

Gutachten zum Audit
des Systems der internen Qualitätssicherung
gem. § 22 HS-QSG
an der FH Joanneum in Graz

19. Sitzung der ZEvA-Kommission

am 04. Juli 2023

TOP 4.06

Vertragsschluss am: 22. März 2022

Datum der Vor-Ort-Begutachtung: 09./10. März 2023

Ansprechpartner der Hochschule:

MMag. Gerald Lackner

Prokurist

Leiter der Service-Abteilungen „Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement und Betriebliches Gesundheitsmanagement“ und „Finanzen, Controlling und Rechnungswesen“

Tel.: +43 (316) 5453-8939

E-Mail: gerald.lackner@fh-joanneum.at

Ing. Erich Mersnik, MBA

Qualitätsmanager

Service-Abteilung „Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement und Betriebliches Gesundheitsmanagement“

Tel: +43 (316) 5453-8953

E-Mail: erich.mersnik@fh-joanneum.at

Betreuende Referentin der ZEvA: Anja Grube, M.A.



Inhaltsverzeichnis

Gutachter*innen:

- **FH-Prof. Mag. Barbara Ender**, Hochschullehrende, Leitung Bereiche „Recht“ sowie „Qualitätsmanagement und Campusentwicklung“, bis 2017 stellv. Kollegiumsleitung, FH Gesundheitsberufe OÖ in Linz (Vertreterin der Wissenschaft)
- **FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Alois Frotschnig**, Leiter des Studiengangs „Medientechnik“ (BA), Leiter des FH-Kollegiums (seit Juli 2020), Fachhochschule St. Pölten GmbH (Vertreter der Wissenschaft)
- **Prof. Dr.-Ing. René Thiele**, Vizepräsident Studium und Lehre, Professur für Geoinformatik, Frankfurt University of Applied Sciences (Vertreter der Wissenschaft)
- **Jörg Fischer**, freier Hochschulberater und Hochschuldozent (Vertreter der außerhochschulischen Berufspraxis und QM-Experte)
- **David van de Sand**, Studierender im Studiengang Psychologie, Universität Wien (Vertreter der Studierenden)

Hannover, den 09.05.2023



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	3
I. Zusammenfassende Bewertung und Zertifizierungsbeschluss.....	4
1. Beschluss der ZEvA-Kommission vom 04.07.2023	4
2. Zusammenfassende Bewertung und Votum der Gutachter*innen	5
II. Einleitung.....	8
1. Grundlagen und Zielsetzung des Audits	8
2. Ablauf des Audits	9
3. Kurzportrait der Hochschule	11
III. Prüfbereiche	13
1. Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule	13
1.1 Sachstand	13
1.2 Bewertung und Empfehlungen	15
2. System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise	16
2.1 Grundlagen des hochschulinternen QM-Systems.....	16
2.2 Studium, Lehre und Weiterbildung	22
2.3 Forschung und Entwicklung	30
2.4 Organisation & Administration	33
2.5 Personal.....	35
3. Einbindung von Internationalisierung und gesellschaftlichen Zielsetzungen in das QM-System	38
3.1 Internationalisierung.....	38
3.2 Gesellschaftliche Zielsetzungen und Querschnittsthemen	39
3.3 Bewertungen und Empfehlungen	41
IV. Stellungnahme der Hochschule zum Gutachten v. 01.06.2023	43



I Zusammenfassende Bewertung und Zertifizierungsbeschluss

1 Beschluss der ZEvA-Kommission vom 04.07.2023

I. Zusammenfassende Bewertung und Zertifizierungsbeschluss

1. Beschluss der ZEvA-Kommission vom 04.07.2023

Die ZEvA-Kommission stimmt dem Bewertungsbericht der Gutachtenden zu und nimmt die Stellungnahme der Hochschule vom 01.06.2023 zur Kenntnis.

Die ZEvA-Kommission beschließt die Re-Zertifizierung des hochschulinternen Qualitätsmanagementsystems der FH Joanneum ohne Auflagen für die Dauer von sieben Jahren.

Dieser Beschluss basiert auf den Verfahrensregeln gemäß § 22 des österreichischen Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes in der aktuellen Fassung.



1 Zusammenfassende Bewertung und Zertifizierungsbeschluss

*2 Zusammenfassende Bewertung und Votum der Gutachter*innen*

2. Zusammenfassende Bewertung und Votum der Gutachter*innen

Zum Zeitpunkt des Audits befand sich das QM-System der FH Joanneum gleich in mehrfacher Hinsicht in einer Übergangsphase. So fiel die Begutachtung mit dem Ende der Strategieperiode 2015-2022 zusammen, und die neue Unternehmensstrategie ab 2023 war zum Zeitpunkt der Vor-Ort-Gespräche noch nicht vollständig entwickelt und konsentiert. Außerdem befinden sich derzeit sowohl das Verfahren zur Lehrveranstaltungsevaluation als auch das QM-Portal der Hochschule in grundlegenden Überarbeitungsprozessen, welche auch noch über die Dauer des Begutachtungsverfahrens hinaus andauern werden.

Trotz dieser Umbruchsituation konnte die Gutachter*innengruppe durch die schriftlichen Unterlagen und insbesondere die Gespräche vor Ort zu einer belastbaren Qualitätsbewertung des Systems vor dem Hintergrund der Audit-Prüfbereiche gelangen. Das System erscheint insgesamt gut für seine Zwecke geeignet und bindet alle hochschulinternen Statusgruppen einschließlich der Studierenden in überzeugender Weise und an den passenden Stellen ein. Auch der Prozess der Strategieentwicklung ist stark partizipativ ausgestaltet. Für die Qualitätssicherung und -entwicklung der Studiengänge hat sich insbesondere die Arbeit des Innovationsausschusses im Zuge des Audits als sehr bedeutsam herausgestellt.

Die Hochschule investiert erkennbar in die kontinuierliche Weiterentwicklung des Systems und die Förderung der Qualitätskultur. Anstelle einer gesonderten Internationalisierungsstrategie werden Aspekte von Internationalität in Forschung und Lehre stets mitgedacht und berücksichtigt.

Verbesserungspotenziale sehen die Gutachter*innen vor allem hinsichtlich der Bereiche des QM-Systems, die sich ohnehin bereits in Überarbeitung befinden. So unterscheiden sich die im Online-Portal hinterlegten Prozessbeschreibungen stark in der Detailtiefe als auch hinsichtlich der Aktualität. Es sollte unbedingt darauf hingewirkt werden, dass die Überarbeitung der Dokumente in der Prozesslandschaft konsequent vorangetrieben und möglichst zügig zum Abschluss gebracht wird, sodass alle Prozesse auf einer identischen Detailebene verfügbar und über das Portal abrufbar sind.

Die Neugestaltung des Befragungssystems zur Lehrveranstaltungsevaluation begrüßen die Gutachter*innen ausdrücklich, zumal die derzeitige Übergangslösung von allen Beteiligten allgemein als unbefriedigend bewertet wird. Sobald die Befragungen über EvaSys implementiert und hinreichend erprobt sind, sollte die Entwicklung ergänzender Befragungsinstrumente erwogen werden, um studentisches Feedback zu weiteren qualitätsrelevanten Aspekten über die Lehrevaluation hinaus zu erhalten. Hierfür könnten auch systematische Befragungen von Absolvent*innen verstärkt genutzt werden.



1 Zusammenfassende Bewertung und Zertifizierungsbeschluss

*2 Zusammenfassende Bewertung und Votum der Gutachter*innen*

Empfehlungen:

Zur Weiterentwicklung des QM-Systems sprechen die Gutachter*innen die folgenden Empfehlungen aus:

Empfehlungen zu den Grundlagen und Akteuren des QM-Systems:

- Die QM-Expertise des Innovationsausschusses sollte hochschulintern stärker expliziert werden, bspw. in Form von Leitfäden, Ablaufbeschreibungen oder sonstigen Dokumenten.
- Im Zuge der Überarbeitung der Prozessbeschreibungen sollte insbesondere auf eine einheitliche Durchdringungstiefe der Prozesse und klare Schnittstellen geachtet werden. Ferner sollten Fälle von Dissens, Konflikten und eintretenden Risiken in den Beschreibungen durchgängig mitgedacht und ggf. in Form ergänzender Prozesszweige geregelt werden.

Empfehlungen zum Bereich Studium, Lehre und Weiterbildung:

- Die Befragungen zur Evaluation sollten mittelfristig auf weitere Qualitätsaspekte von Studium und Lehre ausgeweitet werden, die über den Horizont der einzelnen Lehrveranstaltung hinausgehen. In diesem Zusammenhang sollten auch die Absolvent*innen als Informationsquelle stärker als bisher genutzt werden.
- Die Gutachter*innen empfehlen den Verantwortlichen der Hochschule, die Studierenden künftig noch besser über bestehende Feedback-Kanäle und Ansprechpartner*innen für verschiedene Anliegen zu informieren.
- Der in Ausarbeitung befindliche Prozess OKP 4 „Sonstige Weiterbildungsangebote durchführen und evaluieren“ sollte möglichst umgehend finalisiert und in die Prozesslandkarte integriert werden. Alternativ könnten separate Prozessbeschreibungen für Durchführung und Evaluierung sinnvoll sein.

Empfehlungen zur Einbindung gesellschaftlicher Zielsetzungen in das Gesamtsystem:

- Die Hochschule sollte eine eigene Stabsstelle oder interne Informations- und Anlaufstelle für Nachhaltigkeitsthemen einrichten.
- Die Rolle und Aufgaben der Stabsstelle für Gleichbehandlung und Vielfalt sollten sich in den Prozessbeschreibungen und auf der Hochschulwebsite deutlicher abbilden und vor allem den Studierenden noch besser vermittelt werden. So sollte insbesondere die Funktion der Stabsstelle als Anlaufstelle und Beratungseinrichtung für Studierende möglichst transparent gemacht werden.



1 Zusammenfassende Bewertung und Zertifizierungsbeschluss

*2 Zusammenfassende Bewertung und Votum der Gutachter*innen*

Gesamtvotum der Gutachter*innen:

Die Gutachter*innen empfehlen der ZEvA-Kommission, das Qualitätsmanagementsystem der FH Joanneum ohne Auflagen für die Dauer von sieben Jahren zu zertifizieren.



II Einleitung

1 Grundlagen und Zielsetzung des Audits

II. Einleitung

1. Grundlagen und Zielsetzung des Audits

Das österreichische Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz (HS-QSG) sieht für Fachhochschulen, öffentliche Universitäten und Pädagogische Hochschulen eine regelmäßige externe Begutachtung und Zertifizierung des hochschulinternen Qualitätsmanagementsystems vor. Im Erfolgsfall mündet das Audit in eine Zertifizierung des QM-Systems für die Dauer von sieben Jahren (vgl. § 22 HS-QSG).

Das Gesetz legt zugleich die Prüfbereiche fest, die im Rahmen des Audits zu begutachten sind. Der vorliegende Ergebnisbericht nimmt diese Prüfbereiche in seine Gliederung auf. Selbiges gilt für den Audit-Leitfaden der ZEvA, der sowohl der Gutachtergruppe als auch der Hochschule als Grundlagendokument zur Information und Orientierung ausgehändigt wurde.

Das Qualitätsmanagementsystem der FH Joanneum wurde zuletzt im Jahr 2016 durch die AQ Austria begutachtet und gemäß den Vorgaben des HS-QSG zertifiziert. Die Hochschule beantragt nun fristgerecht die Re-Zertifizierung durch die ZEvA. Im Rahmen des Re-Audits wurde der Umgang mit den gutachterlichen Empfehlungen des letzten Audits umfassend thematisiert.

§ 22 Abs. 2 des HS-QSG sieht die Möglichkeit vor, einen vertiefenden Prüfbereich nach Wahl der Hochschule für das Audit festzulegen. Die FH Joanneum hat von dieser Möglichkeit keinen Gebrauch gemacht, sodass sich die Begutachtung ausschließlich auf die gesetzlich vorgesehenen Kernprüfbereiche bezieht.



II Einleitung

2 Ablauf des Audits

2. Ablauf des Audits

Gemäß den Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum (ESG) umfasste der Begutachtungsprozess einen schriftlichen Selbstbericht der Hochschule sowie zweitägige Vor-Ort-Gespräche mit den verschiedenen Statusgruppen der Hochschule.

Zum Zweck der Begutachtung hat die ZEVA ein fünfköpfiges Team aus österreichischen und deutschen Expert*innen zusammengestellt. Dieses bestand aus drei Wissenschaftler*innen sowie je einem Vertreter der außerhochschulischen Berufspraxis und der Studierendenschaft. Die Expert*innengruppe wurde durch die ZEVA sowohl mittels schriftlicher Unterlagen als auch im Rahmen einer mehrstündigen Besprechung auf ihre Aufgabe vorbereitet.

In ihrem Selbstbericht hat die Hochschule ihr Profil, ihre Entwicklung im zurückliegenden Audit-Zeitraum sowie ihr internes Qualitätsmanagementsystem ausführlich beschrieben. Der Anlagenband zum Selbstbericht enthielt u.a. verschiedene Dokumente zur Strategieentwicklung und zum Prozessmanagement sowie einige ergänzende Informationen und Statistiken zu Studiengängen, Forschung und Internationalisierung an der FH Joanneum. Ferner sind in den Selbstbericht auch die Ergebnisse mehrerer Selbstbewertungsworkshops unter externer Moderation eingeflossen, welche u.a. der gezielten Vorbereitung auf das bevorstehende Qualitätsaudit dienen.

Darüber hinaus erhielten die Gutachtenden einen Zugang zum hochschulinternen QM-Portal, über welches u.a. sämtliche Prozesse des QM-Systems sowie das zentrale QM-Handbuch der FH Joanneum online abrufbar sind. Die im QM-Portal enthaltenen Informationen und Dokumente dienen den Gutachter*innen als ergänzende Grundlage für die Bewertung des QM-Systems.

Die Audit-Gespräche fanden am 09./10. März 2023 am Hauptstandort der FH Joanneum in Graz statt. Die Gutachter*innen der ZEVA führten in diesem Zeitraum getrennte Interviews mit den Mitgliedern der Hochschulleitung, den Mitarbeitenden im zentralen Qualitätsmanagement sowie weiterer Service- und Verwaltungsabteilungen, mit Leitungspersonen auf Studiengang- und Departmentebene, haupt- und nebenberuflich Lehrenden, Vertreter*innen kooperierender Einrichtungen sowie mit Studierenden und Absolvent*innen.

Zudem umfasste der Vor-Ort-Termin zwei themenbezogene Fokusgespräche zu Forschung und Entwicklung sowie zur Internationalisierung.

