FH Kärnten die eigene Website, Informationsmaterialien zu den Studien- und Hochschullehrgängen sowie Berichte an die Stakeholder ein. Die FH Kärnten verfasst und veröffentlicht auf der einen Seite jährliche Berichte mit Informationen zu Studiengängen, Forschungsprogrammen und Servicebereichen, die Studierendenzahlen und Forschungs-Kennzahlen aufweisen, und auf der anderen Seite den gesetzlich vorgeschriebenen Jahresbericht auf Basis der FH-Jahresberichtsverordnung der AQ Austria.

### **Qualitätsmanagement im Bereich Studien & Lehre**

Die FH Kärnten setzt sich die Weiterentwicklung von Qualität in Lehre und Studium zum Ziel. Dazu gehören attraktive, fachlich sehr hochwertige Studiengänge, die sich an den zukünftigen Lebens- und Berufswelten der Studierenden orientieren, Diversität praktizieren und die an einer Hochschule angeboten werden, die eine optimale administrative und räumliche Infrastruktur anbietet. Des Weiteren möchte die FH Kärnten Qualitätssicherung als einen reflexiven Prozess etablieren, in dem ein lebendiger Austausch über die Qualität von Lehre und Studium erfolgt. Die FH sieht hierfür entsprechende Zeitbudgets vor. Für die FH Kärnten ist es außerdem wichtig, die Diversität der verschiedenen Studiengänge und ihrer Wissenschaftskulturen sowie

<sup>3</sup> Folgende Ausschüsse tagen regelmäßig an der FH Kärnten: Bibliothek, Forschung, Gleichbehandlung, Informations- und Prozessmanagement, Internationales, Marketing, Organisationsentwicklung / Qualitätsmanagement, Servicebereiche, Studiengangsleitungen, Weiterbildung.

<sup>4</sup> Die Gremien der FH Kärnten sind folgende: Hochschulleitung, Kollegium, Kommission Studienprogramm & Lehrangelegenheiten, Beschwerdekommision, Betriebliche Datenschutzkommission (BDK).

<sup>5</sup> An der FH Kärnten sind folgende Arbeitsgruppen eingerichtet: AG online, AG Betriebliche Gesundheitsförderung, AG Nachhaltigkeit, AG Micro-credentials / Bildungshubs, Umweltteam.

die Vielschichtigkeit des Lehr-/Lernprozesses als sozialer Prozess zur Geltung kommen zu lassen.

Gemäß § 10 Abs. 3 Z 8 des Fachhochschulgesetzes (FHG) ist das FH-Kollegium für die Sicherung der Qualität der Lehre und Forschung sowie Evaluierung des gesamten Lehrbetriebes samt Prüfungsordnung und Studienpläne zuständig. Das FH-Kollegium wird vom Rektor der FH Kärnten geleitet.

Die Verantwortung für die interne Qualitätssicherung im Bereich Studien und Lehre wird auf Studienbereichsleitungen und Studiengangsleitungen aufgeteilt. Studienbereichsleitungen sind dafür zuständig, den Gesamtbereich inhaltlich, organisatorisch und prozessual weiterzuentwickeln, um den einzelnen Studiengangsleitungen eine kontinuierliche Verbesserung der Studiengänge in gegenseitiger Abstimmung zu ermöglichen. Als Mitglieder der Hochschulleitung sind die Studienbereichsleitungen dafür verantwortlich, die Weitergabe von inhaltlichen Arbeitsergebnissen, organisatorischen Erfordernissen und strategischen Zielstellungen zu koordinieren. Die Studiengangsleitungen sind für die Qualität der jeweiligen Studiengänge verantwortlich.

Der Ausschuss der Studiengangsleitungen ermöglicht einen gegenseitigen Austausch zu Fragen der Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre. Um eine Verzahnung zwischen den Kern- und den Serviceprozessen zu gewährleisten, gehören diesem Ausschuss sowohl das Rektorat als auch die Geschäftsführung an. Zum Austausch innerhalb der Studiengänge finden regelmäßige Termine in unterschiedlichen Formaten statt (z. B. Staff-Meeting, Lehrenden-Jour fixe, Treffen der Modulkoordinator:innen oder Fachbereichskoordinator:innen). Zur Sicherstellung der Qualität der Lehre durch nebenberuflich Lehrende werden unterschiedliche Maßnahmen getroffen. So werden alle Lehrstellen ausgeschrieben, wobei für das jeweilige Auswahlverfahren im Voraus definierte Kriterien zur Geltung kommen und eine Hearing-Kommission aus dem entsprechenden Fachbereich eingesetzt wird. Des Weiteren werden den nebenberuflichen Lehrenden didaktische Angebote bereitgestellt und Entwicklungsmaßnahmen angeboten. Zur Einbindung von nebenberuflich Lehrenden erfolgt darüber hinaus eine fachliche Zuordnung zu hauptberuflich Lehrenden (z. B. im Zusammenhang mit der Abstimmung von Lehrinhalten), wobei zwecks Qualitätssicherung in der Lehre die Modulkoordinator:innen eine wichtige Rolle spielen.

Das QM-Konzept der FH Kärnten im Bereich Studien und Lehre basiert auf gemeinsam unter Einbindung aller Studienbereiche und der Studierendenvertretung ausgearbeiteten Qualitätszielen auf Prozess-, Struktur- und Ergebnisebene und beinhaltet obligatorische und optionale Prozesse sowie Instrumente zur Überprüfung, Bewertung und Optimierung der Lernbedingungen, der Lehre und der Studienorganisation.

Für die Einrichtung und Weiterentwicklung von Studienangeboten hat die FH Kärnten klar definierte Prozesse formuliert, die in einem Prozessdokument („Living Paper“) festgehalten sind. Der Auftrag zur Entwicklung eines neuen Studiengangs erfolgt durch die Hochschulleitung entlang der strategischen Ziele der Hochschule. Das Entwicklungsteam steuert und gestaltet den inhaltlichen Entstehungsprozess unter besonderer Berücksichtigung der Qualifikationsziele und der beruflichen Tätigkeitsfelder. Hier legt die FH Kärnten laut Selbstevaluationsbericht großen Wert darauf, dass zusätzlich zu den gemäß § 8 Abs 4 FHG vorgesehenen vier wissenschaftlich bzw. berufspraktisch qualifizierten Personen weitere interne und externe Expert:innen einbezogen werden. Der Servicebereich QMOE stellt bei der Einrichtung und Weiterentwicklung von Studiengängen die Einhaltung formaler Vorgaben und rechtlicher Anforderungen sicher. In Bezug auf die Weiterentwicklung von Studiengängen wurde von der Hochschulleitung ein Zyklus von sieben Jahren für Bachelorstudiengänge und ein Zyklus von fünf Jahren für Masterstudiengänge festgelegt. In besonderen Fällen können Studiengänge in Absprache mit der Leitung

des FH-Kollegiums und QMOE bereits vor Ablauf dieser Frist überarbeitet werden. Die erforderlichen Schritte sind in einer Prozessbeschreibung festgehalten.

Auf Ebene der Studiengänge bzw. Studienbereiche kommen folgende obligatorische qualitätssichernde Evaluationsinstrumente jährlich zum Einsatz, die in der Richtlinie „Qualitätsmanagement in Studium & Lehre QM-R05“ festgeschrieben sind: studentische Lehrveranstaltungsbewertungen (LV-Bewertung), Jahrgangs-Abschlussworkshops, Absolvent:innenbefragungen, Austrittsgespräche. Gemeinsam mit den Lehrenden und Studierenden haben die Studiengangsleitungen die jährliche Aufgabe, die Ergebnisse der Evaluationen zu reflektieren, Maßnahmen daraus abzuleiten und die Informationen zur Konsolidierung für den Qualitätsbericht für Studium & Lehre weiterzuleiten.

Darüber hinaus steht es den Studienbereichen bzw. Studiengängen offen, weitere optionale Evaluierungen vorzusehen (beispielsweise Befragungen von Arbeit- und Praktikumsgeber:innen oder formative Evaluierungen in Modulen bzw. Lehrveranstaltungen). Die Evaluationen auf Ebene der Studiengänge bzw. Studienbereiche werden von hochschulweiten Elementen der Qualitätssicherung ergänzt: Dokumentation und Bewertung von Beschwerden durch die in Verantwortung des FH-Kollegiums eingerichtete Beschwerdekommision, „Erstsemestrigenbefragungen“, Evaluierungen der Zufriedenheit der Studierenden mit der Infrastruktur rund um das Studium (Bibliothek, studentische Arbeitsplätze, Studienorganisation) oder Weiterbildungsmaßnahmen zur Weiterentwicklung der Lehrkompetenzen.

Die LV-Bewertung stellt das summative Feedback dar, das mittels einheitlichem Fragebogen online oder auf Papier eingeholt wird. Das Instrument dient zur gemeinsamen Reflexion des zurückliegenden Lehr- und Lernprozesses als Anregung für die Lehrenden, um ihre didaktische Kompetenz bzw. LV-Konzeption gegebenenfalls zu verbessern. Eine flächendeckende Erhebung ist nicht vorgesehen. In jedem Jahrgang wird pro Semester eine Stichprobe an Lehrveranstaltungen in die Befragung einbezogen. Das Zustandekommen der Stichprobe ist im Qualitätsmanagementkonzept für Studium & Lehre definiert: Pro Jahrgang werden jedes Semester circa 5 bis 7 Lehrveranstaltungen evaluiert. Die Stichprobenauswahl erfolgt vor Semesterbeginn durch die Studiengangsleitungen. Zu evaluieren sind:

- Jede neue bzw. in der Grundkonzeption geänderte Lehrveranstaltung
- Jede:r neue Lehrende
- 1-2 Lehrveranstaltungen, die von den Studierenden des Jahrgangs eingebracht werden können
- 1-2 Lehrveranstaltungen, die von den Lehrenden eingebracht werden können
- Lehrveranstaltungen, die von der Studiengangsleitung eingebracht werden können.

Die Ergebnisse werden in den Jahresgesprächen der Lehrenden mit ihren Vorgesetzten im Sinne von Entwicklungspotenzialen thematisiert. Das Rektorat der FH Kärnten empfiehlt auch im Sinne einer wirksamen Feedbackschleife eine Besprechung der Ergebnisse mit den Studierenden und die Veröffentlichung der Ergebnisse im Intranet zur Einsicht durch die Studierenden der jeweiligen Lehrveranstaltung.

Zur Unterstützung der Weiterentwicklung und Qualitätsgestaltung von Studium und Lehre wurde 2017 das Didaktikzentrum als zentrale Servicestelle für innovatives Lehren und Lernen eingerichtet, die die Studienbereiche vielfältig unterstützt. So ist dieses unter anderem bereits in der Phase der Studiengangsentwicklung involviert und bietet den Studiengängen und Lehrenden Support durch beispielsweise didaktische Weiterbildungsangebote, individuelle Maßnahmen und Didaktik-Coaching aber auch im E-Learning-Bereich. Ein besonderes Austauschformat des Didaktikzentrums sind

die sogenannten „Coffee Calls“ zu didaktischen Themen, circa halbstündige Informationseinheiten zu ausgewählten Themen für Lehre und Studium via MS Teams.

