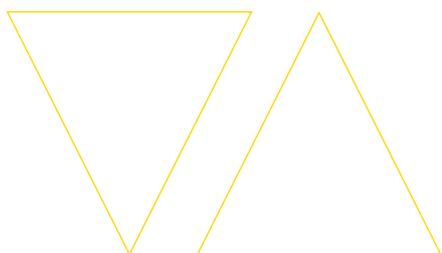
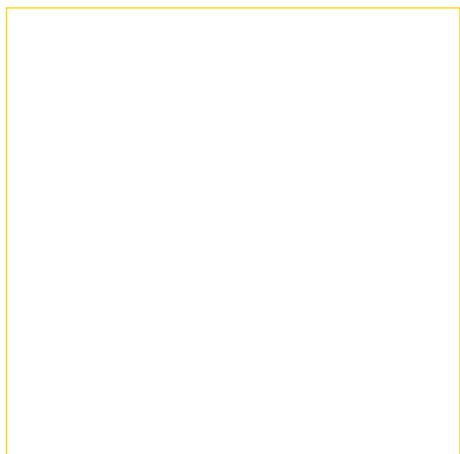


Gutachten



Audit des Qualitätsmanagements an der Fachhochschule Salzburg



Impressum

EVALAG

Evaluationsagentur Baden-Württemberg

Stiftung des öffentlichen Rechts

Europaplatz 11, 69115 Heidelberg

www.evalag.de

Inhalt

I. Grundlagen und Ziele des Audits	4
Ziele des Audits	4
Methoden des Audits	4
Bewertungskriterien	5
Verfahrensablauf	5
Struktur des Gutachtens	6
II. Profil der Fachhochschule Salzburg (FHS)	7
III. Strategische Ziele der Hochschule	12
Sachstand	12
Bewertung und Empfehlungen	14
IV. Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung	16
Sachstand	16
Bewertung und Empfehlungen	44
V. Qualitätsentwicklung	50
Sachstand	50
Bewertung	54
VI. Gesamtbewertung	55
VII. Stellungnahme der Hochschule	57
VIII. Entscheidung der Akkreditierungskommission	59
Anhang 1: EVALAG-Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschulen in Österreich	60
Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Hochschule	62
Eckpunkt 2: Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung	64
Eckpunkt 3: Qualitätsentwicklung	68
Anhang 2: Ablauf der Vor-Ort-Begehung	70

I. Grundlagen und Ziele des Audits

Ziele des Audits

Die Geschäftsführung der Fachhochschule Salzburg (im Folgenden FHS) beauftragte EVALAG (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) am 06. März 2023 mit der Durchführung eines Audits 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 Gutachtendengruppe begutachtet und Empfehlungen zu dessen Weiterentwicklung gegeben werden. Darüber hinaus erfüllt die FHS durch die Auditierung auch ihre gesetzliche Verpflichtung gemäß § 22 Abs. 4 HS-QSG. Die FHS möchte gemäß ihrem Selbstevaluationsbericht das Audit vor allem zur Reflexion über den Status Quo ihres Qualitätsmanagements (QM), insbesondere im Hinblick auf die durch den OE-Prozess erfolgte Umstrukturierung und deren Effekte, nutzen. Sie versteht dieses Peer-Verfahren als Gelegenheit, die Expertise und den externen Blick nutzbar zu machen für die kontinuierliche Weiterentwicklung ihres QM-Systems.

Methoden des Audits

Das Audit wird auf Grundlage eines Informed Peer-Review mit einer externen Gutachtendengruppe durchgeführt. Die Zusammensetzung der Gutachtendengruppe 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 Gutachtendengruppe wurde nach Vorschlägen von EVALAG zusammengestellt. Nach Prüfung der Unbefangenheit durch EVALAG wurden die Mitglieder der Gutachtendengruppe durch die Vorsitzende der Akkreditierungskommission von EVALAG formell bestellt.

Im Einzelnen gehörten der Gutachtendengruppe an:
(in alphabetischer Reihenfolge)

- **Prof. Dr. Thomas Birkhölzer**, HTWG Konstanz, Vizepräsident Lehre, Qualität und digitale Transformation
- **Prof. (FH) DI Dr. Gernot Hanreich**, FH Burgenland, Rektor, Departmentleitung (Energie & Umwelt), Studiengangsleitung, Kollegiumsmitglied
- **Ing. Anna Käferböck, MSc.**, Johannes Kepler Universität Linz, Studentin
- **Mag. Dr. Kurt Sohm**, FH Technikum Wien, Leitung Quality Assurance and Institutional Research

- **Prof. Dr. sc. nat. Ulrike Zika**, FH Graubünden, Mitglied der Hochschulleitung, Leiterin Departement Entwicklung im alpinen Raum

Das Verfahren wurde von Dr. Aletta Hinsken und Alexander Chryssowergis als Referent:innen der Geschäftsstelle von EVALAG betreut. An der Begehung nahm auch Ana-Maria Bodo-Hartmann von EVALAG teil.

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 Gutachtenden 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.

Verfahrensablauf

Im Rahmen der Beauftragung durch die FHS und der Verfahrensvorbereitung wurden Ziele und Zwecke sowie Umfang und Detailtiefe des Audits geklärt. Hierzu stellte EVALAG u.a. das „Handbuch für Audits des Qualitätsmanagements an Hochschulen in Österreich“ zur Verfügung. Das Handbuch beinhaltet neben Informationen zur organisatorischen Verfahrensausgestaltung auch Hinweise zur den inhaltlichen Prüfbereichen und diesbezüglichen Leitfragen, die die Grundlage für die Erstellung des Selbstevaluationsberichts der FHS bilden. Der Bericht umfasst einen Überblick über den Stand des Qualitätsmanagements, eine Selbsteinschätzung der Hochschule in Bezug auf ihr Qualitätsmanagementsystem in den einzelnen Leistungsbereichen, sowie Weiterentwicklungskonzepte und -pläne.

Nach der Beauftragung, aber noch vor der Erstellung des Selbstevaluationsberichts, fanden zwei virtuelle Vortreffen statt. Im ersten wurden zunächst die Mitarbeitenden der FHS von EVALAG über Inhalte, Zweck und Form des Verfahrens informiert (14.3.2023). In einem weiteren Treffen erfolgte dann ein Austausch zwischen dem Audit-Kernteam der FHS und EVALAG zu inhaltlichen und prozessualen Aspekten (12.4.2023).

Die Selbstevaluation der FHS wurde am 22. Dezember 2023 plangemäß an EVALAG übergeben und von EVALAG den Gutachtenden zur Verfügung

gestellt. Sie diene als Grundlage für die Gespräche der Gutachtendengruppe mit den verschiedenen Statusgruppen während der Vor-Ort-Begehung.

Die konstituierende Sitzung der Gutachtendengruppe fand am 21. März 2024 als virtuelles Meeting statt. In der Sitzung verständigte sich die Gutachtendengruppe auf der Grundlage der Selbstevaluation über ihren Eindruck zum Stand des Qualitätsmanagements an der FHS und legte in Anlehnung an die Zielsetzung des Audits die Vorgehensweise für die Gespräche fest. Die Anwesenheit des Geschäftsführers, der gleichzeitig auch Rektor ist, des Vizerektors und der Leitung des Qualitätsmanagements als Vertreter:innen der FHS an einem Teil des Treffens, bot die Gelegenheit, erste Verständnisfragen der Gutachtendengruppe zu klären.

Die Begehung fand vom 15. bis zum 17. April 2024 in den Räumlichkeiten der FHS an den Campi Urstein (15.4. + 17.4.) und Kuchl (16.4.) statt. Im Rahmen der Begehung wurden Gespräche mit Vertreter:innen der Hochschulleitung, dem QM, Lehrenden und Forschenden, Department-, Studiengang- und Hochschullehrgangseleitungen, Verwaltungsmitarbeitenden sowie Studierenden und Absolvent:innen geführt. Es fanden außerdem auch Fokusmeetings zu den Themenbereichen Studium und Lehre, Weiterbildung, Forschung und Internationales statt (siehe Anhang 2: Ablauf der Vor-Ort-Begehung). Am Ende der Begehung erhielten Vertreter:innen der Hochschulleitung und des Audit-Projektteams eine erste mündliche Einschätzung der Gutachtendengruppe zur Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagements an der FHS.

Im Anschluss wurde der Auditbericht in Abstimmung mit den Gutachtenden erstellt und der Hochschulleitung der FHS zur Prüfung auf sachliche Richtigkeit und der Möglichkeit der Stellungnahme übergeben.

Nach der Prüfung auf sachliche Richtigkeit wurde der Auditbericht von der Akkreditierungskommission in der Sitzung am 23. September 2024 behandelt und über die Zertifikatserteilung entschieden.

Struktur des Gutachtens

Das Gutachten 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 Gutachtenden. Die Gesamtbewertung bündelt die wesentlichen Eindrücke sowie die Empfehlungen der Gutachtendengruppe.

II. Profil der Fachhochschule Salzburg (FHS)

Die FHS hat mit Stand Ende Dezember 2023 3.324 Studierende in 18 Bachelor (BA)- und 15 Master (MA)-Studiengängen sowie einer Reihe weiterer Weiterbildungsangebote, die allesamt aus den sechs Departments Angewandte Sozialwissenschaften, Business and Tourism, Creative Technologies, Gesundheitswissenschaften, Green Engineering and Circular Design und Information Technologies and Digitalisation gespeist werden. Beheimatet sind die Studiengänge der FH Salzburg primär am Campus Urstein und am Campus Kuchl. Zusätzlich finden Teile der Ausbildung auch am Campus Salzburg (Uniklinikum LKH) sowie am Campus Schwarzach (Kardinal Schwarzenberg Klinikum) statt. Die FHS ist ferner Mitglied der Österreichischen Fachhochschulkonferenz FHK und der Salzburger Hochschulkonferenz (SHK), die eine Kooperationsinitiative der sechs Hochschulen in Salzburg ist.

Als moderne Ausbildungsstätte legt die FHS nach eigener Aussage nicht nur größten Wert auf Innovation in Forschung und Lehre, sondern auch auf offenes Denken und Handeln. Die Lehrenden und Studierenden forschen und arbeiten multidisziplinär in einer offenen Campuskultur, es herrscht ein positiver „Unternehmergeist“, der Start-ups anregen und die Studierenden zu Initiator:innen zukunftsfähiger Lösungen für Wirtschaft und Gesellschaft machen soll. Durch beste akademische Ausbildung, hohen Praxisbezug und eine ständige Anpassung der Studieninhalte an die Anforderungen des Arbeitsmarktes soll die FHS laut Selbstevaluationsbericht eine attraktive, zukunftsweisende Ausbildung mit vielfältigen Berufsperspektiven bieten.

Kontakte zur regionalen Wirtschaft, Politik und Kultur sollen dabei für regen Austausch sowie für eine praxisrelevante Ausrichtung der Studiengänge sorgen. Der Vernetzungsgedanke wird, so die Hochschule, nicht nur auf internationaler Ebene z.B. im Rahmen von Auslandsaufenthalten und Praktika an über 150 Partnerhochschulen auf der ganzen Welt gelebt, sondern auch innerhalb der FH über gute Beziehungen zwischen Studierenden und Lehrenden und intensive Betreuung und Kleingruppen-Projekte gefördert. Die Hochschule weist darauf hin, dass das Zertifikat „familienfreundliche Hochschule“ und das „Gütesiegel für Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)“ außerdem von einer wertschätzenden Campuskultur zeugen. Darüber hinaus profitiert die FHS den eigenen Ausführungen zufolge von ihrem Standort in einer der schönsten Regionen Österreichs. Die unmittelbare Nähe zu Bergen und Seen eröffnet ein vielfältiges Sport- und Freizeitangebot und ein Plus an Lebensqualität.

Die FHS räumt ihrem internen Qualitätsmanagement nach eigenen Angaben einen zentralen Stellenwert ein und sieht sich einer systematischen und kontinuierlichen Qualitätsentwicklung verpflichtet. Die strategische Bedeutung des Integrierten Hochschul-QM-Systems (IHQMS) manifestiert sich, so die

Hochschule, in dessen direkter Integration in das FH-Management. Es wird als FH-weites Steuerungsinstrument angewendet, das die Sicherstellung und Steigerung der Qualität in Lehre, Forschung & Entwicklung / Arts based Research, Management und Verwaltung gewährleistet bzw. vorantreiben soll. Das IHQMS dient der Stärkung der Eigenständigkeit und Wettbewerbsfähigkeit der FHS, indem es die Steigerung der unternehmensinternen Effektivität und Effizienz, die Qualität zukunftsfähiger Angebote sowie die Innovationskraft der Fachhochschule fördert und die Übernahme der bildungspolitischen und gesellschaftlichen Verantwortung unterstützen soll.

Entwicklung der Hochschule¹

Bei der Zusammenführung zur einzigen Fachhochschule (FH) im Bundesland Salzburg im Jahr 2005 haben die damaligen Gesellschafter, die Sozialpartner Wirtschaftskammer (WK) und Arbeiterkammer (AK), eine Erklärung zum Salzburger Fachhochschulwesen abgeschlossen. Darin ist festgehalten, dass es dem Selbstverständnis der Institutionen entspricht, in einem veränderten Umfeld staatlicher Wirtschafts-, Sozial- und Bildungspolitik gemeinsame Aufgaben – etwa die Ausbildung in FHs – wahrzunehmen. Im Sommer 2023 hat die Generalversammlung der Fachhochschule Salzburg GmbH (FHS) die Beteiligung des Landes Salzburg beschlossen. Damit sind seit 1.9.2023 das Land Salzburg, WK und AK zu jeweils gleichen Teilen Gesellschafter an der FHS.

Lehre/Studiengänge: Seit dem Studienjahr 2020/21 wird jährlich ein Budget von insgesamt 200.000 Euro für den Zukunftsfonds (ZKF) zur Studiengangsentwicklung (STG-Entwicklung) zur Verfügung gestellt. Im Vordergrund stehen dabei insbesondere Maßnahmen, die eLearning/Blended Learning, Interdisziplinarität und innovative Lehre adressieren und sich möglichst auf mehrere STG und Standorte fokussieren. 2020 wurden die akademischen Lehrgänge (LG) „Kinder- und Jugendlichenpflege“ und „Psychiatrische Gesundheits- und Krankenpflege“, der Zertifikatslehrgang „Digitale Kommunikation & Führung“, der BA „Gesundheits- und Krankenpflege“ und 2021 der neue MA „Business Informatics“ gestartet. 2023 wurde der Bachelor-Professional „Holzbau“ im FH-Kollegium genehmigt und folgende Master-STG wurden bei der Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (AQ) beantragt: „Cyber Security“, „Industrial Informatics & Robotics“, „AI for Sustainable Technologies“ sowie „Realtime Art & Visual Effects“.

Forschung: 2020 startete das neue Josef Ressel Centre for Dependable System-of-Systems Engineering, 2022 folgte das Josef Ressel Zentrum für intelligente und sichere Industrieautomatisierung. 2022 wurde auch der Twin²Sim – multifunktionales Versuchsgebäude, Labor, Forschungsprojekt und Arbeitsplatz am Campus Kuchl eröffnet. 2023 startete der Research

¹ Eine detaillierte Chronologie findet sich auf der Website (<https://www.fh-salzburg.ac.at/fhs/die-fh/daten-fakten/chronologie>, zuletzt abgerufen am 31.05.2024).

Campus Schloss Urstein, der u. a. Begegnungsraum für MA, Studierende und Unternehmenspartner:innen ist.

Infrastruktur: 2020 wurde das neu umgebaute Schmiedhaus auf dem Gelände des Uniklinikum Salzburg (Salzburger Landeskliniken, SALK) eröffnet; es wird von den beiden Bachelor-STG „Biomedizinische Analytik“ und „Radiologietechnologie“ genutzt. 2023 starteten die Mitarbeiter:innen (MA) der Bachelor-STG „Gesundheits- & Krankenpflege“ sowie „Physiotherapie“ in den neuen Räumlichkeiten im TechnoZ am Wissenspark/Urstein. Auf einer eigenen Etage mit 2.600 m² Fläche finden laut Selbstevaluationsbericht MA und Studierende ein attraktives Arbeits-, Lehr- und Lernumfeld vor.

Kommunikation & unternehmerische Zertifizierungen: Die Hochschule merkt an, dass 2020 die FHS-Website mit zeitgemäßem, mobil flexiblem und der Corporate Identity (CI) angepassten Design online ging. 2022 erschien die erste Ausgabe des neuen FH-Magazins »warum!«. Es zeigt, woran die FHS in relevanten Themenfeldern wie Gesundheit, Nachhaltigkeit, Digitalisierung oder Gesellschaft arbeitet und forscht. Die bisher online und digital verfügbare MA-Zeitung wurde mit Herbst 2023 auf den digitalen Newsletter „campus inside“ umgestellt.

2020 feierte die FHS ihr 25 Jahre Jubiläum rund um das Thema "Schon immer Zukunft". 2020 erhielt sie außerdem für ihr langjähriges Engagement in der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) den Preis in der Kategorie Großunternehmen. 2021 feierte die FHS 5 Jahre FHStartup Center. 2022 wurden die beiden hochschulweiten Prozesse „hochschuleundfamilie“ (huf) und „Zukunft- Vielfalt®“ (Gender & Diversity Management, DIM) erfolgreich durch TÜV Austria rezertifiziert.