Die im vorliegenden Gutachten vorgenommenen Bewertungen basieren auf den im Selbstbericht sowie im hochschulinternen Online-Portal enthaltenen Dokumenten und Informationen sowie den im Rahmen der Vor-Ort-Gespräche gewonnenen Eindrücken und Erkenntnissen. Auf Bitten der Gutachter*innen hat die Hochschule außerdem vor Ort einige zusätzliche Unterlagen vorgelegt, welche ebenfalls in die Gesamtbewertung des QM-Systems mit eingeflossen sind. Dabei handelte es sich vorwiegend um beispielhafte Gesprächsprotokolle zur Illustration einzelner Verfahren und Prozesse. Auch der aktuelle Stand der neuen Unternehmensstrategie wurde den Gutachtenden als Tischvorlage zur



II Einleitung

2 Ablauf des Audits

Verfügung gestellt, ebenso wie die Geschäftsordnung des Innovationsausschusses sowie hochschulintern verwendete Checklisten zur Studiengangsentwicklung, mittels derer u.a. auch geltende externe Vorgaben abgeprüft werden.

Die Gutachter*innen bedanken sich bei der Hochschule für den informativen Selbstbericht sowie den offenen und konstruktiven persönlichen Austausch mit allen hochschulischen Akteur*innen und Statusgruppen vor Ort.



II Einleitung

3 Kurzportrait der Hochschule

3. Kurzportrait der Hochschule

Die FH Joanneum wurde im Jahr 1994 als Technikum Joanneum GmbH als Erhalter von Fachhochschul-Studiengängen mit dem Land Steiermark als Mehrheitsgesellschafter gegründet. In den knapp 30 Jahren seit ihrer Gründung hat sie sich zu einer der größten Fachhochschulen in Österreich entwickelt.

Mit Stand November 2022 waren knapp unter 5.000 Studierende an der Hochschule eingeschrieben. Die FH Joanneum bietet derzeit 52 Bachelor- und Masterstudiengänge sowie 16 Lehrgänge zur Weiterbildung an und beschäftigt über 750 Mitarbeitende. Das Drittmittelvolumen betrug im Jahr 2021/22 rund 7,1 Mio. Euro.

Die Hochschule deckt in Forschung und Lehre ein vergleichsweise breites Fächerspektrum ab. Dieses reicht von den Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften über Gesundheitsstudien und Soziale Arbeit bis hin zu Medienwissenschaften, Design und Architektur.

Die FH Joanneum gliedert sich in insgesamt sechs Departments. Diese sind wiederum in fachspezifische Institute unterteilt, denen die Studien- und Lehrgänge sowie jeweils ein Transferzentrum zur Abwicklung von F & E-Projekten direkt zugeordnet sind. Die Forschungsinfrastrukturen sind den jeweiligen Transferzentren zugeordnet, werden in einigen Bereichen aber departmentübergreifend und in Kooperation mit anderen Hochschulen genutzt.

Die Departments werden jeweils von einem bzw. einer Departmentvorsitzenden koordiniert und verfügen auch über eigene Leitbilder, die Teil der hochschulischen Gesamtstrategie sind (sog. Zukunftsbilder). Alle Departments haben eigene Forschungsschwerpunkte für sich definiert, welche im Selbstbericht näher beschrieben sind. Diese können je nach Department recht zahlreich und – analog zum Lehrangebot – vergleichsweise heterogen ausfallen.

Auf zentraler Ebene wird die Hochschule durch eine wissenschaftliche und eine kaufmännische Geschäftsführung geleitet; hinzu kommen zwei Prokurist*innen. Der Geschäftsführung sind verschiedene Stabsstellen zugeordnet. Ergänzend wurde gemäß den gesetzlichen Bestimmungen ein FH-Kollegium für die Durchführung und Organisation des Lehr- und Prüfungsbetriebes eingesetzt. Das Kollegium kann Arbeitsgruppen, Ausschüsse und Kommissionen mit unterschiedlichen Aufgaben und Entscheidungskompetenzen einrichten.

Neben ihrem Hauptstandort in Graz verfügt die FH Joanneum über zwei weitere Standorte in Kapfenberg (ca. 800 Studierende) und Bad Gleichenberg (ca. 300 Studierende). Während in Bad Gleichenberg vorwiegend gesundheitswissenschaftliche Studiengänge sowie wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge (Gesundheits-, Tourismus-, Sport- und Eventmanagement) angesiedelt sind, bietet der Standort Kapfenberg Studiengänge aus den Bereichen Angewandte Informatik, Umwelt/Energie/Mobilität, Engineering und Management an; außerdem ein englischsprachiges „International Programme“ speziell für ausländische Studierende.



II Einleitung

3 Kurzportrait der Hochschule

Die Lehrgänge und sonstigen Weiterbildungen der Hochschule, die sich an externe Teilnehmer:innen richten, werden über die sog. Joanneum Academy zusammengefasst. Diese ist jedoch keine eigene Organisationseinheit, sondern als zentrale Vermarktungsplattform für den Bereich der an externe Teilnehmer:innen gerichteten Weiterbildungen zu verstehen. Bei den Lehrgängen handelt es sich überwiegend um Master-Lehrgänge, hinzu kommen verschiedene akademische Lehrgänge und Zertifikatslehrgänge.

Seit 2022 beteiligt sich die FH Joanneum an der European University Alliance „EU4Dual“. Ziel ist die Gründung einer ersten Dualen Europäischen Hochschule gemeinsam mit acht Partnerhochschulen aus verschiedenen europäischen Ländern. Auch über dieses Leuchtturmprojekt hinaus ist die Hochschule in ein großes Netzwerk von hochschulischen und nichthochschulischen Partnerinstitutionen eingebunden, mit denen Kooperationsbeziehungen in Forschung und Lehre bestehen. Besonders bedeutsam sind hier u.a. Kooperationen mit Gesundheitseinrichtungen, Wirtschaftsunternehmen sowie internationalen Partnerhochschulen.



III Prüfbereiche

1 Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule

III. Prüfbereiche

1. Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule

1.1 Sachstand

Die FH Joanneum richtet ihre Hochschulsteuerung und die interne Qualitätssicherung an verschiedenen miteinander verzahnten Grundlegendokumenten aus, welche das Selbst- und Qualitätsverständnis sowie die strategischen Zielsetzungen der Hochschule festlegen. Neben dem Leitbild (Vision und Mission) ist hier vor allem die Unternehmensstrategie („Hands On 2022“) zu nennen, die voraussichtlich ab Sommer 2023 von einer neuen Strategie abgelöst werden wird. Aus der Unternehmensstrategie leitet sich wiederum die Qualitätsstrategie der Hochschule ab, die im Selbstbericht in einem separaten Kapitel dargelegt ist, aber nicht als eigenständiges Dokument existiert, sondern eher implizit als Teil der Unternehmensstrategie mitgedacht wird bzw. sich in den dort festgelegten handlungsleitenden Grundsätzen und Zielsetzungen niederschlägt.

Die aktuell noch gültige Strategie integriert außerdem die Zukunftsbilder der sechs Departments, d.h. die wesentlichen Entwicklungsziele auf Departmentebene für den entsprechenden Strategiezeitraum.

Strategische Planung und strategisches Controlling sind im Online-Portal der Hochschule als Führungsprozess 1 formell beschrieben und hinterlegt. Ergänzend enthält der Selbstbericht eine ausführliche Beschreibung des Strategieentwicklungsprozesses. Das strategische Controlling erfolgt fortlaufend im Rahmen von Management-Meetings und Führungskräfteklausuren, die in einem festgelegten Jahresturnus stattfinden.

Die Strategie „Hands on 2022“ wurde außerdem im Jahr 2018 einem umfassenden Halbzeit-Review unterzogen, um den Grad der Erreichung der strategischen Ziele zu überprüfen und ggf. Nachjustierungen der Strategie vorzunehmen. Als Ergebnis dieses Prozesses wurde für die zweite Periode der Strategieimplementierung das Arbeitsprogramm „Hands On 2022+“ formuliert, welches Handlungsfelder, Arbeitspakete und Maßnahmen zur Strategieumsetzung bis Ende 2022 festlegt. Das Arbeitsprogramm wurde durch insgesamt zehn interne Arbeitsgruppen im Auftrag der Geschäftsführung erstellt. Es umfasst neben den Kernleistungsbereichen Studium/Lehre und Forschung/Entwicklung auch weitere Aktivitäts- und Leistungsbereiche wie bspw. die Entwicklung der Führungskultur, die Verschlankeung der Aufbau- und Ablauforganisation oder Digitalisierung. Für jedes dieser Handlungsfelder sind Maßnahmen, Verantwortliche für die Umsetzung (i.d.R. Zweierteams mit je einer/einem Mitarbeiter*in aus Wissenschaft und Verwaltung) sowie Indikatoren zur Zielerreichung definiert.

Anfang 2022 wurde der Strategieentwicklungsprozess für die Zeit nach „Hands on 2022“ gestartet.



III Prüfbereiche

1 Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule

Dabei wurde entschieden, die bestehende Strategie nicht fortzuschreiben, sondern ein grundlegend neues Strategiepapier mit einer kürzeren Laufzeit von drei Jahren aufzusetzen. Der Strategieentwicklungsprozess wurde bewusst in die Breite der Hochschule hineingetragen und bezog alle Statusgruppen aktiv mit ein. So erfolgten an allen Standorten Workshops mit Studierenden und Mitarbeiter*innen, Inputs der Departments und Service-Abteilungen sowie Gespräche mit externen Stakeholdern.

Eine operative Arbeitsgruppe bestehend aus Geschäftsführung, dem Team der Organisationsentwicklung und den Mitgliedern des Handlungsfelds Unternehmens- und Führungskultur (aus dem Arbeitsprogramm Hands On 2022+) organisiert den Prozess, stellt Informationen zusammen, organisiert Austauschformate und bereitet die Ergebnisse auf.

Ein zentrales Element in diesem Strategieentwicklungsprozess ist die Zusammenarbeit von Kollegium und Geschäftsführung. In drei ganztägigen und zwei halbtägigen Workshops wurden gemeinsam die strategischen Inhalte entwickelt. Seitens der sechs Departments wurden Einschätzungen zu den Entwicklungen in den jeweiligen Fachbereichen erarbeitet. Aufbauend auf die zu entwickelnde Gesamtstrategie der Hochschule sollen nachfolgend auch die Department- und Institutsstrategien abgeleitet werden.

Die neue Strategie wird bewusst erst im Sommer 2023 abschließend finalisiert werden, da ein personeller Wechsel auf Ebene der Geschäftsführung sowie die Wahl der Kollegiumsleitung bevorstehen. Den Gutachtenden wurde das aktuelle Konzeptpapier zur Strategie („Zukunftshochschule FH Joanneum“) jedoch im Rahmen des Vor-Ort-Besuchs als Tischvorlage zur Verfügung gestellt. Dieses enthält u.a. das überarbeitete Leitbild und die vier strategischen Leitziele der Hochschule für die kommende Strategieperiode. Für jedes Geschäftsjahr soll künftig ein Jahresprogramm erarbeitet werden, das die Leitziele bestmöglich unterstützen und gleichzeitig die aktuellen Möglichkeiten und Prioritäten der Organisation berücksichtigen soll. Indikatoren zur Erreichung der strategischen Ziele sind noch zu entwickeln.

Handlungsleitend bei der Entwicklung der Folgestrategie ab 2023 war laut den Ausführungen der Verantwortlichen vor Ort u.a. die Überlegung, die Studierenden und deren Kompetenzerwerb noch stärker und bewusster in das Zentrum aller Aktivitäten zu rücken, um die Hochschule auf die komplexen Veränderungen und Entwicklungen der nahen Zukunft bestmöglich vorzubereiten. Zukunftsfähigkeit als Maxime tritt damit an die Stelle des Exzellenzbegriffs, der in der auslaufenden Strategie noch von zentraler Bedeutung war.

Durch verschiedene Verfahren und Prozesse wird sichergestellt, dass sich die hochschulinterne Qualitätssicherung und Steuerung an der Unternehmensstrategie orientiert. Dies geschieht bspw. im Rahmen der Studiengangentwicklung und internen Akkreditierung, im Zuge derer stets ein klarer Strategiebezug hergestellt wird, oder bei der internen Beantragung und Freigabe von Geldern für Forschungsvorhaben. Diese müssen sich stets überzeugend in den größeren strategischen Kontext der Hochschule einordnen.



III Prüfbereiche

1 Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule

1.2 Bewertung und Empfehlungen

Die Gutachter*innen hatten im Rahmen der Vor-Ort-Gespräche Gelegenheit, Aspekte der Strategieentwicklung ausführlich mit den verschiedenen Statusgruppen der Hochschule zu diskutieren. Die neue Unternehmensstrategie ist zwar noch nicht vollständig ausgearbeitet und wird erst in einigen Monaten in Kraft treten, jedoch bieten die bisher vorliegenden Informationen dazu ein bereits hinreichend konkretes Bild. Aus Sicht der Gutachter*innen ist es sinnvoll und nachvollziehbar, dass die Strategie erst nach vollzogenem Wechsel an der Führungsspitze der Hochschule finalisiert werden soll, da diese für die Umsetzung der dann gültigen Strategie verantwortlich zeichnen wird.

Die Gutachter*innen begrüßen die Entscheidung der Hochschule, die neue Strategie kompakter als bisher zu gestalten und mit einer nur noch halb so langen Laufzeit zu versehen. Die vorgesehene Herunterbrechung der Strategie in jährliche Arbeitsprogramme gewährleistet außerdem eine höhere Flexibilität bei der Umsetzung als bisher möglich.

Die neuen strategischen Eckpunkte erscheinen insgesamt klug gewählt, wobei der verstärkte Fokus auf die Studierenden besonders überzeugt. Beeindruckt zeigen sich die Gutachter*innen außerdem von dem breit angelegten Strategieentwicklungsprozess, der zwar durch die Hochschulleitung „top down“ initiiert und organisiert wird, jedoch gezielt die Impulse der internen Statusgruppen sowie externer Expert*innen aufnimmt. Der Prozess ist zwar vergleichsweise aufwändig, ermöglicht jedoch eine hohe Akzeptanz und Durchdringungstiefe der Strategie innerhalb der Gesamtorganisation und erreicht so die Bereitschaft aller Perspektivgruppen, bei deren Umsetzung aktiv zu unterstützen.

Selbiges gilt auch für das strategische Controlling. Dieses soll künftig nicht mehr mittels einer Balanced Scorecard erfolgen, sondern durch einen agilen, OKR-basierten Ansatz, der die dezentralen Einheiten aktiv und kontinuierlich in Form von Workshops mit einbindet. Auch dieses Vorhaben findet die volle Unterstützung der Gutachter*innen, zumal es sich bereits im Rahmen des strategischen Halbzeitreviews im Jahr 2018 gut bewährt hat. Gerade diese Bereitschaft und Initiative der Hochschule, sich an allen Stellen des Strategieentwicklungs-, Umsetzungs- und Überwachungsprozesses immer wieder zu hinterfragen und für Optimierungen offen zu sein, werten die Gutachter*innen als gelebtes Qualitätsmanagement.