Zur kontinuierlichen Qualitätssteuerung im Sinne des PDCA-Zyklus im Bereich Studium und Lehre sind folgende Abläufe an der FH Kärnten vorgesehen: Die Studienbereichs- bzw. Studiengangsleitungen reflektieren und fassen die wichtigsten Ergebnisse der vorgenommenen Evaluierungen sowie die daraus resultierenden Maßnahmen durch die Studiengangsleitung in einem standardisierten Formblatt zusammen und übermittelt dieses gemeinsam mit den Ergebnissen der Evaluierungen und den Schlussfolgerungen des Studienbereichs bzw. Studiengangs an QMOE. Die aus der Analyse abgeleiteten Maßnahmen führen zu Änderungen in der Studienorganisation oder im Curriculum der Studiengänge. Der Servicebereich QMOE fasst in einem weiteren Schritt die von den Studiengangsleitungen übermittelten Ergebnisse (inklusive Reflexion und vorgesehener Maßnahmen) in einem standardisierten „QM-Bericht Studium & Lehre“ über alle Studienbereiche und Studiengänge zusammen, der dem FH-Kollegium und der Hochschulleitung in weiterer Folge als Diskussions- und Arbeitsunterlage dient. Das FH-Kollegium übermittelt Vorschläge für Maßnahmen an die Hochschulleitung, die auf dieser Grundlage steuernde Schritte für einzelne Studiengänge oder die Hochschule festlegt. Der Servicebereich QMOE leitet die Information über relevante Ergebnisse und Maßnahmen im FH-Jahresbericht an die AQ Austria. Der Gesamtbericht ist im Intranet für alle haupt- und nebenberuflichen Mitarbeiter:innen sowie für die Studierenden abrufbar.

Im Sinne der kontinuierlichen Weiterentwicklung im Bereich Lehre findet jährlich ein Tag der Lehre statt und es werden Budgetmittel zur Lehr- und Lernprojektförderung zur Verfügung gestellt, um die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen und Optimierungen in der Lehre zu ermöglichen.

### **Qualitätsmanagement im Bereich Weiterbildung**

Die Weiterbildung ist seit 2020 als eigenständige Entwicklungsrichtung im HEP strategisch verankert. Die Weiterbildungsangebote werden an der FH Kärnten zentral vom Weiterbildungszentrum (WBZ) durchgeführt, das 2016-2017 aufgebaut wurde. Für die Strategieperiode 2016-2022 hatte die Hochschule ein klares Wachstumsziel im Bereich der Weiterbildung und konnte tatsächlich eine zahlenmäßige Verdoppelung der Weiterbildungsteilnehmenden erreichen. Die Weiterbildungsteilnehmenden stellten im Studienjahr 2020/2021 circa 20 % der gesamten Studierendenschaft dar. Auch für die kommende Strategieperiode verfolgt die FH Kärnten eine Wachstumsstrategie. In einer neu formulierten Weiterbildungsstrategie definiert die Hochschule drei strategische Kernfelder: Ausbau der flexiblen Bildungsprogramme (darunter auch Kurzformate), Ausbau der Kooperationen und die Markenbildung der Weiterbildungseinrichtung (inklusive Umbenennung).

Die Hochschule betrachtet das Weiterbildungszentrum mit seinem Studienangebot als wichtige Ergänzung zu den Studiengängen. Das primäre Ziel der Hochschullehrgänge besteht darin, lebenslanges und lebensbegleitendes Lernen zu ermöglichen. Für ihre Weiterbildung hat die FH Kärnten den Anspruch der wissenschaftlichen Fundierung und der Praxisnähe.

Die ersten Weiterbildungsangebote an der FH Kärnten entstanden im Studienbereich Gesundheit und Soziales und richteten sich an die bestehenden Studierenden der Hochschule. Seitdem hat die FH Kärnten sowohl die Angebotspalette in der Weiterbildung als auch die Zielgruppe deutlich erweitert. Die Zielgruppe ist mittlerweile sehr weit gefasst und besteht mehrheitlich aus Personen, die vor Aufnahme des Weiterbildungsangebots nicht zu den (ehemaligen) Studierenden der FH zählten. Maßgebend für die Entwicklung des Weiterbildungsangebotes ist eine Marktrecherche, die unter anderem die Bedürfnisse der Partner:innen der FH berücksichtigt.



Im Bereich der Weiterbildung gelten viele Prozesse zur Qualitätssicherung analog zu den regulären Studiengängen. Die Hochschullehrgänge sind im QMS der FH Kärnten integriert. Ihre Leitung ist zweigeteilt: wissenschaftlich und administrativ-organisatorisch. Die Verantwortung für die Qualitätssicherung trägt die wissenschaftliche Leitung.

Die Entscheidung zur Einrichtung eines Hochschullehrgangs liegt beim FH-Kollegium im Einvernehmen mit der Erhalterin, wobei die Hochschulleitung entscheidet, ob ein geplanter Lehrgang mit der Strategie der FH in Einklang ist. Für die Einrichtung von neuen Hochschullehrgängen gelten die Grundlagen der Studiengangsentwicklung analog. Die einzelnen Schritte zur Entwicklung und Einrichtung eines Lehrgangs werden in einem Prozessdokument („Living Paper“) festgehalten.

Die Studien- und Prüfungsordnung der Hochschule gilt auch für Weiterbildungslehrgänge (Bachelor-, Master- und akademische Lehrgänge); für kleinere Weiterbildungsangebote gelten angepasste studienrechtliche Regelungen.

Im Bereich der Weiterbildung werden ähnliche Instrumente zur Qualitätssicherung wie in den regulären Studiengängen eingesetzt, wobei es einige zielgerichtete Adaptationen gibt. Zusätzlich zu den Instrumenten aus den regulären Studiengängen werden beispielsweise Aufnahmegespräche mit den Bewerber:innen zur Abklärung von Erwartungen geführt oder Jahrgangsinformationsveranstaltungen zur Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses über die Qualitätsanforderungen in der Lehre abgehalten. Im Falle eines Hochschullehrganges erfolgt die LV-Evaluation außerdem zumeist gemeinsam mit dem Kooperationspartner.

Seit 2018 hat ein Scientific Board die Aufgabe, wissenschaftlich-akademisch qualitätssichernd zu wirken. Dieses Gremium unter dem Vorsitz der Vizerektorin besteht aus entsandten Mitgliedern aus allen vier Studienbereichen der FH und externen Expert:innen und hat eine beratende Funktion. Darüber hinaus hat der Ausschuss für Weiterbildung, der ebenfalls von der Vizerektorin geleitet wird, die Aufgabe, einen hochschulübergreifenden Diskurs zur Umsetzung der in der Strategie vorgesehenen Themen, Maßnahmen und Projekte zu gewährleisten und Beschlüsse zu fassen bzw. für die Hochschulleitung vorzubereiten.

### **Qualitätsmanagement im Bereich Forschung und Entwicklung**

Die FH Kärnten formuliert Ziele und dazugehörige Maßnahmen für den Bereich Forschung und Entwicklung im HEP sowie in der Forschungsstrategie. Die Hochschule verfolgt das strategische Ziel, die österreichweite Forschungsposition weiter auszubauen und sich in der Region als maßgebliche Partnerin für nationale und internationale Forschung weiter zu etablieren. Die FH definiert Forschung und Entwicklung als eigenständigen Kernprozess, der aber auch in die Bereiche Studium und Lehre sowie Weiterbildung eingreift. Hier sieht die Hochschule einen zweifachen Auftrag: Einerseits soll sie einen Beitrag zur Bewältigung zentraler gesellschaftlicher Herausforderungen und zur Entwicklung relevanter Problemfelder durch die Überführung wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Anwendung leisten und andererseits soll sie Studierende zur Urteils- und Handlungsfähigkeit durch die Einbindung der Forschung in die Lehre befähigen.

Konkret hat sich die FH Kärnten im Bereich der Forschung folgende Ziele gesetzt:

- Profilbildung als forschende Hochschule
- Optimierung der F&E-Prozesse und Rahmenbedingungen
- Wissens- und Technologietransfer der Forschung in Wirtschaft und Gesellschaft
- Transfer der Forschung in die Lehre
- Sicherstellung wissenschaftlicher Integrität.

Zur Erreichung dieser Ziele hat die FH Kärnten konkrete Maßnahmen definiert, womit sie auch die Fokussierung und den weiteren Ausbau der Forschungsaktivitäten und -leistungen anstrebt. Zu den strategischen Maßnahmen zählen beispielsweise zwei Forschungsförderungspakete zur Anschub- und Kompetenzaufbaufinanzierung von Forschungsgruppen und Forschungszentren. Die Maßnahmen werden im Rahmen eines rollierenden Prozesses regelmäßig auf ihre Wirkung hin überprüft und kontinuierlich angepasst und weiterentwickelt.

Verantwortung im Bereich Forschung und Entwicklung tragen die Hochschulleitung (strategische Steuerung der Ziele) sowie die FH Kärnten Research (FHKR) und der Forschungsausschuss (operative Maßnahmen und Agenden). Die FHKR ist die zentrale Informations- und Transferstelle der Hochschule und als solche der erste Anlaufpunkt für Mitarbeiter:innen der FH Kärnten sowie für zukünftige Projekt- und Kooperationspartner:innen, Forschungseinrichtungen, Universitäten, Förderstellen oder regionale Einrichtungen. Die FHKR ist seit 2018 für die abteilungsübergreifende, operative Abwicklung des gesamten F&E-Prozesses inkl. Ergebnisverantwortung zuständig, wobei alle forschungsunterstützenden Koordinierungs-, Support- und Administrationsstellen der FHKR direkt zugeordnet sind. Der Ausschuss für Forschung, in dem unter dem Vorsitz des Rektors die Leitung der FHKR und alle Studienbereiche vertreten sind, hat die Aufgabe, strategische Maßnahmen zur Weiterentwicklung in Forschung und Entwicklung vorzubereiten und die hochschulischen Forschungsagenden inhaltlich bzw. strategisch zu koordinieren; die abgeleiteten Schritte werden der Hochschulleitung vorgeschlagen. Somit soll sichergestellt werden, dass die Forschungsprioritäten der Hochschule durch die Forschungstätigkeit der Hochschulmitglieder unterstützt werden.

Die Abwicklung von F&E-Projekten erfolgt über einen standardisierten Prozess, der in einer Prozessbeschreibung festgehalten ist. Als internes Informationssystem nutzt die FH zur verwaltungstechnisch effektiven und effizienten Bearbeitung die Forschungsdatenbank FHRds. Darüber hinaus nutzt die Hochschule ein Projektmonitoringtool (FEP), mit dem eine tagesaktuelle Steuerung der Projekte möglich ist.

Zur Forschungsförderung findet an der FH Kärnten jährlich ein Tag der Forschung statt, an dem sowohl Forscher:innen der FH als auch externe Partner:innen teilnehmen. Dieser Tag dient auch dem Austausch über Verbesserungsmaßnahmen zur weiteren Qualitätsentwicklung der Forschung.

