

# Beschluss der FIBAA-Akkreditierungs- kommission für institutionelle Verfahren



## 17a. Sitzung am 26. September 2017

**Projektnummer:** 17/052  
**Hochschule:** Fachhochschule Salzburg

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für institutionelle Verfahren beschließt wie folgt:

Das Qualitätsmanagementsystem der Fachhochschule Salzburg wird gemäß § 7 Abs. 2 i.V.m. § 10 Abs. 1 der besonderen Verfahrensbedingungen für die Vergabe des FIBAA-Qualitätssiegels für das Institutional Audit Austria gemäß § 22 HS-QSG vom 31. Januar 2014 für sieben Jahre zertifiziert.

Zertifizierungszeitraum: 26. September 2017 bis 25. September 2024.

Das Qualitätssiegel der FIBAA für das Institutional Audit Austria wird vergeben.

Institutional Audit Austria gemäß § 22 HS-QSG

**Fachhochschule Salzburg GmbH**

Gutachten



# Inhalt

	Seite
Ablauf des Zertifizierungsverfahrens und Gutachterteam.....	3
Zusammenfassung der Ergebnisse.....	4
Beschlussvorschlag des Gutachterteams.....	4
Allgemeine Informationen.....	5
Darstellung und Bewertung im Einzelnen.....	7
I. Qualitätsmanagement.....	7
Bewertung.....	16
II Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung.....	18
II a) Governance, Organisation und Verwaltung.....	18
Bewertung.....	24
II b) Wissenschaftliches Personal.....	26
Bewertung.....	33
II c) Lehre und Studium.....	35
Bewertung.....	40
II d) Forschung und Entwicklung.....	43
Bewertung.....	52
III. Supportprozesse.....	54
Bewertung.....	58
IV. Information und Öffentlichkeit, Beteiligungsrechte und Monitoring.....	60
Bewertung.....	64
Qualitätsprofil.....	66

# Ablauf des Zertifizierungsverfahrens

Am 15. August 2015 wurde zwischen der FIBAA und der Fachhochschule Salzburg GmbH ein Vertrag über ein institutionelles Audit des Qualitätsmanagementsystems der Hochschule geschlossen (Institutional Audit Austria gemäß § 22 HS-QSG). Am 21. Dezember 2016 übermittelte die Hochschule einen begründeten Antrag, der eine Darstellung der Hochschule und ihres Qualitätsmanagementsystems umfasst.

Parallel dazu bestellte die FIBAA ein Gutachterteam. Sie stellte zur Zusammensetzung des Gutachterteams das Benehmen mit der Hochschule her; Einwände wurden nicht geäußert. Dem Gutachterteam gehörten an:

**Prof. Dr. Dietmar Brodel**

Fachhochschule Kärnten, Villach  
Leiter des Studienbereichs Wirtschaft & Management

**Prof. Dr. Peter Thuy**

Career Partner GmbH, München  
Rektor der International University Bad Honnef (IUBH)  
Verantwortlich für den Aufbau des Bereichs „Distance Learning“ und für akademische Strukturen sowie die Entwicklung von Studiengängen mit internationalem Bezug an der IUBH

**Mag. Dr. Kurt Sohm**

FH Technikum Wien  
Leiter der Servicestelle Qualitäts- und Studiengangsentwicklung

**Dr. jur. Gisela Nagel**

Groth & Pakutz - Rechtsanwälte  
Rechtsanwältin

**Thomas Auer**

Berner Fachhochschule  
Studierender der Holztechnik (B.Sc.)  
Abgeschlossene: Business and Management (B.A.)

FIBAA-Projektmanager  
Ass. jur. Lars Weber

Die Begutachtung beruht auf der Antragsbegründung und zweier Begutachtungen vor Ort. Die Begutachtungen vor Ort wurden am 16. Februar 2017 und vom 05. bis 07. April 2017 in den Räumen der Hochschule am Campus in Urstein und am Campus in Kuchl durchgeführt. Zum Abschluss beider Besuche gaben die Gutachter gegenüber VertreterInnen der Hochschule ein Feedback zu ihren Eindrücken.

Das auf dieser Grundlage ausführlich erstellte Gutachten wurde der Hochschule am 23. Juni zur Stellungnahme zugesandt. Die Hochschule übermittelte ihre Stellungnahme zum Gutachten am 17. Juli 2017; die Stellungnahme ist im vorliegenden Gutachten bereits berücksichtigt.

# Zusammenfassung

Auf Grundlage eines Wertekatalogs und einer Vision hat die Fachhochschule Salzburg klare und gut nachvollziehbare Ziele definiert und verfolgt eine realistische Strategie um ihre Ziele umzusetzen. Die Hochschule hat ein Qualitätsmanagementsystem etabliert, das die Zielerfüllung in Lehre, Studium, Forschung und Entwicklung sowie Verwaltung überprüft, die Qualität sichert bzw. kontinuierlich verbessert.

Die Organisationsstruktur der Hochschule ist klar definiert und die Beziehungen zwischen den Leistungsbereichen sind sinnvoll geregelt. Das wissenschaftliche Personal entspricht quantitativ und qualitativ den Anforderungen aus Lehre und Forschung. Dies gilt sowohl in Bezug auf hauptamtliches wie auf nebenamtliches Lehrpersonal.

Die Hochschule hat plausibel dargelegt, wie anhand ihrer übergeordneten Ziele sowie Analysen zu Zielgruppen, Bedarfen, Qualifikationen und möglicher Tätigkeiten neue Studiengänge und Lehrgänge konzipiert werden. Sowohl den regionalen als auch überregionalen Bedarfen und Anforderungen, denen die Hochschule Rechnung tragen möchte, wird das Portfolio der Hochschule durchweg gerecht.

Zudem hat die Hochschule eine Strategie für den Bereich Forschung und Entwicklung entwickelt und verfolgt diese aufgrund der vorhandenen wissenschaftlichen Kompetenz mit gutem Erfolg.

Im Bereich der Supportprozesse stellt die Hochschule umfangreiche personelle und sächliche Ressourcen bereit, die eine erfolgreiche Unterstützung der Leistungsbereiche gewährleisten.

Die Fachhochschule Salzburg hat zudem ein umfangreiches Informationssystem implementiert, um die Öffentlichkeit und Interessierte über ihre Aktivitäten, ihr Angebot in den Bereichen Lehre und Forschung sowie über ihre qualitätssichernden Maßnahmen zu unterrichten. Ihre wichtigen Stakeholder (Studierende, Lehrende, Alumni, Praxis- und Forschungspartner) werden angesprochen und in die Weiterentwicklung der Hochschule eingebunden.

Aufgrund der Ergebnisse des Verfahrens empfiehlt das Gutachterteam das Qualitätsmanagementsystem der Fachhochschule Salzburg zu zertifizieren.

## Beschlussvorschlag

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für institutionelle Verfahren beschließt:

Das Qualitätsmanagementsystem der Fachhochschule Salzburg wird gemäß § 7 Abs. 2 i.V.m. § 10 Abs. 1 der besonderen Verfahrensbedingungen für die Vergabe des FIBAA-Qualitätssiegels für das Institutional Audit Austria gemäß § 22 HS-QSG vom 31. Januar 2014 für sieben Jahre zertifiziert.

Zertifizierungszeitraum: 13. Juli 2017 bis 12. Juli 2024.

Das Qualitätssiegel der FIBAA für das Institutional Audit Austria wird vergeben.