Bisher sind die gewählten Indikatoren zur Messung der Zielerreichung immer noch weit überwiegend quantitativer Art. Aus Sicht der Gutachter*innen könnten die qualitativ-inhaltlichen Qualitätsgrößen noch größere Bedeutung im Steuerungssystem der Hochschule erhalten, wenngleich diese nur ergänzen und die quantitativen Parameter niemals ersetzen sollten.

Die Vor-Ort-Gespräche haben für die Gutachter*innen insgesamt bestätigt, dass die Hochschulstrategie bzw. die darin enthaltenen Qualitätsziele effektiv in die Steuerungsinstrumente der Hochschule integriert und in überzeugender Weise operationalisiert werden. Dies belegt vor allem sehr detailliert das Arbeitspapier „Hands On 2022+“, welches künftig durch kompaktere Jahresarbeitsprogramme



III Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

abgelöst werden soll. Ein direkter Strategiebezug spiegelt sich bspw. auch in den internen Checklisten zur Studiengangsentwicklung sowie in den Leitfäden für die jährlichen „Zukunftsgespräche“ zwischen Geschäftsführung und Führungskräften wieder (s. hierzu auch die nachfolgenden Kapitel zur Qualitätssicherung in Studium und Lehre bzw. im Personalbereich).

Zusammenfassend bewerten die Gutachter*innen die Anforderungen des Audits an die hochschulische Qualitätsstrategie als erfüllt.

2. System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

2.1 Grundlagen des hochschulinternen QM-Systems

2.1.1 Akteure des QM-Systems und Einbindung von Interessensgruppen

Die Gesamtverantwortung für das QM-System liegt letztlich bei der Geschäftsführung der FH Joanneum. Diese hat auch bei der strategischen Entwicklung und im strategischen Controlling die Federführung.

Die operative Zuständigkeit für das Thema Qualitätsmanagement war bis zum Jahr 2020 im Wesentlichen in der Service-Abteilung „Qualitätsentwicklung und -management“ (QEM) angesiedelt. Nach einer schrittweisen Umstrukturierung in der Aufbauorganisation wechselte diese Zuständigkeit in die Service-Abteilung „Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement und Betriebliches Gesundheitsmanagement“ (ORG), die Service-Abteilung QEM wurde aufgelöst. In der Service-Abteilung ORG gibt es zwei ausgebildete Qualitätsmanager*innen, welche die Hauptansprechpartner*innen für das QM auf zentraler Ebene sind. Sie sind außerdem zuständig für die Pflege des Prozessportals bzw. des Dokumentenlenkungssystems und durch die organisatorische Umstrukturierung mittlerweile auch in die Strategieentwicklung enger eingebunden.

Die Abteilung ORG ist auch erste Ansprechpartnerin für mehr als 50 sog. Qualitätsbeauftragte, welche die personellen bzw. kommunikativen Schnittstellen für das QM auf dezentraler Ebene darstellen. Die Qualitätsbeauftragten sind dafür zuständig, die Instrumente und Dokumente des QM-Systems in die Breite der Hochschule hineinzutragen und für deren sachgerechte Anwendung in ihrer jeweiligen Organisationseinheit (Studiengang/Institut/Service-Abteilung) zu sorgen. Sie geben Feedback zu den Dokumenten an das zentrale QM bzw. die Abteilung ORG und informieren diese ggf. über wiederholt auftretende Qualitätsprobleme in ihren Arbeitsbereichen.

Die Qualitätsbeauftragten üben diese Rolle jeweils im „Nebenamt“ aus und erhalten dafür ein Kontingent von vier bis acht Stunden ihrer monatlichen Arbeitszeit. Die Qualitätsbeauftragten tauschen sich regelmäßig im Rahmen von Jour fixes untereinander aus; darüber hinaus werden Schulungs- und Informationstermine angeboten.



III Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Rolle und Aufgaben der Qualitätsbeauftragten sind im QM-Portal der FH Joanneum ausführlich beschrieben.

Für jeden Prozess gibt es außerdem feste Prozessverantwortliche, die für die sachgerechte Umsetzung und Qualitätssicherung ihres jeweiligen Prozesses zuständig sind und ggf. Prozessbeauftragte für die Umsetzung benennen können. Auch hierfür existieren jeweils eine Rollenbeschreibung und eine Liste der Zuständigen im QM-Portal der Hochschule.

Für die Qualität der Studiengänge sind jeweils die Studiengangsleitungen unmittelbar hauptverantwortlich. Diese treiben die Entwicklung der Studiengänge voran und sind zuständig für die Umsetzung von Evaluationsverfahren sowie ggf. die Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen.

Die Departmentvorsitzenden bilden gemeinsam mit der Geschäftsführung, der Kollegiumsleitung und den beiden Prokurist*innen das Management-Team. Im Rahmen der Treffen des Management-Teams und regelmäßiger Departmentgespräche berichten sie der Geschäftsführung über die Entwicklungen in den Departments, können jedoch auch eigene Anliegen oder Standpunkte einbringen. Sie haben die Koordinationsverantwortung für Departmentbudgetgespräche und Strategie auf Departmentebene. Darüber hinaus bekleiden sie im Wesentlichen eine Repräsentations- und Koordinationsfunktion ohne wesentliche Entscheidungsbefugnisse im Rahmen des Qualitätsmanagements.

Das Hochschulkollegium ist gemäß den Vorgaben des FHG zusammengesetzt und mit den im Gesetz festgelegten Aufgaben betraut. Es kann gemäß seiner Geschäftsordnung Arbeitsgruppen, Kommissionen und ständige Ausschüsse einrichten. Im Rahmen des Qualitätsmanagements ist besonders der sog. Innovationsausschuss von hoher Bedeutung. Dieser befasst sich als ständiger Ausschuss mit der Einrichtung, Änderung und Auflassung von Studiengängen und Lehrgängen gemäß § 9 FHG (s. hierzu auch Kapitel 2.2.2). Ergänzend sind momentan mehrere Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themenbereichen eingesetzt, u.a. zur Neugestaltung des Evaluationssystems. Zwischen Kollegiumsleitung und Geschäftsführung findet ein kontinuierlicher enger Austausch statt, bspw. im Rahmen wöchentlicher Jours fixes.

Die Studierenden sind im Kollegium und im Innovationsausschuss repräsentiert und in der zentralen Studierendenvertretung (ÖH-Vertretung) organisiert. In den Studiengängen gibt es außerdem Jahrgangssprecher*innen, die als Ansprechpartner*innen für ihre Mitstudierenden und die Studiengangsleitungen fungieren und mit diesen regelmäßig und/oder anlassbezogen in den Austausch über Qualitätsfragen treten.

Ansonsten sind die Studierenden derzeit vor allem über die Lehrevaluation an den Prozessen des Qualitätsmanagements beteiligt.

Externe Perspektiven werden vor allem durch die studiengangsbezogenen Entwicklungsteams in das QM-System integriert (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2). In diesen sind neben externen Wissenschaftler*innen auch Alumni sowie Vertreter*innen der außerhochschulischen Berufspraxis repräsentiert. Ferner



III Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

wurden im Rahmen der Workshops zur Strategieentwicklung sowie zur Selbsteinschätzung in Vorbereitung auf das Audit externe Impulse eingeholt.

2.1.2 Grundlegende Regelwerke und Dokumente des QM-Systems

Die FH Joanneum betreibt ein prozessorientiertes Managementsystem, ausgehend von einer Prozesslandkarte unter Einbezug der Bereiche Qualität, Sicherheit, Gesundheit und Umwelt. Die Prozesslandkarte wurde in den Jahren 2018-2020 grundlegend neu entwickelt und findet sich auf der Startseite des Dokumentenpools im internen QM-Portal der FH Joanneum. Das Prozessportal ist wiederum anhand der Logik der Prozesslandkarte gegliedert. Diese unterscheidet grundsätzlich nach Führungsprozessen, operativen Kernprozessen und Supportprozessen. Die operativen Kernprozesse beschränken sich im Wesentlichen auf die Durchführung und Evaluation von Lehre, Forschung und Weiterbildung, während strategische Planung und Controlling, Studiengangsentwicklung und Personalmanagement den Führungsprozessen zugeordnet sind.

Jeder Prozess ist im MS-Sharepoint-basierten Dokumentenpool hinterlegt, i.d.R. in Form eines pdfs, das eine ausführliche verbale sowie graphische Ablaufbeschreibung enthält. Allen Prozessen sind jeweils mitgeltende Unterlagen (Arbeitsanweisungen, Vorlagen, Richtlinien, Leitfäden etc.) direkt zugeordnet.

Mittelfristig strebt die Hochschule den Übergang zu einer vollständigen Digitalisierung der Prozessbeschreibungen an; die Auswahl eines geeigneten Tools ist derzeit noch im Gange. Außerdem hat die Hochschule bereits mit einem inhaltlichen Update der kompletten Prozesslandschaft begonnen, mit dem hauptsächlichen Ziel, Überkomplexität und Redundanzen zu reduzieren. Dieser laufende Überarbeitungsvorgang hat zur Folge, dass derzeit verschiedene Prozessbeschreibungen im Portal fehlen oder stark veraltet sind. Laut Angabe der Hochschule wird sich die Überarbeitung der Prozesse voraussichtlich noch über ca. zwei Jahre hinziehen.

Neben dem Dokumentenpool beinhaltet das QM-Portal auch das Managementhandbuch bzw. QM-Handbuch der FH Joanneum im Wiki-Format. In diesem Handbuch sind grundlegende Informationen zur FH JOANNEUM sowie zum Managementsystem zu finden, inklusive Links zu Prozessbeschreibungen oder anderen Dokumenten sowie zu weiterführenden Informationen auf Internetseiten. Ergänzt wird die Dokumentation durch Videos, die ebenso im QM-Portal abrufbar sind.

Ein drittes Element des QM-Portals ist das zentrale Ideen- und Feedbackmanagement. Hierbei handelt es sich um ein interaktives Eingabetool, das alle Mitarbeitenden und Studierenden nutzen können, um Lob, Kritik oder Verbesserungsvorschläge zu äußern. Diese können grundsätzlich alle Prozesse und Leistungsbereiche der Hochschule betreffen. Im Tool kann auch direkt abgebildet werden, wie mit den geäußerten Anregungen weiter umgegangen wurde.



III Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

2.1.3 Berichtssystem, Monitoring und Datenerhebung

Die FH Joanneum erhebt gemäß den gesetzlichen Vorgaben im Rahmen der BIS-Meldung an die AQ Austria regelmäßig Daten. Diese werden über das zentrale IT-System bereitgestellt. Außerdem verfasst die Hochschule jährlich einen umfassenden Bericht zu ihren aktuellen Aktivitäten in Lehre und Forschung, der auf der Hochschulwebsite veröffentlicht wird. Die Jahresberichte enthalten auch gesonderte Reports zur finanziellen Situation der Hochschule und zum Thema der Nachhaltigkeit sowie allgemeine statistische Daten, bspw. zur Anzahl der Studierenden, Mitarbeitenden und Absolvent*innen.

Das interne Berichtswesen der Hochschule war für die Gutachter*innen zunächst nur schwer durchschaubar, da das System hierfür kaum strukturierte Vorlagen bereithält. Es erfolgen mündliche Berichte auf verschiedenen Ebenen: So erstatten bspw. die Departmentvorsitzenden dem Kollegium und der Geschäftsführung regelmäßig Bericht über die Entwicklung der Studiengänge, Institute und Departments und ziehen hierfür auch aktuelle Zahlen und Daten heran (z.B. zur Bewerberlage und Auslastung der Studiengänge). Die Ergebnisse dieser Gespräche (Budgetgespräche mit den Departments, Sitzungen des Managementteams) werden ausführlich und unter Einschluss der jeweiligen Datengrundlagen protokolliert und ggf. im nächstfolgenden Meeting erneut aufgegriffen.

Darüber hinaus sieht das System nach dem Kenntnisstand der Gutachter*innen keine strukturierten, datenbasierten Analyseberichte etwa zur Qualitätsentwicklung der Studiengänge oder zur Reflexion von Evaluationsergebnissen vor (obgleich die Erstellung von jährlichen Evaluierungsberichten für jeden Studiengang als Ziel klar aus der Strategie „Hands On 2022“ hervorgeht). Vor allem seitens der Studiengangsleitungen scheinen derartige schriftliche Berichte nicht standardmäßig zu erfolgen.

Steuerungsrelevante quantitative Kennzahlen sind neben den Budgetkennzahlen (Kosten/Erlöse) u.a. auch die Studierenden-, Bewerber*innen- und Absolvent*innenzahlen sowie weitere Kennzahlen zum Studienerfolg wie bspw. Dropout-Raten oder Überschreitungen der Regelstudienzeit. Diese Indikatoren können kontinuierlich über das Campusmanagementsystem der Hochschule bereitgestellt werden.

2.1.4 Kontinuierliche Weiterentwicklung des QM-Systems

Das QM-System der FH Joanneum sieht keinen eigenen, strukturierten Prozess zur Weiterentwicklung des QM-Systems vor. Diese wird vielmehr durch verschiedene Instrumente und Akteure auf unterschiedlichen Wegen gewährleistet. Hier wäre zum einen das Feedback-Tool zu nennen, in dem konkrete Vorschläge zur Verbesserung und Weiterentwicklung mitgeteilt werden können. Diese beziehen sich häufig auch auf einzelne Prozesse des QM-Systems. Ferner gewährleisten die Prozessverantwortlichen eine kontinuierliche Qualitätssicherung und Weiterentwicklung auf Prozessebene.

Weiterhin wären in diesem Kontext die internen Audits zur Evaluierung des Managementsystems zu nennen. Diese finden grundsätzlich jährlich im Auftrag der Geschäftsführung statt, können aber auch



III Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

anlassbezogen erfolgen und sind durch eine eigene Verfahrensanweisung geregelt. Der Themenfokus der Audits variiert jeweils, jedoch ist der Gegenstand stets das QM-System als solches bzw. einzelne Bestandteile des Systems. Laut Verfahrensanweisung soll im Audit-Team stets auch eine Person von extern beteiligt werden.

2.1.5 Bewertung und Empfehlungen

Die Gutachter*innen haben im Zuge des Audits den Eindruck gewonnen, dass die verschiedenen internen Statusgruppen der FH Joanneum jeweils gut in die Verfahren und Prozesse des QM-Systems eingebunden sind. Durch die institutionalisierten, regelmäßigen Meetings und Sitzungen ist ein strukturierter Austausch der zentralen und dezentralen Akteure zu Fragen der Qualitätssicherung und -Entwicklung gewährleistet. Die verschiedenen Gesprächsformate werden offenbar von den jeweils Beteiligten durchgängig als positiv wahrgenommen.