Das Key Partner Management wurde im Jahr 2020 eingeführt. Dieses ist eine direkte Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Wissenschaft und unterstützt somit die Zielsetzung der Hochschule, die Kooperationen der FH mit Unternehmen und Organisationen weiter aufzubauen und strategisch auszurichten.

Ein weiteres Unterstützungsangebot der FH Kärnten ist die Gründergarage, die als Serviceeinrichtung angehende Unternehmer:innen auf ihrem Weg in die Selbstständigkeit begleitet und beispielsweise durch Weiterbildungsmöglichkeiten und Infrastruktur unterstützt.

Zur Überprüfung der Zielerreichung erhebt die FH Kärnten forschungsbezogene Kennzahlen. Die interne Forschungsevaluation erfolgt im Forschungs-Ausschuss auf Basis der Erfahrungen und Ergebnisse der FHKR sowie der Studienbereiche, die analysiert, bewertet und an die Hochschulleitung zusammen mit einem Umsetzungsvorschlag weitergeleitet werden. Die Evaluation extern geförderter Forschungsprojekte (z. B. der an der FH durchgeführten Horizon-Projekte) erfolgt über die Fördergeber:innen.

### **Qualitätsmanagement im Bereich Internationalisierung**

Die FH Kärnten positioniert sich als regional verankerte Hochschule mit internationaler Anbindung und Ausrichtung und legt großen Wert darauf, die Internationalisierung

weiter voranzutreiben. Die Hochschule hat ihre zukünftigen Ziele im Bereich Internationales in einer Internationalisierungsstrategie 2022-2028 und im HEP festgehalten. Mittelfristig strebt die FH Kärnten eine stärkere Integration in die europäische Hochschullandschaft an. Dies soll durch verstärkte Capacity Building Aktivitäten (Erasmus+ KA2) sowie durch Zusammenarbeit mit europäischen Hochschulallianzen erfolgen.

Die Verantwortungsbereiche in Bezug auf Internationalisierung sind institutionell breit gefächert. Zu den Akteur:innen in diesem Bereich zählen neben dem Rektorat, das für die Internationalisierung zuständig ist, Hochschulleitung, FH-Kollegium, Studiengangsleitungen, internationale Koordinator:innen, International Relations Office (IRO) sowie internationaler Ausschuss. Die internationalen Koordinator:innen sind in den Studiengängen tätig und unterstützen die internationalen Aktivitäten. Das IRO ist die Schnittstelle aller internationalen Aktivitäten der Hochschule. Der Servicebereich ist für den Aufbau und die Betreuung von Netzwerken und Partnerschaften, für Mobilitätsmaßnahmen und für die Unterstützung von internationalen Studierenden am Campus zuständig. Das IRO arbeitet außerdem im Zusammenhang mit der Umsetzung von gemeinsamen Studienprogrammen eng mit QMOE zusammen. Überdies arbeitet das IRO gemeinsam mit unterschiedlichen Stakeholdern an der Weiterentwicklung von Internationalization@home und gemeinsam mit dem Ausschuss Internationales an der strategischen Weiterentwicklung der Internationalisierung. Der Ausschuss für Internationales bereitet strategische Maßnahmen zu Internationalisierungsprozessen vor und koordiniert operative Maßnahmen zur Umsetzung der Internationalisierungsstrategie. In diesem Ausschuss sind neben dem Rektor, der auch Vorsitzender ist, das IRO sowie alle Studienbereiche vertreten.

Generell strebt die FH Kärnten an, die Internationalisierung in Lehre, Studium, Forschung und Entwicklung weiter voranzutreiben. In einem Living Paper hat die FH Kärnten drei Schwerpunkte mit konkreten Zielen und Maßnahmen im Bereich der Internationalisierung gesetzt:

- Mobilitäten: Ziel ist eine Erhöhung der Studierendenmobilitäten, von Virtual Exchange und Virtual Mobility in der Lehre, der Joint-Degree und Double-Degree-Programme und der Staff Exchanges;
- Strategische Weiterentwicklung der internationalen Kooperationen in allen Bereichen der Hochschule;
- Internationalization@ home: Dazu gehören alle außercurricularen Aktivitäten und Projekte für Studierende und Mitarbeitende der FH Kärnten (beispielsweise das Konzept „English@CUAS“, Coffee Calls für Mitarbeitende zu internationalen Themen oder Gastvorträge bzw. internationale Exkursionen für Studierende).

Derzeit hat die FH Kärnten circa 140 bestehende Partnerschaften. Zukünftig nimmt sich die Hochschule vor, die Zahl der Partnerschaften zu reduzieren und sich stattdessen auf vertiefte Partnerschaften zu konzentrieren. Die Partnerschaften der FH werden regelmäßig anhand klarer Kriterien evaluiert. Darüber hinaus strebt sie an, einer europäischen Allianz beizutreten; Anfang 2023 wurde die FH Kärnten als assoziierter Partner in die ATHENA European University aufgenommen.<sup>6</sup>

### **Qualitätsmanagement im Bereich Personal und Administration**

Im HEP 15/22 definiert die FH Kärnten ihre Mitarbeiter:innen als das wichtigste Potenzial für die Entwicklung der Gesamtorganisation und ihrer Studienangebote und setzt sich zum Ziel, die stetige Weiterentwicklung des Personals zu fördern. Im Bereich

<sup>6</sup> Die FH Kärnten hat im Rahmen der Stellungnahme über die Aufnahme in die europäische Allianz informiert.

Personal gliedert sich das QM an der FH Kärnten in drei Bereiche:  
Personalplanung, -auswahl, und -entwicklung.

Die Besetzung von hauptberuflichen Stellen wird auf Basis des Budgetprozesses in Zusammenarbeit zwischen dem Servicebereich Personal, dem Servicebereich Controlling und den Leitungen der Studien- und Servicebereiche sowie der Geschäftsführung abgestimmt. Der Anteil an nebenberuflich Lehrenden wird ebenfalls jährlich in die Planung einbezogen. Die Rollen und Funktionen sowie die Prozesse zur Auswahl bei neu zu besetzenden Stellen sind im Personalhandbuch beschrieben. Seit 2020 existiert ein Gehaltsmodell der FH Kärnten, mit dem eine transparente und gerechte Entlohnung mit automatischen Gehaltsvorrückungen bezweckt wird. Für die Bereiche Lehre und Forschung ist ein wissenschaftliches Laufbahnmodell vorhanden. Die Personalauswahl erfolgt auf Grundlage von Kriterienkatalogen in einem Hearingverfahren mit einer Kommission, deren Zusammensetzung je nach Funktion der ausgeschriebenen Stelle variiert. Personalentwicklung an der FH Kärnten findet auf drei Ebenen statt: die individuelle Entwicklung (internes Aus- und Weiterbildungsprogramm und die Möglichkeit, externe Angebote wahrzunehmen), die Teamentwicklung (z. B. interne Klausuren, Workshops oder Teambuildingveranstaltungen) und die Organisationsentwicklung in Form von Strukturen und Prozessen.

Zu den Instrumenten der Qualitätssicherung und -steuerung zählen unter anderem jährlich stattfindende Jahresgespräche, die anhand eines Gesprächsleitfadens geführt werden, oder bedarfsabhängige Mitarbeiter:innenbefragungen zu Themen wie Arbeitszufriedenheit, betriebliche Gesundheitsförderung oder Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, die in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat durchgeführt werden.

Zur Weiterentwicklung der Führungskräfte finden unterschiedliche Führungskräfte-Trainings statt. Darüber hinaus wurde eine gemeinsame Sitzung pro Semester („Führungskräfte-Dialog“) zur Besprechung von Führungsthemen eingerichtet, an der sowohl die Mitglieder des Servicebereich-Ausschusses als auch des Studiengangsleitungs-Ausschusses teilnehmen.

Die Servicebereiche<sup>7</sup> sowie die Stabsstellen und Beauftragten unterstützen die Kernprozesse Lehre, Forschung und Weiterbildung sowie die Hochschulverwaltung bei der Konzeption, Implementierung, Umsetzung und Weiterentwicklung von Prozessen, Evaluierungsmaßnahmen und Verbesserungsprojekten. An der FH Kärnten tragen außerdem zehn thematische Ausschüsse zur inhaltlichen Auseinandersetzung zu spezifischen Themen, zur Umsetzung zentraler strategischer Maßnahmen, zum Informationsfluss zwischen den Gremien sowie zur standort- und bereichsübergreifenden Zusammenarbeit der Hochschule bei.

Der Servicebereich-Ausschuss dient zur Sicherstellung eines konstanten Austausches und zur Optimierung von internen Schnittstellen. Hier sind Geschäftsführung, Rektorat, Servicebereichsleitungen und Stabsstellen vertreten. Die Ausschussleitung obliegt derzeit dem Geschäftsführer.

Die Studienadministration ist die zentrale Schnittstelle für die Gewährleistung eines reibungslosen Studienverlaufs. Sie ist in Abstimmung mit der Studien- bzw. Lehrgangsleitung für die Stundenplanung verantwortlich und übernimmt die Vorbereitung von Zulassungs- und Anerkennungsentscheidungen. Die Studienadministration ist jeweils den vier Studienbereichen bzw. dem

<sup>7</sup> An der FH Kärnten gibt es folgende Servicebereiche: Bibliothek, Controlling & Finanzen, Didaktikzentrum, Digital Office, FH Kärnten Research, Haustechnik/Facility Management, Info-Center, International Relations Office, IKT, Marketing & PR, Qualitätsmanagement & Organisationsentwicklung, Personal, Rechnungswesen/Zentraler Einkauf, Rektoratsoffice, Revision und Weiterbildungszentrum.

Weiterbildungszentrum zugeordnet mit dem Ziel, eine enge Kommunikation zwischen Administration, Lehrenden und Studierenden zu ermöglichen. Die zentralen Prozesse im Studienablauf werden über alle Studienbereiche hinweg standardisiert gestaltet und sind in einem Administrations-Handbuch festgehalten, das regelmäßig aktualisiert wird. Das Info-Center ist für die Koordination des Online-Bewerbungstools für potenzielle Studierende sowie für die Betreuung und Beratung von Interessent:innen zu allgemeinen Fragen verantwortlich.

Zur Qualitätssicherung der hoheitlichen Aufgaben der Hochschule (Ausstellung von Bescheiden bzw. Abschlussdokumenten, Nostrifizierung) erfolgt ein monatlicher Austausch im Rektorats-Jour fixe, an dem u.a. die Servicebereiche QMOE, das Info-Center, das International Relations Office sowie das Weiterbildungszentrum und die Stabsstelle Recht teilnehmen.

## **Bewertung und Empfehlungen**

### **Qualitätsmanagement auf Hochschulebene**

Die Gutachtenden konnten den auf Basis der Unterlagen gewonnenen Eindruck eines sehr gut funktionierenden Qualitätsmanagements auf Hochschulebene, in welches alle Aufgabenfelder einbezogen werden, verifizieren. Die Gutachter:innen erkennen, dass die FH Kärnten zur Qualitätssicherung Prozesse für ihre gesetzlich verankerten Aufgabenbereiche und für die unterstützenden Strukturen formuliert hat, die regelmäßig überprüft werden. Auch die eingesetzten Instrumente zur Prüfung der Zielerreichung bewerten die Gutachter:innen als geeignet und wertschätzen die regelmäßige kritische Reflexion der einzelnen Prozessschritte. Die Instrumente und Prozesse sind dabei über geeignete Kommunikationsstrukturen verknüpft.