# Allgemeine Informationen<sup>1</sup>

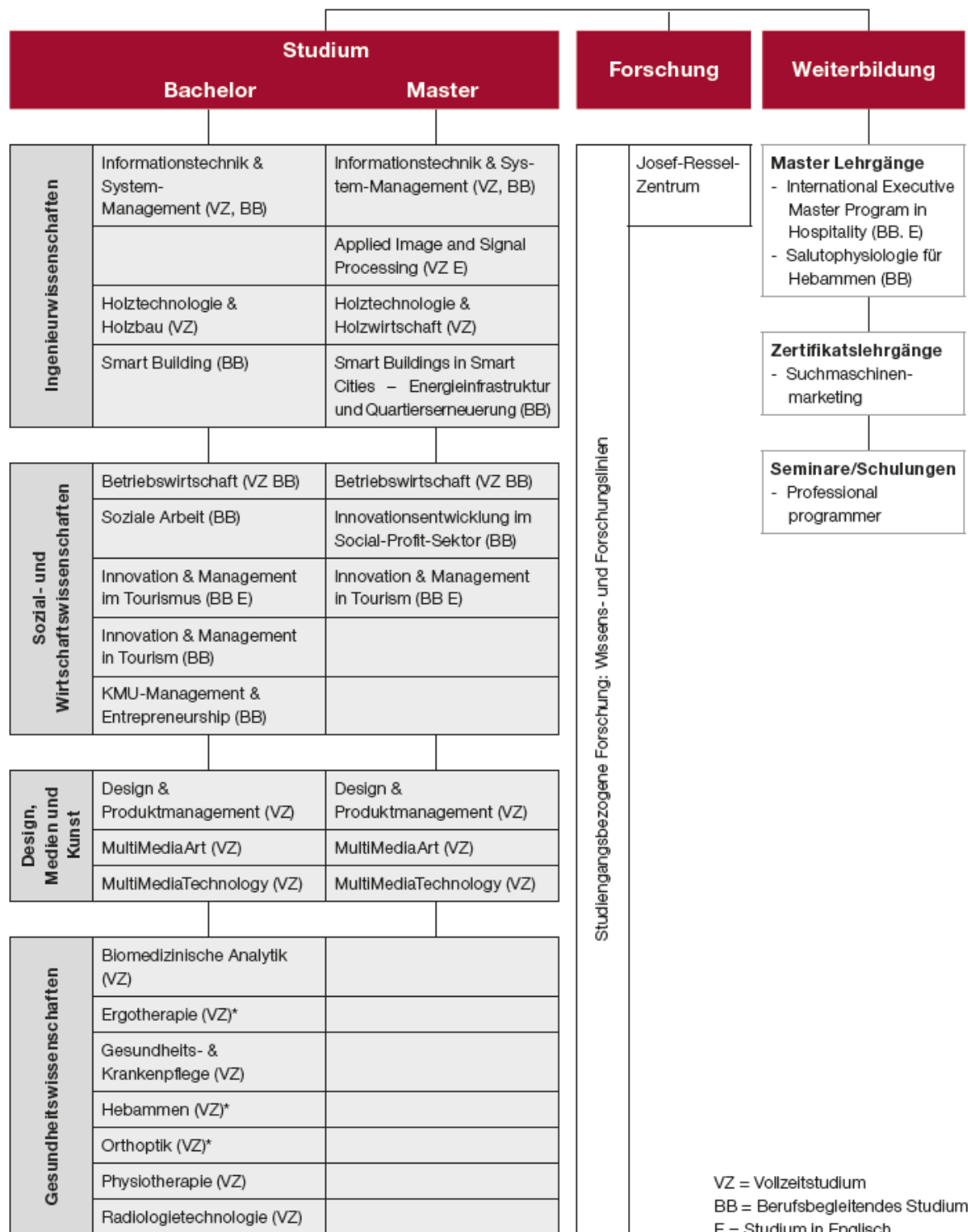
<b>Name der Bildungseinrichtung:</b>	<b>Fachhochschule Salzburg</b>
<b>Rechtlicher Status:</b>	<b>Staatliche Fachhochschule gemäß Bescheid des Fachhochschulrates aus dem Jahr 2004 sowie gemäß Bescheid der AQ Austria aus dem Jahr 2012</b>
<b>Jahr der Gründung:</b>	<b>1995</b>
<b>Anzahl hauptamtlich beschäftigtes wiss. Personal:</b>	<b>175</b>
<b>Anzahl nichtwiss. Personal:</b>	<b>131</b>
<b>Anzahl angebotene Studiengänge:</b>	<b>27 (17 Bachelor-Studiengänge, zehn Masterstudiengänge) sowie drei Weiterbildungs-Lehrgänge</b>
<b>Anzahl eingeschriebener Studierender:</b>	<b>2.676</b>
<b>Standorte:</b>	<b>Campus Urstein und Campus Kuchl</b>

Im Mai 1993 beschließt der Nationalrat das Bundesgesetz zur Einführung der Fachhochschulstudiengänge. Der damalige Landeshauptmann-Stellvertreter will den Standort Salzburg stärken und technisch orientierte Studiengänge etablieren, die im tertiären Bildungsbereich noch fehlen. Um bestehende Synergien zu nutzen, soll das 1987 gegründete Techno-Z in Salzburg-Itzling Heimat der praxisbezogenen und wirtschaftsnahen FH-Studiengänge werden. Auch die Fachverbände der Säge- und Holzindustrie als Träger des Vereins Holztechnikum Kuchl beginnen rasch mit der Konzeption eines eigenen Studiengangs, um den Mangel an gut ausgebildeten Führungskräften in der Holzbranche zu beheben. In den Jahren von 1995 bis 1998 starten die Studiengänge Holztechnik & Holzwirtschaft, Telekommunikationstechnik & -systeme, MultiMediaArt und Informationswirtschaft & -management. In den folgenden Jahren erweitert sich das Studienangebot stetig. 2004 wird der Fachhochschule Salzburg GmbH der Status „Fachhochschule“ verliehen, der erste Kollegiumsleiter der Fachhochschule Salzburg (im Folgenden auch FHS) wird gewählt und die Bezeichnung FH-Rektor wird eingeführt. Mit März 2005 fusionieren alle Salzburger Fachhochschul-Studiengänge. Der bisher von der Arbeiterkammer Salzburg geführte Studiengang Soziale Arbeit wird Teil des Hochschulangebotes der FHS. Wirtschaftskammer Salzburg und Arbeiterkammer Salzburg halten nun jeweils 50 % der Gesellschaftsanteile. Die FHS bezieht Ende 2005 den Campus Urstein. Ab 2006 erfolgt eine Erweiterung um gesundheitswissenschaftliche Studiengänge. 2012 erhält die FHS den Zuschlag für das erste Josef Ressel Forschungs-Zentrum (Anwenderorientierte Smart Grid Privacy, Sicherheit und Steuerung). 2013 wird ihr als erster der sechs Salzburger Hochschulen das Diploma Supplement Label der EU Kommission übergeben, die damit die besondere Transparenz und Qualität der Umsetzung der Bologna-Ziele hervorhebt. Seit 2013 trägt die FHS außerdem das staatliche Gütesiegel „Familienfreundliche Hochschule“. 2014 wird sie vom Bundesminister für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft in den Kreis der klimaaktiv-Partner aufgenommen. 2015 erhält die FHS mit dem „Gütesiegel für Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)“ die höchste österreichische Auszeichnung für vorbildliche und vor allem nachhaltige Investitionen in die Gesundheit der MitarbeiterInnen (vgl. Kap. II b). 2016 nimmt das neue Gründerzentrum „FHStartup Center“ seinen Betrieb auf (vgl. Kap. III), und die FHS wird von TÜV Austria im Bereich Diversity Management zertifiziert (vgl. Kap. III).

<sup>1</sup> Bei den allgemeinen Informationen und den Darstellungen des Sachverhalts in den Kapiteln I bis IV handelt es sich um gekürzte, angepasste Texte aus der Selbstdokumentation der FHS.

Die FH Salzburg ( im Folgenden FHS) ist die einzige Hochschule Österreichs, die aus eigenem Antrieb die Zusammenführung von anfangs drei Erhaltern im Bundesland (Wirtschaftskammer Salzburg mit den FH-Studiengängen des Techno-Z, die Arbeiterkammer mit Soziale Arbeit und der Verein Holztechnikum Kuchl) auf einen Erhalter erfolgreich umgesetzt hat.

Leistungsangebot der Fachhochschule Salzburg:



VZ = Vollzeitstudium  
 BB = Berufsbegleitendes Studium  
 E = Studium in Englisch

Abbildung 1: Leistungsangebot der FHS

\*Start alle 3 Jahre

Copyright: FH Salzburg

# Darstellung und Bewertung im Einzelnen

## I. Qualitätsmanagement

### I. 1 Definierte Ziele

Die FHS orientiert sich an den international gültigen Zielen und Maßstäben der akademischen Freiheit und Vielfalt der Methoden und Lehrmeinungen in Lehre und Forschung und ist sich ihrer Corporate Responsibility in Hinblick auf interne Prozesse und externe Handlungseffekte bewusst. Intern sind die FH-weiten Themen „Gender und Diversity“, „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ und „Hochschule und Familie“ als kontinuierliche Verbesserungsprozesse verankert. Das Bekenntnis zur Vielfalt und deren Umsetzung in Form von interdisziplinärer Lehre sowie Forschungs- und Entwicklungs-Aktivitäten prägt das Profil der FHS. Basis des gemeinsamen Wirkens bilden ein Wertekatalog, die Vision 2020, das Leitbild und die Strategie 2025.