Das Kollegium hat eine erkennbar starke Position innerhalb des QM und ist mit der Geschäftsführungsebene gut verzahnt. Im Zuge der Vor-Ort-Gespräche wurde insbesondere die wichtige Rolle des Innovationsausschusses sehr deutlich: Dieser gewährleistet mit seiner Arbeit in wesentlicher Weise die kontinuierliche Qualitätsentwicklung der Studiengänge (s. hierzu auch das nachfolgende Kapitel). Der paritätisch besetzte Ausschuss tritt regelmäßig und mit relativ großer Häufigkeit zusammen und adressiert dabei eine große Bandbreite von Themen. Es ist daher von hoher Bedeutung für das Qualitätsmanagement, dass das im Rahmen der Ausschussarbeit aufgebaute Know-how bei personellen Wechseln nicht verlorengeht. Die Gutachter*innen empfehlen daher der Hochschule, die Expertise des Innovationsausschusses hochschulintern stärker zu explizieren, bspw. in Form von Leitfäden, Ablaufbeschreibungen oder sonstigen Dokumenten, die als „Wissenspeicher“ des Ausschusses dienen können.

Zuständigkeiten, Rollen und Verantwortlichkeiten sind im QM-Portal bzw. durch die Prozessbeschreibungen klar geregelt. Allgemein zeigt sich an der Hochschule eine gute Aufbauorganisation, gelingende Kommunikation und klare Aufgabenverteilung. Dies wird u.a. auch durch die Benennung von Prozessverantwortlichen und dezentralen Qualitätsbeauftragten ermöglicht. Auch die statusgruppenübergreifend besetzten Arbeitsgruppen zur Weiterentwicklung einzelner Instrumente und Themenbereiche (bspw. die AG Evaluierung) sind allem Anschein nach ein Erfolgsmodell, wie vor allem die Vor-Ort-Gespräche gezeigt haben. Insgesamt ergibt sich für die Gutachter*innen das Bild einer gut entwickelten Qualitätskultur an der FH Joanneum. Das QM-System als solches erscheint sehr dynamisch und wird erkennbar kontinuierlich kritisch überprüft und weiterentwickelt.

Die Prozesslandschaft bietet insgesamt eine gute Grundlage für das Qualitätsmanagement und befindet sich in der technischen Umsetzung bereits jetzt auf einem relativ hohen Niveau, wobei die vollständige Digitalisierung sicherlich zu einer weiteren Verbesserung führen wird.



III Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Derzeit weisen allerdings die Prozessbeschreibungen starke Unterschiede hinsichtlich ihrer Ausführlichkeit und ihrer Aktualität auf. Einige zentrale Prozesse und Verfahren sind nur rudimentär oder gar nicht beschrieben bzw. seit sehr langer Zeit keinem Update mehr unterzogen worden, obwohl das Prozessmanagement regelmäßige Reviews formalisiert vorsieht. Dies gilt zum Teil auch für die den Prozessbeschreibungen zugeordneten Satzungen und Leitfäden. Beispielhaft hierfür kann der (Teil-)Prozess der Lehrveranstaltungsevaluation genannt werden.

Vor diesem Hintergrund begrüßen die Gutachter*innen die bereits angestoßenen Maßnahmen zur Überarbeitung der Prozesslandschaft. Dabei sollte die Hochschule künftig besonders auf eine einheitliche Durchdringungstiefe der Prozessbeschreibungen sowie klar definierte Schnittstellen achten, d.h. es sollte jeweils aus den Beschreibungen klar hervorgehen, welche Prozessschritte für alle betroffenen Organisationseinheiten verbindlich sind, und wo jeweils Freiheiten in der Umsetzung für die einzelnen Studiengänge und Abteilungen liegen. Außerdem raten die Gutachter*innen eindringlich dazu, den Überarbeitungsprozess stringent und strukturiert voranzutreiben und schnellstmöglich abzuschließen.

Weiterhin fiel den Gutachter*innen im Zuge der Begutachtung auf, dass die Prozessbeschreibungen jeweils keine Verzweigungen für Fälle von Dissens, Konflikten und eintretenden Risiken vorsehen. Es geht aus den Beschreibungen nicht hervor, wie in solchen Fällen zu verfahren ist bzw. welche Mechanismen zur Lösung jeweils greifen würden. Die Gutachter*innen empfehlen, die Prozessbeschreibungen besonders auch auf diesen Aspekt hin sorgfältig zu überprüfen und ggf. entsprechend zu ergänzen.

Bezüglich des hochschulinternen Berichtswesens stellen die Gutachter*innen fest, dass schriftliche Berichte auf Basis einer fest vorgegebenen inhaltlichen Struktur im Rahmen des Qualitätsmanagements eher eine untergeordnete Rolle zu spielen scheinen. So gibt es bspw. keine regelmäßigen Berichte der Studiengangsleitungen an das Kollegium oder die Geschäftsführung zur Entwicklung der Studiengänge und zur Interpretation der qualitätsrelevanten Daten. Es blieb daher über weite Strecken unklar für die Gutachter*innen, auf welche Weise die Qualitätsentwicklung der Studiengänge – und auch der sonstigen Leistungsbereiche der Hochschule – dokumentiert und nachgehalten wird. Im Rahmen der Vor-Ort-Gespräche konnte jedoch verdeutlicht werden, dass dies vorwiegend im Zuge der regelmäßigen Gesprächsrunden zwischen den Leitungspersonen auf zentraler und dezentraler Ebene erfolgt. Vor allem die vor Ort vorgelegten Beispielprotokolle der Gespräche zwischen Geschäftsführung und den Vertreter*innen der Departments veranschaulichen dies eindrücklich. Insbesondere die Protokolle der „Budget-Gespräche“ mit dem Department Engineering enthalten sehr umfassende Ausführungen, Daten und Analysen zu den Entwicklungen des Departments in Lehre und Forschung insgesamt und, wo immer angezeigt, auch zu einzelnen Studiengängen. Die Gespräche und deren Protokollierung erfolgen leitfadengestützt und gehen inhaltlich über „reine“ Budgetfragen deutlich hinaus, weshalb der gewählte Titel dieses Gesprächsformats letztlich eher irreführend ist.

Die Protokolle enthalten außerdem Maßnahmenpläne zur Qualitätsverbesserung. Im Rahmen des nächstfolgenden Gesprächs werden die vereinbarten Maßnahmen auf Umsetzung und Wirkung



III Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

überprüft, sodass sich hier insgesamt ein geschlossener, kennzahlengestützter Regelkreis zeigt.

Auf dieser Basis erachten die Gutachter*innen die Anforderungen an das hochschulinterne Berichtswesen als erfüllt. Dennoch sind auf der dezentralen Ebene noch Verbesserungspotenziale erkennbar: Besonders im Bereich der Lehrevaluation gibt es nach dem Kenntnisstand der Gutachter*innen noch kein hochschulweit einheitliches, strukturiertes Berichtsformat zur Dokumentation und Analyse von Befragungsergebnissen. Dies sollte im Zuge der laufenden Neuentwicklung des Evaluationsverfahrens mit aufgebaut werden (vgl. hierzu Kapitel 2.2.3).

Die Gutachter*innen sprechen die folgenden Empfehlungen zur Weiterentwicklung aus:

- Die QM-Expertise des Innovationsausschusses sollte hochschulintern stärker expliziert werden, bspw. in Form von Leitfäden, Ablaufbeschreibungen oder sonstigen Dokumenten.
- Im Zuge der Überarbeitung der Prozessbeschreibungen sollte insbesondere auf eine einheitliche Durchdringungstiefe der Prozesse und klare Schnittstellen geachtet werden. Ferner sollten Fälle von Dissens, Konflikten und eintretenden Risiken in den Beschreibungen durchgängig mitgedacht und ggf. in Form ergänzender Prozesszweige geregelt werden.

2.2 Studium, Lehre und Weiterbildung

2.2.1 Qualitätsziele und -Standards

Die aktuell noch gültige, aber in wenigen Monaten auslaufende Strategie „Hands On 2022“ nennt für den Bereich Studium, Lehre und Weiterbildung verschiedene Kernziele. Hierzu gehören vorwiegend:

- Verstärktes Angebot an berufsermöglichenden Studiengängen neben den Vollzeit-Konzepten;
- Kontinuierliche Qualitätssicherung und Evaluierung des Studienangebots;
- Förderung der didaktischen Kompetenz der Mitarbeitenden;
- Förderung internationaler strategischer Kooperationen, insbesondere im Zusammenhang mit Joint- und Double Degree-Programmen;
- Ausbau des Weiterbildungsangebots.

Die im Strategiepapier enthaltenen „Zukunftsbilder“ der Departments enthalten weitere Teilziele auf Ebene der Institute und Studiengänge.

Das im Mai 2020 zuletzt aktualisierte Arbeitsprogramm „Hands On 2022+“ fasst die Qualitätsziele der Hochschule für die Lehre hauptsächlich unter dem Handlungsfeld „Qualitätssteigerung in der Lehre verfolgen“ zusammen. Die Kernziele sind im entsprechenden Papier wie folgt definiert:



III Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

- Die inhaltliche Qualität der Bachelor- und Masterstudiengänge wird weiterentwickelt.
- Didaktische Innovationen werden sichtbar und zugänglich gemacht.
- Eine wertschätzende und konstruktive Feedback-Kultur wird etabliert.
- Neue studiengangsbezogene Organisationsformen und -modelle werden entwickelt.

Allen vier Teilzielen sind im Arbeitspapier wiederum verschiedene Maßnahmen und Indikatoren zur Zielerreichung zugeordnet, wie bspw. die Einführung geeigneter, entwicklungsorientierter Feedback-Tools, die Bereitstellung einer Online-Plattform zum Austausch von Best-Practice-Beispielen in der Lehre, die Überarbeitung bzw. Nachschärfung der Studiengangskonzepte auf Basis der Bloom'schen Taxonomie oder die Entwicklung neuer Studiengangskonzepte für besondere Zielgruppen (bspw. berufsbegleitende Modelle, E-Learning-Studiengänge etc.).

Das im Rahmen der Vor-Ort-Gespräche vorgelegte Strategiekonzept für die Jahre 2023-2026 nimmt einige der in der Vorgängerstrategie genannten Ziele erneut auf bzw. führt diese weiter. Hierzu gehören bspw. die Erhöhung des Anteils berufsbegleitender Studiengänge, ein vermehrtes englischsprachiges Lehrangebot, verstärkte Interdisziplinarität bzw. institutsübergreifende Zusammenarbeit auf Studiengangsebene und die Weiterentwicklung der Online-Lehre.

Hinzu kommen neue strategische Ziele, insbesondere die inhaltliche Ausrichtung der Hochschule und ihrer Studiengänge an den „5 D“ (Defossilisierung, Didaktik, Digitalisierung, Demografie und Demokratie). Konkret bedeutet dies bspw. die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in alle Curricula (erste Maßnahmen dazu wurden bereits ergriffen) oder die Entwicklung von Microcredentials.

Ein zweites übergreifendes Ziel besteht darin, die Bedarfe der Studierenden noch stärker in den Mittelpunkt des täglichen Handelns und der Qualitätssicherung zu rücken. Hierfür sollen laut Konzeptpapier u.a. die Leistungen der Service- und Verwaltungsabteilungen vermehrt in den Fokus genommen werden. Das Studienangebot soll außerdem zunehmend durchlässiger und flexibler werden.

Wie bereits oben beschrieben, steht die Finalisierung und Operationalisierung der neuen Strategie sowie der einzelnen Departmentstrategien noch aus. Dieser Prozess soll jedoch im Laufe des Jahres 2023 abgeschlossen werden.

2.2.2 Verfahren zur Konzeption und Weiterentwicklung von Studiengängen

Die Neuentwicklung und kontinuierliche Weiterentwicklung von Studiengängen sind im Führungsprozess FP2 ausführlich geregelt. Dieser regelt auch den Umgang mit verschiedenen Arten von Änderungen im Verlauf der Entwicklungsgeschichte eines Studiengangs.

Mit Neuentwicklungen von Studiengängen reagiert die FH Joanneum auf Anforderungen nach Hochschulausbildungen aus der Gesellschaft, der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung. Dabei wird



III Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

zunächst ein ausgefülltes Ideenformblatt von Studiengangsleiter*innen an die Geschäftsführung und die Leitung des Kollegiums übermittelt. In diesem Ideenformblatt wird das ganze Vorhaben, der Bedarf, die Voraussetzungen und die Rahmenbedingungen grundsätzlich beschrieben. Die Geschäftsführung und die Akademische Leitung entscheiden konsensual, ob die Neuentwicklung des Studiengangs genehmigt wird oder nicht. Entscheidungskriterien sind dabei der plausible Bedarf, die nötigen Kompetenzen und die benötigte Infrastruktur, die Finanzierbarkeit und die Vereinbarkeit mit der strategischen Ausrichtung der Hochschule.

Wird die Neuentwicklung genehmigt, wird im nächsten Schritt das Entwicklungsteam für den Studiengang gemäß den Vorgaben des FH-Gesetzes zusammengestellt (zwei Wissenschaftler*innen mit Habilitation oder gleichwertiger Qualifikation sowie zwei Personen mit langjährigen Erfahrungen im jeweiligen Berufsfeld).

Sobald das Entwicklungsteam die Konzeption des Studiengangs abgeschlossen hat, mündet der Entwicklungsprozess in ein sog. Antragsverfahren unter Beteiligung des Innovationsausschusses. Jeder neu entwickelte Studiengang wird dem Innovationsausschuss in zwei Lesungen vorgestellt. Dazwischen erfolgt auch eine umfassende formal-rechtliche Prüfung des Studiengangskonzepts durch die Abteilung ORG. Der Ausschuss kann Hinweise an das Entwicklungsteam geben und weitere Änderungen bzw. die Behebung von Mängeln am Studiengang veranlassen, bevor der hochschulinterne Antrag abschließend durch den Ausschuss sowie die Hochschulleitung genehmigt wird. Nach Abschluss dieses Vorgangs wird ein externes Akkreditierungsverfahren durch die AQ Austria eingeleitet.

Anschließend durchläuft der Studiengang alle fünf bzw. alle zehn Jahre verpflichtend einen strukturierten Weiterentwicklungsprozess unter Beteiligung des „kleinen“ Entwicklungsteams mit der oben beschriebenen Besetzung. Beim Weiterentwicklungsprozess nach zehn Jahren wird das Team um zwei zusätzliche externe Expert*innen, eine*n Studierende*n sowie eine*n Absolvent*in des Studiengangs ergänzt („großes Entwicklungsteam“). Das Zehn-Jahres-Review erfolgt auf Grundlage einer umfassenden Bedarfs- und Akzeptanzanalyse sowie einer Absolvent*innenanalyse. Nach Abschluss des Weiterentwicklungsprozesses erfolgt erneut das mehrstufige interne Antragsverfahren unter Beteiligung des Innovationsausschusses. Durchläuft der Studiengang dieses Verfahren erfolgreich, kommt dies einer hochschulinternen Reakkreditierung des Programms gleich.