Die Gutachtenden stellen fest, dass für die Hochschule das stark ausgeprägte System von Ausschüssen, Gremien und Arbeitsgruppen, in denen Themen studienbereichs- und standortübergreifend diskutiert, Entscheidungen vorbereitet und Beschlussvorschläge für die Hochschulleitung und das FH-Kollegium erarbeitet werden, kennzeichnend ist. Sie haben dabei den Eindruck gewonnen, dass der Expertise dieser Strukturen viel Vertrauen entgegengebracht wird und dass die erarbeiteten Vorschläge von der Hochschulleitung oft angenommen werden. Aus zahlreichen Gesprächen mit unterschiedlichen Hochschulangehörigen konnten sich die Gutachtenden davon überzeugen, dass das Ausschusswesen nicht nur stimmig und funktionsfähig ist, sondern auch zum standortübergreifenden Zusammenhalt der FH beiträgt.

Die Gutachter:innen haben im Rahmen der Begehung festgestellt, dass die FH Kärnten ihre Ansprüche an das eigene QMS erfüllt und dass sich dieses einer hohen Akzeptanz erfreut. In zahlreichen Gesprächen mit Hochschulangehörigen wurde betont, dass das QMS für Orientierung und Effizienz sorgt, als hilfreich empfunden wird und einen hohen Nutzen für die Hochschule hat. Dass die Umsetzung des QMS von den Angehörigen der FH Kärnten zum größten Teil als unkompliziert wahrgenommen wird, ist nach Ansicht der Gutachter:innen ein Merkmal eines gelingenden QMS. Die Aussagen unterschiedlicher Hochschulangehörigen deuten nach Meinung der Gutachtenden auf eine starke Identifikation mit der Hochschule, auf ein ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein der Mitarbeitenden und somit auf eine etablierte Qualitätskultur hin.

### **Qualitätsmanagement im Bereich Studien & Lehre**

Die Gutachtenden konnten sich davon überzeugen, dass die Hochschule im Bereich Studien und Lehre Prozesse zur Qualitätssicherung nutzt und Instrumente zur Qualitätssicherung einsetzt. Die Gutachtenden konnten sowohl im Rahmen eines Campus-Rundgangs als auch aufgrund der Einschätzung von Lehrenden und Studierenden der FH feststellen, dass die hochschulische Infrastruktur dem State of

the Art entspricht. Darüber hinaus wurde in zahlreichen Gesprächsrunden sehr positiv über die Arbeit und die Angebote des Didaktikzentrums berichtet, sodass die Gutachtenden die Entscheidung der FH zur Gründung dieser Einrichtung begrüßen möchten.

Die Gutachtenden nehmen zur Kenntnis, dass sich die Hochschule mit dem System der LV-Evaluation intensiv beschäftigt hat. Allerdings mussten sie feststellen, dass dieses nicht in allen Studienbereichen gleich gut zu funktionieren scheint. Manche Studierende äußern sich diesem gegenüber kritisch und wissen nicht um die Möglichkeit, eigene Vorschläge für die Stichprobenauswahl einbringen zu können bzw. merken an, von dieser Möglichkeit nicht Gebrauch machen zu können. Die Durchführung der LV-Evaluation wird nicht von allen Studierenden als systematisch wahrgenommen. Auch die Besprechung der LV-Evaluationsergebnisse mit den Studierenden scheint ebenfalls studienbereichsabhängig zu sein und zu großen Unterschieden zu führen, was die Zufriedenheit der Studierenden mit dem System anbelangt.

#### **Empfehlung 1:**

**Die Gutachter:innen empfehlen das bestehende System der LV-Evaluierung insbesondere bezüglich der Stichprobenauswahl in einer breit angelegten Arbeitsgruppe unter Einbeziehung der Studierenden kritisch zu überprüfen und ggf. anzupassen.**

Des Weiteren stellten die Gutachtenden während der Gespräche fest, dass es Unterschiede im Umgang mit den Ergebnissen der LV-Evaluationsergebnisse gibt. In manchen Studienbereichen bzw. Studiengängen zeigten sich die Studierenden zufrieden mit dem Umgang der Lehrenden mit den Ergebnissen, die gemeinsam diskutiert bzw. von den Lehrenden genutzt werden, um Verbesserungsmaßnahmen daraus abzuleiten. In anderen Fällen vermissen die Studierenden eine Einbindung in die Besprechung und Reflektion der Ergebnisse.

#### **Empfehlung 2:**

**Die Gutachter:innen empfehlen im Sinne der Gewährleistung einer kontinuierlich hohen Qualität der Lehrveranstaltungen bzw. im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung der einzelnen Lehrveranstaltungen und der Ergebnissrückführung, in einer breit angelegten Arbeitsgruppe unter Einbeziehung der Studierenden die Feedbackschleife im Bereich der LV-Evaluation kritisch zu überprüfen und ggf. anzupassen, um dadurch nicht zuletzt auch eine hohe Teilnahmemotivation der Studierenden an den LV-Evaluationen zu fördern.**

Im Rahmen der Gespräche wurden die Coffee Calls des Öfteren positiv von den Hochschulangehörigen erwähnt. Hier sehen die Gutachtenden ein nicht ausgeschöpftes Potenzial zur gezielten Nutzung dieses Formats für den Austausch über Erfahrungen in der Lehre, das die FH entfalten könnte. Die Gutachtenden möchten die Hochschule in der Nutzung des Coffee-Call-Formats bestärken und einen noch systematischeren Einsatz des Formats für den Austausch zu bestimmten didaktischen Themen (Beispiel: individuell entwickelte Tools für die Lehre oder Evaluation der Lehre) anregen.

#### **Qualitätsmanagement im Bereich Weiterbildung**

Während des Audits haben die Gutachtenden den Eindruck gewonnen, dass sich die Weiterbildung in die Gesamtstrategie der Hochschule gut fügt. Das Weiterbildungszentrum haben sie als agile und flexible Struktur wahrgenommen, das sehr starke Partnerschaften eingetht, die die Gutachtenden besonders hervorheben möchten. Darüber hinaus konnten die Gutachtenden sehen, dass die FH Kärnten klare Ziele formuliert und funktionierende Prozesse und Strukturen der Qualitätssicherung aufgebaut hat, die auch in den Unterlagen klar beschrieben werden. Auch im Bereich der Weiterbildung sind die Anforderungen und Verantwortlichkeiten transparent

formuliert. Die Gutachtenden schätzen das QM im Bereich Weiterbildung als funktionierend und stimmig ein.

### **Qualitätsmanagement im Bereich Forschung und Entwicklung**

Im Bereich Forschung und Entwicklung konnten sich die Gutachtenden ein umfassendes Bild von der internen und externen Qualitätssicherung machen. Sie konnten feststellen, dass die FH Kärnten klare strategische Ziele verfolgt, funktionierende Prozesse definiert und bei der Evaluation der Zielerreichung stark kennzahlenorientiert vorgeht.

Die Gutachtenden nehmen insbesondere die starken Partnerschaften in den kooperativen Projekten der FH Kärnten im Bereich Forschung wahr und möchten die bestehenden Horizon-Projekte besonders hervorheben. Das von der FH formulierte Ziel der Verdoppelung des jährlichen Forschungsvolumens wurde laut Aussage der Hochschulleitung weit übertroffen, indem es der Hochschule gelungen ist, dieses fast zu verdreifachen. Die mit Hochschulangehörigen geführten Gespräche bestätigten für die Gutachtenden, dass die Hochschule Forschung als wichtiges strategisches Ziel betrachtet und einen großen Wert auf eine forschungsgeleitete Lehre sowie auf die Einbindung von Studierenden in Forschungsprojekte legt. Dies erfolgt nicht zuletzt dank der ausgezeichneten Infrastruktur und der Gründergarage der FH Kärnten.

### **Qualitätsmanagement im Bereich Internationalisierung**

Im Bereich Internationalisierung hat die FH Kärnten nach Ansicht der Gutachtenden klare Zielvorstellungen. Diese sind sowohl auf zentraler als auch auf dezentraler Ebene formuliert und fügen sich ihrer Meinung nach sinnvoll in die Gesamtstrategie der Hochschule ein. Die Zielerreichung wird anhand von Kennzahlen überprüft.

Die Gutachtenden konnten sich im Laufe der Begehung davon überzeugen, dass die Internationalisierung in allen Bereichen der Hochschule gelebt wird, sei es durch Mobilitäten, durch englischsprachige Studiengänge mit einem hohen Anteil an internationalen Studierenden, durch Vollzeitlehrkräfte aus unterschiedlichen Ländern oder durch die Maßnahmen aus dem Bereich Internationalization@home. Des Weiteren hat die Hochschule klare Kriterien und Prozesse für die Evaluation von Hochschulpartnerschaften formuliert.

Die Gutachter:innen waren von der Leidenschaft, dem Engagement und der Kompetenz der Gesprächspartner:innen beeindruckt. Besonders positiv möchten die Gutachtenden die rein englischsprachigen Programme sowie die Joint Degree- und Double Degree-Programme hervorheben.

Die Unterlagen und die Vor-Ort-Gespräche konnten die Gutachtenden davon überzeugen, dass die FH Kärnten im Bereich der Internationalisierung ein funktionierendes QM hat und sehr gut aufgestellt ist.

### **Qualitätsmanagement im Bereich Personal und Administration**

Die Gutachtenden konnten sich aus den vorgelegten Unterlagen und den vor Ort geführten Gesprächen ein umfassendes Bild zum Bereich Personal und Administration machen und sich davon überzeugen, dass die FH Kärnten geeignete Prozesse und Strukturen zur Qualitätssicherung in der Verwaltung geschaffen hat. An unterschiedlichen Stellen wurden in den Gesprächen vorhandene Prozesse von den Mitarbeitenden als hilfreich und sinnvoll bezeichnet.

Den Gutachtenden ist aufgefallen, dass die Hochschule viel Wert auf eine sorgfältige Personalauswahl und sinnvolle Personalentwicklung legt. Dies spiegelt sich nach Ansicht der Gutachtenden unter anderem darin wider, dass ihnen im Rahmen der Begehung besonders motivierte und engagierte Hochschulangehörige begegnet sind und dass die Hochschule für alle Stellenausschreibungen ein Hearingverfahren vorsieht.

Die Gutachter:innen bewerten auch die in diesem Bereich eingesetzten Instrumente zur Überprüfung der Zielerreichung als geeignet. Dass die dokumentierten Prozesse und Instrumente des Qualitätsmanagements laufend überprüft und bei Bedarf angepasst werden, zeigte sich den Gutachtenden während der Gespräche anhand des Berichts über die Neugestaltung der Jahresgespräche oder auf die Einführung der Führungskräfte trainings.

Das Qualitätsmanagement hinsichtlich des Eckpunktes 2 (Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung) sehen die Gutachter:innen in allen Bereichen als „sehr gut entwickelt“ an.