Die Fachhochschule Salzburg (FHS) verfügt über einen Wertekatalog, der in einem Wertebildungsprozess unter Einbindung der MitarbeiterInnen aller Ebenen der Institution entwickelt und kommuniziert wurde. Er ist der Vision 2020, dem Leitbild und der Strategie 2025 zugrunde gelegt. Die Werte der FHS sind mit dem Akronym „S-A-L-Z“ – Sozialkompetenz, Avantgarde, Leistung und Zukunft festgeschrieben.

Die Vision 2020 repräsentiert das Selbstverständnis der FHS, ein Ort der Begegnung zu sein, der verbindet, inspiriert aber auch Verantwortung einfordert – sowohl im sozialen Miteinander als auch in der fachlichen Zusammenarbeit – und dergestalt ein nutzenstiftendes Miteinander fördert. Die Verknüpfung unterschiedlicher Fragestellungen in gemeinsam angestrebten Entwicklungen wird als Assoziationskette verdeutlicht. Die Vision bildet die Grundlage für das Leitbild der FHS.

Das Leitbild umfasst drei Kernsätze: Die FHS „garantiert Qualität, entwickelt Potenziale, gestaltet Zukünfte“. Dahinter steht der Anspruch der FHS, ihren Studierenden „...eine fundierte Hochschulausbildung mit internationalem Qualitätsanspruch, die von den Prinzipien Wissenschaftlichkeit, Berufsbefähigung, Vielfalt und Nachhaltigkeit getragen ist“, zu bieten. Dies ist nur durch gemeinsames Zutun möglich: „Jede/r einzelne der MitarbeiterInnen sichert und entwickelt die Qualität der Fachhochschule Salzburg durch hohe fachliche und soziale Kompetenz, persönliches Engagement und die Bereitschaft, Wandel mitzutragen und zu gestalten.“ Das Leitbild operationalisiert damit die Vision und legt die wichtigsten Grundsätze des Unternehmens und der Hochschule für alle ihre Stakeholder, insbesondere MitarbeiterInnen, Studierende, AbsolventInnen, externe Lehrende, TrägerInnen und KooperationspartnerInnen fest. Es gibt den MitarbeiterInnen Orientierung für die Erfüllung ihrer Aufgaben.

Werte, Vision und Leitbild sind den MitarbeiterInnen bekannt gemacht, in die laufende Kommunikation (Projekte, Veranstaltungen, Medien) integriert und auf der Website veröffentlicht.

### I. 2 Institutionelle Autonomie

Die FHS verfügt in der Gestaltung ihrer Aufbau- und Ablauforganisation über institutionelle Autonomie und setzt die rechtlichen Vorgaben um. Die inhaltliche Gestaltung von Lehre und Forschung sowie die Entwicklung von Studiengängen und Weiterbildungsangeboten erfolgt weisungsfrei in Bezug auf die externe Governance. Vorgaben durch wirtschaftliche und strukturelle Rahmenbedingungen und der externen Qualitätssicherung, u.a. Fachhochschul-Studiengesetz, der Entwicklungs- und Finanzplan des Bundesministeriums für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, Förderverträge mit der Republik Österreich und dem Land Salzburg sowie die Bescheide und Verordnungen der AQ Austria, werden umgesetzt.



### I. 3 Strategie

Im Rahmen eines umfassenden Strategieentwicklungsprozesses wurde die Strategie 2025 entwickelt. Die Strategie 2025 definiert folgende übergeordnete Ziele:

Kernauftrag der FHS ist exzellente Qualität in Lehre und Forschung.

- Die FHS bekennt sich in der Strategie 2025 zu einem breiten und integrativen Ansatz von Innovation, in dem die klassische Innovation-durch-Forschung um Innovation-durch-Lehre ausgeweitet wird. Durch die innovative Kombination aus Inhalten, Vermittlungsformen, Lehrenden und Partnerinstitutionen soll Neues rechtzeitig und maßgeschneidert vermittelt werden.
- Die FHS positioniert sich als Qualitätsanbieter und entwickelt eine Profilierung in den sich dynamisch entwickelnden Themenfeldern Technik – Gesundheit – Medien. Ein zentrales Ziel der FHS ist die Profilschärfung durch Konzentration. Im Sinne eines „Stärken stärken“ positioniert sich die FHS mit ihren betriebswirtschaftlichen, touristischen, sozialarbeiterischen und Design-Kompetenzen innerhalb der jeweils eigenen Disziplin und im Kontext der Schwerpunkte Technik, Gesundheit und Medien.
- Die FHS entwickelt ihre Rolle als „Transferknoten“ im regionalen Innovationssystem und als Treiber von Startup Salzburg weiter. „DIE gründerfreundliche Hochschule zu werden“, ist ein klares mittelfristiges Entwicklungsziel der FHS, das sich in verschiedenen Maßnahmen widerspiegelt: Im Herbst 2014 startete der Bachelorstudiengang „KMU-Management & Entrepreneurship“ als erste maßgeschneiderte Managementausbildung für kleine und mittlere Betriebe an einer österreichischen Fachhochschule. Neben diversen Veranstaltungen zum Thema Unternehmensgründung und dem „Entrepreneurship Classroom“ hat die FHS wesentlich den Netzwerkinkubator „Startup Salzburg“ entwickelt, eine eigene Startup-Beauftragte wurde installiert. Durch den Einbezug in die Strategie 2025 ist dieses Entwicklungsziel strategisch verankert.
- Die FHS hat eine exzellente Reputation und lebt gesellschaftliche Verantwortung. In diesem Sinne trägt die FHS zur Lösung der Probleme der Gesellschaft bei. Eine verstärkte Verschränkung der FH-weiten Prozesse Diversität (vgl. Kap. III.4.), Vereinbarkeit von Beruf/Studium und Familie sowie Gesundheitsmanagement wird angestrebt.

Der Strategieentwicklungsprozess fand unter externer Begleitung statt. Externe und interne Stakeholder sowie Personen aus Wissenschaft, Gesellschaft und Politik wurden durch leitfadengestützte Interviews in den Strategiefindungsprozess ebenso einbezogen wie die Rückmeldungen aus den jeweiligen Teams der Organisationseinheiten. Berücksichtigt wurden auch die Wissenschafts- und Innovationsstrategie 2025 des Landes Salzburg mit ihren Schwerpunktsetzungen sowie die 2015 entwickelte Strategie der Bereichs-, Stabsstellen-, bzw. Abteilungsleitungen (Services), die Management- und Supportprozesse verantworten. Diese definiert die Rolle der Services in der Erfüllung der Leistungsprozesse der FHS als:

- ExpertInnen, die Rahmenbedingungen schaffen, damit Lehre und Forschung bestmöglich stattfinden kann,
- Enabler, die innerhalb der vorhandenen Regeln Vielfalt möglich machen,
- ImpulsgeberInnen, die die FHS zukunftsfähig weiter entwickeln,
- VerantwortungsträgerInnen, die den Blick auf das Unternehmen als Ganzes haben.

Die Umsetzung der Strategie 2025 wird über Projektaufträge zwischen Hochschulleitung und Führungskräften gesteuert, eine differenzierte Vereinbarung und die Evaluierung des Erfüllungsgrades erfolgen in den jährlichen Zielvereinbarungsgesprächen (ZVG). Darüber hinaus stellt der im Rahmen des Integrierten Hochschul-Qualitätsmanagement-Systems (IHQMS) definierte kontinuierliche Strategieprozess die Weiterentwicklung der Strategie sicher (fitness of purpose).

Gemäß des gesetzlichen Auftrags der Fachhochschulen, eine wissenschaftlich fundierte praxisnahe Hochschulausbildung anzubieten, legt die Forschungs-, Entwicklungs- und Transferstrategie (FET-Strategie) der FHS fest, in welche Richtung sich Forschung & Entwicklung (F&E) bzw. Art-based Research (AbR) an der Fachhochschule Salzburg bis 2018 entwickeln

soll (vgl. Kap. II.d.1). Forschung und Lehre haben dabei den gleichen Stellenwert. Diese Gleichheit ist im Rahmen des gesetzlichen Auftrags und der finanziellen Möglichkeiten abzubilden. Forschung meint alle Tätigkeiten, die den Hauptzweck haben, neues Wissen zu generieren bzw. vorhandenes Wissen neu und innovativ zu kombinieren. Die FET-Strategie wird derzeit an die strategischen Stoßrichtungen der Strategie 2025 angepasst. „Grenzenlos denken, regional handeln und integrativ wirken“ prägt das Verständnis der FHS, das in der Internationalisierungsstrategie mit Zielsetzungen für die kommenden 5 Jahre festgelegt ist. Regional und international schließen einander nicht aus, sondern greifen in einer zunehmend vernetzten Welt ineinander.