Aufbauorganisation

Entwicklungsprozess: Die FHS startete im Sommer 2020 einen gesamtheitlichen Organisationsentwicklungsprozess (OE-Prozess). Ein zentrales Element des OE-Prozesses war dabei den Ausführungen der Hochschule zufolge der breite Einbezug von Vertreter:innen der FHS aus allen Bereichen sowie der AK Salzburg, WK Salzburg und des Landes Salzburg, da dessen zukünftige Beteiligung zu diesem Zeitpunkt bereits absehbar war. Als Ziel wurde die Entwicklung einer zukunftsfähigen, effizienten und modernen Hochschulorganisation festgelegt und an die MA kommuniziert: „Unsere Organisationsreform ist von den Prämissen geprägt, möglichst schlanke Kommunikationsmechanismen einzuführen, Synergien zu nutzen und Prozesse zu harmonisieren.“ Die Hochschule unterteilt den OE-Prozess in drei Phasen:

In *Phase 1 (Initialisierung und Konzipierung)* konnten sich MA für die Teilnahme am sogenannten Prototypen-Team bewerben. Ziel war es, hierfür Personen zu gewinnen, die in den nächsten 10 Jahren die FHS mitgestalten wollen. Die in diesem Setting entwickelten Ideen wurden einerseits in einem Strategie-Board, und andererseits in einem Sounding Board reflektiert. Ende 2021 wurde diese Phase abgeschlossen und das Organisationsmodell 2022+ durch Gesellschafterbeschluss fixiert. Dabei wurde auch beschlossen, dass es ab WS 2022/23 sechs Departments mit je einer Departmentleitung geben wird und die zukünftige Geschäftsführung (GF) aus dem wissenschaftlichen Bereich kommen soll. Die bisherigen Geschäftsführer:innen wurden als Prokurist:innen Mitglieder der Geschäftsleitung mit jeweils eigenen Geschäftsbereichen.

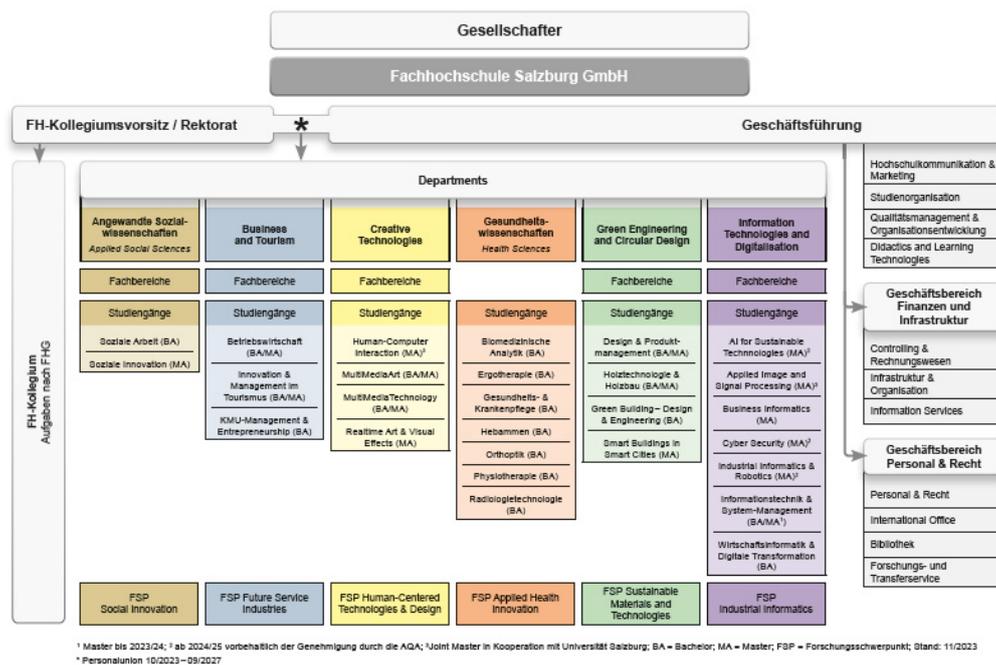
In *Phase 2 (Mobilisierung)* hatte ein Steuerungskreis (MA aus Lehre, Forschung und Verwaltung nominiert) die Aufgabe, die Implementierung geeigneter Maßnahmen vorzubereiten. Gremien wurden eingeladen, Positionspapiere abzugeben, zusätzlich konnten alle MA über Mail bzw. über einen Echobogen Rückmeldungen und Vorschläge einbringen. Neben Mails und einer eigenen Intranet-Seite nutzte der Steuerungskreis die MA-Zeitung „Campus“ sowie eine eigene Town-Hall-Veranstaltung zur Kommunikation. Insgesamt entwickelten die Arbeitsgruppen 153 Detailvorschläge zur Umsetzung, die im Sommer 2022 als Abschluss des Transferprozesses an die neue GF übergeben wurden. Die ersten beiden Phasen waren extern begleitet.

Seit WS 2022/23 erfolgen in *Phase 3 (Umsetzung/Verfestigung)* die durch die OE-Reform notwendig gewordenen Überarbeitungen der FH-Systeme, Strukturen, Vorgaben und begleitenden Dokumente.

Status Quo: Die Geschäftsleitung besteht aus einem Geschäftsführer (GF) und zwei Geschäftsbereichsleitungen (GBL). Die FH-Kollegiumsleitung erfüllt die Aufgaben gemäß Fachhochschulgesetz (FHG). Als Besonderheit in diesem Kontext ist hervorzuheben, dass aktuell – und bis zu den Enden der jeweiligen Funktionsperioden, die Mitte des Jahr 2025 zusammenfallen, die Funktionen der Geschäftsführung und der Kollegiumsleitung in einer Person

vereint sind (Ausschreibungsbezeichnung: „Wissenschaftliche Geschäftsführung“). Ob dieses Führungsmodell danach in der gleichen Form weitergeführt wird, ist zum Zeitpunkt des Audits noch offen.

Seit WS 2022/23 sind die Studiengänge (STG) ferner in sechs Departments zusammengeführt, die jeweils von einem Head of Department (HoD) geleitet werden. Die Departments sind, ebenso wie die Abteilungen, als Organisationseinheiten der GF zugeordnet, wobei die Abteilungen teilweise direkt der GF und teilweise den GBL unterstehen (s. folgende Abbildung aus dem Selbstevaluationsbericht der Hochschule).



Seit WS 2022/23 gibt es an der FHS zwei mögliche Organisationsformen der Departments: **studiengangszentriert und fachbereichszentriert** (vgl. untenstehende Abbildung aus dem Selbstevaluationsbericht der Hochschule). Die Unterscheidung ergibt sich aus der Breite der Studienangebote der FHS. Während es in fünf Departments i.d.R. starke inhaltliche und organisatorische Verschränkungen gibt, ist dies bei den gesundheitswissenschaftlichen STG u.a. aufgrund unterschiedlicher Berufsgesetze nur bedingt möglich. Daher wurde für das DPT Gesundheitswissenschaften auch für die Zukunft eine *studiengangszentrierte* Organisationsform festgelegt. Die anderen Departments sind hingegen *fachbereichszentriert* und damit studiengangübergreifend organisiert. Unabhängig von der Organisationsstruktur sind auf DPT-Ebene je ein DPT-Office sowie Schnittstellen für die Bereiche Internationales, Forschung und PR & Marketing installiert. Prozessverantwortliche (PV) für die Kernprozesse der Lehre bestehen auf DPT- oder STG-Ebene.

III. 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 strategischen Ziele der FHS lassen sich laut Selbstevaluationsbericht der FHS in **langfristige Handlungsmaximen** (Werte, Selbstverständnis, Leitbild, Wissens- und Qualitätsziele), welche die Haltung der FHS definieren und **mittelfristige strategische Schwerpunkte und Entwicklungsfelder** (Zielbild 2027, Sub-Strategien) unterscheiden (vgl. untenstehende Darstellung).

Dafür steht die FHS	Wertekatalog	Selbstverständnis	Leitbild	Wissens- und Qualitätsziele				
Dahin bewegen wir uns	Zielbild 2027							
Diese Schritte setzen wir	FH-Strategie							
	Internationalisierung erhöhen		Interdisziplinarität stärken		Soziale Durchlässigkeit erhöhen		Frauen fördern	Prozesse verschlanken und verbessern
	Forschungs- und Transferstrategie	Internationalisierungsstrategie	e-learning Rahmensetzung	Weiterbildungsangebote-Strategie	Nachhaltigkeitsstrategie (ab Frühjahr 2024)	Diversity Maßnahmenplan 2022-25	hochschuleundfamilie Maßnahmenplan	Betriebliche Gesundheitsförderung Maßnahmenplan
	Strategie der Geschäftsbereiche und Departments							

Die FHS verfügt über einen Wertekatalog, der in einem Wertebildungsprozess unter Einbindung der Mitarbeitenden aller Ebenen der Institution entwickelt und kommuniziert wurde. Er ist dem Selbstverständnis, dem Leitbild und dem Zielbild 2027 zugrunde gelegt. Die Werte der FHS sind mit dem Akronym „**S-A-L-Z**“ – **Sozialkompetenz, Avantgarde, Leistung und Zukunft** festgeschrieben.

Das **Selbstverständnis** repräsentiert die Haltung der FHS, ein Ort der Begegnung zu sein, der verbindet, inspiriert aber auch Verantwortung einfordert – sowohl im sozialen Miteinander als auch in der fachlichen Zusammenarbeit – und dergestalt ein nutzenstiftendes Miteinander fördert. Es bildet die Grundlage für das Leitbild der FHS.

Das **Leitbild** wurde laut Selbstevaluationsbericht 2011 von Vertreter:innen aller Bereiche entwickelt, 2015 durch den Gesundheitsausschuss adaptiert und 2022 an die neue Department-Struktur angepasst. Es umfasst **drei Kernsätze**: Die FHS „garantiert Qualität ... entwickelt Potenziale ...gestaltet Zukünfte“. Dies ist aus Sicht der Hochschule nur durch gemeinsames Zutun möglich: „Jede/r einzelne unserer Mitarbeiter:innen sichert und entwickelt die Qualität der Fachhochschule Salzburg durch hohe fachliche und soziale Kompetenz, persönliches Engagement und die Bereitschaft, Wandel mitzutragen und zu gestalten.“ Die Hochschule erläutert, dass das Leitbild damit das Selbstverständnis operationalisiert und die wichtigsten Grundsätze des Unternehmens und der Hochschule für alle ihre Stakeholder:innen, insbesondere MA, Studierende, Absolvent:innen, externe Lehrende, Gesellschafter:innen und Kooperationspartner:innen, festlegt.

Die Hochschule weist darauf hin, dass Werte, Selbstverständnis und Leitbild den MA bekannt sind, in die laufende Kommunikation (Projekte, Veranstaltungen, Medien) integriert und auf der Website veröffentlicht sind.

Basierend auf *Selbstverständnis* und *Leitbild* sind der Darstellung der FHS zufolge **Wissensziele** für alle Leistungsprozesse definiert. Die Führungskräfte (FK) orientieren sich daran bei der Ausrichtung ihrer spezifischen Ziele und Maßnahmen. Die Wissensziele sind, so die Hochschule, in entsprechenden **Qualitätszielen** operationalisiert und überprüfbar. Die Ziele sind im IHQMS-Handbuch dargestellt und durch Kennzahlen definiert, die durch das Management Board (GF, Rektorat, HoD, Kollegiumsleitung (stv.)) festgelegt und durch das QM eingeholt und den zuständigen Stellen bereitgestellt werden. Die Ziele bzw. Kennzahlen werden der Hochschule zufolge in den verschiedenen Prozessen, z. B. in Zielvereinbarungsgesprächen, Quality Exchanges (Reflexionsformat in den Kernprozessen) sowie Self-Assessments zur Weiterentwicklung von Studienprogrammen herangezogen.

Das **Zielbild 2027** wurde im SS 2023 von GF und FH-Kollegiumsleitung verfasst und ist die Basis der weiterführenden Strategieentwicklung. In den einzelnen Themenbereichen, wie z. B. für Internationalisierung, Forschung und Transfer sowie für alle Departments und Geschäftsbereiche werden daraus konkrete Strategien und Maßnahmen abgeleitet. In dieses Zielbild sind die Kernaufträge der FHS, die Ergebnisse des OE-Prozesses und die in den MA-Infos kommunizierten Ziele eingeflossen. Die weitere Operationalisierung des Zielbildes erfolgte bei der Strategieklausur im WS 2023. Das Zielbild wurde per Mail an alle MA versandt und ist im Intranet (myFHS) abrufbar.

An der FHS findet jeweils im WS eine **Strategieklausur** unter Beteiligung der Geschäftsleitung, der FH-Kollegiumsleitung sowie der DPT- und Abteilungsleitungen statt. Die jährliche **Klausur des FH-Kollegiums** stellt ebenso eine inhaltliche Standortbestimmung im Wirkungsfeld des FH-Kollegiums dar. Der regelmäßige Austausch mit anderen Hochschulen in verschiedenen Gremien (z. B. Vorstand und Ausschüsse der Fachhochschulkonferenz, FHK, Salzburger Hochschulkonferenz, SHK), die Teilhabe an verschiedenen Netzwerken (z. B. Hochschulnetz Prozesse) sowie regelmäßige Benchmarks zu spezifischen Themen mit anderen Hochschulen, die Beauftragung externer Studien und Analysen (z. B. Technopolis Forschungs- und Technologietransferkonzept 2019/20, regelmäßige externe Bedarfs- und Akzeptanzanalysen) und ein enger Austausch mit Kooperationspartner:innen (z.B. Praktikumsgeber:innenkonferenz) sollen nach Angaben der Hochschule sicherstellen, dass strategische Zielsetzungen regelmäßig auf verschiedenen Ebenen und in allen relevanten Feldern hinterfragt werden.

Bewertung und Empfehlungen

Die Gutachtenden konnten sich während der Begehungsgespräche davon überzeugen, dass die FHS für alle relevanten Aufgabenfelder strategische Ziele formuliert, veröffentlicht und kommuniziert hat, die im Einklang mit dem Profil sowie dem Leitbild der Hochschule stehen. Die Verfahren zur Entwicklung bzw. Überarbeitung der Ziele unter Einbeziehung aller relevanten Stakeholder:innen sind ebenfalls festgelegt und ausreichend transparent.

Dem Austausch über den Entwicklungs- und Umsetzungsprozess der neuen Organisationsstruktur der FHS wurde in diesem (Strategie-)Kontext in den Gesprächen während der Begehung ein besonders hoher Stellenwert beigemessen. Die Gutachtenden hatten einen grundsätzlich positiven Eindruck von der „strukturellen Idee“ hinter der neuen Organisationsform und den daraus resultierenden Reformansätzen, insbesondere hinsichtlich der Stärkung von Synergien und dem Aufbrechen von gewachsenen „Silo-Strukturen“. Auch die partizipativen Elemente im Entwicklungsprozess und die weitgehend positive interne Wahrnehmung der Umstrukturierungen an der FHS werden ausdrücklich positiv gewürdigt. Das im österreichischen Vergleich eher selten anzutreffende Führungsmodell (Personalunion Geschäftsführung & Rektorat) wird ferner in Anbetracht der aktuellen Reformnotwendigkeiten als –zumindest temporär– zielführend erachtet.

Da sich der Entwicklungsprozess noch in der Umsetzung befindet, scheint –erwartungsgemäß – die optimale Funktions- und Steuerungsfähigkeit des Systems mit Blick auf die strategische Zielerreichung noch nicht in allen Detailbereichen und in vollständiger Tiefe gleichermaßen erreicht worden zu sein. Die Organisationsstruktur wird von den Gutachtenden z. B. an manchen Stellen im Verhältnis zur Organisationsgröße als zu kleinteilig wahrgenommen, der Operationalisierungsgrad der Ziele / Zielkorridore zum Teil als (zu)

unterschiedlich. Es wird darüber hinaus weiteres Potential hinsichtlich (begleiteter) Prozessverschlankungen gesehen.

Unter Umständen bindet auch die avisierte und lt. Aussage der Hochschule bereits in Vorbereitung befindliche externe Evaluation des Reorganisationsprozesses zum aktuellen – relativ frühen – Zeitpunkt Ressourcen, die ggf. zum Abschluss der Umstrukturierungsprozesse prioritärer eingesetzt werden könnten/sollten.

Empfehlung 1

Die operationalisierten Zielwerte bzw. -korridore sollten im Hinblick auf ihre Quantifizierbarkeit und Transparenz departmentspezifisch präziser ausgearbeitet bzw. gegebenenfalls auch vereinfacht werden.

Empfehlung 2

Die Rollen & Funktionen der neuen Organisationsstruktur sollten nach Ablauf einer gewissen Zeit und auf Basis der gesammelten Umsetzungserfahrungen evaluiert und gegebenenfalls „nachgeschärft“ werden.

IV. 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

Entwicklung des Qualitätsmanagementkonzeptes

Ein gemeinsames Verständnis über Ziele, Chancen und Risiken, Maßnahmen zur Umsetzung und Bewertungskriterien hinsichtlich der erreichten Wirkung ist gemäß Selbstevaluationsbericht grundlegend für die konstruktive Zusammenarbeit zwischen Lehre, Forschung und Verwaltung. „Die Fachhochschule Salzburg garantiert Qualität“ ist der maßgebliche diesbezügliche Leitsatz aus dem aktuellen Leitbild der FHS. Das 2011 entwickelte QM-Konzept wurde dementsprechend 2016 adaptiert und 2023 – befördert durch die Änderungen aufgrund des OE-Prozesses – überarbeitet. Einbezogen waren hierzu die

GF und FH-Kollegiumsleitung, Mitglieder des Management-Board (MMB²) und des Organization Exchange (ORX) (GF, GBL und Leitungen der Organisationseinheiten) sowie MA, die erst seit Kurzem an der FHS beschäftigt sind.