## 5. Qualitätsentwicklung

### Eckpunkt 3: Qualitätsentwicklung

**Die Ergebnisse der Qualitätssicherung werden von der Hochschule regelmäßig und systematisch für eine qualitätsgeleitete Hochschulsteuerung verwendet und transparent gemacht. Relevante interne und externe Stakeholder werden adäquat in die Vorbereitung, (Neu-)Gestaltung und Entscheidungsfindung eingebunden.**

**Die Verantwortlichkeiten und Befugnisse zur (Weiter-)Entwicklung, Sicherung und Bewertung von Qualität in der Hochschule im Sinne eines Qualitätsregelkreises sind transparent den verschiedenen Steuerungsebenen zugewiesen; sie sind dokumentiert, und gewährleisten, dass Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden.**

**Das Funktionieren des Qualitätsmanagements wird regelmäßig überprüft.**

Im Rahmen des Eckpunktes 3 werden die Prüfbereiche „Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule“ (§ 22 HS-QSG PB 1) und „Beteiligung von Interessensgruppen“ (§ 22 HS-QSG PB 4).

### Sachstand

Im Bereich des Qualitätsmanagements an der FH Kärnten wirken verschiedene Instanzen und Ausschüsse. Die Hochschule legt großen Wert auf eine partizipative Gestaltung des Strategie- und Qualitätsprozesses und bemüht sich hierbei um eine breite Beteiligung der Hochschulangehörigen. Steuerungsprozesse laufen zwar auf der Managementebene, die FH hat aber den Anspruch, die Hochschulangehörigen sowohl in die Entscheidungsfindung als auch ins Monitoring einzubeziehen. Prozessbeschreibungen, Richtlinien und Satzungen regeln jeweils die Entscheidungsabläufe.

Die Hochschulleitung ist das oberste Entscheidungsgremium der FH Kärnten. Im Rahmen der internen Qualitätssicherung arbeitet sie in enger Abstimmung mit dem FH-Kollegium und dem Servicebereich QMOE. Hier hat sie die Aufgabe, Kommunikationsräume über Qualitätsfragen in allen Studien- und Servicebereichen der Hochschule zu erschließen, die rollierende Strategieentwicklung zu steuern und jährlich zusammen mit den Hochschulangehörigen die bisher erreichten Leistungsergebnisse zu beurteilen sowie Maßnahmen auf Hochschulebene zur weiteren Steuerung festzulegen.

Das FH-Kollegium ist für die Einrichtung und Auflassung sowie für die Änderung der Studien- und Hochschullehrgänge zuständig. Ihm obliegt auch die strategische Weiterentwicklung von Lehre, angewandter Forschung und Internationalisierung sowie



die Sicherung der Qualität der Lehre und Forschung. Diese Aufgaben nimmt das FH-Kollegium im Einvernehmen mit der Erhalterin wahr.

Im QM-Bereich haben die Ausschüsse die Aufgabe, einen hochschulübergreifenden Diskurs zur kontinuierlichen Umsetzung der auf Basis der Strategie vorgesehenen Themen zu gewährleisten, Verbesserungspotenziale in allen Leistungsbereichen zu erheben und darauf abgestimmte Maßnahmen vorzubereiten. Sie werden jeweils von einem Mitglied der Hochschulleitung geleitet. Entscheidungen auf der operativen Ebene können direkt im Ausschuss erfolgen, während anstehende Entscheidungen auf der strategischen Ebene als Beschlussvorschläge in die Hochschulleitung weitergetragen werden. Die Mitwirkung der Studierenden erfolgt entweder in Form einer fixen Teilnahme oder anlassbezogen und in enger Abstimmung mit der Studierendenvertretung der FH Kärnten.

Die Studienbereichsleitungen sind Mitglieder der Hochschulleitung. Sie sind für die Kommunikation und die Weitergabe von Informationen verantwortlich. Im Rahmen der internen Qualitätssicherung ist es ihre Aufgabe, den Gesamtbereich inhaltlich, organisatorisch und prozessual weiterzuentwickeln.

Die Studiengangsleitungen sind für die Qualität der jeweiligen Studiengänge verantwortlich. Dazu gehört die Analyse der Evaluationsergebnisse, die Ableitung von Maßnahmen aus den Analyseergebnissen sowie die Weiterleitung von Informationen zur Konsolidierung für den Qualitätsbericht für Studium & Lehre.

Das Ziel der Internen Revision ist es, der Geschäftsführung sowie den verantwortlichen Führungskräften die Gewissheit zu verschaffen, dass die Prozesse und Verfahren der Hochschule geeignet sind, um die Vorgaben und Ziele zu erreichen, und dass diese im Einklang mit gesetzlichen, internen und externen Vorgaben bzw. Vereinbarungen stehen. Die Revisionsordnung sowie die jährlichen Revisionspläne der FH Kärnten mit Details zu den jeweiligen Prüfungen und Monitoringmaßnahmen sind in der QM-Library abrufbar.

Die Stabsstelle Recht ist die erste Anlaufstelle für rechtliche Fragestellungen und gibt Stellungnahmen sowie Empfehlungen als Entscheidungsgrundlage an die entscheidungsbefugten Stellen ab. Sie erarbeitet, aktualisiert und prüft interne Richtlinien und Regelungen der FH Kärnten und erstellt und prüft abzuschließende Verträge auf rechtliche Konformität und hochschulische Vorgaben.

Die Hochschule strebt eine stringente Verknüpfung der Strategie mit dem QM an, die für sie eine wesentliche Grundlage für die Steuerung und Weiterentwicklung der Hochschule darstellt. Eine strukturierte Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems erfolgt im Rahmen der rollierenden Hochschulentwicklung, der eine Analyse hinsichtlich der Wirksamkeit der Maßnahmen zur Qualitätssicherung vorausgeht, sodass notwendige Anpassungen jährlich vorgenommen werden können. Der OEQM-Ausschuss befasst sich laufend mit der Umsetzbarkeit des QMS, insbesondere mit der Reflexion der Qualitätssicherungsinstrumente, und seiner Dokumentation. Änderungsvorschläge werden durch die Ausschuss-Mitglieder vorbereitet und in die zuständigen Gremien zur Beschlussfassung eingebracht.

## **Bewertungen und Empfehlungen**

Die Gutachtenden haben sich im Laufe des Audits davon überzeugen können, dass die Verantwortlichkeiten für die Gewährleistung und Verbesserung der Qualität an der FH Kärnten klar geregelt sind und auf allen Ebenen wahrgenommen werden. Während der Begehung haben die Gutachtenden den Eindruck erhalten, dass der gewählte stark partizipative Ansatz – Einbindung aller vor Effizienz – an der FH Kärnten funktioniert und dass die Hochschulangehörigen die Partizipationsmöglichkeiten größtenteils wahrnehmen und zur Entscheidungsfindung gerne beitragen. Die

Gutachtenden vertreten die Ansicht, dass sowohl die Operationalisierung der Ziele und Entscheidungen auf allen Ebenen als auch der Informationsfluss in beide Richtungen funktioniert.

Die Gutachtenden haben festgestellt, dass das QM regelmäßig überprüft und bedarfsabhängig angepasst wird. Nach Meinung der Gutachterinnen:gruppe gewährleisten die Aktivitäten des QMS die Weiterentwicklung der Qualität.

Die Gutachtenden konnten sich davon überzeugen, dass die Qualitätsregelkreise geschlossen sind. Das Qualitätsmanagement hinsichtlich des Eckpunktes 3 (Qualitätsentwicklung) sehen die Gutachter:innen in allen Bereichen als „sehr gut entwickelt“ an.

## 6. Gesamtbewertung

Im Rahmen des Audits des Qualitätsmanagements an der FH Kärnten konnte die Gutachter:innengruppe einen umfassenden Einblick in den Aufbau und die Funktionsweise des Qualitätsmanagementsystems der Hochschule erhalten. Die Gutachter:innen stützen ihre Urteilsbildung auf umfangreiche und informative Unterlagen und auf konstruktiv geführte und angenehme Gespräche mit unterschiedlichen sehr gut informierten und engagierten Gesprächspartner:innen der Hochschule im Rahmen der Begehung. Dafür möchten die Gutachtenden der Hochschule danken.

Die Gutachter:innengruppe kommt zu dem Schluss, dass die FH Kärnten über ein in allen Bereichen sehr gut entwickeltes Qualitätsmanagementsystem verfügt, das die Hochschule im Rahmen der Selbststeuerung bei der Erreichung der strategischen Ziele unterstützt. Zudem stellen die Gutachtenden fest, dass die strategischen Ziele der Hochschule mit ihrem Leitbild in Einklang stehen und dass der rollierende und stark partizipativ gestaltete Strategieentwicklungsprozess sehr gut funktioniert.

Darüber hinaus konnten sich die Gutachtenden in Gesprächen mit den Hochschulangehörigen davon überzeugen, dass sich das QM einer hohen Akzeptanz erfreut, was als weitere Bestätigung interpretiert wird, dass das gewählte System sehr gut geeignet ist.

Das QM der FH Kärnten basiert auf sozialen Prozessen. Vor diesem Hintergrund haben die Gutachter:innen in den Gesprächen mit den Hochschulangehörigen den Eindruck gewonnen, dass die interne Kommunikation und die Partizipation sowohl formell als auch informell sehr gut funktioniert und dass es der FH Kärnten gelungen ist, eine hochschulweite Qualitätskultur zu etablieren. Die gelebte Qualitätskultur und das deutliche Engagement der Hochschulangehörigen für die Weiterentwicklung der FH Kärnten waren für die Gutachter:innen deutlich erkennbar.

Die FH Kärnten hat für alle Leistungsbereiche Prozesse und Instrumente definiert, die aus Sicht der Gutachtenden zielführend ausgestaltet sind und qualitätssichernd wirken. Während der Begehung konnten die Gutachtenden mehrmals die Einschätzung von Mitarbeitenden der FH Kärnten hören, dass die Prozesse und Instrumente hilfreich sind und sie in der Ausübung ihrer Tätigkeit unterstützen.

Grundsätzlich sind die Prozesse und Instrumente im Bereich Studien und Lehre sehr gut entwickelt, die Gutachtenden möchten dennoch empfehlen, einige bestehende Prozesse im Bereich der Evaluation in einer breit angelegten Arbeitsgruppe unter Einbeziehung der Studierenden kritisch zu reflektieren und ggf. anzupassen.

Die Gutachtenden nehmen zur Kenntnis, dass sich die Hochschule mit dem System der LV-Evaluation intensiv beschäftigt hat. Allerdings mussten sie feststellen, dass dieses nicht in allen Studienbereichen gleich gut zu funktionieren scheint. Manche Studierende äußern sich diesem gegenüber kritisch und wissen nicht um die Möglichkeit, eigene Vorschläge für die Stichprobenauswahl einbringen zu können bzw. merken an, von dieser Möglichkeit nicht Gebrauch machen zu können. Die Durchführung der LV-Evaluation wird nicht von allen Studierenden als systematisch wahrgenommen. Auch die Besprechung der LV-Evaluationsergebnisse mit den Studierenden scheint ebenfalls studienbereichsabhängig zu sein und zu großen Unterschieden zu führen, was die Zufriedenheit der Studierenden mit dem System anbelangt.