Gesellschaftliche und individuelle Rahmenbedingungen berücksichtigend, stellen die „Internationalisation at home“, „Internationalisation of the curriculum“ und gezielte „international and intercultural learning outcomes“, neben der Förderung von Mobilität an sich, die drei wesentlichen Zielsetzungen und Kernelemente der Internationalisierungsstrategie dar.

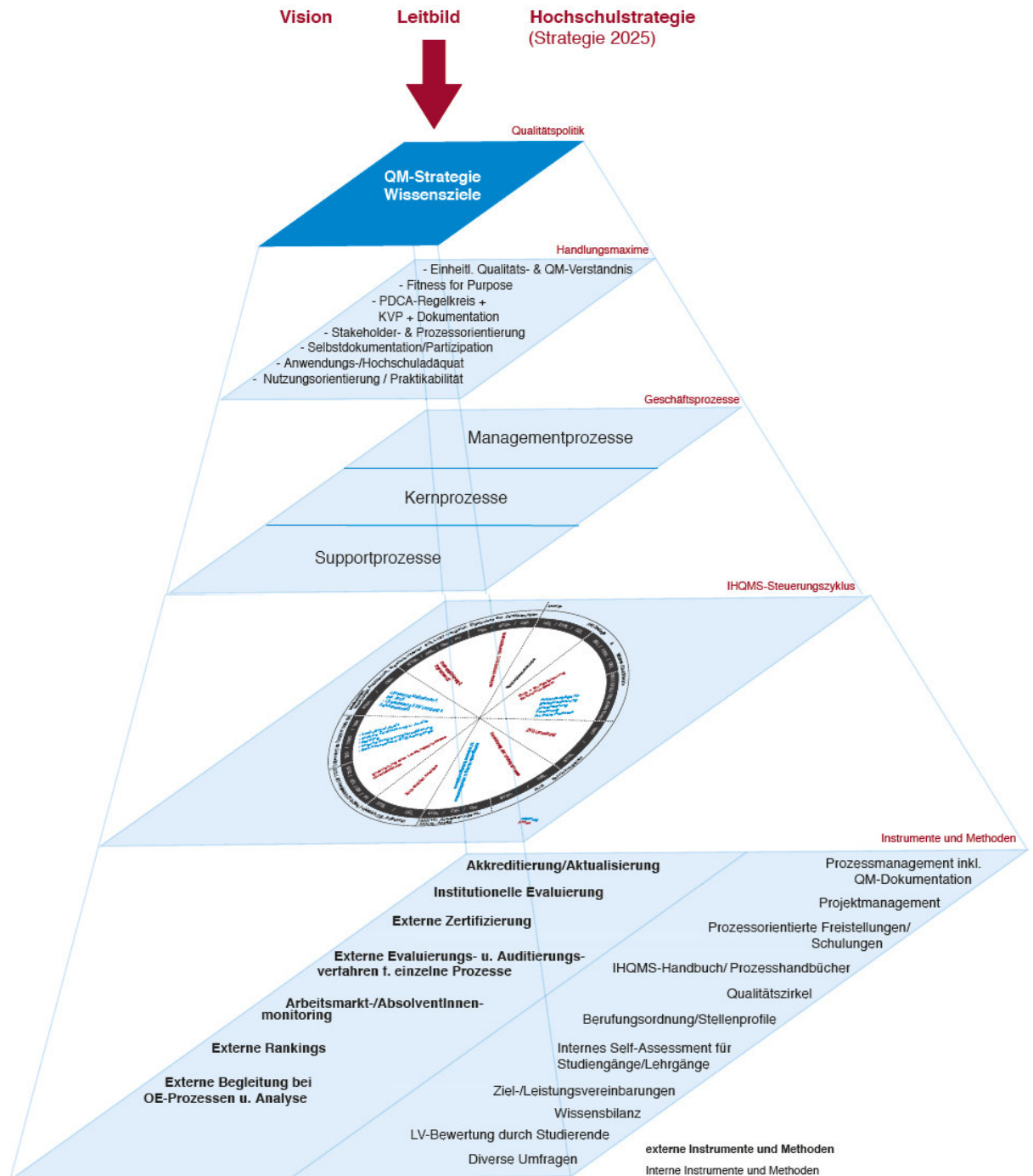
#### **I. 4 Qualitätsmanagementsystem**

Die FHS hat ein integriertes Hochschul-Qualitätsmanagement-System (IHQMS) etabliert und in einem IHQMS-Handbuch publiziert. Das IHQMS verbindet die externen Qualitätssicherungsanforderungen gemäß Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz, der Akkreditierungsverordnung, der FH-MTD-/FH-Hebammen-/ FH-GUK-Ausbildungsverordnung und gemäß den europäischen Standards (z. B. European Standards & Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area) mit den Grundsätzen eines funktionstüchtigen und hochschuladäquaten (internen) Qualitätsmanagementsystems.

Das IHQMS-Handbuch

- stellt die Qualitätspolitik der FHS sowie die gesetzlichen Rahmen und Standards dar,
- weist die internen und externen Stakeholder mit ihren Anforderungen aus,
- bildet das IHQMS-Modell ab: die strategische Verankerung der Qualitätspolitik an der FHS, die IHQMS-Grundsätze, die Prozesslandkarte, den IHQMS-Steuerungszyklus sowie die eingesetzten Instrumente und Methoden,
- weist die Aufgaben der Stabsstelle QM zur Zielerreichung aus und
- stellt die Art der Dokumentation (z. B. über Prozesshandbücher) sowie die Handlungsmaxime (z.B. kontinuierliche Verbesserung) dar.

Darstellung des IHQMS-Modells:



Copyright: FH Salzburg

### Strategische Ebene:

Die Qualitätspolitik der FHS leitet sich direkt aus dem Leitbild ab, in dem sich die FHS als Garant für Qualität deklariert. In der Strategie 2025 wird der Qualität eine große Bedeutung zugewiesen: „Der Qualitätsgedanke leitet die FHS nicht nur in den beiden Primärmissionen Lehre und Forschung, sondern auch bei allen leitenden und unterstützenden Funktionen, also Führung, Management und Administration. Ein besonderer Fokus wird daher auf effiziente interne Prozesse und eine transparente interne Kommunikation, die das interne Miteinander stärkt, gelegt.“ Damit ist Qualität eine wichtige Säule der strategischen Entwicklung und besitzt einen ganzheitlichen Anspruch für alle Leistungsbereiche. Diese stehen in Beziehung zueinander und leisten einen Beitrag zum Gesamtergebnis.

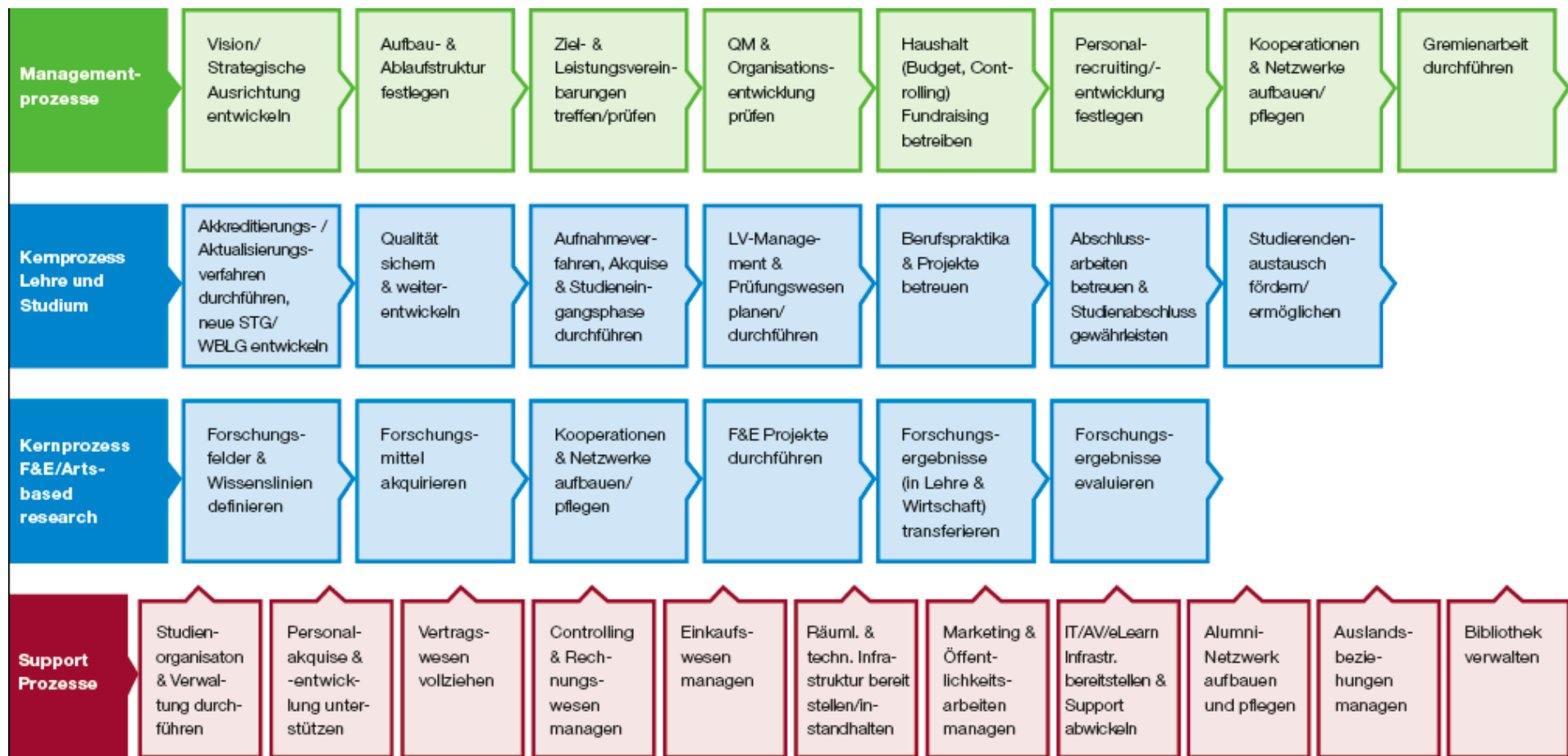
#### Handlungsmaxime:

An der FHS sind Grundsätze der (Zusammen-)Arbeit, sogenannte Handlungsmaximen, definiert, die sich in den Leistungsprozessen widerspiegeln. Eine zentrale Rolle nimmt dabei ein gemeinsames Qualitätsverständnis ein. Es soll dazu beitragen, das Bewusstsein für Qualität unternehmensweit zu stärken, flächendeckend zu etablieren und qualitativ hochwertige Leistungen zu erbringen. Die FHS versteht das gemeinsame Qualitätsverständnis als Prämisse für das gelingende Zusammenwirken der Leistungsprozesse. Neue MitarbeiterInnen werden daher durch die Stabsstelle QM ins IHQMS eingeführt, funktionsspezifische QM-Aspekte werden gemäß Personallaufbogen durch die jeweilige Führungskraft vermittelt. In laufenden Maßnahmen (z. B. bei den jährlichen Qualitätszirkeln) wird darauf eingegangen und auf die aktive Rolle, die jede/r Einzelne zur Sicherung und Entwicklung hoher Qualität einnimmt, hingewiesen.

#### Geschäftsprozesse:

Im Prozessmanagement der FHS dient die Prozesslandkarte dazu, die wichtigsten Prozesse (Management-, Kern- sowie Supportprozesse) überblickshaft abzubilden. Somit können sich alle AkteurInnen – Studierende, Lehrende und Verwaltungspersonal – mit ihren Leistungen einordnen und ihren Beitrag zur zentralen Wertschöpfung in Lehre und Forschung erkennen.

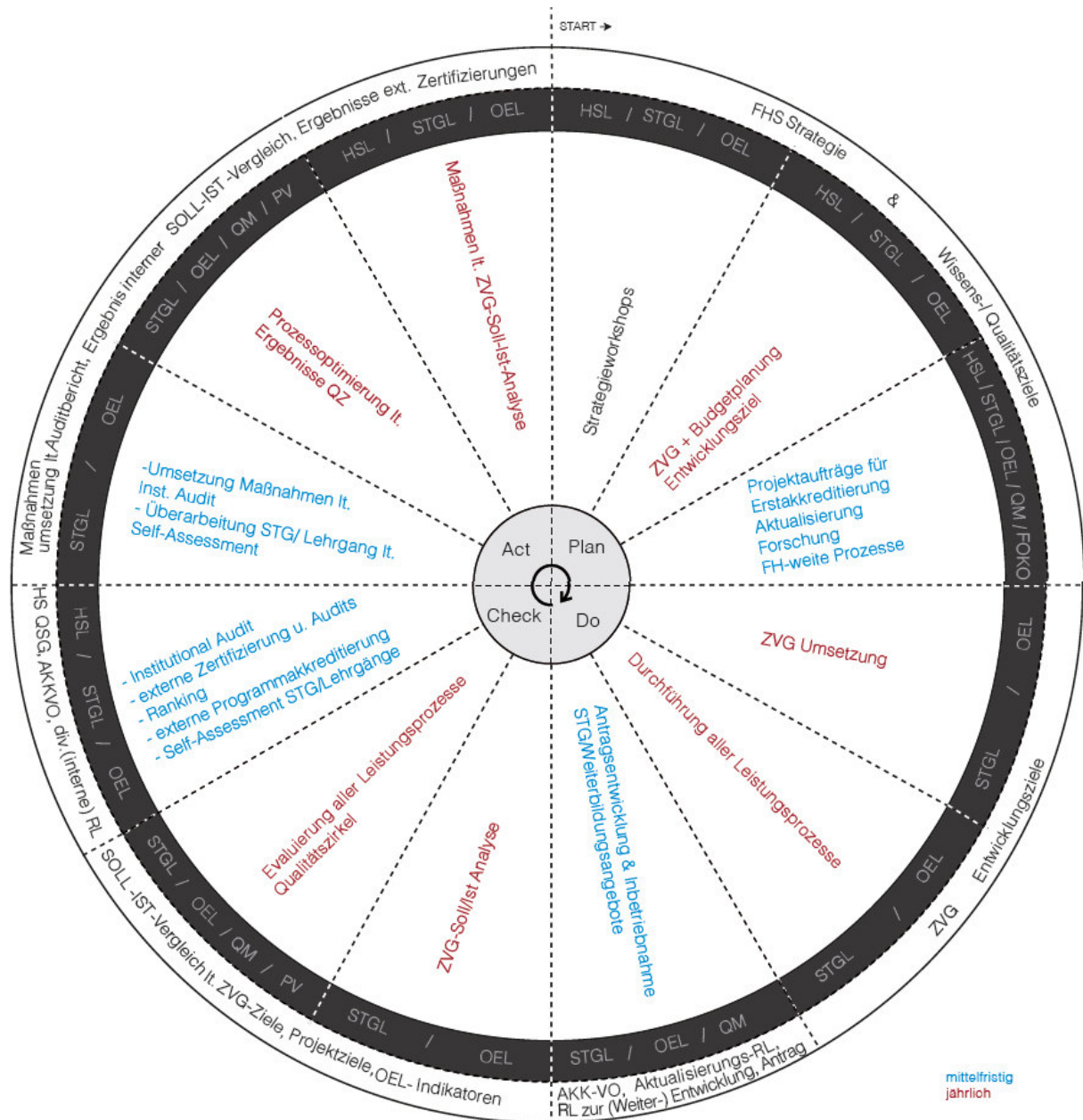
Die Folgende Übersicht zeigt die Prozesslandkarte:



Copyright: FH Salzburg

## Der IHQMS-Steuerungszyklus:

Der Steuerungszyklus des IHQMS umfasst strategische und operative Elemente und orientiert sich dabei am klassischen PDCA-Regelkreis. Die Zuständigkeiten auf Führungsebene sind überblickshaft ausgewiesen. Der äußerste Ring beschreibt die Informationsbasis des jeweiligen Quadranten. Dazu gehören neben den strategischen Positionspapieren im ersten Quadranten die Ergebnisse der Zielvereinbarungsgespräche mit den dort vereinbarten Maßnahmen und Entwicklungszielen (zweiter Quadrant). Im dritten Quadranten werden die Zielformulierungen (Wissensbilanz, Zielvereinbarungsgespräch) zu einem Soll/Ist-Vergleich herangezogen, dessen Ergebnisse in den diversen Maßnahmenkatalogen und neuen Zielformulierungen in die Maßnahmenumsetzung im letzten Quadranten münden.