Die Definition von Strukturen und die Bereitstellung eines entsprechenden Instrumentariums sind aus Sicht der FHS wesentliche Prämissen für ein gelingendes – ein nachhaltiges QM. Vor allem aber braucht es, so die Hochschule, ein gemeinsames Verständnis für die Bedeutung von Qualitätssicherung (QS) und Qualitätsentwicklung (QE) und den daraus entstehenden Nutzen – sowohl für jede:n Einzelne:n als auch für die gesamte Organisation. Die Förderung dieser „Qualitätskultur“ ist ständige Aufgabe, Herausforderung und zentrales Ziel des Qualitätsmanagements an der FHS. Die FHS folgt damit den Aussagen von Harvey und Stensaker (2008, S. 428) über die Bedeutung von „attachment“ und „active involvement“ im QM und dem Statement der European University Association (2006): „(...) quality culture refers to an organisational culture that intends to enhance quality permanently and is characterised by two distinct elements: on the one hand, a cultural/ psychological element of shared values, beliefs, expectations and commitment towards quality and, on the other hand, a structural/managerial element with defined processes that enhance quality and aim at coordinating individual efforts.“ (EUA 2006, S. 10)³

Auch im Zielbild 2027 wird der Qualität eine große Bedeutung zugewiesen: „Die Bildungsangebote der FH Salzburg werden kontinuierlich weiterentwickelt. Dabei werden neue Qualifikationsanforderungen in der Berufs- und Arbeitswelt antizipierend in Studien- und Weiterbildungsangebote integriert. (...) Die interne Organisation der FH Salzburg orientiert sich an dem Ziel einer exzellenten Hochschule. Diesem Ziel verpflichtet, zeichnet sich die Binnenorganisation durch eine Zusammenarbeit von Lehrenden, Forschenden und Mitarbeitenden in der Verwaltung aus, die als Leistungspartnerschaft gekennzeichnet ist und auf die Hebung von Entwicklungspotenzialen abstellt. Die FH Salzburg zeichnet sich durch professionelle und effiziente Ablaufstrukturen aus. Die Doppelung von Entscheidungsstrukturen wird vermieden. Prozesse werden zunächst vereinfacht und dann durch die Unterstützung digitaler Tools effizient umgesetzt. Es gilt das Prinzip der eigenverantwortlichen, vertrauensvollen Umsetzung in subsidiären Zuständigkeitsbereichen.“ – Damit ist Qualität nach Angaben der Hochschule eine wichtige Säule der strategischen Entwicklung und besitzt einen ganzheitlichen Anspruch für alle Leistungsbereiche. Diese stehen in Beziehung zueinander und leisten einen Beitrag zum Gesamtergebnis. Das Qualitätsmanagement dient laut Selbstevaluationsbericht der Stärkung der Eigenständigkeit und Wettbewerbsfähigkeit der FHS, indem es die Steigerung der Effektivität und

² Besteht aus GF, GBL, FH-Kollegiumsleitung und HoD

³ EUA EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2006): Quality Culture in European Universities: A Bottom Up Approach. Report on the three Rounds of the Quality Culture Project. 2002 - 2006. Brussels. Online: http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Quality_Culture_2002_2003.1150459570109.pdf (30-05-2012).

Effizienz, die Qualität zukunftsfähiger Angebote sowie die Innovationskraft der FHS fördert und die Übernahme bildungspolitischer und gesellschaftlicher Verantwortung unterstützt.

Gemeinsames Qualitätsverständnis & Qualitätskultur

Qualität ist geprägt von unterschiedlichen internen und externen Anforderungen verschiedener Stakeholder:innen. Das Qualitätsverständnis kann daher aus Sicht der FHS nur durch gemeinsamen Diskurs entstehen, dabei müssen auch Veränderung zugelassen werden. Die Hochschulleitung unterstützt in ihrer Führungsaufgabe die Herstellung und Aufrechterhaltung eines förderlichen Qualitätsklimas an der FHS sowohl formell (z. B. Festlegung im Zielbild, strukturell etablierte Exchange-Formate, Ressourcenausstattung) als auch informell (open door policy).

Eine hochschulspezifische Qualitätskultur entsteht vor allem durch kontinuierlichen Austausch und eine konstruktive Auseinandersetzung über die eigenen Ziele, über die Verständigung der Zielerreichung und die Reflexion der getroffenen Maßnahmen. Dies wird durch informelle und formelle Exchange-Formate gefördert. Informelle Austauschformate können bei Erreichen einer „kritischen Größe“ zu formellen Formaten mit Prozessverankerung heranwachsen (z. B. Austausch Nachhaltigkeit -> ARGE Nachhaltigkeit des Kollegiums und Nachhaltigkeitsbeauftragte für die gesamte FHS, Frauennetzwerk -> Berücksichtigung in den hochschulweiten Prozessen hochschuleundfamilie und Gender & Diversity Management).

Jede Einheit bzw. jede prozessverantwortliche Person hat die Aufgabe, Weiterentwicklung im jeweiligen Aufgabenbereich zu initiieren. In Exchange-Formaten können Informationen mit einer größeren Gruppe geteilt werden. FH-weite Instrumente (z. B. Zukunftsfonds) sollen die strukturelle Möglichkeit bieten, Ideen für QE-Maßnahmen einzureichen. Ähnliches gilt für die FH-weiten Prozesse hochschuleundfamilie, Gender & Diversity Management und betriebliches Gesundheitsmanagement. Die Struktur soll somit die Möglichkeit für Initiativen der Qualitätssicherung und -entwicklung schaffen.

Dokumentation des QM, Zugriff, Fortschreibung & Kommunikation

Die Dokumentation des Qualitätsmanagements erfolgt über folgende Elemente:

- IHQMS-Handbuch (wird von QM erstellt und weiterentwickelt)
- Prozesshandbücher für die Kernprozesse der Lehre (QM, Studierendenorganisation (STORG), Prozessverantwortliche (PV), beteiligte Service-Abteilungen), Antragsprozess zu Forschung und Entwicklung

- Richtlinien, Satzungsteile und Vorlagen des Kollegiums (aus Arbeitsausschüssen (AA), Arbeitsgemeinschaften (ARGE), und an der Erarbeitung beteiligten Service-Abteilungen))
- Prozessbeschreibungen, Vorlagen und Richtlinien für Management- und Supportprozesse (durch die GF bzw. die jeweilige Abteilung)

Alle Dokumente sind in myFHS⁴ verfügbar.

Die interne Kommunikation erfolgt vor allem über interne Newsletter, einen Pressespiegel, sowie Beiträge in myFHS mit dem thematischen Schwerpunkt auf Preise bzw. Auszeichnungen, die von MA oder Studierenden errungen wurden, außerdem auf Ergebnisse aus externen Rankings bzw. Zertifizierungen. Das Mitteilungsblatt wird nach jeder FH-Kollegiumssitzung FH-weit ausgesandt und auf myFHS platziert, dies betrifft insbesondere die Studien- und Lehrgangsentwicklung. Im Pressespiegel (ergeht an alle MA per E-Mail) werden täglich Nachrichteneinträge mit FHS-Bezug kommuniziert. Die MMB-notes werden in myFHS veröffentlicht.

Das Magazin »warum!« der FHS gibt Einblicke in vielfältige Projekte aus Lehre und Forschung.

Auf der FH Website werden Ergebnisse aus Zertifizierungen, Akkreditierungen etc. präsentiert, zusätzlich informiert der Jahresbericht der FHS an die AQ Austria, der jedes Jahr durch die Abteilung QM&OE erstellt wird, über qualitätsbezogene Entwicklungen an der FHS. Beiträge in regionalen Zeitschriften informieren über Preise und Auszeichnungen an der FHS.

⁴ myFHS Online-Plattform: Wissensmanagement-, Kommunikations- und Kollaborationssystem der FHS. Es enthält Informationen für spezielle Zielgruppen (Studierende, Lehrbeauftragte, MA*innen) sowie allgemeine Informationen zur FHS (Angebote, Infrastruktur und Support, Qualität und Sicherheit, Forschung und Entwicklung, Studierendenvertretung)

Grundprinzipien des QM-Konzeptes

Die FHS verfolgt in ihrem QM laut eigener Darstellung folgende 7 Grundsätze:

| Studierendenzentrierung, zur Begegnung der unterschiedlicher Kenntnisse und Bedürfnisse von Studierenden.

| Führung, über die Pflege eines kooperativen Führungsstils, eine breite Verteilung von Prozess- und Funktionsverantwortlichkeiten und die Nutzung unterschiedlicher interner Informationskanäle.

| Engagement von Personen, unter anderem über eine FH-weite Beteiligung von Mitarbeitenden in OE-Prozessen und Entwicklungsprojekten und leistungsbezogene Awards für Lehrende, Mitarbeitende und Studierende.

| Prozessorientierter Ansatz, über Prozesshandbücher und -beschreibungen Prozess-Freigabemechanismen und Prozessbegleitungs- und unterstützungsangebote

| Faktengestützte Entscheidungen, z. B. über eine datenbasierte, transparente Entscheidungsfindung und Einbezug von Evaluations-, Bedarfs- und Akzeptanzanalysen sowie Benchmarking.

| Zielgruppenbezogenes Beziehungsmanagement u. a. für Studierende, Lehrende, Mitarbeitende, Externe Lehrbeauftragte, Kooperationspartner & Netzwerke, Alumni, Studieninteressierte.

| Kontinuierliche Verbesserung, unter den Prämissen „fitness for purpose“ oder „quality as enhancement, customer satisfaction and value für money“.

Aktivitätsbereiche des QM-Systems

Entsprechend der oben beschriebenen gesamtheitlichen Anlage des QM der FHS, beinhaltet jede Prozess- und Funktionsverantwortung in Lehre, Forschung und Verwaltung Aspekte bzw. Elemente der QS und QE. Die Bereitstellung eines QM-Instrumentariums ist somit grundlegend, damit alle MA für die Qualität ihrer Leistungen Verantwortung übernehmen können. Die Instrumente und Methoden des IHQMS:

- umfassen externe und interne Verfahren,
- berücksichtigen die Handlungslogiken einer Wissensorganisation,
- wirken planend – steuernd – prüfend / reflektierend – verbessernd,
- ermöglichen die Qualitätsverantwortung der Qualitätsträger:innen,
- gewährleisten die Einbindung relevanter Interessensgruppen wie Studierende, Lehrende, Absolvent:innen oder Arbeitgeber:innen.

Übergeordnete Parameter des QM-Systems manifestieren sich in erster Linie aus dem Leitbild, den Werten, dem Selbstverständnis, Wissens- und Qualitätszielen, dem jeweiligen Zielbild und den Strategien der FH und der Departments/Geschäftsbereiche. Ergänzt wird System durch eine umfangreiche

Prozessorganisation, die Management-, Support- und Kernprozesse für Lehre und Forschung & Entwicklung umfasst.

Diese zielen auf eine Unterstützung der operativen Umsetzung der QM-Grundprinzipien (s.o.) ab. Die diesbezüglich eingesetzten Maßnahmen und Instrumente, die sowohl zentrale als auch dezentrale Elemente aufweisen, werden nach dem klassischen PDCA-Schema (PLAN, DO, CHECK, ACT) aufgebaut, zugeordnet und abgewickelt, um eine „geschlossene“, effiziente Qualitätssicherungssystematik zu gewährleisten.

Qualitätsmanagement im Bereich Studium & Lehre

Im Bereich von Lehre & Studium wird das QS-Instrumentarium auf eine Verschränkung zwischen den drei hier wesentlichen qualitätsrelevanten Aspekten *Studiengangentwicklung*, *LV-Evaluierung* und *Kernprozessmanagement* fokussiert. Auch in diesen drei Schwerpunkten findet die Auswahl und Einordnung der Maßnahmen und Instrumente im Hinblick auf eine kontinuierliche Verbesserungsschleife im Sinne des PDCA-Zyklus statt. So durchläuft z. B. die Weiterentwicklung im Kernprozessmanagement zunächst eine Prozessplanungsphase auf Basis vorhandener Handbücher / Leitfäden (PLAN), wird anschließend in konkrete Prozesse umgesetzt (DO) und in einer dritten Phase (CHECK) evaluiert und reflektiert. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen schließlich in die Überarbeitung/Optimierung der entsprechenden festgelegten Weiterentwicklungsgrundlagen (Leitfäden etc.) ein (ACT).

Analog findet die Umsetzung in den anderen beiden Bereichen „LV-Evaluierung“ und „Studiengangentwicklung“ statt. Darüber hinaus kann das in den oben beschriebenen Kreisläufen entwickelte QS-Instrumentarium bzw. die darin verwendeten bzw. entwickelten Informationen, Aktivitäten, Dokumentationen bzw. Regelwerke aus einer *ex-ante* und einer *ex-post* – Dimension betrachtet werden. Der Ex-ante Dimension wären in diesem Zusammenhang lt. FHS unter anderem LV- und Modulbeschreibungen, Syllabi, Prozesshandbücher, Info-Guides für Lehrende, Kriterien für gute Lehre, sonstige pädagogische oder lehrbezogene Richtlinien zuzurechnen. Ex-post Instrumente wären z. B. die Evaluierungen der LV und Praktika, Befragungen von Absolvierenden, Incomings und Outgoings, die Prozesse zur inhaltlichen Bewertung der Evaluationen durch die jeweils Verantwortlichen, Jour fixe mit Studierenden zu den Evaluationsergebnissen u.Ä.

Studiengangentwicklung

Zentrales Moment der überarbeiteten Richtlinie zur Einrichtung, Weiterentwicklung und Auflassung von Studiengängen ist lt. Selbstevaluationsbericht der FHS die Gliederung in die 3 Phasen Zielfestlegung – Entwicklung – Entscheidung. Abweichungen sind von der FH-Kollegiumsleitung zu genehmigen (Darstellung aus dem Selbstevaluationsbericht der Hochschule):



Allgemeine Regelungen und Prüfbereiche in der Studiengang(weiter)entwicklung

Prozessbeteiligte: Verantwortliche und Beteiligte sind in der Richtlinie festgelegt und umfassen: Die Entwicklungsteamleitung, Entwicklungsteammitglieder (Personen mit wissenschaftlicher / berufspraktischer Qualifikation, Studierende, Absolvent:innen und externe Expert:innen / Kooperationspartner:innen), das interne Gutachter:innenteam, externe Gutachter:innen, die Abteilung QM&OE sowie andere zentrale Abteilungen und die GF. Die Prozessverantwortung liegt bei der FH Kollegiumsleitung.

Sicherstellung inhaltlicher und rechtlicher Vorgaben
Folgende rechtliche und interne Vorgaben werden bei der STG-(Weiter-) Entwicklung ggf. berücksichtigt:

- European Standards and Guidelines (ESG)
- Hochschulqualitätssicherungsgesetz (HS-QSG)
- Fachhochschulgesetz (FHG)
- FH-Akkreditierungsverordnung (FH-AkkVO)
- Medizinisch-technische Dienste-, Gesundheits- und Krankenpflege sowie Hebammen-Gesetz sowie Ausbildungsverordnungen
- Interne Richtlinien und Vorgaben
- STG-spezifische Leitfäden
- strategische Vorgaben der FHS (z. B. strategische Entwicklungsfelder der FHS, z. B. Internationalisierung)

Die Einhaltung der o.g. externen Vorgaben soll lt. Selbstevaluationsbericht durch standardisierte, von QM&OE in Abstimmung mit dem FH-Kollegium bzw. der ARGE Aktualisierung (weiter-)entwickelte Vorlagen zur STG-Entwicklung sichergestellt werden. Ein regelmäßiger Austausch mit dem:der Expert:in für Studienrecht (STURE) als Beteiligte:r des internen Checks und die jährliche Antragsvorlagenüberarbeitung mit allen beteiligten Abteilungen und der ARGE-Aktualisierung sollen kontinuierliche Weiterentwicklung und Gesetzeskonformität sichern.

Kompetenzorientierung: Die FH-weit standardisierte und von QM kontinuierlich weiterentwickelte Vorlage zur STG-(Weiter-)Entwicklung umfasst den fachlich-wissenschaftlichen Kompetenzerwerb, personale bzw. berufsrelevante sowie soziale Kompetenzen. Die darin integrierten Modul- und LV-Beschreibungen erfordern eine Abstimmung zwischen Qualifikationsprofil, Curriculum und didaktischem Konzept. Es wird beschrieben, wie die im Qualifikationsprofil genannten Kompetenzen tatsächlich erworben werden. Damit ist eine systematische und kontinuierliche Auseinandersetzung mit Kompetenzorientierung sichergestellt. Die Studienabschlussumfrage sowie die Absolvent:innenbefragung geben ebenfalls Rückmeldung zum Kompetenzerwerb im Studium.

Weiterentwicklung bestehender Studiengänge (große Aktualisierung)

Die sogenannte „große Aktualisierung“ bei der Studiengangweiterentwicklung findet in der Regel nach 7 Jahren bei jedem STG, bzw. im Zeitraum zwischen zwei Audits statt.

Folgende Datenquellen werden bei der Weiterentwicklung herangezogen: Interne Quellen aus Evaluierungen (LV, Studieneingangs- und -abschlussumfrage, Absolvent:innenbefragung), interne Statistiken zu Bewerber:innen und Studierenden sowie externe Datenerhebungen (Absolvent:innentracking, externe B&A-Analyse bei Bedarf), Studien und Branchenberichte.

Kleine nicht-bescheidrelevante Verfahren werden jeweils im DPT-Kollegium (Department-Kollegium) abgewickelt, es handelt sich dabei um isolierte Adaptierungen im Antrag.

Lehr- und Lernmethoden und -konzepte und ihre Prüfung, studierendenzentrierte Lehre

An der FHS geben nach Angaben der Hochschule das hochschuldidaktische Konzept sowie das eLearning / Blended learning Rahmendokument die Lehrmethoden und -konzepte vor, die Operationalisierung erfolgt in der Antragsvorlage zur STG-Entwicklung. Die Sicherstellung studienzentrierter Lehre erfolgt über Projektorientierung, Individualisierungsmöglichkeiten durch Wahlfächer / Vertiefungen, integrierte LVen mit hohem Selbstlernanteil (angeleitet und begleitet), Schaffung von Formaten zur Förderung interessensgeleiteter Inhalte / Themenstellungen durch Studierende als Prüfungsleistung, Weiterbildungsangebote im Hochschuldidaktik-Programm (HSD-Programm) sowie Projekte im Rahmen des Zukunftsfonds (z. B. Selbst.Steuern.Lernen) Die zielgruppengerechte Auswahl und Verwendung von Lehrkonzepten und -methoden stellen Ausführungen zum STG-spezifischen didaktischen Konzept und zu eLearning im STG-Antrag, interaktiv aufgesetzte LVs, Vorgaben und Beschreibungen der LV-Typen und Erkenntnisse aus der LV-Evaluierung sicher.