### **Empfehlung 1:**

**Die Gutachter:innen empfehlen das bestehende System der LV-Evaluierung insbesondere bezüglich der Stichprobenauswahl in einer breit angelegten**

**Arbeitsgruppe unter Einbeziehung der Studierenden kritisch zu überprüfen und ggf. anzupassen.**

Des Weiteren stellten die Gutachtenden während der Gespräche fest, dass es Unterschiede im Umgang mit den Ergebnissen der LV-Evaluationsergebnisse gibt. In manchen Studienbereichen bzw. Studiengängen zeigten sich die Studierenden zufrieden mit dem Umgang der Lehrenden mit den Ergebnissen, die gemeinsam diskutiert bzw. von den Lehrenden genutzt werden, um Verbesserungsmaßnahmen daraus abzuleiten. In anderen Fällen vermissen die Studierenden eine Einbindung in die Besprechung und Reflektion der Ergebnisse.

**Empfehlung 2:**

**Die Gutachter:innen empfehlen im Sinne der Gewährleistung einer kontinuierlich hohen Qualität der Lehrveranstaltungen bzw. im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung der einzelnen Lehrveranstaltungen und der Ergebnissrückführung, in einer breit angelegten Arbeitsgruppe unter Einbeziehung der Studierenden die Feedbackschleife im Bereich der LV-Evaluation kritisch zu überprüfen und ggf. anzupassen, um dadurch nicht zuletzt auch eine hohe Teilnahmemotivation der Studierenden an den LV-Evaluationen zu fördern.**

Hinsichtlich der Qualitätsentwicklung konnten die Gutachtenden bemerken, dass die Ergebnisse der Qualitätssicherung von der Hochschule regelmäßig und systematisch für eine qualitätsgeleitete Hochschulsteuerung verwendet und transparent gemacht werden, wobei relevante Stakeholder adäquat eingebunden werden. Darüber hinaus sind die Verantwortlichkeiten und Befugnisse klar geregelt und das Funktionieren des Qualitätsmanagements wird regelmäßig überprüft.

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass die FH Kärnten nicht nur über ein sehr gut funktionierendes QM verfügt, sondern dass die aktive Partizipation und das starke Engagement der Hochschulangehörigen nach Meinung der Gutachtenden auch von einer starken Identifikation mit der Hochschule und einer funktionierenden Qualitätskultur zeugt.

## 7. Stellungnahme der Hochschule

Wir freuen uns über den positiven Bericht der Gutachter\*innen und bedanken uns für das konstruktive und wertschätzende Auditverfahren. Sowohl den strukturierten Ablauf entlang der evalag-Eckpunkte als auch die wertvollen Gespräche während der Begehung haben wir sehr produktiv erlebt.

Das Peer-Feedback des Gutachter\*innenteams bestätigt uns in unserem Ansatz, das Qualitätsmanagementsystem der FH Kärnten auf sozialen Prozessen aufzusetzen und Kommunikation sowie Partizipation als wertvolle und solide Basis für eine hochschulweite Qualitätskultur zu nutzen. Besonders erfreut sind wir darüber, dass unsere Selbsteinschätzung bezüglich der Praxistauglichkeit unseres Qualitätsmanagementsystems durch externe Expert\*innen bestätigt wurde und das ausgeprägte Engagement der Hochschulangehörigen sowie deren starke Identifikation mit der FH Kärnten für die Gutachter\*innen deutlich sichtbar war.

Die Empfehlungen des Gutachter\*innenteams für das Qualitätsmanagement in Studium und Lehre greifen wir gerne auf und möchten unsere Überlegungen und bereits gesetzten Schritte im Folgenden erläutern:

### Kapitel 4: Studium und Lehre

#### **Empfehlung 1:**

***Die Gutachter:innen empfehlen das bestehende System der LV-Evaluierung insbesondere bezüglich der Stichprobenauswahl in einer breit angelegten Arbeitsgruppe unter Einbeziehung der Studierenden kritisch zu überprüfen und ggf. anzupassen.***

#### **Empfehlung 2:**

***Die Gutachter:innen empfehlen im Sinne der Gewährleistung einer kontinuierlich hohen Qualität der Lehrveranstaltungen bzw. im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung der einzelnen Lehrveranstaltungen und der Ergebnissrückführung, in einer breit angelegten Arbeitsgruppe unter Einbeziehung der Studierenden die Feedbackschleife im Bereich der LV-Evaluation kritisch zu überprüfen und ggf. anzupassen, um dadurch nicht zuletzt auch eine hohe Teilnahmemotivation der Studierenden an den LV-Evaluationen zu fördern.***

Um die LV-Evaluierung weiterhin zu optimieren – und dazu an die Initiativen aus der bereits erfolgten intensiven Auseinandersetzung mit dieser Thematik in den letzten Jahren anzuschließen – wurde folgende Vorgehensweise festgelegt:

- Hohe Priorisierung dieses Themas im Ausschuss für Organisationsentwicklung

& Qualitätsmanagement: Bereits in der ersten Ausschuss-Sitzung 2023 wurden Überlegungen hinsichtlich der Stichprobenauswahl diskutiert. Weitere Gespräche dazu bzw. zur Einrichtung einer themenspezifischen Arbeitsgruppe werden in den nächsten Sitzungen erfolgen. Die Einbindung der Studierenden ist durch die fixe Ausschuss-Mitgliedschaft des Vorsitzes der Studierendenvertretung von Beginn an gewährleistet. Darüber hinaus wird ein Erfahrungsaustausch mit anderen Hochschulen initiiert werden.

- Aufnahme der Überprüfung des Qualitätsregelkreises in Studium und Lehre in den Revisionsplan 2023 unter besonderer Berücksichtigung der LV-Evaluierungen und des Schließens der Feedback-Schleife an die Studierenden. Eine Abweichungsanalyse wird zusätzlich zu den jährlichen QM-Berichten Aufschluss darüber geben, in welchen Studienbereichen bzw. Studiengängen an der Einbindung der Studierenden in Besprechung und Reflexion der Evaluierungsergebnisse nachgebessert werden muss.
- Einrichtung eines internen Dashboards, das einen raschen Überblick über die aktuellen Daten zur Evaluierung liefert (z. B. zur Rücklaufquote). Von dieser Unterstützungsmaßnahme werden Studienbereichsleitungen, Studiengangsleitungen, Studienadministratoren, das Rektorat sowie der Servicebereich Qualitätsmanagement & Organisationsentwicklung profitieren, um bei Bedarf steuernde Maßnahmen ergreifen zu können.
- Berücksichtigung der Bedürfnisse von Studierenden aus anderen Kulturkreisen, um die zum Teil vorhandene Hemmschwelle, Lehrenden eine Rückmeldung zu geben, abzubauen zu können. Informationen dazu werden mittels Fokusgruppen und qualitativen Interviews mit internationalen Studierenden unter Beteiligung des International Relations Offices erhoben.
- Evaluierung der bereits umgesetzten Unterstützungsmaßnahmen für Lehrende hinsichtlich der automatisierten Notifikationen aus dem Studienverwaltungssystem bezüglich Auswahl und Start- bzw. End-Termine ihrer Lehrveranstaltungen für die studentische LV-Bewertung.
- Verstärkter Hinweis auf die Bedeutung der LV-Evaluierung im Onboarding-Prozess von Studiengangsleitungen und Lehrenden und Darstellung des gesamten Systems der Evaluierung samt potentiell abzuleitenden Maßnahmen (Gespräche mit Lehrenden, Monitoring von gesetzten Maßnahmen etc.).

Darüber hinaus möchten wir eine inzwischen erfolgte und äußerst erfreuliche Weiterentwicklung zu **Kapitel 4: Internationalisierung** bekannt geben:

Die FH Kärnten wurde als assoziierter Partner in die ATHENA European University<sup>8</sup> aufgenommen und kommt damit ihrem Ziel, trotz regionaler Verankerung stärker in die europäische Hochschullandschaft integriert zu sein, einen wesentlichen Schritt näher.

<sup>8</sup> vgl. ATHENA European University (2023): URL: <https://athenauni.eu/athena-welcomes-carinthia-university-of-applied-sciences-as-a-new-associate-partner-in-austria/>, abgerufen am 19.01.2023.

## **8. Entscheidung der Akkreditierungskommission**

**Die Akkreditierungskommission beschließt, das Qualitätsmanagement der Fachhochschule Kärnten mit Empfehlungen für sieben Jahre zu zertifizieren.**

**Folgende Empfehlungen werden ausgesprochen:**

### **Qualitätsmanagement im Bereich Studien & Lehre**

- E1 Die Gutachter:innen empfehlen das bestehende System der LV-Evaluierung insbesondere bezüglich der Stichprobenauswahl in einer breit angelegten Arbeitsgruppe unter Einbeziehung der Studierenden kritisch zu überprüfen und ggf. anzupassen.
- E2 Die Gutachter:innen empfehlen im Sinne der Gewährleistung einer kontinuierlich hohen Qualität der Lehrveranstaltungen bzw. im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung der einzelnen Lehrveranstaltungen und der Ergebnissrückführung, in einer breit angelegten Arbeitsgruppe unter Einbeziehung der Studierenden die Feedbackschleife im Bereich der LV-Evaluation kritisch zu überprüfen und ggf. anzupassen, um dadurch nicht zuletzt auch eine hohe Teilnahmemotivation der Studierenden an den LV-Evaluationen zu fördern.

# Anhang 1: evalag-Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschulen in Österreich

(verabschiedet am 28. Oktober 2022)

## Einleitung

**evalag** (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) hat mit einer auch international besetzten Expertenkommission 2007 Eckpunkte zur institutionellen Qualitätssicherung von Hochschulen entwickelt. Die Eckpunkte wurden nun im Hinblick auf die Entwicklungen der letzten Jahre sowie der Erfahrungen, die mit der Durchführung diesbezüglicher Audits gewonnen wurden, aktualisiert. Die Eckpunkte werden zudem stets an die geltende Gesetzesgrundlage angepasst.

Die Eckpunkte informieren über die Bestandteile eines funktionsfähigen und systematischen Qualitätsmanagements, sind Orientierungspunkte für dessen Ausgestaltung und dienen zur internen Reflexion. Das in den Eckpunkten transportierte Qualitätsverständnis basiert auf dem Prinzip des Qualitätsregelkreises, der in eine hochschulweite Qualitätskultur eingebettet ist. Daher wird auch der Kommunikation, der Einbeziehung aller Stakeholder und der Transparenz in allen Eckpunkten ein besonderer Stellenwert eingeräumt.

Qualitätsmanagement wird insgesamt als qualitätsbezogener Teil des Hochschulmanagements verstanden.

Entsprechend der Orientierung am Qualitätsregelkreis fokussiert Eckpunkt 1 zunächst auf den zentralen Ausgangs- und Bezugspunkt: die strategischen Ziele der Hochschule als Ausgangs- und Ansatzpunkt für das Qualitätsmanagement. Eckpunkt 2 behandelt die Prozesse und Instrumente, die die Hochschule zur Gewährleistung und Überprüfung der Zielerreichung ihrer strategischen Ziele systematisch nutzt. Eckpunkt 3 fokussiert auf den Steuerungs- oder Führungsaspekt des Qualitätsmanagements und die systematische Nutzung von Informationen in Entscheidungsprozessen und zur Weiterentwicklung.