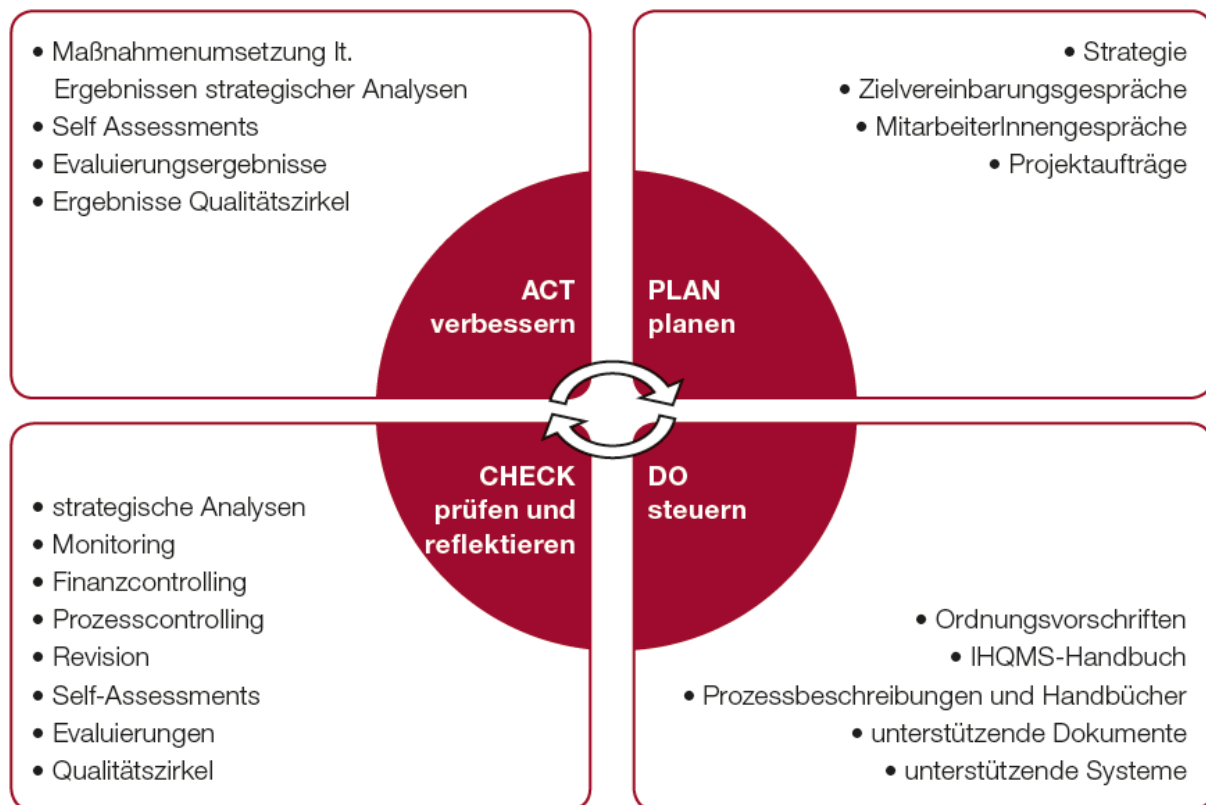


Copyright: FH Salzburg

## I. 5 Steuerungswirkung des Qualitätsmanagementsystems

Die FHS hat sich einer systematischen und kontinuierlichen Qualitätssicherung und -entwicklung verpflichtet und folgt damit dem Ansatz des zielorientierten Qualitätsprozesses im Sinne des PDCA-Zyklus.





Copyright: FH Salzburg

Um den kontinuierlichen Verbesserungsprozess in den Kernprozessen selbststeuernd voranzutreiben, wurde das Modell der prozessorientierten Freistellung von der Lehrverpflichtung eingeführt. Diese Maßnahme räumt der Qualitätssicherung und -entwicklung einen besonderen Stellenwert ein, indem Lehrende am Studiengang als Prozessverantwortliche (PV) Freistellungen von ihrer dienstvertraglich festgelegten Lehrverpflichtung erhalten und sich somit gezielt der qualitätsorientierten Umsetzung der Prozesse widmen können. An der FHS sind folgende Kernprozesse der Lehre definiert:

- LV-Management;
- Aufnahmeverfahren;
- Praktikumsprozess;
- Bachelorarbeits- und Abschlussprozess;
- Masterarbeits- und Abschlussprozess;
- Internationale Mobilität.

Obligatorischen Prozessschulungen liegen umfassende, laufend aktualisierte Prozesshandbücher, Ablaufbeschreibungen, Muster für Leitfäden und Checklisten zugrunde. Die Prozessverantwortlichen reflektieren auf Basis einer einheitlichen Audit-Checkliste den Prozessablauf im eigenen Studiengang. In Fortsetzung zu den Prozessschulungen finden themenspezifische, jährlich stattfindende Qualitätszirkel für die Prozessverantwortlichen statt. Diese dienen dem Erfahrungsaustausch und der Besprechung der von QM ausgewerteten Ergebnisse aller Audit-Checks. Im Qualitätszirkel wird außerdem auf Ergebnisse aus Umfragen und Evaluierungen Bezug genommen. Weiters werden in dieser Gruppe FH-weite Prozesse und Standards, sofern diese den jeweiligen Prozess beeinflussen, eingeführt und besprochen (z.B. Datenschutz, Diversity). Auf diesem Weg konnten gemeinsame Standards für die Kernprozesse der Lehre unter Wahrung der Vielfalt der Studiengänge entwickelt und neue Themen ohne große Mehrbelastung in bestehende Strukturen implementiert werden. Inhaltliche Anregungen zum Prozess werden als Empfehlung an das Rektorat bzw. die Hochschulleitung weitergegeben, damit diese ggf. in den vom FH-Kollegium eingerichteten Arbeitsausschüssen oder in spezifischen Arbeitsgruppen behandelt werden können. Anregungen zum Ablauf werden seitens QM geprüft und übernommen, wenn diese zur Prozessoptimierung beitragen. Die Qualitätszirkel

übernehmen damit innerhalb der Kernprozesse eine wichtige Funktion im kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Die jeweiligen Qualitätszirkel finden 1x jährlich statt.

Qualitätszirkel für Führungskräfte finden jeweils für die Gruppe der Studiengangs- und Forschungszentrumsleitung(en) bzw. der Bereichs-/Abteilungs-/StabsstellenleiterInnen einmal jährlich statt. Die Zirkel bilden dort ebenfalls sowohl Diskussions- und Reflexionsplattform zu ausgewählten Themen als auch die Möglichkeit, auf Basis zielgruppenspezifischer Kennzahlen systematisches Verbesserungspotenzial zu erkennen und Maßnahmen zur Zielerreichung zu besprechen.

## **I. 6 Verantwortlichkeiten/Beteiligung**

Das FHStG weist dem Erhalter zur Leistungs- und Qualitätssicherung die Verantwortung für den Aufbau eines eigenen Qualitätsmanagementsystems zu. Zur Erfüllung der damit verbundenen Aufgaben ist eine Stabsstelle für Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung (QM) eingerichtet, die direkt der Hochschulleitung unterstellt ist. In der Aufbau- und Ablauforganisation der FHS sind darüber hinaus verschiedene Gremien und Jour Fixes zur Qualitätssicherung und -entwicklung strukturell verankert.

Verantwortungsbereiche im Qualitätsmanagement:

Die Handlungsfelder der Stabsstelle QM beziehen sich auf die Institution in ihrer Gesamtheit. Sie leitet daher verschiedene Qualitätszirkel und ist Mitglied des Führungskräftekreises, Mitglied verschiedener qualitätsbezogener Arbeitsgruppen und anlassbezogener Gast im StudiengangsleiterInnenkreis, FH-Kollegium und AssistentInnen-Meeting. Zum direkten Austausch auf der Hochschulleitungsebene wurde ein regelmäßiger QM Jour Fixe eingerichtet. Sowohl die strukturelle Verankerung als auch die Aufgaben der Stabsstelle QM sind im IHQMS-Handbuch kommuniziert. Eine Hauptaufgabe der Stabsstelle ist es, das Qualitätsmanagement FH-übergreifend zu fördern und eine Systematik und Struktur für die Qualitätssicherung und -entwicklung in Lehre & Forschung, Management, Organisation und Weiterbildung zur Verfügung zu stellen. QM obliegt es, in Zusammenarbeit mit allen Führungskräften, das bestehende QM-System zu reflektieren, zu evaluieren und entsprechend der nationalen und internationalen Anforderungen weiterzuentwickeln. Der Stabsstelle kommen damit vor allem konzeptive, koordinierende, instruierende, aber auch supervisierende Aufgaben zu, die in den Stellenprofilen der QM-MitarbeiterInnen klar definiert sind.