Die Fachbereichsleitung hat die Verantwortung für die QS im LV-Management des jeweiligen Fachbereichs, auf STG-Ebene liegt die Verantwortung bei der STGL, auf FH-Ebene beim FH Kollegium. Im Rahmen der QS der LVen im Fachbereich erfolgt die Prüfung der Syllabi, die Passung zwischen Lehrinhalten / -methoden, Prüfungsinhalten und -methoden sowie die Reflexion der Ergebnisse der LV-Evaluierung im Fachbereich. Ein Austausch findet beispielsweise im Rahmen didaktischer Fachbereichssitzungen statt. Die Lehrkonzepte werden auf STG-Ebene insbesondere im Rahmen der STG-Weiterentwicklung durch die STGL reflektiert. Die QS auf FH-Ebene erfolgt durch das FH Kollegium, dabei wird u. a. die Notenverteilung im Kollegium gesichtet, STG-Anträge werden durch externe sowie interne Gutachter:innen (Mitglieder des Kollegiums) geprüft. Konzeptionelle Neuerungen auf FH-Ebene werden im Arbeitsausschuss Qualität der Lehre vorbereitet.

Praxisphasen: Integration ins und Verknüpfung mit Studium, Praktika sowie Begleitseminare (Coaching / Mentoring von Praktikant:innen) sind im STG-Antrag verankert. Die QS erfolgt nach Angaben der Hochschule über die Evaluierung der Praktika (Studierende sowie Praktikumsgeber:innen). Es gibt vertragliche Abkommen zwischen FHS und Praktikumsgeber:in, in dem die Inhalte des Praktikums definiert sind, das Abkommen wird von der STGL genehmigt / unterzeichnet. Ein laufendes Monitoring und eine Evaluierung des Praktikumsprozesses (u. a. müssen Studierende einen Bericht verfassen) durch die Prozessverantwortlichen wird durch Reflexion im jährlichen Quality Exchange ergänzt.

Verknüpfung von Lehre und Forschung

Nach Angaben der Hochschule erfolgt die Verknüpfung im Einzelnen wie folgt:

- Die Verknüpfung von Lehre und Forschung wird strukturell im STG-Antrag grundgelegt. Allgemein: Studierendenprojekte mit Unternehmen, Lehre nach state of the art.
- Master-STG: Es gilt die forschungsbasierte Lehre, der aktuelle Forschungsstand muss in die Lehrveranstaltung integriert werden, tw. werden forschungsbasierte Abschlussarbeiten angeboten und es gibt Angebote für Studierende, in Forschungsprojekten mitzuarbeiten.
- Im Antrag: Verknüpfung zwischen ausformulierten Wissenslinien und Lehrinhalten. Kompetenzorientiertes Prüfungssystem: Formen, Sicherstellung Kompetenzorientierung. Zum kontinuierlichen Kompetenzaufbau wird das HSD-Seminar „Kompetenzorientierte Leistungsfeststellung“ angeboten, das Thema wird in unterschiedlichen HSD-Seminaren adressiert, zusätzlich gilt:
- Kompetenzorientierung im Prüfungssystem erfolgt bei den LV-Typen „ILV“ und „Projekt“ über Portfolio-Arbeiten, Präsentationen, Abschlussarbeiten, sowie den Anteil an Projekten (Erarbeitung und Präsentation).
- Im STG-Antrag sind Lernziele und Prüfungscharakter festzulegen.
- Die QS im Hinblick auf die Kompetenzorientierung von Prüfungen liegt bei der Fachbereichsleitung in Abstimmung mit der STGL.

Zulassung und Anerkennung: Festlegung und Kommunikation von Zugangsvoraussetzungen, Auswahlkriterien und Anerkennung, v. a. im Ausland erbrachter Studienleistungen

Die Zulassungskriterien sind im Antrag festgelegt und auf der Website kommuniziert. Die Anerkennung im Ausland erbrachter Leistungen erfolgt über die Freigabe im System FHSYS. Der:die International Academic Advisor (IAA) prüft, ob alle vorab vereinbarten LV aus dem Learning Agreement im Transcript of Record positiv sind. Studierende müssen im Anerkennungsprozess verpflichtend einen Bericht zum Auslandssemester verfassen. Dieser

beinhaltet Ausführungen zum eigenen Lernfortschritt (Akademische Erfahrung), tlw. auch mündliche Präsentationen der Auslandserfahrung vor Fachkolleg:innen und der STGL.

Studierbarkeit

Zur Sicherstellung der Studierbarkeit sind laut Selbstevaluationsbericht sowohl strukturelle als auch STG-spezifische Maßnahmen vorgesehen:

Strukturell (FH-weit) sind dies die Reduktion der Kleinteiligkeit (Vorgabe in der Prüfungsordnung (Modulgröße: mind. 4 ECTS), das flexible Studieren (die Prüfungsordnung ermöglicht die „Streuung“ der Prüfungsantritte) sowie weitere Maßnahmen aus den FH-weiten Prozessen, z. B. hochschuleundfamilie / Gender & Diversity Management.

Auf Studiengangsebene (STG-Antrag) wird die Anzahl der LV begrenzt, die ausgewogene Relation von SWS und ECTS durch das FH Kollegium geprüft und Vorbereitungskurse (z. B. Mathematik-Camp) und Tutorien angeboten. Darüber hinaus gibt es in einzelnen STG die Möglichkeit zur Zweiteilung des Semesters (Verteilung der Prüfungsbelastung), zur Anrechnung von Vorkenntnissen und zur Pflichtpraktikausweitung über zwei Semester.

Berufsbegleitend Studierende können sich darüber hinaus z. B. einschlägige berufliche Tätigkeiten als Berufspraktika anrechnen lassen, ihre Berufserfahrung in LV berücksichtigen lassen, an Blockveranstaltungen teilnehmen, asynchrone Individualphasen in Anspruch nehmen oder ihre Semesterwochen reduzieren.

Die Rückkoppelung über Aspekte der Studierbarkeit erfolgt in der Regel über die LV-Evaluierung und im Studierenden-Jour Fixe.

Studienabbruch

Systematische Erhebung und Auswertung, getroffene Gegenmaßnahmen: Zeitpunkt und Abbruchgründe werden der STGL zur Verfügung gestellt. Mögliche „Gegenmaßnahmen“ sind z. B. Flexibilisierung der Prüfungsordnung, Überarbeitung von LVs und Modulen, Brückenkurse, Einführungswochen („Lernen lernen“, Mathe Camp, Selbstorganisation), Tutorien.

Studienkoordination, reibungsloser Studienverlauf, Studienberatung und -betreuung

Die Studienkoordination erfolgt nach Angaben der Hochschule sowohl zentral durch die Abteilung Studienorganisation (STORG) als auch dezentral – inhaltlich durch die STGL und organisatorisch durch DPT-Office-Leitungen.

Ausnahmen sind z. B. Krisensituationen wie Corona, hier erfolgte die Abstimmung im Krisenstab.

Ein reibungsloser Studienverlauf soll dem Selbstevaluationsbericht zufolge durch Supportprozesse im Bereich des Studiengangsmanagements, der Studiausstattung sowie des technischen und allgemeiner Supports gewährleistet werden. Zum niederschweligen Einstieg soll die myFHS-Seite im Study Guide mit Informationen zu Beratung und Unterstützung inkl. finanzieller Förderungsangebote dienen.

Ressourcenausstattung, ihre Verteilung, Sicherstellung und Überprüfung

Die Abteilung Controlling & Rechnungswesen (CRW) stellt FH-weit die entsprechenden Kennzahlen bereit. Über das System Unit4 können zentrale Kennzahlen von HoD, FBL und STGL laufend eingesehen werden. Freistellungen erfolgen kennzahlenbasiert, die Verteilung der Prozessfreistellungen von der Lehre ist im Mitteilungsblatt des FH-Kollegiums und im Intranet kommuniziert. Die STG-basierte Auseinandersetzung zur Ressourcenausstattung findet insbesondere im Rahmen der STG-(Weiter-)Entwicklung statt.

Der Arbeitsausschuss Finanzen sichtet im Auftrag des FH Kollegiums ausgewählte Kennzahlen wie die Höhe der administrativen Ausstattung je Studienplatz, die Personalausstattung etc.

Qualitätsmanagement im Bereich Weiterbildung

Die Einrichtung, Auflassung und Weiterentwicklung von Hochschullehrgängen ist im Satzungsteil des FH Kollegiums festgelegt und in einer eigenen Richtlinie definiert. Grundsätzlich gelten bei Abschluss mit einem Bachelor- bzw. Master-Grad dieselben Regeln zur Weiterentwicklung wie für Studiengänge (standardisierte Vorlage zur Antragsentwicklung, kontinuierliche Weiterentwicklung, LV-Evaluierung, Qualitätssicherung der Lehrkräfte).

Einrichtung, Weiterentwicklung und Auflassung erfolgen im FH Kollegium. Für Lehrgänge, die mit dem Zusatz „Akademische:r ...“ abschließen, die also zumindest 60 ECTS-Credits umfassen, sind teilweise vereinfachte Verfahrensschritte vorgesehen, ebenso für Zertifikatslehrgänge. Weiterbildungsmodule (Microcredentials) werden an der FHS im DPT-Kollegium eingerichtet, aufgegeben bzw. weiterentwickelt.

Im Hinblick auf die Qualitätsziele, richtet sich die Weiterbildung lt. Aussage der Hochschule hauptsächlich an den regulären MA-STG-Angeboten aus. Das zentrale QM unterstützt den Bereich wegen der relativen Kleinheit des Angebots eher eingeschränkt, ist aber voll eingebunden – inkl. der oben beschriebenen QS-Prozesse – sobald Master-Angebote geplant oder verändert werden oder wenn vertragliche Kooperationen mit externen Partner:innen (z.B. gemeinsame Zertifizierungen mit der Uni Salzburg) eingerichtet werden sollen.

Momentan liegt der Weiterbildungsbereich nach Angaben der Hochschule – auch bedingt durch die Ressourcenbindung durch den internen OE-Prozess und trotz einzelner erfolgversprechender Akademisierungs-Kooperationsmodelle (z.B. mit Innungen im Holzbau-Bereich) – nicht im Fokus der strategischen Entwicklung.

Ein Ausbau des Angebots im Sinne der „third mission“ ist aber für die Hochschule denkbar.

Qualitätsmanagement im Bereich Forschung und Entwicklung

Strategisches Forschungsmanagement

Die strategische Weiterentwicklung von Forschung und Entwicklung ist gem. FHG beim Kollegium angesiedelt. Die zentrale Supporteinheit Forschungs- und Transferservice (FTS) ist der GBL zugeordnet, damit soll eine inhaltliche Abstimmung zwischen Lehre, Forschung und Verwaltung sichergestellt werden. Strukturell unterstützt die Forschungsleitung / Head of Research (HoR) die Umsetzung der Forschungsstrategie in den Departments u. a.

- durch Strategieentwicklung auf Ebene DPT und FHS
- als Mentor:in / Coach / Unterstützer:in für die Forscher:innen am Department
- als Impulsgeber:in und „Mastermind“ für Forschung im Department

Beim Zielvereinbarungsgespräch (ZVG) zwischen GF und HoD wird die / der HoR bzgl. strategischer Ausrichtung der Forschung am Department hinzugezogen.

Das Zielbild 2027 definiert die anwendungsnahe Forschung mit klarer Ausrichtung und überregionaler Sichtbarkeit als einen strategischen Schwerpunkt der FHS. Mittelfristig soll eine Schwerpunktforschung mit einer überregional wettbewerbsfähigen und wahrnehmbaren „schmalen Spitze“ entwickelt werden. Ziel ist es, frühzeitig Innovationsbedarfe zu erkennen sowie Ergebnisse der Grundlagenforschung in anwendungsnahe Forschung – etwa in Form von Prototypen, Demonstratoren, Labs – aufzunehmen und Forschungsergebnisse in die Praxis zu transferieren. Der AA FuE / Research Board wurde beauftragt, die Forschungsstrategie zu überarbeiten.

Der aktuelle Stand wurde am 13.12.2023 im FH-Kollegium diskutiert und wurde nach Überarbeitung in der Januar-Sitzung 2024 beschlossen.

Die neue *Strategie für Forschung, Transfer und Innovation* definiert fünf Zielkategorien für Forschungsvorhaben:

- a. Bearbeitung zukunftsorientierter, innovativer und anwendungsbezogener Fragestellungen
- b. Transfer neuen Wissens in die Lehre und forschungsgeleitete Lehre
- c. Inhaltliche Verbundenheit mit regionalen und überregionalen Betrieben und Unternehmen
- d. Bildung und Mitwirkung an nationalen und internationalen Netzwerken
- e. Ermöglichung von Weiterqualifizierungen für Mitarbeiter:innen (Dissertationen, Habilitationen, Mitgliedschaften, etc.)

Planung und Umsetzung von FTI-Projekten sind durch folgende Zielsetzungen geprägt:

- Überregional: die 17 „Sustainable Development Goals“ (SDGs) sowie die „Strategie 2030 für Forschung, Technologie und Innovation“ der österr. Bundesregierung
- Regional: die Wissenschafts- und Innovationsstrategie Salzburg 2030 (Fokus: Life Sciences, ICT/Digital, Smart Tourism, Tech4Green sowie Creative Industries, Arts and Culture)
- Institutionell: Sicherstellung, dass das Lehr- und Forschungspersonal an anwendungsbezogenen Forschungs- und Entwicklungsarbeiten teilnimmt.

Die Forschungsstrategie zielt nach Angaben der Hochschule auf die verstärkte Einbindung des Lehr- und Forschungspersonals in die jeweilige „Scientific Community“ ab. Insbesondere in den etablierten Forschungsbereichen bedeutet dies eine Ausrichtung auf mehr internationalen Austausch. Das Personalentwicklungsprogramm für wissenschaftliche MA ist integrativer Bestandteil der Forschungsstrategie.

Die sechs Forschungsschwerpunkte sind den Departments zugeordnet:

- Applied Health Innovation
- Future Service Industries
- Human-Centered Technologies & Design
- Industrial Informatics
- Social Innovation
- Sustainable Materials & Technologies

Forschung neben der Lehrtätigkeit ist, so die Hochschule, in unterschiedlicher Intensität möglich:

- im Rahmen der Betreuung von BA / MA-Abschlussarbeiten
- Forschungs-LVs sind in unterschiedlichem Ausmaß im Curriculum definiert
- Lehrende können Forschungsgelder einwerben und sich entsprechend von der Lehre freistellen lassen.

Forschungssupport und Forschungsförderung

Zentral unterstützen die Abteilungen FTS (Forschungsförderung, Forschungsdokumentation und Forschungskommunikation) und CRW (Abwicklung von Forschungsprojekten). Die enge Zusammenarbeit mit der Abteilung Hochschulkommunikation und Marketing (HKM) soll eine konsistente Kommunikation nach innen und außen gewährleisten. Dezentral sind je nach Größe der Forschungsleistungen im Department zusätzlich Forschungsassistenten installiert.

FTS fungiert im Zusammenspiel zwischen HoR und den weiteren Serviceeinrichtungen der FHS als zentrale Anlaufstelle und ist beteiligt und eingebunden bei der Weiterentwicklung forschungsrelevanter Prozesse und Entscheidungen (z. B. Forschungs- und administrative Prozesse, Forschungsverträge, Technologieverwertung, Intellectual Property Rights, o. ä.). Unterstützende Tools sind dabei die Antragskalkulation, das laufende Monitoring der Ist-

Zahlen (insb. Drittmittelverwendung und Zeitbuchungen) und die Dokumentation. Sie erfolgen direkt in der Finanzplanungs-Software Unit4, wodurch eine Bandbreite an Auswertungen auf Projekt-, Bereichs-, Personen- und Inhaltsebene ermöglicht wird. Mit der Einführung des Forschungsmonitoring-Tools PURE übernimmt FTS das Reporting zu Forschungsleistungskriterien, welche – in Kombination mit Daten aus UNIT4 – als Basis für eine faktenbasierte Entscheidungsfindung für Geschäftsführung, Rektorat, Head of Department und Head of Research dienen soll.

Interne Forschungsförderung

Interne Forschungsförderung findet dem Selbstevaluationsbericht zufolge an der FHS unter anderem über das Departmentbudget statt, das auch F&E-Eigenmittel inkludiert. Darüber hinaus unterstützen weitere intern und extern finanzierte Fonds und Finanzierungsbudgets Forschende im Hinblick auf strategische Forschungszielsetzungen und spezifische fachliche Schwerpunkte, sowie bei der antragsbezogenen Datenerhebung und -analyse.

Forschungsförderung – personelle Ressourcen

- Prozessorientierte Freistellungen von der Lehre dienen der Durchführung von Forschungsaktivitäten (Regelung gem. Dienstordnung). Die Verteilung erfolgt durch HoD in Abstimmung mit HoR.
- Die Teilnahme an nationalen und internationalen Konferenzen und Symposien zur Förderung von Forschung und Internationalisierung wird durch die FHS unterstützt.

Maßnahmen zur Förderung und Stärkung der wissenschaftlichen Kompetenz

Folgende Maßnahmen zur Förderung der wissenschaftlichen Kompetenz finden dem Selbstevaluationsbericht zufolge an der FHS statt:

- Der „Forschungs- bzw. Praxismonat“ unterstützt die Arbeit an forschungsstrategischen Zielsetzungen. Die Vergabe erfolgt durch die Geschäftsleitung.
- Maßnahmen zur Förderung und Stärkung des wissenschaftlichen Nachwuchses im Personalentwicklungsprogramm für wissenschaftliche MA umfassen Vorträge und Workshops u. a. in den forschungsrelevanten Bereichen „Drittmittelmanagement“, „Wissensmanagement und -transfer“ sowie „Wissenschaftliche Höherqualifikation“.
- Maßnahmen zur Unterstützung von Qualifizierungsvorhaben werden in der Durchführungsphase und in der Endphase des Vorhabens (pauschal) zur Verfügung gestellt.