Wird ein Studiengang außerhalb dieser festen Zyklen wesentlich geändert, ist ebenfalls eine Freigabe des Änderungsvorhabens durch den Innovationsausschuss sowie durch Geschäftsführung und Kollegiumsleitung einzuholen. Allein kleinere, punktuelle Änderungen am Studiengang müssen das Antragsverfahren nicht durchlaufen, sondern sind durch den/die Vorsitzende*n des Innovationsausschusses und die Geschäftsführung direkt freizugeben.

Die Prozessbeschreibung enthält eine ausführliche Definition der verschiedenen Änderungstypen und legt dar, wie mit diesen im Rahmen des Qualitätsmanagements umzugehen ist.



III Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

2.2.3 Befragungen zur Evaluation

Im Bereich der schriftlichen Befragungen zur Evaluation nimmt die FH Joanneum von jeher nur Evaluationen der Lehrveranstaltungen vor. Sonstige Befragungen der Studierenden und Absolvent*innen zur Qualität von Studium und Lehre gibt es bisher nach dem Kenntnisstand der Gutachter*innen an der Hochschule nicht.

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, befindet sich das System zur Lehrevaluation derzeit in einem umfassenden Überarbeitungsprozess unter Leitung einer statusgruppenübergreifend besetzten Arbeitsgruppe. Diese ist dafür zuständig, das inhaltliche Befragungskonzept sowie den Prozess auszuarbeiten und die technische Umsetzung (künftig mittels EvaSys) zu begleiten. Dies geschieht u.a. in Form von Entwicklungsworkshops und auf Basis eines Design-Thinking-Ansatzes.

Die Hochschule arbeitet derzeit noch mit einer Übergangslösung über die Lernplattform Moodle, welche aber von Studierenden und Lehrenden allgemein als unbefriedigend empfunden wird und nur geringe Rücklaufquoten erzielt.

Die formale Grundlage für die Lehrevaluation bestand bisher in einem hochschulinternen Leitfaden zur Lehrveranstaltungsevaluierung sowie einem ergänzenden Grundsatzpapier zu den Prinzipien der Evaluation. Beide Dokumente sind im QM-Portal der Hochschule enthalten, wurden jedoch zuletzt im Jahr 2009 bzw. im Jahr 2011 aktualisiert. Aus dem Leitfaden geht hervor, dass grundsätzlich mindestens 30% aller Lehrveranstaltungen pro Semester zu evaluieren sind, wobei in den Vor-Ort-Gesprächen klar wurde, dass in einigen Studiengängen auch umfassendere Erhebungen auf freiwilliger Basis stattfinden.

Ferner gibt der Leitfaden verbindliche Evaluierungsgespräche zur Auswertung der Befragungen unter Beteiligung der Studiengangsleitungen und der studentischen Jahrgangssprecher*innen vor. Bei Bedarf können laut Leitfaden auch Einzelgespräche der Studierenden gemeinsam mit den evaluierten Lehrenden initiiert werden, ebenso wie ein direkter Austausch zwischen den Lehrenden und der zuständigen Studiengangsleitung.

Die Gespräche der Gutachter*innen mit den Studierenden und Lehrenden ergaben, dass diese Leitlinien in den verschiedenen Studiengängen durchaus unterschiedlich umgesetzt werden. In einigen Studiengängen gibt es regelmäßige Gespräche der Studierenden mit der Studiengangsleitung zur Evaluation, in anderen wiederum überhaupt nicht oder nur anlassbezogen. Nicht immer scheinen die Studierenden über die Ergebnisse der Befragungen ausreichend informiert zu werden, und auch die Protokollierung der Auswertungsgespräche erfolgt je nach Maßgabe der Studiengangsleitung in unterschiedlicher Weise.

Generell sind die Studiengangsleitungen verantwortlich für die Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen aus der Evaluation, ohne dass eine Rückkopplung mit der Department- oder Hochschulleitung erforderlich wäre. Vor Ort wurde berichtet, dass einmal pro Jahr ein Evaluierungsbericht für jeden



III Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Studiengang an Geschäftsführung und Kollegiumsleitung erstellt werde, aus dem die evaluierten Lehrveranstaltungen und die Verbesserungsmaßnahmen überblicksartig hervorgehen. Beispiele oder Formatvorlagen für solche Jahresberichte wurden der Gutachtergruppe jedoch nicht vorgelegt und finden sich auch nicht im Dokumentenportal unter dem entsprechenden Prozess OKP2.

2.2.4 Sonstige Prozesse und Instrumente zur Qualitätsentwicklung

Zur Sicherung der Qualität in der Lehre werden verpflichtende Schulungen (3-semesterig) zur hochschuldidaktischen Weiterbildung für das hauptberuflich tätige Lehr- und Forschungspersonal an der FH Joanneum angeboten. Anreize zur Weiterentwicklung der hochschuldidaktischen Qualifikation werden zusätzlich über ein umfassendes Weiterbildungsangebot und auch praktische Unterstützung im Bereich E-Learning von der Abteilung ZML – Innovative Lernszenarien geschaffen.

Das Weiterbildungsangebot wird für das Lehr- und Forschungspersonal während des gesamten Studienjahres angeboten und laufend weiterentwickelt.

Außerdem findet an der FH Joanneum jährlich die Verleihung eines Teaching Awards statt, für welchen durchschnittlich 30 bis 40 Personen von den Studierenden vorgeschlagen werden. Zusätzlich gibt es auch themenbezogene Awards. Besondere Leistungen im Bereich der Lehre werden regelmäßig im Rahmen eines Didaktik-Tages gewürdigt, anlässlich dessen die Teaching Awards verliehen werden. Ein weiteres Incentive-Tool zur Förderung guter Lehre ist die hochschulinterne Ausschreibung des „Filia“-Preises für Beispiele gelungener Integration von F & E-Aktivitäten in die Lehre.

Eine Qualitätsbewertung von Praxisphasen im Studium findet statt, wenn auch nicht auf hochschulweit einheitliche Weise. Einige Praxiseinrichtungen nehmen die Evaluierung mittels ihrer hauseigenen Instrumente selbst vor und setzen die Hochschule über die Ergebnisse in Kenntnis. In anderen Studiengängen gibt es wiederum regelmäßige oder anlassbezogene Jour fixes unter Beteiligung der Studiengangleitung und der Praxisanleiter*innen zum Zwecke des Austauschs und der Qualitätssicherung.

Bei akuten Problemen oder Beschwerden stehen den Studierenden – je nach Thematik – unterschiedliche Ansprechpartner*innen zur Verfügung. Neben den studentischen Jahrgangssprecher*innen können dies die Studierendensekretariate oder auch die zentrale Studierendvertretung sein. Das Feedback-Tool im QM-Portal kann selbstverständlich auch von den Studierenden genutzt werden, wobei die vor Ort befragten Studierenden und Absolvent*innen das Tool zumindest teilweise als unübersichtlich und allgemein schlecht handhabbar einschätzten, sofern es ihnen überhaupt bekannt war.



III Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

2.2.5 Qualitätssicherung im Bereich der Weiterbildung

Wie oben bereits erwähnt, bietet die FH Joanneum verschiedene Arten von Weiterbildungsangeboten an. Hierzu gehören Master-Lehrgänge (90-120 ECTS), Akademische Lehrgänge (Umfang 60-119 ECTS) und Zertifikatslehrgänge (Umfang bis 59 ECTS). Im Falle der ersten beiden Lehrgangstypen erfolgt der Entwicklungs- und Weiterentwicklungsprozess analog zum Prozess für die Studiengänge (s. Kapitel 2.2.2). Dies ist im Führungsprozess Nr. 3 „Weiterbildungsangebote entwickeln und weiterentwickeln“ eindeutig festgelegt. Für Zertifikatslehrgänge und sonstige Weiterbildungsangebote läuft der Entwicklungsprozess auf Basis der Verfahrensweisung FP3.2 „Zertifikatslehrgänge und sonstige Weiterbildungen entwickeln“ ab. Bei Zertifikatslehrgängen erfolgt nur eine einmalige Präsentation des Konzepts im Innovationsausschuss; eine Freigabe muss durch den Ausschuss und abschließend durch die Geschäftsführung erfolgen.

Die Evaluierung der Lehrveranstaltungen erfolgt bei den Master-Lehrgängen und Akademischen Lehrgängen analog zu den Studiengängen. Für die sonstigen Weiterbildungsangebote gibt es bisher keinen strukturierten Prozess, der die Details der Durchführung und Evaluierung verbindlich regelt. Es gibt zwar bereits einen entsprechenden „Platzhalter“ in der Prozesslandkarte (Prozess OKP 4 „Sonstige Weiterbildungsangebote durchführen und evaluieren“), jedoch noch keine detailliert ausgearbeitete Prozessbeschreibung.

2.2.6 Bewertung und Empfehlungen

Die Gutachter*innen stellen fest, dass sich die FH Joanneum in der zurückliegenden Strategieperiode klare Ziele für den Kernleistungsbereich Studium und Lehre gesetzt und deren Erreichung systematisch nachverfolgt hat. Im Rahmen des Halbzeit-Reviews „Hands On 2022+“ wurden die Zielsetzungen, wo erforderlich, nachjustiert und in ein neues, „kompakteres“ Maßnahmenprogramm überführt. Die neue Strategie ab 2023 führt einige bereits seit längerer Zeit bestehende Entwicklungslinien weiter, setzt jedoch auch neue inhaltliche Impulse und Schwerpunkte, was die Gutachter*innen begrüßen.

Hinsichtlich der Erreichung der strategischen Ziele bietet sich den Gutachter*innen ein gemischtes Bild. So wurde z. B. das Weiterbildungsangebot in Form der „Joanneum Academy“ ausgebaut und in seiner Sichtbarkeit erhöht. Auch die systematische Förderung der didaktischen Kompetenzen der Lehrenden scheint bereits auf einem recht hohen Niveau zu erfolgen. Die Corona-Pandemie hat selbstverständlich auch an der FH Joanneum zu einem erheblichen Innovationsschub auf dem Feld der Digitalisierung der Lehre beigetragen, was sich bspw. in einem eigenen E-Learning-Konzept niedergeschlagen hat. Positiv zu werten ist weiterhin die Entwicklung allgemeiner Qualitätsstandards für Abschlussarbeiten gemäß der Strategie sowie der aktuell in Erstellung befindliche hochschulweite Leitfadens zum Wissenschaftlichen Arbeiten.



III Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Ein geringerer Zielerreichungsgrad ist aus Sicht der Gutachter*innen noch hinsichtlich der Entwicklung einer hochschulischen Evaluationskultur festzustellen. So hat sich die bereits im Jahr 2015 als Ziel formulierte Überarbeitung des Evaluierungskonzepts über die komplette Strategieperiode hingezogen und ist bis dato noch nicht abgeschlossen. Dies liegt vor allem in den aufgetretenen Verzögerungen bei der Implementierung eines neuen Campus-Management-Systems begründet, das mit dem Befragungstool zur Evaluation auch technisch eng gekoppelt werden soll. Vor dem Hintergrund des vor Ort in Graz dargelegten kleinschrittig aufbereiteten Projektplans mit konkreten Meilensteinen sind die Gutachter*innen jedoch überzeugt, dass in Kürze ein modernes, ganzheitliches und funktionsfähiges Evaluationskonzept inklusive der technischen Voraussetzungen bereitstehen wird. Die Gutachter*innen zeigen sich insbesondere beeindruckt von der planvollen, partizipativen Entwicklung des neuen Systems unter Federführung der AG Evaluierung.

Im Überarbeitungsprozess sollte aus Sicht der Gutachter*innen auf einige Aspekte verstärkt geachtet werden, die bisher nicht in voll zufriedenstellender Weise umgesetzt waren. So sollten die entsprechenden Grundlagendokumente der Evaluation (Leitfaden und Grundsatzpapier) unbedingt aktualisiert oder durch ein neues Dokument ersetzt werden. Außerdem sollte verstärkt darauf geachtet werden, dass die wichtigsten Prinzipien und Verfahren der Evaluation auch flächendeckend in sämtlichen Studiengängen, Lehrgängen und Weiterbildungsprogrammen eingehalten werden, um hochschulweit geschlossene Regelkreise und eine hinreichende Information der Studierenden über die Evaluationsergebnisse sicherzustellen. Zwar ist die bestehende Flexibilität der Studiengänge bei der Gestaltung der Evaluationsverfahren grundsätzlich begrüßenswert und angesichts der Heterogenität der Studiengänge auch sachgerecht, jedoch besteht nach Auffassung der Gutachter*innen dadurch auch die Gefahr einer unzureichenden Systematik und Verlässlichkeit dieses Instruments.

In diesem Zusammenhang wäre aus Sicht der Gutachter*innen auch eine ausführliche und verbindliche Prozessbeschreibung vonnöten. Derzeit ist die Evaluation offiziell noch im Kernprozess OKP2 „Studiengänge und Lehrgänge durchführen und evaluieren“ abgedeckt, jedoch dort nicht im Detail beschrieben. Die Gutachter*innen raten generell dazu, die Umsetzung bzw. Abwicklung der Studiengänge entlang des „Student Life Cycle“ prozessual klar von den Evaluierungsprozessen zu trennen.

Außerdem wäre im Kontext der Evaluation ein stärker formalisiertes und strukturiertes internes Berichtswesen wünschenswert. Evaluationsergebnisse und die daraus abgeleiteten Maßnahmen sollten möglichst einheitlich und flächendeckend dokumentiert und auch regelmäßig an die zentralen Instanzen und Akteure zur Information weitergegeben werden. Bisher ist den Gutachter*innen nicht vollständig deutlich geworden, ob dies durchgängig erfolgt, und wenn ja, in welcher Form.

Ferner empfehlen die Gutachter*innen, die Befragungstools mittelfristig auch auf weitere Qualitätsaspekte von Studium und Lehre auszuweiten, die über den Horizont der einzelnen Lehrveranstaltung hinausgehen. Denkbar wäre hier bspw. eine regelmäßige hochschulweite Zufriedenheitsbefragung der Studierenden zu den allgemeinen Studienbedingungen, zur Qualität der Service- und



III Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Unterstützungsleistungen der Hochschule, zum eigenen Kompetenzerwerb im Studium oder zum Prüfungssystem. Hierdurch könnten Qualitätsprobleme und Verbesserungsbedarfe, welche die ganze Hochschule oder evtl. auch einzelne Standorte betreffen, leichter identifiziert und folglich im Sinne einer pointierten Qualitätsoptimierung angegangen werden. Zu diesem Zweck sollten auch die Absolvent*innen als Informationsquelle stärker als bisher genutzt bzw. herangezogen werden. Viel Potenzial könnte hier auch in der Gründung eines hochschulweiten Alumni-Netzwerks liegen. Bisher existieren derartige Netzwerke nur punktuell auf Studiengangs- bzw. Fachebene.