Zusammensetzung des FH-Kollegiums:

Neben der Leitung des FH-Kollegiums und ihrer Stellvertretung gehören dem Kollegium sechs LeiterInnen der eingerichteten Fachhochschulstudiengänge, sechs VertreterInnen des Lehr- und Forschungspersonals sowie vier VertreterInnen der Studierenden an. Die Leitung des FH-Kollegiums obliegt an der FHS dem/der gewählten FH-RektorIn. Bei der Erfüllung der im FHStG festgelegten Aufgaben wird der/ die LeiterIn an der FHS von einer stv. Kollegiumsleitung (erste/r VizerektorIn) und einem/einer zweiten VizerektorIn unterstützt.

Studentische Mitbestimmung:

Die aktive Einbindung der Studierenden in die Qualitätssicherung ist durch ihre Zugehörigkeit sowohl im höchsten akademischen Gremium, dem Fachhochschulkollegium, als auch im gewählten Kollegialorgan des Studiengangs, dem Studiengangskollegium (Studiengangskollegiumsordnung für BA/MA), sichergestellt. Vertreten sind sie in oben genannten Organen ebenso wie in den durch das Kollegium eingesetzten Arbeitsausschüssen Qualität der Lehre, Forschung und Entwicklung sowie in allfälligen, temporären und themenspezifischen Arbeitsgruppen durch ihre gewählten SprecherInnen. Studierende/StudierendenvertreterInnen:

- sind Mitglieder der Berufungskommission;
- nehmen an Jours fixes der Studiengangs- bzw. der Hochschulleitung teil;
- evaluieren die Studieneingangsphase, Praktika, Lehrveranstaltungen, die Studienabschlussphase und die Studienorganisation;



- sind Mitglieder des Entwicklungsteams bei der Neu- bzw. Weiterentwicklung von Studiengängen.

### I. 7 Internationale Standards

Die FHS orientiert sich an den international gültigen Zielen und Maßstäben, wie akademische Freiheit und Vielfalt der Methoden und Lehrmeinungen in Lehre und Forschung. Die European Standards & Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) bilden unter Wahrung der Entwicklungsfreiheit und der nationalen Autonomie einen gemeinsamen Referenzrahmen für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum. Dem IHQMS-Handbuch sind die Standards 1-10 der ESG zur internen Qualitätssicherung an Hochschulen zugrunde gelegt, dieser wird bei Aktualisierungen auf Passung bzw. allfälligen Entwicklungsbedarf geprüft. Weiters werden internationale Standards und Handbücher wie das Framework for Qualifications of the European Higher Education Area und der ECTS Users' Guide berücksichtigt.

### Bewertung:

Auf Grundlage eines Wertekatalogs und einer Vision hat die Fachhochschule Salzburg klare und nach Ansicht des Gutachterteams gut nachvollziehbare Ziele definiert. Diese beinhalten die akademische Freiheit in den Bereichen Forschung und Lehre und eine damit verbundene Vielfalt der Methoden und Lehrmeinungen und werden damit internationalen Standards gerecht. Die institutionelle Autonomie der FHS ist gewährleistet.

Die Hochschule verfügt als Institution sowohl für ihre Kernbereiche als auch die dazugehörigen Querschnittsaufgaben über eine realistische Strategie um ihre Ziele umzusetzen. Die Strategie erscheint dem Gutachterteam stimmig und zwischen den Entscheidungsgremien der Hochschule gut abgestimmt. Die Gesamtstrategie wird zudem auf Leistungsbereiche oder Aspekte der Zielsetzung der Hochschule heruntergebrochen (Bsp.: Forschungs-, Entwicklungs- und Transferstrategie; Internationalisierungsstrategie).

Insgesamt hat die FHS mit dem IHQMS ein Qualitätsmanagementsystem etabliert, dass die Zielerfüllung in Lehre, Studium, Forschung und Entwicklung sowie Verwaltung überprüft, die Qualität sichert bzw. kontinuierlich verbessert. Das IHQMS macht auch deutlich, wie aus den strategischen Zielen der Hochschule, Prozesse zur Steuerung der einzelnen Leistungsbereiche abgeleitet werden. Die prozessorientierten Freistellungen für Lehrende zur Übernahme von Aufgaben der Qualitätssicherung kommen der Steuerungswirkung des Systems besonders zugute. Die Qualitätsmanagementprozesse der FHS sind gut dokumentiert und orientieren sich an dem übergeordneten Plan-Do-Check-Act Zyklus. Die Instrumente und Methoden sind vielfältig und wirkungsvoll. Sowohl die Verantwortlichkeiten als auch die Beteiligung von Stakeholdern geht aus den Prozessbeschreibungen und aus der Dokumentation der Instrumente und Methoden deutlich hervor.

Für das Gutachterteam wurde insbesondere im Rahmen der Begutachtungen vor Ort deutlich, dass an der FHS ein gemeinsames Qualitätsverständnis der Mitarbeiter in den verschiedenen Leistungsbereichen der Hochschule existiert. Dies mag auch darauf zurückzuführen sein, dass in Bezug auf das Qualitätsmanagement ein sehr hohes Maß an Transparenz gegeben ist. Vielfältige Feedback-Schleifen sowie die Qualitätszirkel sorgen für einen konstanten Informationsfluss. Die Einbindung von Studierenden im IHQMS ist umfänglich gewährleistet und nach Meinung des Gutachterteams in verschiedensten Prozessen hervorragend umgesetzt.

Dem Gutachterteam zeichnete sich ein stimmiges Gesamtbild von den übergeordneten Zielen über die strategische Umsetzung bis hin zur Ausgestaltung des Qualitätsmanagementsystems. Das Qualitätsmanagementsystem orientiert sich an den Vorgaben der ESG und wird diesen nach Ansicht des Gutachterteams auch gerecht. Insgesamt erscheint das von der FHS

etablierte System als sehr gut geeignet, um die verschiedenen Leistungsbereiche der Hochschule zu überprüfen und eine konsequente Weiterentwicklung im Sinne der Zielsetzung der FHS zu gewährleisten.

Die Bewertung des Gutachterteams basiert u.a. auf den folgenden Dokumenten und Prozessen: Assoziationskette; Erklärung zum Salzburger Fachhochschulwesen; Fact Sheet Salzburg University of Applied Sciences; Internationalisierungsstrategie; Leitbild FH Salzburg; Strategie 2025; Strategie der Bereichs- Stabsstellen bzw. Abteilungsleitungen (Services); Vision der FHS; Werte der FHSWIBI Gesamt (Strukturdarstellung); Fragenkatalog Berufspraktikum PraktikumsgeberInnen; IHQMS-Handbuch; Zuständigkeiten der Hochschulleitung im QM; Fragenkatalog Berufspraktikum Studierende; Fragenkatalog Incoming; Fragenkatalog IO Sprachkurse; Fragenkatalog Online-Fragebogen Hochschuldidaktik; Fragenkatalog Outgoing; Fragenkatalog Studienabschlussumfrage; Fragenkatalog Studieneingangsumfrage; Fragebogen Aufnahmeverfahren; Fragebogen Bachelorprozess; Fragebogen Berufspraktikum; Fragebogen Incomingprozess; Fragebogen Masterprozess; Fragebogen Outgoingprozess.

Qualitätsanforderungen	exzellent	übertrroffen	erfüllt	nicht erfüllt
<b>I. QUALITÄTSMANAGEMENT</b>				
I. 1 Definierte Ziele			X	
I. 2 Institutionelle Autonomie			X	
I. 3 Strategie			X	
I. 4 Qualitätsmanagementsystem (QMS)		X		
I. 5 Steuerungswirkung des QMS		X		
I. 6 Verantwortlichkeiten / Beteiligung		X		
I. 7 int. Qualitätsstandards			X	