- Das Scientrepreneur-Training im Rahmen des „Science to Business“-Programms unterstützt Forscher:innen, sich bei Forschungsaktivitäten intensiver mit Verwertungspotenzialen auch in Form von Spin-Offs auseinanderzusetzen bzw. Wissenschaft in Unternehmertum zu übersetzen.
- Das Research Campus Schloss Urstein bietet einen Begegnungsraum, in dem MA, Studierende und Unternehmenspartner:innen niederschwellig kooperieren können. Hier liegt der Fokus derzeit auf Digitalisierung, mittelfristig ist die Interdisziplinäre Zusammenarbeit ein Ziel.

Interne / externe Forschungsevaluation: Zielsicherung und Wirksamkeitsprüfung

Die Forschungsevaluation umfasst an der FHS nach Angaben der Hochschule mehrere interne und externe Elemente:

- *intern*
 - Die FTI-Strategie enthält Zielwerte und Indikatoren, die zukünftig mittels PURE erfasst werden und damit ein über das bisher in Unit4 verfügbares Reporting hinausgehendes Monitoring ermöglichen (z. B. Internationale Forschungsk Kooperationen, Peer Reviewed Proceedings, Peer Reviewed Journals, Best-Paper-Awards und andere Preise, Beitrag zu SDGs, Beitrag zu Wirksamkeitsfeldern etc.). Die Evaluierung erfolgt im ZVG.
 - Institutional Ethics Committee (IEC) der FHS: Forschungsvorhaben am / mit Menschen, deren sensible Daten oder Materialien an / in Kooperation mit den Hochschulen im Land Salzburg sind vor ihrer Durchführung dem zuständigen IEC zur ethischen Begutachtung vorzulegen.
 - Eine Begutachtung findet im Rahmen der FH WISS bzw. des GWS Fördertopfs statt.
 - Das Forschungscontrolling erfolgt durch die Abteilung CRW.
- *extern*
 - Die Begutachtung der Forschungsanträge gibt Rückschlüsse über die Qualität der Anträge.
 - Zwischenevaluierung bei hochvolumigen Projekten (durch Fördergeber:in)
 - Peer-reviewed Publikationen
 - Studien zur Forschung an der FHS (z. B. Technopolis 2018/19)

Die Bedeutsamkeit von FHS-Forschungsergebnissen zeigt sich auch an der häufigen Medienberichterstattung.

Nachwuchsförderung: Gewinnung, Unterstützung des Karriereverlaufs

Strukturell vorgegeben sind FH-weite Stellenprofile für Junior Researcher – Researcher – Senior Researcher sowie die Maßnahmen zur Förderung und

Stärkung des wissenschaftlichen Nachwuchses lt. Personalentwicklungsprogramm.

Es ist Aufgabe des HoR, den wissenschaftlichen Nachwuchs in der Rolle als Mentor:in / Coach / Unterstützer:in zu fördern. Neben den inhaltlichen Schwerpunkten bilden „Talentförderung“, „Governance“ und „Ressourcen“ die drei strukturellen Zielbereiche der FTI-Strategie, dabei werden u. a. klare und transparente Karrierepfade von FTI-Mitarbeiter:innen sowie eine verstärkte Verbindung von Forschung & Lehre und die Attraktivierung von Forschung für Studierende als Ziele definiert. Aktuell wird wissenschaftlicher Nachwuchs z. B. über forschungsbasierte Lehre gewonnen: In Seminaren werden Vorhaben und Ergebnisse von Forschungsprojekten vorgestellt.

Studierende können an Forschungsprojekten mitarbeiten. Mögliche Kanäle für Mentoring sind u. a. Mentoring durch HoR, Mitarbeit in Forschungsgruppen, Austauschformate und Summer Schools.

Promotionsvorhaben werden unterstützt durch PhD-Workshops, doc.funds.connect-Förderungen⁵ (strukturiertes Mentoring und Feedback) sowie die Betreuung von Promotionsvorhaben. Promotionsvorhaben werden kooperativ durch individuelle Kontakte der FH-Forscher:innen oder durch institutionelle Programme (z. B. mit TU Graz, PLUS, PMU, JKU, TU Wien und BOKU) ermöglicht. Für die Promotionsphase werden i.d.R. individuelle Lösungen gefunden. In der Dienstordnung geregelt sind z. B. monetäre Unterstützung bzw. Übernahme der Publikationskosten oder Stundenreduktion, Bildungskarenz in der Endphase, teilweise die Übernahme von Seminar- oder Reisekosten. Die Vereinbarungen werden zwischen Doktorand:in und HoR getroffen. Die Art und Ausgestaltung ist dabei in den Departments unterschiedlich geregelt und sowohl vom Ausmaß der Drittmittelfinanzierung als auch der Heterogenität der Forschung im DPT abhängig.

Die Weiterentwicklung erfolgt durch den / die HoR im Rahmen der Reflexion über Ergebnisse externer Begutachtungen und im ZVG mit GF / FH-Kollegiumsleitung und HoD.

Wissens- und Technologietransfer: Instrumente und Verfahren zu QS, QE und QM

Die FHS ist Mitbetreiber von Startup Salzburg und bietet seit 2015 mit dem FHStartup Center eine erste Anlaufstelle für Alumni, Studierende und Forschende mit Gründungsinteresse an.

⁵ die doc.funds.connect-Förderungen ermöglichen die gemeinsame Doktoratsausbildung an Universitäten und Fachhochschulen. Das Programm fördert die Zusammenarbeit zwischen den Institutionen, stärkt die Forschungskompetenz der Fachhochschulen und bietet Doktorand:innen zusätzliche Möglichkeiten in der Karriereentwicklung (<https://www.fwf.ac.at/foerdern/foerderportfolio/karrieren/docfundsconnect>).

„FHStartify – der Pass zur Selbständigkeit“ ist eine interdisziplinäre Studienergänzung. Dabei bieten 13 Studiengänge gemeinsam mit dem FHStartup Center 50 LVs rund um das Thema „Startups & ihre Selbständigkeit“ an.

Mit der Trainingsreihe der Entrepreneurship ABCs erhalten Startup-Interessierte Zugang zu einem gründungsspezifischen Trainingsangebot für unternehmerisches Know-how. In der Workshop-Reihe können die Teilnehmer:innen mit erfahrenen Gründer:innen, Unternehmer:innen und Coaches in Kontakt treten, z. B. zu Gründungsformalitäten.

2021 wurde das SHAPE Vorgründungsprogramm bzw. die individuelle Betreuung z. B. im Rahmen des FHStartup Fellowships installiert. Das Inkubationsprogramm FACTORY beinhaltet individuelle Beratung und ein bedarfsorientiertes, mehrmonatiges Coaching, Trainings sowie den Zugang zu Expert:innen aus Forschung und Wirtschaft.

Die Bewerbungsphase startet mit einer Info-Hour an der FHS, Voraussetzungen und Aufnahmekriterien sind definiert und gemeinsam mit einem Pitch Deck Template im Intranet der FHS kommuniziert.

Im Rahmen der Trainingsreihe „Science to Business“ werden MA in der Nutzung, Umsetzung und Verwertung ihrer innovativen Forschungsergebnisse in Form von Spin-Offs geschult.

Für Ausgründungen / Spin-Offs gibt es Guidelines. Aktuell werden eine Aktualisierung der Ausgründungs- bzw. Spin-Off Strategie und eine neue Richtlinie erarbeitet. Zusätzlich wird österreichweit an einer FH-spezifischen Ausgründungsstrategie gearbeitet, an der sich die FHS orientiert und aktiv mitarbeitet.

Qualitätsmanagement im Bereich Internationalisierung

Strukturen, Prozesse und Zuständigkeiten

Die Internationalisierungsstrategie der FHS wurde in der ARGE Internationalisierung überarbeitet und im August 2023 im FH-Kollegium im Einvernehmen mit der GF beschlossen. Die strategische Weiterentwicklung der Internationalisierung ist gem. FHG beim FH-Kollegium angesiedelt. Die zentrale Supporteinheit des International Office (IO) ist der GBL zugeordnet. Damit soll dem Selbstevaluationsbericht zufolge eine inhaltliche Abstimmung zwischen Lehre, Forschung und Verwaltung sichergestellt werden.

Zentral übernimmt laut Selbstevaluationsbericht das IO die Koordination der internationalen Beziehungen auf Hochschulebene. Zu den Aufgaben des IO zählen:

- Aufbau und Pflege des Partnernetzwerkes
- Organisation der Auslandsaufenthalte von Outgoing- und Incoming-Studierenden
- Organisation der Erasmus+Mobilitäten von Lehrenden, Forscher:innen und Verwaltungsmitarbeiter:innen
- Administration diverser EU-Programme zur Realisierung von Mobilitätsaktivitäten
- Unterstützung der Studiengänge in der Durchführung von diversen Mobilitätsprojekten (z. B. Marshall-Plan Stipendium, Fullbright-Gastprofessuren etc.)

Im DPT verantwortet der / die HoD die Erstellung eines Internationalisierungsplans auf Basis der fünf strategischen Kernziele der Internationalisierungsstrategie.

Dezentrale Unterstützung auf STG- bzw. DPT-Ebene erfolgt durch die International Academic Advisors (IAA), sie tragen die Prozessverantwortung für den Mobilitätsprozess. administrativ unterstützt dabei das DPT-Office.

Mobilität (Studierende, Mitarbeiter:innen)

Die Mobilität der Studierenden stellt laut Aussage der Hochschule einen Kernprozess der Lehre dar. Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten, Prozessinhalt und -ablauf sowie rechtliche Rahmenbedingungen, Prozessdokumentation und -evaluierung sind im Prozesshandbuch festgelegt.

Das IO unterstützt bei der Vorbereitung und Abwicklung des Auslandsaufenthaltes in allen administrativen und organisatorischen Belangen (z. B. Informationsveranstaltungen, Nominierung an der Partneruniversität).

Bei akademischen Fragen (z. B. über das Kursangebot an der jeweiligen Partnerinstitution) können sich die Studierenden an die:den IAA des jeweiligen Studiengangs / Departments wenden. Um den Studierenden beim Auslandsaufenthalt auch eine finanzielle Unterstützung zu ermöglichen, nimmt die FHS

an nationalen und internationalen Bildungsprogrammen und Stipendienprogrammen teil (Erasmus+, Marshall Plan Stipendien, Wirtschaftskammer-Stipendien etc.).

Mobilitätsfenster sind in den STG-Anträgen verankert. Bei Berufspraktika im Ausland bietet das IO Begleitmaßnahmen (interkulturelle Vorbereitungs- sowie Nachbereitungstrainings) an. Während des Auslandsaufenthalts führen die Studierenden ein interkulturelles Tagebuch, um den interkulturellen Kompetenzgewinn zu dokumentieren und, um die Reflexionsfähigkeit zu fördern. Zusätzlich können im Rahmen von Kurzmobilitäten internationale Workshops besucht und dafür definierte Lehrveranstaltungen angerechnet werden.

Die Mobilität der Mitarbeiter:innen wird dem Selbstevaluationsbericht zufolge über folgende Instrumente gefördert:

- Lehraufenthalte: mit Erasmus+ an einer Partnerhochschule (Lehrende und Verwaltungs-MA)
- Fortbildungsaufenthalte: mit Erasmus+ an einer Partnerhochschule für alle MA
- Jobshadowing: mit Erasmus+ an einer der Partnerhochschulen für alle MA
- Englischfortbildung in Galway: Die Weiterbildung steht allen MA zur Verfügung. Das Angebot wird von Erasmus+ und FHS finanziell unterstützt.

Internationale Studierende

Die Steigerung der Zahl internationaler Regelstudierender, Lehrender und Forschender ist gemäß der Darstellung im Selbstevaluationsbericht ein Ziel der Internationalisierungsstrategie. Diese soll zukünftig durch einen international ausgerichteten Recruitment-Prozess, inklusive geeigneter Marketingmaßnahmen und Unterstützung beim Bewerbungsverfahren, erreicht werden. Dafür wird ein zentraler Prozess im IO, insbesondere für Zeugnisprüfung und Zulassung, Begleitung im Visumsprozess und andere administrative Belangen etabliert. Zusätzlich sind ein Welcome Center innerhalb des IO sowie Unterstützung bei englischsprachigen LVen, Publikationen und Weiterbildungsmaßnahmen für MA vorgesehen.

Die nachstehende Tabelle unterscheidet die aktuellen Angebote in die Phase vor und während des Aufenthalts, sowie laufende Maßnahmen.

Phase	Maßnahmen
VOR dem Aufenthalt	<ul style="list-style-type: none"> • Bewerbung und Beratung durch das IO auf internationalen Bildungsmessen • FH Salzburg Fact Sheet • Welcome to FH Salzburg booklet • Incoming briefing session • Incoming Students Guide • FAQs für Incoming Students auf der Website • Unterlagen und Formulare (z. B. Residence Registration, Medical Contact Info etc.)
WÄHREND des Aufenthalts	<ul style="list-style-type: none"> • Welcome Days zur Integration an der Hochschule • Buddysystem (wird vor Aufenthalt zugewiesen) • Academic Calender for Internationals
LAUFENDE Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Pflege/Erweiterung internationaler Kontakte (z. B. zu Unternehmen) • Festlegung von Mobilitätsphasen in den Curricula der STG-Anträge • Beratung und Unterstützung durch das IO und die IAA im STG / DPT • International Fair im Rahmen der Erasmus Days • Veranstaltungen (z. B. Tanz- / Kochkurse, Filmvorführungen) • Interkulturelles Kursangebot des IO (z. B. Understanding Austrian Culture & Society, Effective Communication in Multicultural Teams) • Tandem Learning

Prozess und Wirksamkeit der Maßnahmen werden durch die Incomings-Befragung evaluiert, ebenso die vom IO angebotenen Lehrveranstaltungen.

Die standardisierte Evaluierung zum Incoming/ Outgoing Prozess erfolgt durch QM&OE, die FH-weite Reflexion findet in den JF-Terminen zwischen IAA und IO sowie im Rahmen des jährlichen Quality Exchange statt. Die Wirksamkeitsüberprüfung der Maßnahmen und Prozesse erfolgt über Berichte, die an die Nationalagentur geschickt werden.

Internationalisation at home

Die Internationalisierung des Curriculums, der Lehre und des Studiums sowie der Campuskultur ist ein strategisches Ziel der Internationalisierungsstrategie. Dies soll erreicht werden durch:

- Erhöhung des englischsprachigen Lehrangebots auf STG- und DPT-Ebene (Steigerung der Anzahl englischsprachiger Studienprogramme und Verbesserung des englischsprachigen Lehrangebots: 50 % des FH-weiten Lehrangebots bis 2027 auf Englisch) und
- Entwicklung von HUB-Angeboten (interdisziplinäre Angebote, vorrangig auf Englisch).

IAA und IO werden in den Prozess der STG-Entwicklung einbezogen. Die Koordination der HUB-Angebote ist im IO verankert. Zur Erreichung der fünf strategischen Kernziele der Internationalisierungsstrategie wird jedes DPT in enger Abstimmung mit den Studiengängen einen dreijährigen Internationalisierungsplan erstellen. Den STG und DPT steht eine Aktivitätenliste als Checklist zur Verfügung, um den Grad ihrer Internationalisierung laufend messen und bewerten zu können.

Qualitätsmanagement im Bereich Personal und Administration

(In-)formelle Instrumente und Prozesse

Gemäß dem Selbstevaluationsbericht der FHS steuern *Prozessbeschreibungen, Richtlinien und Vorlagen* die QS und QE in den Management- und Supportprozessen, sie definieren ausgewählte Prozesse (z. B. zum Budgetierungsprozess, Datenschutz) und bilden damit die Basis für einen transparenten und reibungslosen Ablauf.

Vorlagen zur Projektdokumentation dienen ergänzend der Steuerung, Prüfung und Verbesserung des Projektmanagements in den Management- und Supportprozessen. Für Projekte ab einer Größe von 12.000 Euro muss verpflichtend ein Projektauftrag ausgefüllt werden, der u. a. Titel, Beschreibung, Bezug zur strategischen Ausrichtung der FHS / Organisationseinheit, Chancen und Risiken, Verantwortlichkeiten, Kosten, Projektziele und Erfolgskriterien festlegt und von Projektauftraggeber: in und Projektleitung unterzeichnet wird. Nach Projektende ist eine Reflexion zum Projektmanagement (z. B. Zielerfüllung, Optimierungsbedarf etc.) vorzunehmen.

JF der Services-Abteilungsleitungen unterstützen Planung und Abstimmung abteilungsübergreifender Projekte sowie die zeitnahe Reflexion über Prozessabläufe und dienen v. a. der Schnittstellenoptimierung.

Quality Exchanges für ausgewählte Management- und Supportprozesse finden zusätzlich zu den Quality Exchanges für Kernprozesse statt und beziehen sich auf die Organisationsentwicklung der FHS. Dazu zählen die Jahresgespräche zu „hochschuleundfamilie“ sowie zum Diversity-Management. Im Bereich Gesundheitsmanagement bringen die zu Gesundheitsbotschafter:innen ausgebildeten MA in problem- und ressourcenorientierten Gesundheitszirkeln Anliegen ein.