Auf der Grundlage der Eckpunkte hat **evalag** das Konzept eines (mehrstufigen) Audits entwickelt, mit dem eine Hochschule den Nachweis über den erreichten Stand der Implementierung ihres Qualitätsmanagements erbringen kann und das Impulse für die weitere Entwicklung geben soll.

Die im Folgenden dargestellten Eckpunkte sowie ihre Prüffelder und Kriterien ermöglichen es der Hochschule, ihr Qualitätsmanagement gemäß ihren (strategischen) Zielsetzungen, ihrem Qualitäts- und ihrem speziellen wissenschaftsbezogenen Selbstverständnis sowie ihrem Profil überprüfen zu lassen. Die den Eckpunkten beigefügten Erläuterungen präzisieren diese und geben zudem Hinweise zu ihrer Überprüfung im Rahmen eines Audits.

Zentrale Begriffe werden im Glossar erläutert.

Für die Anwendung der Eckpunkte des Qualitätsmanagements im Rahmen eines Audits zur Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems an österreichischen Hochschulen gemäß § 22 des Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes (HS-QSG) werden, sofern erforderlich, entsprechende Anmerkungen oder Ergänzungen vorgenommen.

In der nachfolgenden Tabelle werden die Eckpunkte des Qualitätsmanagements den Prüfbereichen des Audits nach § 22 Abs. 2 HS-QSG zugeordnet.



evalag Eckpunkte	Prüfbereiche nach § 22 HS-QSG
Strategische Ziele der Hochschule	<p>Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule</p> <p>Einbindung von gesellschaftlichen Zielsetzungen in das Qualitätsmanagementsystem</p>
Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung	<p>Studien und Lehre</p> <p>(Angewandte) Forschung und Entwicklung oder wissenschaftlich-berufsfeldbezogene Forschung</p> <p>Erschließung der Künste</p> <p>Organisation und Administration und Personal</p> <p>Internationalisierung</p> <p>Informationssysteme</p> <p>Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung von Universitätslehrgängen gemäß § 56 UG</p> <p>Hochschullehrgänge gemäß § 9 FHG und/oder § 39 HG</p> <p>Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung gemäß § 14 Abs. 2 UG an Universitäten</p> <p>Begleitung und Beratung von Bildungsinstitutionen durch öffentliche oder anerkannte private Pädagogische Hochschulen</p>
Qualitätsentwicklung	<p>Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule</p> <p>Beteiligung von Interessengruppen</p>

## **Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Hochschule**

**Die Hochschule hat strategische Ziele für alle relevanten Aufgabenfelder formuliert, die veröffentlicht sind und die in Einklang mit ihrem Leitbild stehen. Die Ziele wurden in einem systematischen Verfahren entwickelt und für ihre Umsetzung in den Einheiten der Hochschule interpretiert und operationalisiert.**

**Das Qualitätsmanagement unterstützt im Rahmen der Selbststeuerung der Hochschule die Erreichung der strategischen Ziele.**

### **Prüffelder und Kriterien zu Eckpunkt 1**

#### **1. Ziele**

- 1.1. Für alle relevanten Aufgabenfelder einer Hochschule gibt es strategische Ziele (z. B. Studium und Lehre, Forschung, Verwaltung und Querschnittsthemen wie Internationalisierung, Diversity, Gender, etc.).
- 1.2. Die strategischen Ziele stehen im Einklang mit dem Profil sowie dem Leitbild der Hochschule und berücksichtigen extern vorgegebene und gesellschaftliche Ziele (z. B. allgemeine Bildungsziele, politische Systemziele und ESG Teil 1).
- 1.3. Die Ziele sind operationalisiert.
- 1.4. Strategien zur Umsetzung der Ziele existieren.
- 1.5. Die Entwicklung der Ziele erfolgt in einem systematischen Verfahren unter Beteiligung relevanter Stakeholder.
- 1.6. Die Ziele sind veröffentlicht.

### **Erläuterungen zu Eckpunkt 1**

Die Formulierung von strategischen, d. h. mittel- bis langfristig ausgerichteten (Entwicklungs-)Zielen der Hochschule ist Grundlage für die Entwicklung von Strategien zu deren Erreichung. Die Ziele sind inhaltlich klar beschrieben, realisierbar und angemessen und im Regelfall messbar und terminiert. Auch die Strategien zu ihrer Umsetzung und Überprüfung, auch im Sinne der Wirksamkeitsüberprüfung, sind eindeutig beschrieben.

Ziele umfassen das Profil betreffende Institutionenziele (Schwerpunktsetzung bei den Aufgaben und Dienstleistungen) sowie extern vorgegebene (System-)Ziele, wie sie u. a. in hochschulrechtlichen Vorgaben oder Anforderungen des Arbeitsmarktes enthalten sind und allgemeine Bildungsziele wie Berufsbefähigung, allgemeine Bildung etc. Die Ziele sollten auch die angestrebte Positionierung der Hochschule deutlich werden lassen.

Das Leitbild soll präzise und schlüssig sein. Die Hochschulmitglieder sollen sich mit dem Leitbild identifizieren können und es in ihrem jeweiligen Bereich umsetzen (wollen).

Die systematische Entwicklung von Leitbild, Zielen und Strategien erfolgt idealerweise sowohl von oben nach unten (Top-down-Ansatz) als auch umgekehrt (Bottom-up-Ansatz) und wendet dabei verschiedene Verfahrensweisen wie beispielsweise eine SWOT-Analyse an. Es ist dabei wichtig, Ziele auch auf ihre Zweckmäßigkeit – als dem maßgeblichen Kriterium einer Qualitätsbewertung – zu hinterfragen. Zudem sind gleichzeitig auch inhaltliche Qualitätskriterien zur Bewertung der Ziele zu definieren, die als Entscheidungs- und Überprüfungsmaßstab dienen.

Die auf der Ebene der gesamten Hochschule formulierten strategischen Ziele werden in den einzelnen Einheiten (Fakultäten/Fachbereiche, Institute, Verwaltungs- und Serviceeinheiten) mit Bezug auf deren Stellung in der gesamten Hochschule, die Aufgaben und das Selbstverständnis interpretiert und operationalisiert. Auch hier findet die Kombination aus Top-down- und Bottom-up-Ansatz Anwendung, und es erfolgt eine Validitätsprüfung der Ziele und eine Festlegung von Qualitätskriterien und Überprüfungsverfahren. Zudem ist sicherzustellen, dass ein systematischer Bezug zwischen den Zielen der gesamten Hochschule und den Strategien besteht. Im Aufgabenfeld Studium und Lehre bilden die Studiengangziele die Ausgangsebene.

In einem iterativen Prozess sollten Selbstverständnis, Ziele und Strategien regelmäßig überprüft und nachjustiert werden. Für diese Aufgabe sollten Verfahren, Verantwortlichkeiten und Befugnisse festgelegt und ausreichend Ressourcen zugewiesen sein.

## **Eckpunkt 2: Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung**

Das Qualitätsmanagement dient der Unterstützung der Selbststeuerung der Hochschule und zielt auf die Etablierung einer hochschulweiten Qualitätskultur. Das Qualitätsmanagement bezieht sich auf alle Aufgabenfelder der Hochschule und wird in Struktur, Reichweite, Umfang und Ergebnissen transparent dokumentiert. Auch die internen und externen Verfahren, die Instrumente und die Verantwortlichkeiten für Qualitätssicherung, -entwicklung und -bewertung werden im Sinne eines Qualitätsregelkreises definiert und beschrieben. Qualitätssicherung sollte sowohl ex-ante, beispielsweise durch eine sorgfältige Gestaltung und regelmäßige Überprüfung von Prozessen, als auch ex-post durch die Nutzung von Instrumenten zur Prüfung der Zielerreichung erfolgen. Dabei werden formelle und informelle Prozesse und Instrumente genutzt und qualitative und quantitative Informationen aus internen und externen Quellen systematisch ausgewertet. Zur Analyse und Bewertung von Qualität sind Instrumente und Prozesse zielführend ausgestaltet und über geeignete Kommunikationsstrukturen verknüpft.

### **Prüffelder und Kriterien zu Eckpunkt 2**

#### **2. Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung**

- 2.1. Die Hochschule nutzt (ex-ante) Prozesse zur Qualitätssicherung und setzt auch (ex-post) Instrumente zur Qualitätssicherung ein; diese können einen formalen oder auch informellen Charakter haben. Sie umfassen mindestens:
  - Überprüfung der Lernbedingungen, der Lehre und der Studienorganisation (u. a. Studierendenzentrierung) sowie ihre Bewertung mit dem Ziel ihrer Optimierung
  - Einrichtung und Weiterentwicklung von Studienangeboten
  - Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für die Forschung
  - Bewertung der Forschung
  - Schaffung geeigneter Prozesse für die Gewinnung von wissenschaftlichem Personal
  - Prozesse und Bewertungsinstrumente in anderen Bereichen, für die die Hochschule Ziele definiert hat
- 2.2. Die Zielerreichung wird mithilfe von Instrumenten bzw. Bewertungsverfahren überprüft; dies kann auch die Überprüfung der Eignung von Prozessen einbeziehen.
- 2.3. Es werden systematisch qualitative und quantitative Informationen aus internen und externen Informationsquellen genutzt.
- 2.4. Die Instrumente und Prozesse sind zielführend konzipiert und umgesetzt sowie über geeignete Kommunikationsstrukturen miteinander verknüpft.
- 2.5. Das Qualitätsmanagement ist in eine Qualitätskultur eingebettet.
- 2.6. Die Prozesse und Instrumente des Qualitätsmanagements sind dokumentiert und Ergebnisse von Bewertungen sowie Maßnahmenpläne werden adäquat veröffentlicht.

## **Erläuterungen zu Eckpunkt 2**

In das Qualitätsmanagement werden alle Aufgabenfelder einbezogen. Die Strukturen, Ergebnisse und Prozesse in den hochschulgesetzlich verankerten Aufgabenbereichen (Lehre, Forschung, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, ggf. auch Wissenstransfer durch wissenschaftliche Weiterbildung und/oder Technologietransfer etc.) sowie im Bereich der Querschnittsaufgaben (Internationalisierung, Gender und Diversity etc.) und in den unterstützenden Bereichen (Verwaltung, Bibliothek, Rechenzentrum, hochschuldidaktische Weiterbildung, Personalentwicklung etc.) werden in ihrer wesentlichen Ausgestaltung beschrieben und es werden die jeweiligen Qualitätskriterien festgelegt.

Für die Ausgestaltung des Qualitätsmanagements bietet sich die Verankerung in den jeweiligen Organisationseinheiten der Hochschule an oder Einheiten übergreifend die Orientierung an Aufgabenbereichen bzw. Prozessen in Studium und Lehre, Forschung, Dienstleistung/Verwaltung und Leitung:

Im Bereich Studium und Lehre sind insbesondere Prozesse des Studien- und Prüfungsbetriebes, der Einrichtung und Durchführung von Studiengängen sowie der Entwicklung der Curricula, der Festlegung der Abschlüsse und der Beteiligung der Studierenden relevant. Die Anforderungen, die von der Hochschule für Prozesse der Einrichtung und Durchführung von Studiengängen festgelegt werden, berücksichtigen die „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area“ und genügen den Anforderungen, die im Rahmen von externen, programm- oder institutionsorientierten Qualitätssicherungsverfahren nachzuweisen sind. Die Studierenden wirken in der Gestaltung mit.