Die Gutachter*innen empfehlen außerdem, die Studierenden künftig noch besser über die standardisierten Feedback-Kanäle und Ansprechpartner*innen für verschiedene Anliegen zu informieren. Die Vor-Ort-Gespräche ergaben, dass diesbezüglich offenbar noch vielfach Unklarheiten bei den Studierenden bestehen. Diese können zwar häufig durch die Studierendenschaft als erste Anlaufstelle aufgefangen werden, jedoch sollte die Hochschule ihre Informationsstrategie noch einmal kritisch auf den Prüfstand stellen und ggf. dem Bedarf noch besser anpassen.

In der Umsetzung besonders gelungen erscheint den Gutachter*innen der Prozess zur Entwicklung und regelmäßigen Weiterentwicklung der Studiengänge und Lehrgänge. Die Studiengänge werden durch den Innovationsausschuss von Beginn an sehr engmaschig beratend begleitet. Das mehrstufige Entwicklungsverfahren mit zwei Vorstellungen im Ausschuss gewährleistet eine sorgfältige formale Qualitätskontrolle sowie die Integration verschiedenster inhaltlicher Impulse von intern und extern in die Studiengangskonzepte. Angesichts der immer schnelleren wissenschaftlichen Entwicklungen in zahlreichen Fachgebieten wäre allenfalls zu überlegen, einen etwas engmaschigeren zeitlichen Turnus festzulegen, um die Aktualität der Studiengänge kontinuierlich und durchgängig zu sichern und hierüber inhaltliche Trends rechtzeitig aufzugreifen sowie in die Studiengänge zu integrieren. Darüber hinaus raten die Gutachter*innen dazu, die Neuentwicklung eines Studiengangs als separaten Prozess zu beschreiben, anstatt Konzeption und Weiterentwicklung in ein und derselben Prozessbeschreibung zu vereinen. Derzeit sind aus Sicht der Gutachter*innen insbesondere die Aspekte der Weiterentwicklung im Prozess FP2 noch zu rudimentär beschrieben. So z.B. ist aus der Prozessbeschreibung derzeit nicht ersichtlich, ob im Vorfeld der Weiterentwicklung eine gesamthafte Studiengangsevaluierung (Zusammenführung sämtlicher Stakeholder-Perspektiven/bisherige Evaluierungen) durchgeführt wird.

Die Lehrgänge zur Weiterbildung sind nach Auffassung der Gutachter*innen gut in das hochschulische QM-System eingebunden. Akademische Lehrgänge und Master-Lehrgänge unterliegen hinsichtlich der Entwicklung und Weiterentwicklung nachweislich analogen Prozessen und Vorgaben wie die Studiengänge. Dies gilt auch für das Verfahren zur Lehrevaluation. Es erscheint den Gutachter*innen sinnvoll, den Entwicklungsprozess für die Zertifikatslehrgänge etwas „schlanker“ zu gestalten.

Die Gutachter*innen empfehlen der Hochschule eindringlich, den Prozess zur Durchführung und Evaluierung der Zertifikatslehrgänge möglichst zeitnah vollständig auszuarbeiten und im Prozessportal zu hinterlegen, auch vor dem Hintergrund des geplanten weiteren Ausbaus dieses Bereichs. Analog zu



III Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

den Studiengängen und Lehrgängen könnte es alternativ auch hier sinnvoll sein, separate Prozessbeschreibungen für Durchführung und Evaluierung zu entwerfen.

Besonders positiv hervorzuheben ist aus Sicht der Gutachter*innen das gut entwickelte Anreizsystem der FH Joanneum für den Bereich der Lehre (bspw. Teaching Awards, Filia-Preis). Außerdem legt die FH Joanneum erkennbar hohen Wert auf eine gute didaktische Qualifikation und Weiterentwicklung ihres Lehrpersonals, was sich bspw. anhand der verpflichtenden Schulungen zur Didaktik für alle neu hinzukommenden Lehrenden zeigt. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch eine gute E-Learning-Kompetenz der Lehrenden, was im Hinblick auf die hohe strategische Bedeutung des Themas Digitalisierung für die Hochschule auch folgerichtig erscheint.

Die Gutachter*innen sprechen die folgenden Empfehlungen zur Weiterentwicklung aus:

- Die Befragungen zur Evaluation sollten mittelfristig auf weitere Qualitätsaspekte von Studium und Lehre ausgeweitet werden, die über den Horizont der einzelnen Lehrveranstaltung hinausgehen. In diesem Zusammenhang sollten auch die Absolvent*innen als Informationsquelle stärker als bisher genutzt werden.
- Die Gutachter*innen empfehlen den Verantwortlichen der Hochschule, die Studierenden künftig noch besser über bestehende Feedback-Kanäle und Ansprechpartner*innen für verschiedene Anliegen zu informieren.
- Der in Ausarbeitung befindliche Prozess OKP 4 „Sonstige Weiterbildungsangebote durchführen und evaluieren“ sollte möglichst umgehend finalisiert und in die Prozesslandkarte integriert werden. Alternativ könnten separate Prozessbeschreibungen für Durchführung und Evaluierung sinnvoll sein.

2.3 Forschung und Entwicklung

2.3.1 Qualitätsziele und -Standards

Das den Gutachter*innen vorliegende Konzeptpapier zur Hochschulstrategie 2023-2026 nennt für den Bereich Forschung und Entwicklung (noch) keine gesonderten Qualitätsziele. Die im Konzeptpapier genannten strategischen Leitziele bzw. die dazugehörigen Erläuterungen greifen Forschung als Thema kaum explizit auf, sondern konzentrieren sich hauptsächlich auf allgemeine gesellschaftliche Aspekte, Internationalisierung und vor allem den Kernbereich Studium und Lehre.

Auch der Selbstbericht zum Audit gibt kaum Aufschluss über konkrete qualitative oder quantitative Zielsetzungen der Hochschule für die Forschung. Die auf der Website der FH Joanneum veröffentlichten Jahresberichte nennen jedoch aktuelle Forschungsschwerpunkte und Leuchtturmprojekte auf



III Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Departmentebene. Dies steht im Einklang mit der in Kürze auslaufenden Strategie „Hands On 2022“, welche darauf verweist, dass in jedem Department eigene inhaltliche Schwerpunkte für Forschung und Entwicklung gebildet werden können.

Im Rahmen des Strategie-Reviews „Hands On 2022+“ wurde u.a. der Zielbereich „F & E-Aktivitäten und Impact in der Scientific Community weiterführen“ als prioritär zu entwickelndes Handlungsfeld definiert. Das Arbeitspapier nennt für das Handlungsfeld zwei wesentliche Zielsetzungen, die bis 2022 zu erreichen sind: den weiteren qualitativen und quantitativen Ausbau der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sowie einen verbesserten Transfer von Forschungsleistungen in die Lehre. Dieser soll vor allem am Anteil der Lehrveranstaltungen in den Masterstudiengängen gemessen werden, die einen klaren Bezug zu den jeweiligen Forschungsschwerpunkten des Departments bzw. Instituts aufweisen. Für den Ausbau des Forschungsbereichs allgemein nennt das Papier einige Indikatoren zur Zielerreichung, bspw. die Publikationsleistungen und wissenschaftlichen Qualifikationen der Mitarbeitenden.

Zur Erreichung der genannten Ziele werden im Arbeitspapier verschiedene Maßnahmen beschrieben, bspw. der gezielte Ausbau von Stakeholder-Netzwerken sowie eine weitere hochschulinterne Professionalisierung und Incentivierung im Bereich der Forschung durch verschiedene Instrumente. Vonseiten der Hochschule wurde in den Vor-Ort-Gesprächen angegeben, dass alle beschlossenen Maßnahmen im avisierten Zeitraum weitgehend umgesetzt wurden. Als zukünftiges Ziel wurde vor Ort vor allem eine verstärkte und systematischere Einbindung der Studierenden in Forschungsaktivitäten genannt.

2.3.2 Verfahren und Instrumente zur Qualitätssicherung

Die strategische Entwicklung im Bereich der Forschung ist über den Führungsprozess FP4 „F & E entwickeln und weiterentwickeln“ sowie den operativen Kernprozess OKP3 „F & E-Projekte planen, durchführen und Ergebnisse verwerten“ grundlegend geregelt. Die Prozessbeschreibung FP4 legt die Schritte zur Operationalisierung der jeweils aktuellen F & E-Strategie sowie zur Überprüfung der Zielerreichung im Detail dar. Hierzu gehören auch eine regelmäßige kritische Prüfung und ggf. Verbesserung der wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen für die Forschung.

Das Reporting zur Zielerreichung erfolgt in Form regelmäßiger Berichte an die Mitarbeitenden und die Leiter*innen der entsprechenden Kostenstellen. Die Forschungskennzahlen werden außerdem standardmäßig in den Treffen der Prokurist*innen, in den Departmentgesprächen und auch in den Zukunftsgesprächen mit den Mitarbeitenden thematisiert. Auch im Kollegium findet regelmäßig ein Austausch zu Forschungsfragen statt, vor allem zu eher normativen Aspekten wie bspw. Good Scientific Practice oder ethischen Leitlinien.



III Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Für jedes Forschungsvorhaben ist ein Projektantrag an die Hochschulleitung zu stellen. In diesem muss neben Aspekten der Wirtschaftlichkeit des Vorhabens jeweils auch dargelegt werden, zu welchem strategischen Forschungsschwerpunkt das Projekt beiträgt. Darüber hinaus ist dem Management jeweils bei Projektabschluss ein strukturierter Reviewbericht auf Basis eines vorstrukturierten Templates vorzulegen.

Die Steuerung der F & E-Aktivitäten erfolgt auch über individuelle Zielvereinbarungen mit dem Lehr- und Forschungspersonal. Ein Anreizmechanismus wurde außerdem mit dem hochschulinternen Filia-Preis zur Integration von Forschung und Lehre geschaffen.

2.3.3 Bewertung und Empfehlungen

Die Gutachter*innen stellen insgesamt fest, dass die FH Joanneum im Bereich der Forschung über klare Prozesse zur Umsetzung und Qualitätssicherung verfügt, welche geschlossene Regelkreise gewährleisten. Forschung und Entwicklung sind erkennbar stark „bottom-up“ organisiert, folgen also eher weniger zentral festgelegten Zielsetzungen, sondern entwickeln sich im Wesentlichen aus der konkreten Arbeit auf Studiengangs-, Instituts- und Departmentebene heraus.

Dies mag auch eine Erklärung dafür sein, dass Forschungsziele im Konzeptpapier zur neuen Hochschulstrategie (noch) kaum erkennbar werden. Bei der Finalisierung und Operationalisierung der neuen Strategie ab 2023 sollte dennoch darauf geachtet werden, wenigstens einige übergeordnete Kernziele für die Forschung klar zu definieren bzw. diesen wichtigen Leistungsbereich in der Strategie etwas klarer herauszustellen.

Es ist für die Gutachter*innen im Zuge der Vor-Ort-Gespräche deutlich geworden, dass eine zentrale Steuerung und Qualitätssicherung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten der Hochschule in hinreichendem Ausmaß gegeben sind. Nach dem Eindruck der Gutachter*innen ist insgesamt gewährleistet, dass die Forschungsaktivitäten der Departments trotz großer thematischer und disziplinärer Vielfalt in Übereinstimmung mit der allgemeinen Hochschulstrategie stehen. Dies gelingt vor allem durch ein strukturiertes internes Berichtswesen, quantitative und qualitative Kennzahlen zur Erfolgsmessung und regelmäßige Gespräche zwischen zentralen und dezentralen Akteuren. Die Hochschule hat die gutachterliche Kritik zur internen Evaluation der Forschungsleistungen im Rahmen des letzten Qualitätsaudits erkennbar aufgegriffen und umfassende Weiterentwicklungen vorgenommen.

Hinsichtlich des Forschungsausgangs kann die FH Joanneum trotz streckenweise schwieriger Rahmenbedingungen gute Erfolge verbuchen. Das Drittmittelvolumen bewegt sich auf einem stabilen Niveau, und es konnte eine sehr gute Forschungsinfrastruktur in zahlreichen Bereichen aufgebaut werden, wovon sich die Gutachter*innen auch im Rahmen der Vor-Ort-Gespräche direkt überzeugen konnten. Besonders überzeugend ist für die Gutachter*innen auch das gut funktionierende hochschulinterne Anreizsystem für die Forschung. Vor allem der Filia-Lehrpreis erscheint im Hinblick auf die Zielsetzung



III Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

einer noch engeren Einbindung der Studierenden in Forschungsaktivitäten sehr sinnvoll.

Zusammenfassend lässt sich auf Basis des Selbstberichts und der Vor-Ort-Gespräche feststellen, dass die in „Hands On 2022+“ aufgeführten Hauptzielsetzungen im Bereich Forschung (weiterer Ausbau der F & E-Aktivitäten sowie verbesserter Transfer der Forschung in die Lehre) insgesamt weitgehend erreicht bzw. umgesetzt wurden.

2.4 Organisation & Administration

2.4.1 Qualitätsziele & -Standards

Das im Rahmen der Vor-Ort-Gespräche vorgelegte Konzeptpapier zur Strategie ab 2023 nimmt den Bereich Organisation und Administration vor allem im Kontext des Leitziels „Portfoliooptimierung und Synergien“ auf. Als Teilziel wird hier u.a. die „Unterstützung der Mitarbeitenden durch einfachere Systeme und Prozesse, klare Strukturen und eine bessere Kommunikation“ genannt, außerdem die Evaluation und kontinuierliche Verbesserung der Serviceangebote sowie die Prüfung möglicher Weiterentwicklungen der Organisationsstruktur (Führungsspannen, Zuständigkeiten und Auflösen von Redundanzen, Vernetzung).

Im Arbeitsdokument „Hands On 2022+“ ist besonders das Handlungsfeld 7 bedeutsam für Verwaltung und Organisation. Dieses zielt auf die Schaffung einer „leanen“ Aufbau- und Ablauforganisation, vor allem durch einen verbesserten Informationszugang für Mitarbeitende, Optimierung von Prozessen und Abläufen, Überarbeitung der Aufbauorganisation sowie verbesserte Serviceorientierung, insbesondere gegenüber Studierenden. Auch die Digitalisierung der Prozesse spielt mit in diesen Zielbereich hinein, wird jedoch einem anderen strategischen Handlungsfeld zugerechnet.

2.4.2 Einbindung von Organisation & Administration in das QM-System

Die FH Joanneum hat die oben genannten Zielsetzungen der zurückliegenden Strategieperiode in den zurückliegenden Jahren erkennbar verfolgt und hierzu verschiedene Maßnahmen umgesetzt. Hierzu gehören bspw. Änderungen der Abteilungsstrukturen im Verwaltungsbereich: So wurde im Jahr 2021 das Qualitätsmanagement in die neu geschaffene Abteilung „Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement und Betriebliches Gesundheitsmanagement (ORG)“ integriert, auch um eine bessere Verknüpfung von QM und Strategieentwicklung auf der Arbeitsebene zu schaffen. Auf Rückfrage bewerteten die Mitarbeitenden der Abteilung dies insgesamt als positive Entwicklung. Die Qualitätsbeauftragten in den einzelnen Abteilungen und Studiengängen fungieren für die Abteilung ORG als wesentliche Schnittstellen in allen das QM betreffenden Fragen.



III Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

In 2022 wurde darüber hinaus ein hochschulinternes Kooperationskultur-Projekt gestartet, um die verschiedenen Service-Abteilungen im Haus untereinander und auch mit den Departments ins Gespräch zu bringen, mit dem Ziel, die Qualität der Prozesse zu diskutieren und Verbesserungspotenziale zu ermitteln. Aus diesem Projekt sind u.a. auch hochschulinterne Schulungsangebote hervorgegangen.

Für die wichtigen studiengangsbezogenen Kernprozesse („Studienangebot entwickeln und weiterentwickeln“ sowie „Studiengänge und Lehrgänge durchführen und evaluieren“) wurde jeweils ein Team aus zwei Prozessverantwortlichen benannt, darunter stets eine Leitungsperson aus dem Verwaltungsbereich und eine aus dem Kollegium, um sicherzustellen, dass jeweils das erforderliche Know-How aus Wissenschaft und Administration gleichermaßen in die Prozesse eingebracht wird. Der Kernprozess zur Forschung wird durch die Leitung der Service-Abteilung „Forschungsorganisation und -services“ verantwortet.

Die Mitarbeitenden in Service und Verwaltung waren außerdem aktiv beteiligt an der Entwicklung und Umsetzung von „Hands On 2022+“. Die entsprechenden Arbeitsgruppen für die Bearbeitung der verschiedenen Handlungsfelder wurden i.d.R. durch jeweils eine Studiengangsleitung und eine Person aus dem Verwaltungsbereich gemeinsam federführend betreut. Auch in die Entwicklung der aktuellen Strategie waren Service- und Verwaltungskräfte eingebunden.

Im Rahmen der Vor-Ort-Gespräche wurde deutlich, dass die einzelnen Service- und Verwaltungsabteilungen überwiegend eigene Instrumente und Verfahren zur regelmäßigen Einholung von Feedback entwickelt haben. Diese sind nicht zentral gelenkt und folgen eher abteilungsspezifischen, historisch gewachsenen und bewährten Vorgehensweisen. Hierzu gehören bspw. regelmäßige Jours fixes mit den Studiengängen oder auch die Nutzung offener Online-Feedbackbereiche.

Aus dem Feedback abgeleitete Erkenntnisse und Maßnahmen können im Rahmen von monatlichen Gesprächen der Abteilungsleiter*innen mit der Geschäftsführung an die Zentrale zurückfließen. Auch die jährlichen Zukunftsgespräche der Geschäftsführung mit allen Führungskräften können Fragen der Qualitätssicherung und Weiterentwicklung auf Abteilungsebene zum Gegenstand haben.

Regelmäßige Befragungen der Studierenden oder der Absolvent*innen zur Qualität der Service- und Unterstützungsangebote und zu den allgemeinen Rahmenbedingungen des Studiums sind bisher nach dem Kenntnisstand der Gutachter*innen nicht flächendeckend und systematisch erfolgt.

2.4.3 Bewertung und Empfehlungen

Die Gutachter*innen konnten sich im Rahmen der Vor-Ort-Gespräche davon überzeugen, dass die Mitarbeitenden der Service- und Verwaltungsabteilungen insgesamt aktiv in die Prozesse der Qualitätssicherung und die Strategieentwicklung eingebunden sind. Es besteht erkennbar eine engmaschige und kontinuierliche Kommunikation zwischen Verwaltungs- und Wissenschaftsseite sowie mit der



III Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Hochschulleitungsebene. Die Abteilungen sind an der Optimierung der Prozesse ebenso beteiligt wie an der Entwicklung neuer Instrumente, bspw. zur Lehrevaluation.

Die in „Hands On 2022+“ genannten Zielsetzungen für den Bereich Organisation und Administration wurden überwiegend (in leicht abgewandelter Form) auch in die neue Strategie ab 2023 überführt. Ein Großteil der Ziele wurde bereits mindestens zum Teil realisiert, wobei einige Optimierungsprozesse wie z. B. die vollständige Überarbeitung und Digitalisierung der Prozesslandschaft noch einige Zeit in Anspruch nehmen werden. Insgesamt wird jedoch deutlich, dass die FH Joanneum auch im Bereich Organisation und Administration eine kontinuierliche Verbesserung anstrebt und bereits zahlreiche konkrete Schritte hierzu eingeleitet hat.

Die Qualitätssicherung der Service- und Verwaltungsabteilungen und ihrer Leistungen selbst folgt keinem hochschulweit einheitlichen Prozess, was jedoch von den Mitarbeitenden nicht als problematisch bewertet wird. Im Gegenteil wird die hohe diesbezügliche Flexibilität, die den einzelnen Abteilungen in dieser Hinsicht gewährt wird, als sachgerecht geschätzt, da so auf die individuellen Gegebenheiten in jeder Abteilung optimal eingegangen werden kann. Aus Sicht der Gutachter*innen ist dies nachvollziehbar, auch wenn hierdurch zunächst der Eindruck entsteht, dass im Bereich Verwaltung die hochschulweite Qualitätssicherung noch nicht systematisch genug erfolgt. Dieser Gefahr wird jedoch durch die monatlichen Abstimmungsgespräche mit der Hochschulleitung und andere regelmäßige Gesprächsanlässe gut entgegengewirkt.

Wie bereits in Kapitel 2.2 im Zusammenhang mit der Lehrevaluation ausgeführt, fehlen bisher systematische Befragungen der Studierenden und/oder Alumni zur Qualität der Service- und Unterstützungsleistungen. Aus Sicht der Gutachter*innen wäre es jedoch ratsam, regelmäßig Feedback zu diesen Aspekten einzuholen, insbesondere vor dem Hintergrund des aktuellen strategischen Leitziels einer verbesserten Studierendenorientierung. Wie oben beschrieben, nennt auch das Konzeptpapier zur Strategie ab 2023 die Evaluation der Serviceangebote explizit als Teilziel. Die Gutachter*innen bekräftigen daher ihre bereits ausgesprochene Empfehlung, hierfür zeitnah geeignete Instrumente zu entwickeln. Idealerweise sollte der aktuell laufende Neuentwicklungsprozess für die Lehrevaluation auch zu diesem Zweck genutzt werden.

2.5 Personal

2.5.1 Qualitätsziele und -Standards

Im Strategiepapier „Hands On 2022“ sind verschiedene strategische Teilziele für den Bereich Personal definiert. Hierzu gehören die Implementierung eines Funktionen-, Karriere- und Vergütungsmodells nach dem Total Rewards Ansatz sowie eine weitere Professionalisierung des Führungsansatzes und der Führungsarbeit.



III Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Im Arbeitspapier „Hands On 2022+“ spiegeln sich diese Zielsetzungen in den Handlungsfeldern 5 und 6 wieder. Das Handlungsfeld 5 hat vor allem zum Gegenstand, die Akzeptanz der Mitarbeitenden für das im Jahr 2017 eingeführte allgemeine Dienstrecht zu steigern und die diesbezügliche Transparenz zu erhöhen sowie die Motivation der Mitarbeitenden durch Leistungsanreize weiter zu fördern. Das Handlungsfeld 6 widmet sich der Weiterentwicklung der Führungskultur an der FH Joanneum. Als wesentliche Zielsetzung wird hier u.a. die Etablierung von modernen Führungsleitsätzen, direkten und indirekten Führungsinstrumenten sowie Angeboten für die Führungskräfteentwicklung genannt.

Das Konzeptpapier zur neuen Strategie ab 2023 integriert personalbezogene Ziele vor allem im Rahmen des Leitziels „Qualitäts- und Unternehmenskultur“. Zu den genannten Teilzielen gehören die Arbeit an der hochschulischen Führungskultur ebenso wie die allgemeine Personalentwicklung zur bestmöglichen Förderung der Mitarbeiter*innen.

2.5.2 Verfahren und Instrumente zur Qualitätssicherung

Die FH Joanneum verfügt über zahlreiche Instrumente zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung im Bereich Personal. Diese wurden im Selbstbericht dargelegt und im Rahmen der Vor-Ort-Gespräche ergänzend erläutert.

Zunächst ist festzuhalten, dass die Hochschule als erste in Österreich im Jahr 2017 ein allgemeines Dienstrecht für Mitarbeitende in Form einer Betriebsvereinbarung eingeführt hat, welches neben einem transparenten Gehaltsschema auch ein nachvollziehbares Karrieremodell enthält. Laut Selbstbericht sind knapp 95% der Mitarbeitenden in dieses Modell übergetreten. Die Hochschule ist damit der eindringlichen Empfehlung aus dem letzten Audit gefolgt, das bereits damals entwickelte, aber noch nicht implementierte Modell zeitnah umzusetzen.

Zusätzlich hat die Hochschule eigene Führungsleitsätze formuliert und in einem separaten, hochschulintern veröffentlichten Papier dargelegt.

Die Qualitätssicherung bei der Personalauswahl erfolgt auf Basis klar definierter Prozesse, Richtlinien und Verfahrensanweisungen. Dies gilt für die Mitarbeitenden in Wissenschaft und Verwaltung und auf allen Ebenen gleichermaßen. Maßgeblich sind hier vor allem die Prozesse „Personalrecruiting und Personalentwicklung managen“ sowie „Personal verwalten“ nebst den dazugehörigen Sub-Prozessen. Die grundlegenden Einstellungsvoraussetzungen für die verschiedenen Positionen sind jeweils transparent in den Vorlagen für Stellenausschreibungen dargelegt, welche der Prozessbeschreibung zur Auswahl von Mitarbeitenden und Lehrbeauftragten beigefügt sind. Für alle neuen Mitarbeitenden wurde ein strukturierter Onboarding-Prozess entwickelt.

Zur Sicherstellung der Qualität der Personalarbeit hat die Hochschule bestimmte Kennzahlen definiert, die einmal jährlich überprüft werden sollen, wie die Überprüfung der Bewerber*innenstatistik,



III Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Mitarbeiter*innenzufriedenheit oder die vorausschauende Deckung des Personalbedarfs.

Die FH Joanneum hält zahlreiche Angebote zur Personalentwicklung für ihre Mitarbeiter*innen bereit. Diese sind auf der Hochschulwebsite veröffentlicht und umfassen ein breites Themenspektrum für alle Zielgruppen, bspw. hochschuldidaktische Weiterbildungen, interkulturelle Trainings oder Angebote speziell für Führungskräfte. Weiterbildungsbedarfe werden u.a. im Rahmen der Mitarbeiter*innengespräche ermittelt, welche mit der jeweiligen Führungskraft einmal jährlich stattfinden. Die Führungskräfte auf Studiengangs- und Abteilungsebene führen diese Gespräche jeweils mit der Geschäftsführung (sog. Zukunftsgespräche). Die Gespräche mit den Mitarbeitenden erfolgen leitfadengestützt, werden protokolliert und ziehen, wo anwendbar, auch Ergebnisse aus Lehrveranstaltungsevaluationen als Grundlage mit heran. Ferner dienen die Personalgespräche u.a. auch der Festlegung individueller Zielvereinbarungen im Bereich Forschung oder Lehre sowie der Überprüfung der strategischen Zielerreichung.

Alle drei Jahre führt die FH Joanneum eine interne Befragung der Mitarbeiter*innen durch, um Informationen zu deren allgemeiner Zufriedenheit, zur Belastungssituation etc. zu erhalten. Aus den Ergebnissen dieser Befragungen können im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen abgeleitet werden. Die Mitarbeitenden können außerdem bei Bedarf psychologische Beratung in Anspruch nehmen.

2.5.3 Bewertung und Empfehlungen

Die Gutachter*innen haben einen sehr positiven Gesamteindruck vom Qualitätsmanagement der FH Joanneum im Personalbereich gewonnen. Das Personalmanagement ist gut in das QM-System der Hochschule eingebunden und basiert auf strukturierten, transparenten Prozessen. Die diesbezüglichen Zielsetzungen, die in den vorliegenden Strategiepapieren formuliert sind, wurden bereits vollständig oder teilweise umgesetzt bzw. erreicht. Besonders überzeugend ist aus Sicht der Gutachter*innen das erkennbare Bemühen der Hochschule, die Personalentwicklung verstärkt über Anreizmechanismen zu steuern. Für die kommende Strategieperiode sollten freilich noch konkretere operative Zielsetzungen und Indikatoren für den Bereich Personal entwickelt werden.

Die jährlichen Personalgespräche mit den jeweils zuständigen Führungskräften bieten ein gutes Instrument zur regelmäßigen Überprüfung der Erreichung von Personalentwicklungszielen, sowohl auf individueller Ebene als auch auf Abteilungs-, Studiengangs- und Hochschulebene. Ferner sind die zahlreichen hausinternen Weiterbildungs- und Unterstützungsangebote der Hochschule besonders positiv hervorzuheben. Diese belegen, dass die FH Joanneum der Personalentwicklung insgesamt einen hohen Stellenwert beimisst und tragen zur Attraktivität der Hochschule als Arbeitgeberin maßgeblich bei.

Die Gutachter*innen bewerten die Qualitätssicherung der FH Joanneum im Bereich Personal insgesamt als besonders gut entwickelt.



III Prüfbereiche

3 Einbindung von Internationalisierung und gesellschaftlichen Zielsetzungen in das QM-System

3. Einbindung von Internationalisierung und gesellschaftlichen Zielsetzungen in das QM-System

3.1 Internationalisierung

Die bis 2022 gültige Hochschulstrategie „Hands On 2022“ nennt Internationalisierungsziele vor allem im Zusammenhang mit dem Kernleistungsbereich Studium und Lehre. Zu den genannten Zielsetzungen gehören die Förderung der Auslandsmobilität von Studierenden und Mitarbeitenden, die Kooperation mit internationalen Partnerhochschulen (bspw. im Rahmen von Joint Programmes) sowie die Internationalisierung der Curricula („Internationalization at Home“).

Das Konzept zur Strategie 2023-2026 integriert übergeordnete Internationalisierungsziele im Leitzielbereich „International vernetzt, regional verankert“. Zu den genannten Zielen gehören ein weiterer Ausbau der Vernetzung mit internationalen Partnern und des englischsprachigen Lehrangebots. Als wesentlich für die internationale Profilierung der Hochschule wird außerdem die Beteiligung der Hochschule am European University-Projekt EU4dual hervorgehoben. Die hohe strategische Bedeutung dieses Projektes wurde auch im Rahmen der Vor-Ort-Gespräche ergänzend betont.

Eine eigene Internationalisierungsstrategie gibt es an der FH Joanneum bewusst nicht. Internationalisierung wird vielmehr als Querschnittsaufgabe begriffen, die integraler Bestandteil aller Kernleistungsbereiche sein soll. Der Übergang zur neuen Strategieperiode wird von den für die Internationalisierung verantwortlichen Mitarbeitenden laut eigener Aussage nicht als starker Umbruch erlebt, sondern eher als Fortführung der bereits bestehenden strategischen Linien.