Im Rahmen der *Gremien* MMB, AAFuE⁶/ Research Board, ORX⁷ und Study Program Exchange (SPX) findet jeweils für die Gruppe der HoD, HoR, Geschäftsbereichs- und Abteilungsleitungen bzw. STGL einmal jährlich eine Reflexion statt. Die Reflexion bietet dort sowohl Diskussionsplattform zu ausgewählten Themen als auch die Möglichkeit, auf Basis zielgruppenspezifischer Kennzahlen systematisches Verbesserungspotenzial zu erkennen und Maßnahmen zur Zielerreichung zu besprechen.

Zielvereinbarungsgespräche zwischen GF bzw. GBL und Abteilungsleitung dienen zur Überprüfung der Zielerreichung in Bezug auf die fünf strategischen Ziele der FHS, weiters werden neue Jahresziele der Abteilung festgelegt. Abgestimmt mit den Services-Abteilungsleitungen wird für jeden der drei Geschäftsbereiche (GF, GBL) eine Geschäftsbereichs-Strategie erstellt. Durch verschränkte MMB & ORX Termine, die Zielekonferenz⁸ und die

⁶ Arbeitsausschuss Forschung und Entwicklung

⁷ ORX = Organizational Exchange

⁸ Konferenz zur Präsentation der Ziele gemäß den Zielvereinbarungsgesprächen

Strategieklausur wird ein bestmögliches Fitting zwischen Kern- und Supportprozessen sichergestellt.

Maßnahmen für kundenorientierten Service der Administration für Lehre und Forschung

Zur Erhöhung des kundenorientierten Services der Administration für Lehre und Forschung werden:

- die Angebote des FHStudiensupportSystems FHSYS laufend weiterentwickelt (z. B. FHSYSApp)
- strukturelle Änderungen vorgenommen (z. B. Einführung eines Campus Service Centers, Arbeitsgruppe new work/new studying)
- zusätzliche Services etabliert (z. B. studo-App, BGF-Toolbox mit Online-Gesundheitsvorträgen, digitaler Workflow für Eingangsrechnungen, digitaler Absolvent:innen-Akt, Unterschriftenlauf in sproof, e-learning Tapas als niederschwellige Angebote für alle MA, regelmäßige Kommunikationsmaßnahmen wie Newsletter)
- spezielle Service-Angebote von Abteilungen installiert (z. B. single point of contacts)

Zusammenarbeit Verwaltung & wissenschaftlicher Bereich

Ein wichtiges Ziel des OE-Prozesses war es, Personen aus Lehre, Forschung und Verwaltung als gemeinsame Verantwortungsträger:innen zu stärken. Aus diesem Grund wurden beispielsweise Arbeitsgruppen jeweils mit einer Vertretung aus Lehre, Forschung und Verwaltung geleitet. Auch die Verschränkung der Exchanges MMB&ORX, gemeinsame Quality Exchanges für Prozessverantwortliche und administrative Prozessbeteiligte bei den Kernprozessen sowie verschränkte, FH-weite Prozesse (huf⁹, DIM¹⁰, BGF¹¹etc.) sollen dieses Verständnis weiter fördern.

Zusammenarbeit Administration & Hauptverantwortliche

Die Stabsstelle Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung (QM&OE) ist der GF zugeordnet. Aufgrund der starken inhaltlichen Überschneidungen der QM-Aufgaben mit den Aufgaben, die gem. FHG beim FH-Kollegium verortet sind, erfolgt eine enge Zusammenarbeit mit dem Rektorat. Die Aufgaben sowie die Aufteilung der Verantwortung sind im IHQMS aufgelistet. Die regelmäßigen Austauschformate QM-JF zwischen GF, stv. FH-Kollegiumsleitung und Stabsstellenleitung QM&OE sowie operativ zwischen GF, stv. FH-Kollegiumsleitung, Team QM und Assistenz Rektorat sollen nach Angaben der Hochschule den Informationsfluss sicherstellen. Zudem ist QM Mitglied im AA Qualität der Lehre und in der ARGE Aktualisierung.

Einbezug der Administration in QM-Agenden

- Internes QM: Jede Leitungsperson hat die laufende QS und QE im eigenen Aufgabenbereich als Teil der Stellenbeschreibung verankert.
- Evaluierung: QM führt bei Bedarf Kurzschulungen zur LV-Evaluierung für Office-MA durch und stimmt den Evaluierungsplan mit den DPT-Office-Leitungen ab.
- Kernprozesse der Lehre: Das FHS-interne Dokumentationssystem YLVI umfasst eine Dokumentation aller administrativen Prozessschritte im Rahmen der Kernprozesse von Studium und Lehre. DPT-Office-Leitungen sind zu den Quality Exchanges eingeladen, da Informationen im Rahmen des Schulungsteils auch administrative Prozessschritte betreffen und lfd. weiterentwickelt werden.

Das regelmäßige DPT-Office und STORG Meeting (DOS) trägt aus Sicht der Hochschule wesentlich zur laufenden QS und QE in den administrativen Prozessen von Studium, Lehre und Forschung bei.

⁹ Hochschule und Familie

¹⁰ Gender & Diversity Management

¹¹ Betriebliche Gesundheitsförderung

Externes QM: An den Zertifizierungsworkshops und Begutachtungen der FH-weiten Prozesse nehmen auch MA aus der Verwaltung teil. Externe Audits und Zertifizierungen ausgewählter Support-Bereiche (z. B. IT, CRW, P&R, QM) adressieren insbesondere MA aus den Services.

- STG-Entwicklung: Neben QM&OE sind weitere Service-Abteilungen, v.a. STORG, elearning, Studienrecht, IO und CRW am internen Check beteiligt.
- Service-Abteilungen sind tlw. am internen Check beteiligt, die Department-Office-Leitung ist i.d.R. Mitglied des Entwicklungsteams.
- Organisationsentwicklung: In FH-weiten OE-Prozessen sind immer auch MA aus der Verwaltung einbezogen, Initiativen kommen u. a. aus den Services, MA-Umfragen richten sich an alle Bereiche.

Verfahren der Personalgewinnung für wissenschaftliches Personal & Lehrbeauftragte (LBA)

Die Rekrutierungsverfahren sind standardisiert und in einer Prozessbeschreibung abgebildet, diese liegt bei P&R auf. Die Hochschule merkt an, dass dem Berufungsverfahren die Werte Unabhängigkeit, Transparenz, Gleichbehandlung und Qualität zu Grunde gelegt sind (weisungsfreie Berufungskommission, öffentliche Ausschreibung und vollständige Dokumentation der Entscheidungen, Expertise in Gleichbehandlungsfragen, externe Expert:innen etc.). Zu den Qualitätssicherungselementen bei der Berufung von internem Lehrpersonal und externen Lehrbeauftragten siehe folgende Grafik aus dem Selbstevaluationsbericht der Hochschule:

Unabhängigkeit		
	Hauptberufliches Lehr- und Forschungspersonal (HoD, STGL, Senior Lecturer / Senior Researcher)	Externe Lehrbeauftragte
Dokumente	Berufungsordnung	<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmungen zur Vergabe von Lehraufträgen an externe Lektor*innen (Berufungsordnung) • Ordnung zur Vergabe von Lehraufträgen
Prozessbeschreibung	✓	✓
Öffentliche Ausschreibung	Verbindlich	Bei Bedarf
Kommissionelles Verfahren	✓	
4-Augen-Prinzip		✓
Mitbestimmung externer Expert*innen	✓	
Mitbestimmung Studierender	✓	
Mitbestimmung externer Lehrbeauftragter	✓	
Beteiligung einer Expertin für Gleichbehandlungsaspekte	✓	
Teile in Englisch abgehalten	✓	
Gleichbehandlung		

Spezielle Rekrutierungsverfahren für bestimmte Personalkategorien

Spezielle Rekrutierungsverfahren kann es laut Aussage der FHS für ausgewählte Leitungsfunktionen geben, z. B. HoD, STGL (bei Bewerbung interner Kandidat:innen) sowie für die DPT-Office-Leitung. Bei diesen Rekrutierungsverfahren wurden ggf. externe Agenturen einbezogen, um Transparenz und Objektivität für interne Bewerbungen zu gewährleisten.

Für allgemeines Hochschulpersonal findet ein 2-stufiges Sichtungsverfahren mit teilstandardisierten Bewerbungsgesprächen mit biografischen und situativen Fragen statt.

Prüfung von Lehr- und Forschungskompetenz, Berücksichtigung von Diversity

Die Sicherstellung von Lehr- und Forschungskompetenz und Berücksichtigung von Diversity im Rekrutierungsverfahren erfolgt in mehreren Stufen:

a. Berufungsordnung: Die Berufungsordnung regelt die Einhaltung der Anforderungen bzgl. Lehr- und Forschungskompetenz und sieht mindestens 40 % gender equality in der Berufungskommission vor. Abweichungen müssen schriftlich begründet und vom Rektorat genehmigt werden.

b. Stellenprofil/Ausschreibung: Die Lehr- bzw. Forschungserfahrung ist im Stellenprofil je nach Karrierestufe definiert. In jeder Ausschreibung wird auf Diversität und Gleichbehandlung hingewiesen. Ist eine Leitungsposition besonders in einem Geschlecht verankert, werden Personen des anderen Geschlechts besonders zur Bewerbung eingeladen.

c. Sichtung: In der Sichtung wird die Lehr- und Forschungserfahrung anhand der Unterlagen geprüft. Bei Bedarf werden weitere Unterlagen angefordert. Bei der Bewertung der Ausbildung, Berufs-, Lehr- und Forschungserfahrung wird darauf geachtet, dass Teilzeiten aufgrund von Betreuungspflichten nicht überbewertet werden. Eine speziell geschulte Person bei P&R achtet vor der Einladung von Kandidat:innen auch besonders darauf, dass bei der Sichtung keine geschlechts-, alters- oder sonstige diskriminierenden Parameter angelegt wurden.

d. Hearing: Das Hearing für Senior Lecturer enthält einen Aufgabenteil mit didaktischen und methodischen Anforderungen. Senior Researcher berichten aus einem eigenen Forschungsprojekt und präsentieren einen Fachvortrag in einem relevanten Thema. Es bewerten erfahrene Personen und Studierende. Eine speziell geschulte Person bei P&R achtet auf die diskriminierungsfreie Durchführung der Hearings.

e. Hochschul-Didaktisches Weiterbildungsportfolio: Bei fehlender Lehrerfahrung (Junior Lecturer und ggf. Lecturer) wird im Aufnahmeverfahren eine Verpflichtung zur Teilnahme am hochschuldidaktischen Weiterbildungsprogramm ausgesprochen. Es steht auch den forschenden MA offen.

Personalentwicklungsmaßnahmen und Wirksamkeitsüberprüfung

Die Vereinbarung individueller Fortbildungsmaßnahmen ist ein integraler Bestandteil der MAG. Darüber hinaus gibt es für die unterschiedlichen Zielgruppen unterschiedliche Angebote (s.u.).

Für alle Mitarbeitende wird u.a. ein Onboarding inkl. Buddysystem, ein betriebliches Gesundheitsmanagement, Auszeiten zur Höherqualifizierung und Seminare zur Teamentwicklung angeboten. Interne und Externe Lehrende können darüber hinaus an internen didaktischen Weiterbildungen, Professionalisierungs-Workshops, Fachkonferenzen oder teacher mobility-Angeboten teilnehmen. Weitere gruppenspezifische Angebote gibt es für Forschende (Mentoring, Promotionsberatung), Verwaltungsmitarbeitende (Softwareschulungen, staff mobility, Vernetzungstreffen) und Führungskräfte (funktionsbezogenes Schulungsprogramm)

Die Prüfung der Wirksamkeit der Weiterbildungsangebote erfolgt je nach Art unterschiedlich:

- Allgemeine Personalentwicklung: Personalentwicklung (PE) an der FHS ist von der heterogenen Struktur der Hochschule geprägt. Die Verantwortung für die PE liegt bei der jeweiligen Führungskraft. Fragen zur Transfersicherung im Rahmen der Abrechnung von Dienstreisen und Schulungen im JobRouter-System dienen der Reflexion und dem Anstoßen von Knowledge Sharing.
- Hochschuldidaktisches Programm: Jede HSD-Veranstaltung wird mittels Feedbackbogen evaluiert und die Ergebnisse an die Vortragenden übermittelt. Zusätzlich erfolgt eine Auswertung über die Anzahl der Teilnehmer:innen nach DPT / STG, Geschlecht, LBA / HML. Die HSD-Zertifizierung beinhaltet ein Portfolio mit einem reflexiven Teil, in dem Lehrende Learnings und das Anwenden in der Lehre darstellen und bewerten. Das Schulungsformat eLearning Lobby ermöglicht darüber hinaus eine gemeinsame Reflexion.

Anreize für das wissenschaftliche und nicht-wissenschaftliche Personal

An der FHS gibt es, so die Hochschule, folgende Anreize für das wissenschaftliche Personal, besonders qualifiziert zu lehren, zu beraten und zu prüfen sowie die Lehr-, Beratungs- und Prüfungskompetenz zu verbessern:

- a. MAG unter Einbeziehung der aktuellen Evaluierungen
- b. Lehrveranstaltungsevaluierung – diese ist Basis für die Teilnahme am Teaching Award
- c. Teaching Award der Fachhochschule Salzburg (seit WS 2023/24)
- d. Hochschuldidaktik-Zertifizierung
- e. Ars Docendi (Ausschreibung durch das BM für Bildung, Wissenschaft und Forschung)

Die FHS hat darüber hinaus kein Beurteilungssystem für das nicht-wissenschaftliche Personal und beabsichtigt auch nicht, eines einzuführen.

Bewertung und Empfehlungen

Qualitätsmanagement auf Hochschulebene

Die Gutachtenden konnten insgesamt einen positiven Eindruck vom Aufbau des übergreifenden QM-Systems gewinnen. Die Qualitätssicherungsmechanismen sind weitgehend gut dokumentiert (auch schriftlich / digital) und unterstützen die Umsetzung der wesentlichen Prozesse durch die verantwortlichen Führungskräfte und Mitarbeitenden grundsätzlich in adäquater Weise. Im Rahmen und zum Zweck der Weiterentwicklung der Prozesse und o.g. QS-Mechanismen werden sowohl qualitative als auch quantitative Informationen erhoben und auf unterschiedlichen Ebenen verarbeitet.

Die QM-Abteilung ist aktiv und stark in die Bemühungen zur Verschlankung und Verstetigung der internen Abläufe involviert, was sowohl von Seiten der Hochschulleitung gefördert, als auch in den weiteren Funktionsebenen positiv angenommen und akzeptiert wird. Insofern wird die von der FHS selbst formulierte Zielsetzung, im Rahmen des laufenden großen OE-Projekts Lehre, Forschung und Verwaltung einander „näher“ zu bringen und die tiefgreifenden Veränderungen durch gezielte wechselseitige Unterstützungs- und Austauschformate und -aktivitäten zu begleiten, in weiten Teilen erfüllt, sodass für alle Seiten bereits einige greifbare Reformerfolge erreicht werden konnten (so z.B. die erfolgreiche Einführung drei neuer IT-Studiengänge nach den neuen Standards), die die Hochschule in jüngster Zeit entwickelt und implementiert hat.

Gleichzeitig wurde für die Gutachtenden jedoch auch sichtbar, dass das QM-System zum Zeitpunkt der Begehung noch nicht seinen optimalen operativen Reifegrad erreicht hat. Teilweise erscheinen manche Strukturen

einerseits im Hinblick auf zu bewältigende Aufgaben zwar nachvollziehbar, gleichzeitig aber – zumindest in der Vermittlung – auch zu komplex. Die Praktikabilität mancher konzeptionell formulierter Lösungen scheint punktuell noch nicht gegeben, bzw. es sind noch praxisbezogene Anpassungen erforderlich, um auch tatsächlich Umsetzungsstabilität und Prozesssicherheit dauerhaft zu gewährleisten. So sind z.B. die formulierten qualitätskulturellen Schwerpunkte und auch die damit verbundenen Qualitätsziele nicht durchgängig allen Hochschulangehörigen in den Bereichen (z.B. in Studium und Lehre) gleichermaßen bekannt bzw. gängig. Das mag ggf. aber auch damit zusammenhängen, dass nach der Neudefinition der Verantwortlichkeiten für die Qualität der Lehre in manchen Departments aufgrund operativ-prozessualer Umsetzungs-Prioritäten bezüglich dieser Aspekte noch nicht in vollem Umfang und auf allen Ebenen eine entsprechende kommunikative Schwerpunktsetzung erfolgen konnte. Es besteht ferner aus Sicht der Gutachtenden – mit Blick auf die aktuelle Department- bzw. Fachbereichsschwerpunktsetzung – ein Risiko, dass Fehlentwicklungen hinsichtlich einer unerwünschten neuen „Silo“-Bildung entstehen, sofern hier nicht strategisch (weiter) gesteuert wird.

Empfehlung 3

Die Hochschule sollte klare(re) Prozesse für die Weiterentwicklung der (departmentübergreifenden) Fachbereiche definieren, um eine ausgewogene strukturelle Entwicklung in diesem Bereich sicherzustellen.

Empfehlung 4

Das Qualitätsverständnis sollte geschärft bzw. vereinfacht werden („fitness of/for purpose“, „value for money“ etc.), um seine Vermittlung zu erleichtern und das interne Commitment zu erhöhen.

Qualitätsmanagement im Bereich Studium & Lehre

Die qualitätssichernden Prozesse im Bereich Studium und Lehre sind nach Einschätzung der Gutachtenden über alle Studienphasen hinweg grundsätzlich zielführend konzipiert.

Anhand der vorliegenden Dokumentation und der Gespräche während der Vor-Ort-Begehung konnten die Gutachtenden feststellen, dass die Hochschule im Bereich Studium und Lehre Prozesse zur Qualitätssicherung nutzt und Instrumente zur Qualitätssicherung einsetzt. Es sind ferner Angebote zur didaktischen Weiterbildung und Kanäle zur Informationsvermittlung vorhanden (hybrid, online und offline).