Im Bereich Forschung existiert bereits eine in der Scientific Community weitgehend entwickelte Bewertungskultur. Für die Hochschule ist es jedoch für Zwecke der Profilbildung und der Positionierung im Wettbewerb vorteilhaft, auch im Bereich Forschung eine interne Qualitätssicherung aufzubauen. Sie berücksichtigt dabei auch die fachbezogenen Eigenheiten und integriert die administrativen Bestandteile. Der Bereich umfasst insbesondere Prozesse der Forschungsorganisation, wie der Vorbereitung von Projekten und Anträgen, der Dokumentation von (Zwischen-)Ergebnissen, der Verwendung/Verwertung der Ergebnisse (z. B. Patente), mögliche Profil- und Schwerpunktbildungen und die Unterstützung der Drittmittelwerbung.

Weitere Bereiche des Qualitätsmanagements sind beispielsweise das Personalmanagement und die Personalentwicklung (z. B. Berufungsverfahren, hochschuldidaktische Weiterbildung), die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (z. B. Einrichtung und Betrieb eines Promotionskollegs), wissenschaftliche Weiterbildung, Wissens- und Technologietransfer, Verwaltung und Dienstleistungen der Hochschule, da diesen Prozessen und ihren Ergebnissen ein herausgehobener Stellenwert zukommt.

Querschnittsbereiche sind zum Beispiel die Internationalisierung oder Gender und Diversity. Diese Bereiche betreffen alle Aufgabenfelder. So kann Internationalisierung für Studium und Lehre, für Forschung, für Personal usw. relevant sein. Das Qualitätsmanagement der Querschnittsbereiche kann daher – je nach interner Organisation der Hochschule – in den jeweiligen Kernbereichen beschrieben werden oder separat in Bezug auf den Querschnittsbereich.

Qualitätsmanagement als qualitätsbezogener Aspekt des Hochschulmanagements kann den größten Mehrwert erzeugen, wenn relevante Prozesse im Sinne einer transparenten, effektiven und effizienten Organisation(entwicklung) gestaltet werden und die Mitglieder dadurch bei der Selbstorganisation entlasten. Eine prozessorientierte Organisationsentwicklung ist daher auch als ex-ante Qualitätssicherung zu verstehen. Sie steht im Wechselspiel zu einer ex-post-Qualitätssicherung, in der Überprüfungs- und Bewertungsinstrumente eingesetzt

werden, um die Funktionsfähigkeit von Prozessen und die Zielerreichung zu prüfen. Jede Hochschule hat hier die jeweils optimale Balance zu finden.

Es gibt eine Vielzahl von Instrumenten und Verfahren, die sich prinzipiell sowohl zur Entwicklung, Prüfung und Bewertung als auch zur Sicherung von Qualität und zum Qualitätsmanagement eignen. Für den Einsatz in der Hochschule sind sie jeweils auf ihre Eignung für die angestrebten Zwecke hin zu prüfen und überdies hinsichtlich ihrer Anwendung auch an die jeweiligen hochschulischen Gegebenheiten anzupassen. Ebenso sollte die Wirksamkeit von Instrumenten und Verfahren beachtet bzw. geprüft werden.

Beim Einsatz von Instrumenten und Verfahren der Qualitätsbewertung sollten folgende Grundsätze Beachtung finden:

- Die Prüfung und Bewertung von Qualität müssen einen Mehrwert erzeugen.
- Die eingesetzten Verfahren sollten nicht als rein bürokratischer Prozess durchgeführt werden.
- Die Durchführung von Bewertungen sollte Folgen haben, die ggf. zu Verbesserungen führen. Diese Wirkungen werden nachverfolgt.

Qualitätskultur spiegelt ein reifes Qualitätsmanagementsystem wider, in dem zwischen den notwendigen formalisierten Bestandteilen eines Qualitätsmanagements und den nicht-formalen Bestandteilen eine gute Balance besteht.

Für eine Qualitätskultur haben Kommunikation, kollegiale Umgangsformen und ein für die Hochschule angemessener Führungsstil der Hochschulleitung (und der Fakultätsleitungen) einen zentralen Stellenwert. Das Qualitätsmanagement liegt einerseits zuallererst in der Verantwortung der Hochschulleitung und anderer zentraler Funktionsträger:innen und Gremien. Andererseits ist Qualität von Strukturen, Prozessen und Ergebnissen nur zu erreichen, wenn sich zumindest der überwiegende Teil der Mitglieder der Hochschule mit den Zielen des Qualitätsmanagements identifiziert und dementsprechend handelt.

Die Mitglieder der Hochschule können am ehesten durch Kommunikation und Beteiligung gewonnen werden. Bei der Verankerung einer umfassenden Qualitätskultur sind auch Themenfelder wie Identifikation mit der Hochschule, Selbstverständnis als Leitungsmitglied etc. zu entwickeln. Komplexe Ziele, die die Einbindung zahlreicher Akteurinnen und Akteure voraussetzen, sind in der Regel allerdings nicht direkt erreichbar, sondern ergeben sich im Zuge der sukzessiven Verwirklichung von Teilzielen.

Eine geeignete Vorgehensweise lässt sich am besten unter Berücksichtigung der Gegebenheiten an der Hochschule (z. B. Fachkulturen), ihrer Größe und Struktur sowie der bisherigen Erfahrungen mit Neuerungen und Veränderungen bestimmen. Dabei muss auch bedacht werden, dass Veränderungen von Einstellungen, Handlungsweisen, Prozessen und Strukturen in Sozialgebilden Zeit benötigen.

Die Qualitätskultur lässt sich ohne Begehung nicht erfassen.

### **Eckpunkt 3: Qualitätsentwicklung**

**Die Ergebnisse der Qualitätssicherung werden von der Hochschule regelmäßig und systematisch für eine qualitätsgeleitete Hochschulsteuerung verwendet und transparent gemacht. Relevante interne und externe Stakeholder werden adäquat in die Vorbereitung, (Neu-)Gestaltung und Entscheidungsfindung eingebunden.**

**Die Verantwortlichkeiten und Befugnisse zur (Weiter-)Entwicklung, Sicherung und Bewertung von Qualität in der Hochschule im Sinne eines Qualitätsregelkreises sind transparent den verschiedenen Steuerungsebenen zugewiesen; sie sind dokumentiert, und gewährleisten, dass Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden.**

**Das Funktionieren des Qualitätsmanagements wird regelmäßig überprüft.**

#### **Prüffelder und Kriterien zu Eckpunkt 3**

##### **3. Qualitätsentwicklung**

- 3.1. Die Informationen, die aus den Aktivitäten des Qualitätsmanagements resultieren, werden in Entscheidungsprozessen verwendet.
- 3.2. Die Verantwortlichkeiten sind klar geregelt und werden wahrgenommen.
- 3.3. Eine aktive Qualitätsentwicklung wird auf jeder zuständigen Ebene von der jeweiligen Leitung wahrgenommen.
- 3.4. Die Aktivitäten des Qualitätsmanagements gewährleisten, dass Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden.
- 3.5. Das Funktionieren des Qualitätsmanagements wird kontinuierlich überprüft.

#### **Erläuterungen zu Eckpunkt 3**

Die Aktivitäten des Qualitätsmanagements unterstützen die Hochschulsteuerung u. a. durch qualitätsrelevante Informationen. Das Qualitätsmanagementkonzept sollte darum darlegen, wie die Verantwortlichkeiten für die Gewährleistung und Verbesserung der Qualität innerhalb der Hochschule verteilt sind. Dies bezieht sich vor allem darauf, auf welcher Ebene welche Entscheidungen vorbereitet und getroffen werden. Im Sinne eines systematischen Qualitätsmanagements ist hierbei relevant, wie der Informationsfluss über die verschiedenen Ebenen organisiert ist, d. h. wie die jeweils höhere Ebene Informationen darüber erlangt, inwieweit strategische Ziele auf einer niedrigeren Ebene erreicht wurden und wie nachgesteuert werden kann, falls Ziele nicht erreicht werden. Ebenso relevant ist, wie die Hochschule gewährleisten kann, dass die Ergebnisse der Qualitätssicherung auch tatsächlich für die Weiterentwicklung der Qualität genutzt werden, d. h. dass der Qualitätsregelkreis geschlossen ist. Dabei kommt dem Zusammenwirken zwischen der Einheit, die operativ für die Qualitätsbewertung und -sicherung zuständig ist, und der für das Qualitätsmanagement zuständigen Einheit ein zentraler Stellenwert zu: Hier ist die Frage der Verknüpfung von strategischen Zielen und ihrer Umsetzung in den Organisationseinheiten und Leistungsprozessen ebenso wichtig wie die Frage der Unabhängigkeit der für die Qualitätsbewertung zuständigen Personen.

## Anhang 2: Ablauf der Vor-Ort-Begehung an der FH Kärnten

### Audit des Qualitätsmanagements FH Kärnten

#### 16.-18. Oktober 2022

16. Oktober 2022	Programm
Bis 17:00 Uhr	Anreise und Check-In
17:30 – 19:00 Uhr	Interne Vorberechnung der Gutachter:innengruppe
20:00 Uhr	Gemeinsames Abendessen
17. Oktober 2022	Programm
09:00 – 9:30 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innengruppe
09:30 – 10:30 Uhr	Strategie und Ziele der Hochschule, Governancestrukturen
10:30 – 11:00 Uhr	Kaffeepause
11:00 – 12:00 Uhr	Überblick über das Qualitätsmanagement und Informationssysteme der Hochschule
12:15 – 13:00 Uhr	Fokusmeeting Studium und Lehre
13.00 – 14.00 Uhr	Mittagspause
14:00 – 15:00 Uhr	Campus Rundgang
15:00 – 15:45 Uhr	Fokusmeeting Weiterbildung
15:45 – 16:00 Uhr	Kaffeepause
16:00 – 16:45 Uhr	Fokusmeeting Forschung
17:00 – 17:30 Uhr	Interne Abschlussbesprechung Gutachter:innengruppe
18. Oktober 2022	Programm
09:00 – 09:15 Uhr	Interne Vorberechnung der Gutachter:innengruppe
09:15 – 10:30 Uhr	Fokusmeeting Internationales
10:30 – 10:45 Uhr	Pause
10:45 – 11:45 Uhr	Qualitätsmanagement aus Sicht der Studierenden
12:00 – 13:00 Uhr	Rolle der Lehrenden im Qualitätsmanagement
12:45 – 13:45 Uhr	Mittagspause
13:45 – 14:30 Uhr	Fokusmeeting Verwaltung und Personal
14:45 – 16:45 Uhr	Interne Gutachter:innenbesprechung inkl. Pause (optional: Möglichkeit der Rückfragen an die Hochschule ab 15:45 Uhr)
16:45 – 17:15 Uhr	Feedback an die Hochschule
<b>Ende der Begehung</b>	