Das Thema Internationalisierung bildet sich in der Prozesslandschaft der FH Joanneum an verschiedenen Stellen ab. Für die Organisation und Umsetzung studentischer Mobilität, zur Koordination von Staff Mobility und zum Schließen neuer Partnerabkommen gibt es eigene Prozessbeschreibungen. Außerdem sind internationale Aspekte stets bei der Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen mit zu beachten und in den entsprechenden Anträgen zu beschreiben. Die federführend zuständige Abteilung Internationale Beziehungen kann bei der Studiengangsentwicklung direkt beratend herangezogen werden. Auch der Innovationsausschuss befasst sich im Zuge der Weiterentwicklung der Studiengänge und Lehrgänge regelmäßig mit dieser Thematik.

Nach Möglichkeit sollen in allen Studiengängen feste Mobilitätsfenster für Studierende geschaffen werden; in einigen Programmen gibt es auch verpflichtende Auslandsaufenthalte. An jedem Standort der Hochschule und an jedem Institut gibt es feste Ansprechpersonen („Koordinator*innen“) als Erstkontakt für Studierende in allen Fragen zum Thema Mobilität und Anerkennung von Leistungen. Zur Vorbereitung und Begleitung von Auslandsaufenthalten werden außerdem durch die Service-Abteilung Internationale Beziehungen Workshops und begleitende Lehrveranstaltungen angeboten. Alle Angebote werden durch die Abteilung regelmäßig mittels verschiedener Instrumente evaluiert und kontinuierlich weiterentwickelt. Hierfür wurde abteilungsintern ein fester Prozess etabliert. Auch die



III Prüfbereiche

3 Einbindung von Internationalisierung und gesellschaftlichen Zielsetzungen in das QM-System

bestehenden Hochschulpartnerschaften werden in regelmäßigen Abständen einer kritischen Prüfung unterzogen.

Die FH Joanneum erhebt auf zentraler Ebene kontinuierlich die Mobilitätsraten unter Studierenden und Lehrenden. Diese fließen auch in die jährlichen Geschäftsberichte der Hochschule („Wissensbilanzen“) mit ein.

Auch über das Thema Mobilität hinaus ergreift die FH Joanneum zahlreiche Maßnahmen zur Internationalisierung. Hierzu zählen ein kontinuierlicher Aufwuchs an englischsprachigen Lehrveranstaltungen und Studiengängen, Fremdsprachenkurse sowie ein Zertifikatsprogramm zum Erwerb interkultureller Kompetenzen, das Studierenden und dem allgemeinen Hochschulpersonal gleichermaßen offen steht. Für Lehrende ist ein ähnliches Zertifikat in Planung.

Außerdem werden für Incomings zahlreiche Unterstützungsangebote bereitgestellt, bspw. ein Buddy-Programm.

Im Bereich der Anerkennung von Leistungen strebt die FH Joanneum künftig einen stärkeren Fokus auf Microcredentials an. Hierfür soll u.a. das Projekt EU4dual als wesentlicher Treiber dienen.

3.2 Gesellschaftliche Zielsetzungen und Querschnittsthemen

In ihrem Konzeptpapier zur Strategie 2023 ordnet die FH Joanneum ihre allgemeine Entwicklung und ihre Aufgaben sehr ausführlich in einen gesamtgesellschaftlichen Kontext ein. Das Papier nennt insgesamt fünf grundlegende Themenkomplexe bzw. Aufgabenbereiche, vor denen die Hochschule derzeit steht und die sie in ihrem Handeln maßgeblich beeinflussen:

- Defossilisierung, Klimaschutz, Nachhaltigkeit;
- Digitalisierung und technologischer Wandel;
- Demografischer Wandel und Fachkräftemangel;
- Demokratie und gesellschaftlicher Dialog;
- Didaktik in Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung.

Die FH Joanneum sieht ihre Rolle und Aufgabe darin, als „Zukunftshochschule“ Lösungen für die o.g. globalen und gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen zu entwickeln. Hierzu gehört auch ausdrücklich, im Sinne des Inklusionsgedankens Menschen in verschiedenen Lebenssituationen und mit unterschiedlichen Lebenshintergründen den Weg zum Studium zu eröffnen.

Laut Konzeptpapier möchte die FH Joanneum ihre gesellschaftlichen Zielsetzungen durch ein breites Spektrum von Maßnahmen erreichen. Hierzu gehören bspw. die Integration der o.g. Themenbereiche in die Curricula, die Weiterentwicklung der Online-Lehre, die Flexibilisierung des Studienangebots sowie eine konsequente Transformation in Richtung Nachhaltige Hochschule in Lehre, Forschung und



III Prüfbereiche

3 Einbindung von Internationalisierung und gesellschaftlichen Zielsetzungen in das QM-System

Hochschulmanagement. In diesem Zusammenhang spielt auch das Thema Wissenstransfer und Unternehmenskooperationen eine wichtige Rolle.

Im Rahmen der Vor-Ort-Gespräche wurde den Gutachter*innen berichtet, dass die Hochschule einige der vorgesehenen Maßnahmen bereits angestoßen hat. So wurde bspw. damit begonnen, das Thema Nachhaltigkeit in den Curricula aller Studiengänge zu verankern. Hierzu wurde in einem ersten Schritt systematisch und hochschulweit erhoben, in welchen Lehrveranstaltungen sich bereits Aspekte der Nachhaltigkeit finden. Ferner wurde Nachhaltigkeit auch als Prüfungsaspekt in die Checkliste des Innovationsausschusses sowie in das KPI-System der Hochschule aufgenommen. Außerdem hat die Hochschule einen eigenen Supportprozess zur Durchführung von Umweltmaßnahmen in ihrer Prozesslandkarte verankert.

Über die o.g. Aspekte hinaus sind Gleichstellung und Diversity im Qualitätsmanagement der Hochschule als Zielsetzung und kontinuierlicher Auftrag integriert. Hierzu wurde ein Diversitäts- und Gleichstellungsplan entwickelt und auf der Hochschulwebsite veröffentlicht. Der Gleichstellungsplan sieht kontinuierlich zu ergreifende Maßnahmen in verschiedenen strategischen Teilbereichen vor. Hierzu gehören u.a. Barrierefreiheit, Integration von Gender- und Diversityaspekten in Forschung und Lehre sowie Beachtung dieser Aspekte bei der Stellenbesetzung und bei der Studienzulassung.

An der Hochschule wurde ein eigener Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen und Diversität gegründet. Die operative Hauptverantwortung für diesen Bereich trägt die Stabsstelle für Gleichbehandlung und Vielfalt. Diese leitet den Arbeitskreis, entwickelt Maßnahmen zur Herstellung und Wahrung von Chancen- und Geschlechtergerechtigkeit und steht allen Hochschulangehörigen beratend zur Verfügung.

Laut Selbstbericht ist derzeit ein umfassender Maßnahmenkatalog zu Gender und Diversität in Arbeit, der noch in 2023 in die Umsetzung gehen soll. Ein solcher Maßnahmenplan ist laut Diversitäts- und Gleichstellungsplan alle drei Jahre zu erstellen und hochschulintern und -extern zu veröffentlichen. Zu den kürzlich umgesetzten bzw. angestoßenen Maßnahmen gehören eine gendergerechte Sprachregelung sowie ein Leitfaden zum Thema barrierefreier Unterricht.

Zusätzlich zu dem Maßnahmenplan ist ein jährlicher Diversitäts- und Gleichstellungsbericht an der FH Joanneum durch die Stabsstelle für Gleichbehandlung und Vielfalt zu erstellen. Dieser Bericht dient der Fortschrittmessung der im Maßnahmenplan festgelegten Zielsetzungen. Er hat, unter anderem, nach Geschlecht und anderen Diversitätsmerkmalen aufgeschlüsselte Daten über das Personal und die Studierenden der FH Joanneum darzustellen. Etwaige Abweichungen von den im Maßnahmenplan gesetzten Zielen sind in diesem Bericht zu begründen. Der Bericht ist dem Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen und Diversität vorzulegen sowie in geeigneter Form auf der Website der FH Joanneum zu veröffentlichen.



III Prüfbereiche

3 Einbindung von Internationalisierung und gesellschaftlichen Zielsetzungen in das QM-System

3.3 Bewertungen und Empfehlungen

Die Gutachter*innen stellen zusammenfassend fest, dass Internationalisierung als Ziel und Aufgabe klar in der Strategie und im QM-System der FH Joanneum verankert ist, wobei der Fokus hier klar auf dem Bereich Studium und Lehre sowie der Personalentwicklung liegt. Zwar gibt es noch keine konkreten operativen Internationalisierungsziele und Erfolgsindikatoren für die kommende Strategieperiode; es ist jedoch deutlich geworden, dass die bisherigen Zielsetzungen auch in den kommenden Jahren im Wesentlichen weiter beibehalten werden sollen. Das Fehlen einer separaten Internationalisierungsstrategie ist aus Sicht der Gutachter*innen kein systemischer Mangel und wurde durch die Hochschule plausibel begründet.

Internationalisierung (und hier insbesondere das Thema Mobilität) ist fest in den Prozessbeschreibungen und im Kennzahlensystem der Hochschule verankert. Vor allem für den Kernprozess der Studiengangsentwicklung spielen internationale Aspekte erkennbar eine bedeutsame Rolle, wobei allen Fachdisziplinen und Studiengängen hinreichende Flexibilität bei der Umsetzung eingeräumt wird.

Studierende und Lehrende finden an der Hochschule eine Fülle von Informations-, Bildungs- und Unterstützungsangeboten zum Thema Internationales vor. Neben der engagierten Arbeit der zentralen Servicestelle sind hierfür auch die dezentralen Koordinator*innen auf Studiengangs- und Instituts-ebene entscheidend wichtig, insbesondere für die Studierenden außerhalb des zentralen Hochschulstandortes in Graz.

Die Gutachter*innen bewerten den Leistungsbereich Internationales an der FH Joanneum als insgesamt sehr gut entwickelt.

Der neu erlangte Status der Hochschule als Mitglied einer „European University“ wird aller Voraussicht nach in den kommenden Jahren weitere wichtige Entwicklungsimpulse generieren.

Darüber hinaus ist es nach Ansicht der Gutachter*innen der FH Joanneum sehr gut gelungen, gesellschaftliche Zielsetzungen in ihre neue Strategie zu integrieren. Im Zuge der Strategieentwicklung wurde erkennbar viel Sorgfalt darauf verwandt, Rolle und Aufgaben der Hochschule in einen breiteren gesellschaftlichen und politischen Kontext zu stellen und die vielfältigen Wechselwirkungen zwischen Hochschule, Wirtschaft und Gesellschaft deutlich herauszuarbeiten. Auch in den Vor-Ort-Gesprächen wurde betont, dass sich die Hochschule inmitten tiefgreifender sozialer und technologischer Wandlungsprozesse sieht, denen es in Forschung und Lehre angemessen und agil zu begegnen gilt.

Die Hochschule hat bereits zahlreiche Maßnahmen zur Umsetzung ihrer gesellschaftlichen Zielsetzungen ergriffen, wie im Rahmen der Gespräche in Graz deutlich wurde. Mechanismen und Verfahren zur regelmäßigen Überprüfung der Zielerreichung wurden zumindest vereinzelt erkennbar, z.B. im Kontext der Studiengangsentwicklung. Diesbezüglich sind im Zuge der Finalisierung und Operationalisierung der neuen Strategie noch Weiterentwicklungen zu erwarten bzw. anzuraten.



III Prüfbereiche

3 Einbindung von Internationalisierung und gesellschaftlichen Zielsetzungen in das QM-System

Insbesondere im Bereich Gleichstellung und Diversity wurde bereits ein strukturierter, vollständiger und verbindlicher Regelkreis zur Qualitätsentwicklung erarbeitet.

Mit Blick auf die zentrale Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit für die Hochschulstrategie erscheint es den Gutachter*innen empfehlenswert, eine eigene Stabsstelle oder hochschulinterne Anlaufstelle für Nachhaltigkeitsthemen einzurichten, analog zur Service-Abteilung „Internationale Beziehungen“.

Ferner empfehlen die Gutachter*innen, Präsenz und Sichtbarkeit der Stabsstelle für Gleichbehandlung und Vielfalt möglichst weiter zu erhöhen. Die Rolle und Aufgaben der Stabsstelle sollten sich auch in den Prozessbeschreibungen und auf der Hochschulwebsite deutlicher abbilden und vor allem den Studierenden noch besser vermittelt werden. So sollte insbesondere die Funktion der Stabsstelle als Anlaufstelle und Beratungseinrichtung für Studierende möglichst transparent gemacht werden.

Die Gutachter*innen sprechen die folgenden Empfehlungen zur Weiterentwicklung aus:

- Die Hochschule sollte eine eigene Stabsstelle oder interne Informations- und Anlaufstelle für Nachhaltigkeitsthemen einrichten.
- Die Rolle und Aufgaben der Stabsstelle für Gleichbehandlung und Vielfalt sollten sich in den Prozessbeschreibungen und auf der Hochschulwebsite deutlicher abbilden und vor allem den Studierenden noch besser vermittelt werden. So sollte insbesondere die Funktion der Stabsstelle als Anlaufstelle und Beratungseinrichtung für Studierende möglichst transparent gemacht werden.



IV Stellungnahme der Hochschule zum Gutachten v. 01.06.2023

IV. Stellungnahme der Hochschule zum Gutachten v. 01.06.2023

Die FH Joanneum bedankt sich für die Möglichkeit, eine Rückmeldung bzw. Richtigstellung zum Gutachten des Audits der Gutachtergruppe im Verfahren zur Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems der FH JOANNEUM abgeben zu können. Ganz generell bedanken wir uns für die konstruktive, von wertschätzender Grundhaltung getragene Auseinandersetzung während des Audit-Verfahrens und die differenzierte Rückmeldung zum derzeitigen Entwicklungsstand der FH JOANNEUM.

In Bezug auf Ihr Mail vom 09.05.2023 möchten wir hiermit nachstehende formal- und faktenbasierte Änderungen im Gutachten des Audits an der FH JOANNEUM vorschlagen:

[Anmerkung ZEVA: Die vorgeschlagenen Änderungen werden hier nicht im Einzelnen zitiert, da diese lediglich die Bereinigung einzelner sachlicher Unrichtigkeiten bzw. Ungenauigkeiten und keine inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Gutachten zum Gegenstand haben. Sämtliche in diesem Abschnitt enthaltenen Hinweise der Hochschule wurden im Gutachtentext berücksichtigt.]

Die vorgeschlagenen Anpassungen stellen aus unserer Sicht einen Mehrwert für eine klarere Darstellung der Fakten im Bezug auf die FH JOANNEUM.

Wir freuen uns, wenn Sie unsere Rückmeldungen bzw. Richtigstellungen berücksichtigen werden.

Vielen Dank im Voraus für Ihre Unterstützung!