Im Bereich der Einrichtung und Weiterentwicklung von Studienangeboten wurden die Prozesse im Rahmen des laufenden OE-Projekts neu aufgestellt, erste Studiengänge wurden erfolgreich nach den neuen Regelungen unter Einbindung aller relevanten Stakeholder und unter Berücksichtigung der diesbezüglichen rechtlichen Anforderungen eingerichtet. Aktuell gibt es aber noch keine adäquaten Kompensationsoptionen für das (große) punktuelle Engagement von Lehrenden in der Entwicklung von neuen Studiengängen z.B. in Form von Deputatsreduktionen oder anderweitiger Aufgabenentlastung.

Die Gutachtenden befassten sich in den Gesprächsrunden auch ausführlich mit den Prozessen und der Informationsverarbeitung im Bereich der LV- bzw. Studiengangevaluation. Die LV-Evaluation wurde nach Aussage der Vertreter:innen der Hochschule und der Studierenden überarbeitet, um die Rücklaufquoten zu erhöhen. Positiv wird in diesem Kontext von den Gutachtenden bewertet, dass der Einsatz der In-class-Evaluierung verstärkt wird. Allerdings sind auch größere Diskrepanzen zwischen den einzelnen Studiengängen hinsichtlich den Evaluationsformen und der Rückkoppelungsmechanismen zu beobachten. Hier sollte das Verständnis für formale Aspekte geschärft werden.

Insgesamt scheint zwischen Studierenden, Lehrenden und der Verwaltung ein offenes, familiäres Klima zu herrschen, das niederschwellige Feedback- und Austauschmöglichkeiten eröffnet. Teilweise sind jedoch – möglicherweise der noch laufenden Umstrukturierung geschuldet – themenspezifische Ansprechpersonen bzw. Anlaufstellen innerhalb der Studiengänge aus Sicht der Studierenden z.T. unklar oder auch (noch) nicht benannt.

Darüber hinaus erscheint die kennzahlenbasierte Steuerung im Bereich der Lehre zwar in Ansätzen vorhanden, aber systematisch insgesamt noch ausbaufähig. Die Gutachtenden möchten die Hochschule ermutigen, diesen Punkt stärker zu verfolgen und das Steuerungssystem weiterzuentwickeln.

Empfehlung 5

Die Gutachtenden empfehlen, die Form der internen hochschulweiten Informationsbereitstellung zu überprüfen, insbesondere hinsichtlich der Zielgruppenansprache, der Informationszeitpunkte und der eingesetzten Kanäle (Struktur myFHS/Moodle/Teams, Videotutorials, Einbindung ÖH, u.s.w.).

Es sollte insbesondere sichergestellt werden, dass alle Studierenden die zuständigen Ansprechpersonen bzw. Anlaufstellen kennen.

Qualitätsmanagement im Bereich Weiterbildung

Der Bereich der Weiterbildung ist nach Ansicht der Gutachtenden und unter Berücksichtigung des momentan aktuell noch eher eingeschränkten Angebots in adäquatem und zielführendem Maß in das QM-System der Hochschule integriert.

Die Gutachtenden hatten ein ausgesprochen positives Bild von den aktuell laufenden bzw. in Vorbereitung befindlichen Weiterbildungsangeboten. Hervorzuheben sind in diesem Kontext insbesondere der Bachelor Professional als Verbindungsprojekt zwischen akademischer und beruflicher Ausbildung, die regionale und internationale Wirksamkeit der Angebote (z. B. Kooperation mit Nepal) und die rasche Anpassung des Bildungsangebots im Bereich der Gesundheitswissenschaften als Reaktion auf dringende gesellschaftliche Notwendigkeiten bzw. Anforderungen.

Ausgehend von den o.g. positiven Erfahrungen regen die Gutachtenden an zeitnah zu klären, welche definierte strategische Rolle die Weiterbildung künftig im Angebotsportfolio der Hochschule spielen soll.

Qualitätsmanagement im Bereich Forschung und Entwicklung

Aus den vorgelegten Unterlagen und den Gesprächen in der Begehung konnten die Gutachtenden ein positives Gesamtbild der Forschung an der FHS gewinnen. Die Hochschule verfügt über geeignete Rahmenbedingungen für die Förderung und Entwicklung von Forschungsvorhaben im Hinblick auf die Erfüllung ihrer Forschungszielsetzungen. Die Bewertung der Forschungsleistungen erfolgt auf Basis von definierten Kriterien und Prozessen.

Die Verbindung zwischen Forschung und Lehre in den Studiengängen, sowie die Kooperation mit der Verwaltung sind aus Sicht der Gutachtenden gut umgesetzt. Die Unterstützung durch die Departmentleitungen und das FTS ist ihnen zufolge gewährleistet und wirkt sich förderlich auf die Erfüllung der jeweiligen Forschungsvorhaben und -ziele aus.

Darüber hinaus bestehen nationale und internationale Forschungskontakte die – neben den guten vor Ort vorhandenen infrastrukturellen und wissenschaftlichen Bedingungen – nach Ansicht der Gutachtenden einen geeigneten Rahmen für viele unterschiedliche Arten von Forschung bieten. Auch die

Einbindung von Masterstudierenden in Forschungsprojekte auf unterschiedlicher Ebene wird ermöglicht. Die flexible Handhabung von Zeitkontingenten für Forschende erlaubt darüber hinaus eine adäquate Abstimmung von Forschungszeiten mit dem regulären Lehrbetrieb.

Positiv wurde von den Gutachtenden auch die Einrichtung von themenorientierten Forschungsgruppen bewertet, die eine Grundlage für eine weitergehende, wachstumsorientierte Etablierung der Forschung bilden können. Die Einrichtung von zwei Josef-Ressel-Zentren als Spitze der Schwerpunktforschung an der FHS wird in diesem Kontext als sehr positives Zeichen angesehen. Auch die Unterstützungsprogramme doc.funds.connect und die FHS-Eigenfinanzierungsangebote für den Projektanschub zählen aus Sicht der Gutachtenden gewinnbringend in die Forschungsunterstützung ein.

Als herausfordernd für die weitere Entwicklung wird die Verknüpfung der Fachbereiche mit der Forschung gesehen. Darüber hinaus regen die Gutachtenden an, einheitliche Evaluationskriterien für die Projektbeurteilungen zu entwickeln und Zeitressourcen für die Antragstellung („weg von der Freizeitforschung“) zur Verfügung zu stellen. In diesem Kontext könnte geprüft werden, inwiefern eine kriterienbezogene Gleichstellung in der Bewertung/Förderung von Nachwuchsforschenden der verschiedenen Forschungsrichtungen und -gruppen zielführend sein kann.

Qualitätsmanagement im Bereich Internationalisierung

Aus Sicht der Gutachtenden hat die FHS klare Vorstellungen bzgl. ihrer Internationalisierungsschwerpunkte, die entsprechenden Prozesse, Instrumente und administrative Unterstützungssysteme sind ihnen zufolge zielführend in allen Bereichen ausgestaltet.

Die FHS verfügt über ein großes internationales Partnernetzwerk (mit Priorisierung auf die EU) und hat sowohl Internationalisierungspläne für die Departments verabschiedet, als auch im Bereich der Studiengänge individuell klare Vorgaben über den Anteil englischsprachiger LV. Allerdings wird der Partnerschaften-Pool von den Gutachtenden insgesamt als divers und der Austausch mit den Partnerhochschulen als unterschiedlich eng bzw. intensiv wahrgenommen. Eine regelmäßige, systematische Bewertung des Netzwerks im Hinblick auf mögliche eigene Hochschulbedürfnisse ist noch nicht erkennbar.

Die Gutachtenden erkennen jedoch auch Risiken, die mit der Heterogenität der Internationalisierungsniveaus auf Departmentebene einhergehen, da Ungleichgewichte entstehen könnten, die den übergreifenden Internationalisierungszwecken entgegenstehen könnten. Diese Problematik sollte aus ihrer Sicht weiter beobachtet werden.

Empfehlung 6

Die Hochschulpartnerschaften sollten im Sinne einer „qualitativen Klassifizierung“ neu eingeordnet werden (strategisch/nicht-strategisch, projektbezogen, STG-bezogen u.ä.). Diese Neuordnung sollte zusätzlich auf Basis von definierten Qualitätskriterien erfolgen, deren Einhaltung künftig regelmäßig überprüft werden sollte, um Handlungsbedarfe erkennen und umsetzen zu können. Hierzu könnte auch eine enge Zusammenarbeit des IO mit den HoD einen wertvollen Beitrag leisten.

Qualitätsmanagement im Bereich Personal und Administration

Die Gutachtenden konnten sich ein umfassendes Bild zum Bereich Personal und Administration machen und sich davon überzeugen, dass die FHS geeignete Prozesse und Strukturen zur Qualitätssicherung in der Verwaltung geschaffen hat und sinnvolle Instrumente einsetzt.

Hervorzuheben ist die positive Rückmeldung aus vielen Gesprächsrunden in Bezug auf die gemeinsame interne Zielekonferenz und die frühzeitige Einbindung der Abteilungen in den OE-Prozess. Dadurch konnte den Gesprächen zufolge für alle Beteiligten Prozesstransparenz hinsichtlich der Reformvorhaben geschaffen und Zielvereinbarungen aufeinander abgestimmt werden. Aus Sicht der Verwaltung wurden in vielen Bereichen Schnittstellen optimiert und Vereinfachungen in den Arbeitsabläufen erzielt, was aus Sicht der Gutachtenden zu begrüßen ist.

Die Gutachtenden regen ergänzend und in Anknüpfung an die Empfehlung Nr. 5 im Abschnitt Qualitätsmanagement im Bereich Studium & Lehre zur Informationsbereitstellung an, für Wissen, das für alle Mitarbeitenden relevant ist, kleine, interne spezifische Weiterbildungen (auch in digitaler Form) anzubieten.

V. 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

An der FHS sind der Darstellung im Selbstevaluationsbericht zufolge sowohl im Bereich der Management- und Supportprozesse als auch der Kernprozesse in Lehre und Forschung formelle und informelle Gremien eingerichtet, deren Zusammensetzung, Funktion und Tagungsfrequenz festgelegt ist und die Einbindung der zur Steuerung der Hochschule erforderlichen Stakeholder gewährleisten.

Balance aus Strukturierung und informellen Elementen im QM

Die FHS befindet sich nach eigenen Angaben noch in der Umsetzungs- bzw. Verfestigungsphase ihres OE-Prozesses. Ein zentrales Ziel der FHS, das auch im Zielbild 2027 verankert ist, ist die Prozessverschlankeung und -verbesserung. Die FHS möchte dies mittel- und kurzfristig über verschiedene Hebel erreichen:

Mittelfristig:

- Ein professionelles Prozessmanagement (PM) befindet sich in der Weiterentwicklung. Ziel ist es, Rollenklarheit zu erhöhen, Ineffizienzen zu vermeiden und Gestaltungsräume sichtbar zu machen. Das PM ist die Basis für kontinuierliche Prozessverbesserung durch Evaluierung, Reflexion und Überarbeitung.

- Ein Mechanismus, um Offenheit für Prozessoptimierung zu schaffen, liegt in einer ausgeprägten Fehlerkultur. Die FHS strebt daher an, hierfür Maßnahmen zu setzen.
- Digitalisierung soll nach der Optimierung der Prozesse zu weiterer Effizienz beitragen.

Kurzfristig:

- Neu entwickelte Prozessbeschreibungen sollen den Regelfall abbilden und Ausnahmen zulassen. Besteht nicht der Anspruch, jeden Einzelfall durch die Beschreibung abzubilden, reduziert sich auch der Umfang und die Komplexität.
- Es wird geprüft, welche Kennzahlen tatsächlich zur Reflexion verwendet werden und damit einen Beitrag zur QS und QE bringen – im Rahmen der QE, durch Monitoring-Reflexionstreffen und durch den neuen CRW-Support.
- Die Breite der Studienangebote an der FHS führt, so die Hochschule, automatisch zu Heterogenität, auf die es inhaltlich und organisatorisch einzugehen heißt. Die neu geschaffene DPT-Struktur soll auch die Verantwortung und Kompetenz innerhalb der Departments erhöhen (z. B. selbstständige Abwicklung kleiner STG-Aktualisierungsverfahren). Verschiedene formelle und informelle Exchange-Formate dienen dem Austausch und damit der gemeinsamen Entwicklung eines Qualitätsverständnisses. Eine Evaluierung über Zielerreichung und Wirkung in der neuen Struktur ist vorgesehen.

QM zur Erreichung der strategischen Ziele, Prüfung der QS-Instrumente

Im Jahr 2017 hat sich die FHS dazu entschlossen, ihre bestehenden Reporting-Strukturen durch eine zeitgemäße Business Intelligence Lösung (Pre vero von Unit4) zu modernisieren. Ausschlaggebend war das Bekenntnis zur Verstärkung der evidenzbasierten Steuerung. Ziele dieser Umstellung sind primär das Erreichen einer verbesserten Datenaktualität, -qualität, -verfügbarkeit und -konsistenz und effizientere Analyse-möglichkeit mit höherer Granularität im Hinblick auf eine bessere Steuerungsfunktionalität. Inhaltlich sollen dem Selbstevaluationsbericht zufolge durch diese verbesserte Datenbasis die Kernprozesse in Lehre und Forschung unterstützt sowie eine effiziente Verteilung von Ressourcen gewährleistet werden.

Dementsprechend gliedern sich auch die wesentlichen Datenpakete zielgruppenspezifisch wie folgt:

- Interessent:innen, Bewerber:innen, Studierende und Absolvent:innen
- Lehrveranstaltungen, wissenschaftliche Arbeiten, Praktika und Lehrdeputate
- Forschungsprojekte und -bereiche

Ressourcen und Infrastruktur Auf Basis der Erfahrungen nach mehrjährigem Betrieb, werden in nächster Zeit punktuelle Anpassungen in Bezug auf die Verfeinerung der Datensets und ihrer Distribution an die Zielgruppen bzw. Stakeholder vorgenommen.

Neben den o.a. stakeholderbezogenen Daten, die in Unit4 abgebildet sind, werden insbesondere folgende interne Datenbanksysteme zur Kennzahlen-erhebung in den Management- und Kernprozessen herangezogen:

- FH-StudienSupportSystem (FHS³YS),
- Evaluierungstool EVASYS,
- HR-Software DPW und das
- Forschungsmonitoring-Tool PURE (ab 2024).

Die FHS verfügt nach eigenen Angaben in Form von FHS³YS über ein System, das die Kernaktivitäten in Lehre und Forschung planvoll erfasst. FHS³YS spiegelt sämtliche Bereiche der Studienorganisation, der Kernprozesse der Lehre und der Prüfungsordnung wider und ermöglicht die Prüfung der antrags- und prüfungsordnungskonformen Durchführung der Studiengänge, wie z. B. fristgerechte Beurteilung, Anerkennungen von Vorkenntnissen, Abwicklung der Bachelorarbeiten und Praktika, Zulassung zu Bachelorprüfung etc. Zusätzlich können weitere für den Studienbetrieb relevante Daten gesammelt und in weiterer Folge miteinander in Beziehung gesetzt werden, z.B. bei der Verteilung der Lehrverpflichtung zwischen externen und internen Lehrenden oder Anzahl der Studienabbrecher:innen.

Evaluierungen zu den Kernprozessen der Lehre werden überwiegend digital durch das Evaluierungstool EVASYS durchgeführt (LV-Evaluierung, Studieneingangsphase, Studienabschlussphase, Mobilität, Praktika, Praktikumsgeber:innen, Absolvent:innen). Somit wird neben der Qualität der Lehrveranstaltungen, die Zufriedenheit der Studierenden mit den Studienprogrammen und Rahmenbedingungen in den verschiedensten Studienphasen gemessen. Die HR Software DPW liefert Daten aus der Lohn- und Personalverrechnung (z. B. Alter, Geschlecht). PURE wurde im WS 23/24 als Tool für die Forschungsdokumentation eingeführt.

Darüber hinaus werden laut Selbstevaluationsbericht folgende externe Datenquellen herangezogen:

- Bedarfs- und Akzeptanzanalysen
- Studierenden- bzw. Absolvent:innenanalysen
- Absolvent:innentracking
- Themenspezifische externe Erhebungen und Studien
- Themenspezifische Benchmarks.

Das Monitoring findet über folgende Kanäle statt:

- In der Wissensbilanz (WIBI) sind die Schlüsselindikatoren auf Ebene der Input-/Prozess- und Outputqualität festgelegt, an der die FHS ihren Qualitätsfortschritt regelmäßig misst. Die FH-weite Erhebung der Daten erfolgt

durch die Abteilung CRW. Analyseergebnisse werden anlassbezogen in verschiedenen Gremien präsentiert und diskutiert.

- Auf der DPT-, STG- bzw. Abteilungsebene obliegt die Analyse der Daten der jeweiligen Leitung bzw. dem:der Prozessverantwortlichen, auf Basis der Datenanalyse werden Verbesserungsmaßnahmen definiert. Deren Umsetzung wird in den Zielvereinbarungsgesprächen thematisiert, die Realisierung inhaltlich (Soll-/ Ist-Werte) und zeitlich festgelegt.
- Bei (Weiter-)Entwicklungen von Studien- und Lehrgängen nach § 9 FHG werden Bedarfs- und Akzeptanz-Analysen bzw. ein Kennzahlenbasiertes internes Self-Assessment durchgeführt.
- Speziell für den Prozess der STG-Entwicklung führt die Stabsstelle QM&OE ein laufendes Monitoring bzgl. der langfristigen inhaltlichen Entwicklung der Studien- und Lehrgänge durch (z. B. Anzahl, Art und wesentliche Inhalte der Aktualisierung, österr. Lehrgangsangebote, etc.).
- Key Learnings ergeben sich aus rund 2.500 Studienberatungen pro Jahr durch die Abteilung HKM.
- Projektkalkulation und laufendes Monitoring zu QM-Zukunftsfonds-Projekten erfolgt über Unit4.
- In Vorbereitung auf die jährlichen Quality Exchanges wertet QM&OE die prozessspezifischen PV-Befragungen aus und setzt die Ergebnisse mit Daten aus diversen Umfragen in Beziehung.
- Ein laufendes Forschungscontrolling erfolgt durch die Abteilung CRW, nicht-regelmäßig finden externe Evaluationen statt.
- Da QS und QE wesentliche Aufgabe der einzelnen Führungskraft ist, werden innerhalb der jeweiligen Organisationseinheit definierte Kennzahlen zum laufenden Monitoring herangezogen. So erfolgt bspw. die Evaluierung des Supportsystems der IT über ein Ticketsystem, das Auswertungen über Fehlerhäufigkeit oder Reaktionszeiten zur Fehlerbehebung bereitstellt.
- Für die Erstellung der jährlichen Berichte zu den FH-weiten Prozessen hochschuleundfamilie bzw. ZukunftVielfalt (Gender & Diversity-Management) findet ein Monitoring zum aktuellen Stand der Maßnahmenbearbeitung statt. Alle drei Jahre werden extern definierte Kennzahlen erfasst.
- Jährlich findet im Rahmen der BGF-Kombi-Befragung eine MA-Befragung zur Zufriedenheit und Gesundheit der MA sowie zu ausgewählten aktuellen Themen (z. B. Home-Office) statt.

Allfällige Lücken: Die Zusammenführung von Kennzahlen in Unit4 und ihre Bereitstellung für Führungskräfte bzw. Prozessverantwortliche sollen die datenbasierte Entscheidungsfindung unterstützen. Mittel- und langfristiges Ziel ist, die Datenerhebung auf jene Kennzahlen zu reduzieren, die tatsächlich Grundlage für Entscheidungen bieten bzw. Erhebungen zu harmonisieren (d. h. Kennzahlen, die für extern vorgegebene Kennzahlensysteme erhoben werden müssen, sollten nicht zusätzlich adaptiert für interne Evaluierungsmaßnahmen herangezogen werden) sowie Personen, die mit Kennzahlen arbeiten, dabei zu unterstützen (s. Ausführungen oben).

Zudem erwartet die Hochschule, dass insbesondere im Zusammenhang mit der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten weitere/adaptierte Kennzahlen zu erheben sind.

Bewertung

Die Gutachtenden erkennen, dass die Hochschule auf vielen Ebenen tiefgreifende Veränderungen vorgenommen hat und weiter an der Optimierung und Anpassung des Instrumentariums zur dauerhaften und entwicklungsorientierten Qualitätssicherung der neu eingeführten Strukturen und Prozesse arbeitet, wie aus den obigen Darstellungen in diesem Abschnitt auch deutlich ersichtlich wird.

Vor diesem Hintergrund soll keine weitere separate Bewertung der gesamthaften Qualitätsentwicklung vorgenommen werden. Die Gutachtenden konnten sich davon überzeugen, dass im Rahmen der Organisationsreform und auf Basis der aufgenommenen Beiträge aller Stakeholder klare Zuständigkeiten für das Qualitätsmanagement definiert hat und die Qualitätssicherungsprozesse im Zusammenwirken aller Ebenen sukzessive erfolgreich umgesetzt werden. Gleichzeitig werden die (teilweise) neu eingeführten Instrumente zur qualitativen Weiterentwicklung laufend überprüft und angepasst und diese Anpassungen durch die Qualitätsmanagementabteilung mit Unterstützung der Hochschulleitung operativ und prozessual erfolgreich und zielgerichtet begleitet. Bereits die Tatsache, dass sich die Hochschule auf diesen langwierigen und aufwändigen OE-Prozess eingelassen hat, zeugt aus Sicht der Gutachtenden von dem Bedürfnis und dem Bekenntnis, mit tiefgreifenden Entwicklungsschritten die Hochschule weiter für interne und externe Stakeholder zukunfts-, konkurrenzfähig und attraktiv zu halten.

Die Gutachtenden haben aus diesem Grund ihre Hinweise und Bewertungen direkt themenspezifisch und aus den Erkenntnissen heraus formuliert, die hinsichtlich der ersten Erfahrungen der Hochschulangehörigen aus der Anwendung der neuen Strukturen und Prozesse in ihren Bereichen in Ergänzung zur Selbstdokumentation der Hochschule geschildert haben. Entsprechend wurden auch dort die entsprechenden Empfehlungen und Anregungen (Abschnitte/Eckpunkte 1 +2) zugeordnet.

VI. Gesamtbewertung

Im Rahmen des Audits des Qualitätsmanagements an der FHS konnten die Gutachtenden einen umfassenden Einblick in den Aufbau und die Funktionsweise des Qualitätsmanagementsystems der Hochschule erhalten. Sie stützen ihre Urteilsbildung auf umfangreiche und informative Unterlagen und auf konstruktiv und offen geführte Gespräche mit unterschiedlichen, gut informierten und engagierten Gesprächspartner:innen der Hochschule im Rahmen der Begehung. Auch hatte die Gruppe die Gelegenheit, beide Hauptstandorte der Hochschule zu besichtigen. Dafür möchten die Gutachtenden der Hochschule und allen Gesprächsteilnehmenden danken.

Die Gutachtenden kommen zu dem Schluss, dass die FHS über ein durchdachtes Konzept zur Qualitätssicherung verfügt, das in weiten Teilen bereits erfolgreich umgesetzt und intern und extern aufgenommen und akzeptiert ist. Trotz der großen Belastungen die in den letzten Monaten durch die Planung, Organisation und Umsetzung des umfangreichen OE-Prozesses unzweifelhaft entstanden sind, hatten die Gutachtenden nicht den Eindruck, dass es hinsichtlich der Einhaltung von wesentlichen Qualitätsstandards zu signifikanten Verwerfungen oder Einbrüchen gekommen ist oder etwa Nachteile für die Studierenden entstanden sind. Vielmehr deuten die Gespräche darauf hin, dass der Prozess umsichtig und unter bestmöglicher partizipativer Einbindung aller Stakeholder durchgeführt wurde und nunmehr nur noch in wenigen Punkten – naturgemäß – Anpassungsbedarfe bestehen, die aus Sicht der Gutachtenden in absehbarer Zeit bereinigt werden können. Dafür gebührt allen Hochschulangehörigen für ihren Beitrag am erfolgreichen Entwicklungsprozess Anerkennung.

Die Gutachtenden möchten die Hochschule durch ihre grundsätzlich positive und Bewertung darin bestärken, ihren erfolgreichen Reformweg weiter zu beschreiten, möchten jedoch auch mittels ihrer Empfehlungen auf einige Punkte hinweisen, in denen sie noch Potentiale hinsichtlich der Stabilisierung, aber auch der künftigen Entwicklungsfähigkeit der neuen Struktur und des dazugehörigen Qualitätssicherungssystems identifiziert haben:

Empfehlung 1

Die operationalisierten Zielwerte bzw. -korridore sollten im Hinblick auf ihre Quantifizierbarkeit und Transparenz departmentspezifisch präziser ausgearbeitet zw. gegebenenfalls auch vereinfacht werden.

Empfehlung 2

Die Rollen & Funktionen innerhalb der neuen Organisationsstruktur sollten nach Ablauf einer gewissen Zeit und auf Basis der gesammelten Umsetzungserfahrungen evaluiert und gegebenenfalls „nachgeschärft“ werden.

Empfehlung 3

Die Hochschule sollte klare(re) Prozesse für die Weiterentwicklung der (departmentübergreifenden) Fachbereiche definieren, um eine ausgewogene strukturelle Entwicklung in diesem Bereich sicherzustellen.

Empfehlung 4

Das Qualitätsverständnis sollte geschärft bzw. vereinfacht werden („fitness of/for purpose“, „value for money“ etc.), um seine Vermittlung zu erleichtern und das interne Commitment zu erhöhen.

Empfehlung 5

Die Form der internen hochschulweiten Informationsbereitstellung sollte überprüft werden, insbesondere hinsichtlich der Zielgruppenansprache, der Informationszeitpunkte und der eingesetzten Kanäle (Struktur myFHS/Moodle/Teams, Videotutorials, Einbindung ÖH, u.s.w.). Es sollte insbesondere sichergestellt werden, dass alle Studierende die zuständigen Ansprechpersonen bzw. Anlaufstellen kennen.

Empfehlung 6

Die Hochschulpartnerschaften sollten im Sinne einer „qualitativen Klassifizierung“ neu eingeordnet werden (strategisch/nicht-strategisch, projektbezogen, STG-bezogen u.ä.). Diese Neuordnung sollte zusätzlich auf Basis von definierten Qualitätskriterien erfolgen, deren Einhaltung künftig regelmäßig überprüft werden sollte, um Handlungsbedarfe erkennen und umsetzen zu können. Hierzu könnte auch eine enge Zusammenarbeit des IO mit den HoD einen wertvollen Beitrag leisten.

VII. Stellungnahme der Hochschule

Die Hochschulleitung der FH Salzburg, das FH-Kollegium, die Audit-Kerngruppe und die Stabsstelle Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung bedanken sich bei den Gutachter:innen und den Verfahrenskoordinator:innen seitens evalag für die Begutachtung sowie für den konstruktiven Austausch im Zuge der durchgeführten Interviews und Gesprächsrunden.

Wir können rückmelden, dass unsere Erwartungen – inhaltlich in Bezug auf die Weiterentwicklung unserer Strukturen und Prozesse sowie prozessual in Bezug auf einen nachvollziehbaren und verlässlichen Ablauf – erfüllt wurden.

Darüber hinaus danken wir für die zusammenfassende Darstellung des Sachstandes und die dabei erfolgte Bezugnahme auf den Organisationsentwicklungsprozess der FH Salzburg.

Die Empfehlungen des Gutachter:innen-Teams sind für uns nachvollziehbar und decken sich Großteils mit eigenen Einschätzungen bzw. geplanten Entwicklungsschritten.

Zu einigen wenigen Punkten sehen wir ergänzenden Erläuterungs- bzw. Klarstellungsbedarf:

Empfehlung 5 – Interne hochschulweite Informationsbereitstellung insbesondere in Bezug auf Studierende

Hierzu möchten wir anmerken, dass – bewusst – verschiedene Informationskanäle, persönlich, analog bzw. digital für Studierende und Mitarbeitende zur Verfügung stehen. Speziell in Bezug auf die Gruppe der Studierenden finden zu Studienbeginn FH-weite Informationsveranstaltungen statt und jede*r Erstsemestrige erhält einen Welcome Bag, der u.a. Infos zum Studium, zum Sportprogramm, Career Center etc. enthält. Während des Studiums stehen den Studierenden für organisatorische Fragen die Department-Offices und für inhaltliche Fragen die Lehrenden bzw. Studiengangsleitungen zur Verfügung. Gerade durch die OE-Reform wurde hier die Erreichbarkeit weiter verbessert. Die Möglichkeit, die FHS-Gender&Diversity-Beauftragten zu kontaktieren, wird intensiv genutzt, und Studierende werden kontinuierlich eingeladen, sich an den FH-weiten Prozessen hochschuleundfamilie bzw. Gender&Diversity Management aktiv einzubringen und damit die Maßnahmen für Studierende mitzugestalten. Zu unterschiedlichen Themen (z.B. Moodle) stehen Studierenden auch kurze Erklärvideos zur Verfügung. Niederschwellig sind im Intranet breit angelegt Informationen verfügbar, die in den Rubriken Finanzielles, Unterstützung & Beratung sowie Ermäßigung Auskunft geben, bspw. zu Kinderbetreuung, Pflege oder Gewaltschutz. Zur Erhöhung der LV-Rücklaufquote fand ein FH-weiter evaluation day statt, der mit der ÖH organisiert wurde und etwa im Rahmen eines Pop-up-Standes die Möglichkeit bot, Fragen an Geschäftsführung, Rektorat und QM&OE bzgl. Evaluierung zu stellen. Für Mitarbeiter:innen bieten neben online-Schulungsformaten kurze e-learning tapas eine attraktive Möglichkeit zur kontinuierlichen

Wissenserweiterung. Eine Erhöhung und Weiterentwicklung bei der Informationsbereitstellung – und diese findet auch laufend statt – ist sicherlich immer möglich und kontinuierlich notwendig. Die FH Salzburg bietet aber schon jetzt vielfältige, teilweise sehr niederschwellige Informationsmöglichkeiten an.

Empfehlung 6 – qualitative Klassifizierung von Hochschulpartnerschaften

In Bezug auf Empfehlung 6 möchten wir Sie über den Status Quo und geplante Änderungen in Bezug auf die Klassifikation von Partnerschaften informieren. Der bestehende Kriterienkatalog zur Bewertung und Kategorisierung von Partnerschaften wird derzeit in den zuständigen Gremien i.S. einer Anpassung an die aktuelle Internationalisierungsstrategie überarbeitet. Im nächsten Schritt werden alle bestehenden Partnerschaften gesichtet und auf Basis des neuen Kriterienkatalogs hin bewertet.

Bei neuen Partnerschaften fand schon bislang eine Klassifikation statt, allerdings eben noch nicht angepasst an die aktualisierte Internationalisierungsstrategie.

Abschließend möchten wir uns nochmals für die gute und konstruktive Zusammenarbeit bedanken, die Ergebnisse der Auditierung fließen in die Weiterentwicklung der FH Salzburg ein.

VIII. Entscheidung der Akkreditierungskommission

Die Akkreditierungskommission beschließt einstimmig, das Qualitätsmanagement der Fachhochschule Salzburg mit Empfehlungen (E) für sieben Jahre zu zertifizieren.

Folgende Empfehlungen werden ausgesprochen:

Strategische Ziele der Hochschule

- E 1 Die Hochschule soll operationalisierte Zielwerte bzw. -korridore im Hinblick auf ihre Quantifizierbarkeit und Transparenz departmentspezifisch präziser ausarbeiten bzw. gegebenenfalls auch vereinfachen.
- E 2 Die Hochschule soll die Rollen & Funktionen der neuen Organisationsstruktur nach Ablauf einer gewissen Zeit und auf Basis der gesammelten Umsetzungserfahrungen evaluieren und gegebenenfalls „nachschärfen“.

Prozesse & Instrumente der Qualitätssicherung

Qualitätsmanagement auf Hochschulebene

- E 3 Die Hochschule sollte klare(re) Prozesse für die Weiterentwicklung der (departmentübergreifenden) Fachbereiche definieren, um eine ausgewogene strukturelle Entwicklung in diesem Bereich sicherzustellen.
- E 4 Die Hochschule soll das Qualitätsverständnis schärfen bzw. vereinfachen („fitness of/for purpose“, „value for money“ etc.), um seine Vermittlung zu erleichtern und das interne Commitment zu erhöhen.

Qualitätsmanagement auf Hochschulebene

- E 5 Die Hochschule soll die Form der internen hochschulweiten Informationsbereitstellung überprüfen, insbesondere hinsichtlich der Zielgruppenansprache, der Informationszeitpunkte und der eingesetzten Kanäle (Struktur myFHS/Moodle/Teams, Videotutorials, Einbindung ÖH, u.s.w.). Es sollte insbesondere sichergestellt werden, dass alle Studierenden die zuständigen Ansprechpersonen bzw. Anlaufstellen kennen.

Qualitätsmanagement im Bereich Internationalisierung

- E 6 Die Hochschule soll Hochschulpartnerschaften im Sinne einer „qualitativen Klassifizierung“ neu einordnen (strategisch/nicht-strategisch, projektbezogen, STG-bezogen u. ä.). Diese Neuordnung sollte zusätzlich auf Basis von definierten Qualitätskriterien erfolgen, deren Einhaltung künftig regelmäßig überprüft werden sollte, um Handlungsbedarfe erkennen und umsetzen zu können. Hierzu könnte auch eine enge Zusammenarbeit des IO mit den HoD einen wertvollen Beitrag leisten.

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

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 Akteur:innen 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

15.04.2024	Programm (Campus Urstein)
14.00 – 15.30 Uhr	Interne Vorbesprechung der Gutachter:innengruppe
15.30 – 15.45 Uhr	Pause
15.45 – 17.00 Uhr	Strategie und Ziele der Hochschule, Governancestrukturen
17.00 – 17.15 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innen inkl. Pause
17:15 – 18:15 Uhr	Campusrundgang (Urstein)
18:30 Uhr	Abendessen
16.04.2024	Programm (Campus Kuchl)
09.30 – 10.30 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innengruppe
10:30 – 10:45 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innen inkl. Pause
10.45 – 11.45 Uhr	Fokusmeeting Studium und Lehre
11.45 – 12.00 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innen inkl. Pause
12.00 – 12.45 Uhr	Fokusmeeting Weiterbildung
12.45 – 13.00 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innen
13.00 – 14.00 Uhr	Mittagspause
14:00 – 14:45 Uhr	Fokusmeeting Forschung
14.45 – 15.00 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innen inkl. Pause
15.00 – 15.45 Uhr	Fokusmeeting Internationales
15.45 – 16.00 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innen
16.00 – 17.00 Uhr	Überblick über das Qualitätsmanagement und Informationssysteme der Hochschule
17.00-17.45 Uhr	Campusrundgang (Kuchl)
17.04.2024	Programm (Campus Urstein)
09.00 – 09.15 Uhr	Interne Vorbesprechung der Gutachter:innengruppe
09.15 – 10.15 Uhr	Qualitätsmanagement aus Sicht der Studierenden
10.15 – 10.30 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innen inkl. Pause
10.30 – 11.30 Uhr	Rolle der Lehrenden im Qualitätsmanagement
11.30 – 11:45 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innen inkl. Pause
11.45 – 12.30 Uhr	Fokusmeeting Verwaltung und Personal
12.30 – 12:45 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innen
12:45 – 13.30 Uhr	Mittagspause
13.30 – 15.30 Uhr	Interne Gutachter:innenbesprechung inkl. Pause
15.30 – 16.00 Uhr	Feedback an die Hochschule