## II. Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung

### II a) Governance, Organisation und Verwaltung

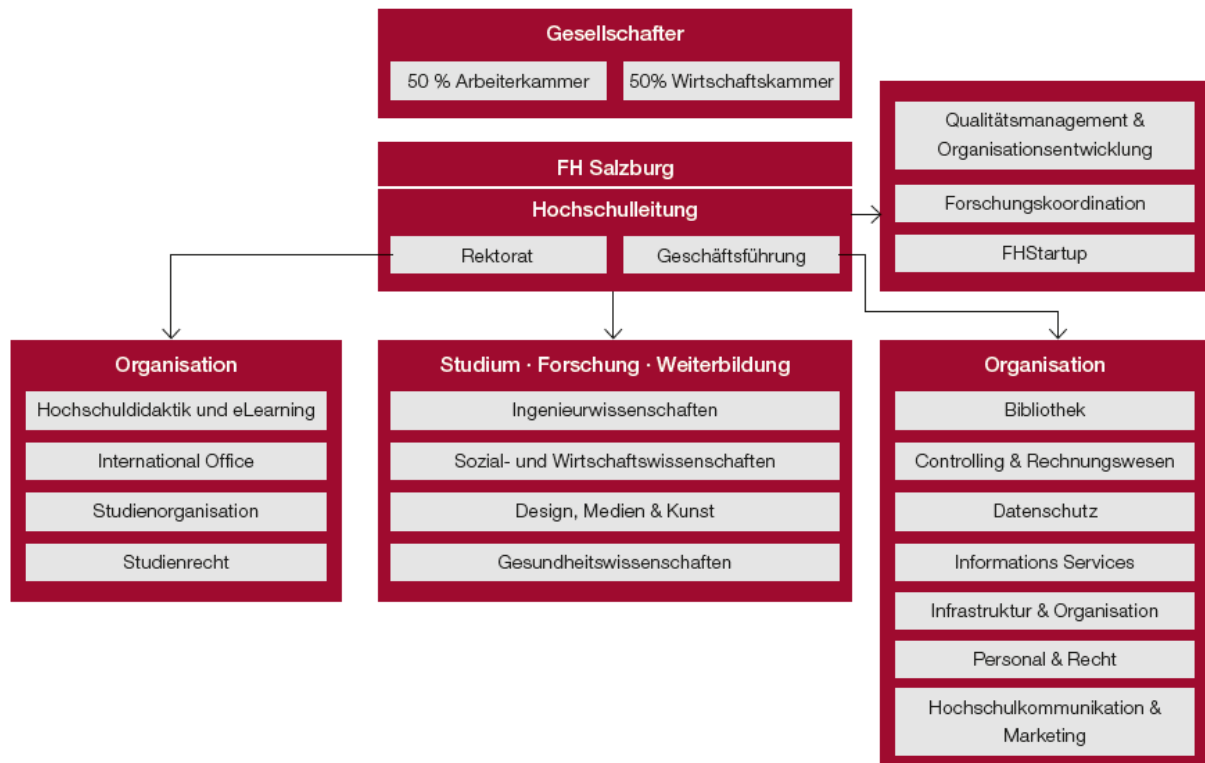
#### II a) 1 Governance / Beteiligung

Die Wirtschaftskammer Salzburg und die Arbeiterkammer Salzburg halten je 50 % der Gesellschaftsanteile an der Fachhochschule Salzburg GmbH. Bei der Zusammenführung zur einzigen Fachhochschule im Bundesland Salzburg haben die Gesellschafter im Jahr 2005 eine Erklärung zum Salzburger Fachhochschulwesen abgeschlossen. Darin ist festgehalten, dass es dem Selbstverständnis beider Institutionen entspricht, in einem veränderten Umfeld staatlicher Wirtschafts-, Sozial- und Bildungspolitik gemeinsame Aufgaben – etwa die Ausbildung junger Menschen in Fachhochschulen – wahrzunehmen. Die Gesellschafter bekennen sich zur Förderung der Vielfalt der wissenschaftlichen Konzepte, Theorien und Methoden und stehen für einen kritischen und produktiven Diskurs unterschiedlicher wissenschaftlicher Sichtweisen. Weder religiöse, ökonomische noch ideologische Motive gestatten einen Eingriff und eine Beschränkung der Freiheit der wissenschaftlichen Forschung und Lehre.

An der FHS werden bundes- und landesfinanzierte Studienprogramme sowie durch die Salzburger Landeskliniken (SALK) finanzierte Programme angeboten. Das Land Salzburg leistet seit Bestehen der FHS eine finanzielle Unterstützung der Studienprogramme und hat auch einen Teil der Infrastruktur finanziert. Für landes-co-finanzierte Studiengänge ist der Beirat für Fachhochschulentwicklung eingerichtet (FH-Beirat). Zusammensetzung, Rechte und Pflichten sind im Gesellschaftsvertrag geregelt. Der Beirat für Fachhochschulentwicklung bereitet die Entscheidung über die Mittelvergabe des Landes für Studiengänge vor. Per Fördervertrag wird die Finanzierung des Landes wirksam.

Der Aufsichtsrat überwacht die Geschäftsführung in allen Zweigen der Verwaltung unter Anwendung der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes. Alle Entscheidungsabläufe des Managements sind im Ablaufschema für Entscheidungsprozesse dargestellt. Die Rechte und Pflichten der Generalversammlung und des Aufsichtsrats sowie die Zusammensetzung beider Organe ist im Gesellschaftsvertrag geregelt. Die Generalversammlung findet in der Regel einmal jährlich, Aufsichtsratssitzungen vierteljährlich statt. Das Rektorat ist ständiger Gast in den Aufsichtsratssitzungen und berichtet dem Aufsichtsrat direkt über akademische Themenbereiche. Die Geschäftsführung vertritt die Gesellschaft und trägt die gesellschaftsrechtliche, dienstrechtliche und organisatorische Gesamtverantwortung der Fachhochschule Salzburg unter Berücksichtigung der hochschulischen Autonomie von Forschung und Lehre. Die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse zwischen den Gremien, Funktionen und Organisationseinheiten sind per Gesetze, durch verschiedene Dokumente (z. B. Ordnungen), veröffentlichte Protokolle (z. B. zum Führungskräftekreis) sowie Beschlussberichte (Mitteilungsblätter des Kollegiums) geregelt. Informationen zum Dienstverhältnis sind in myFHS intern frei zugänglich.

Organigramm der FHS:



Copyright: FH Salzburg

## II a) 2 Organisationsstruktur / Zuständigkeiten

QM-Aufgaben in Management- und Supportprozessen:

	Akteur-Innen	Aufgaben	Regelung	Beteiligung Studierende	
Management und Supportprozesse	Hochschul-leitung	Verantwortung Strategie	Aufteilung der Verantwortungs-bereiche zwischen Rektorat und Geschäftsführung	Jour Fixe STUVE/HSL	
		Verantwortung Entwicklung			
		Verantwortung Qualität			
	Geschäftsführung	<b>Gesellschaftsrechtliche Verantwortung und Haftung gegenüber den Eigentümern und Dritten</b>		Gesellschaftsvertrag	
		Administrative und infrastrukturelle Aufgaben/Kompetenzen			
		Dienstgeberfunktion und Personalverantwortung			
		Vertretung der FHS nach außen			
	Führungskräfte	Leitung der Organisationseinheit		Stellenprofil	
		Strategische Entwicklung der OE			
		Kostenstellenverantwortung			
		Personalverantwortung			
		<b>Qualitätsmanagement in der OE</b>			
	Führungskräfte-kreis	<b>Optimierung der Unternehmensabläufe, -prozesse u. der Unternehmensstruktur</b>		Geschäftsordnung des Führungskräftekreises	
		Vernetzung der internen und externen Kommunikation und des gegenseitigen Verständnisses			

QM-Aufgaben in Lehre und Forschung:

		Akteur-Innen	Aufgaben	Regelung	Beteiligung Studierende
Kernprozesse	FH Kollegium		Wahl der (stv.) FH-Kollegiumsleitung	FHStG, Geschäfts- ordnung des Kollegiums	x
			<b>Änderungen bei akkreditierten Studiengängen im Einvernehmen mit dem Erhalter</b>		
			Einrichtung/Auffassung von Studiengängen und Lehrgängen zur Weiterbildung im Einvernehmen mit dem Erhalter		
			Vorschläge für die Einstellung und Abberufung von Lehr- und Forschungspersonal		
			<b>Evaluierung des gesamten Lehrbetriebes samt Prüfungsordnung und Studienplänen</b>		
			Verleihung/Widerruf akademischer Grade, sowie Nostrifizierung ausländischer akademischer Grade		
			Verleihung von akademischen Ehrungen		
			<b>Erlassung einer Geschäftsordnung und einer Satzung (Studien- und Prüfungsordnung, Arbeitsausschüsse, Diversity, Bezeichnung Universitätswesen, akademische Ehrungen)</b>		
		Entscheidung zu Beschwerden gegenüber Entscheidungen der Studiengangsleitung			
	FH Kollegiumsleitung		<b>Erteilung von Anweisungen an hauptberufliche Mitglieder des Lehr- und Forschungspersonals zu Art und Umfang der Ausübung ihrer Lehrverpflichtung, soweit für ordnungsgemäßen Studienbetrieb erforderlich</b>	FHStG	
			Erteilung von Lehraufträgen auf Grund von Vorschlägen oder nach Anhörung des Kollegiums		
			Vertretung des FH-Kollegiums nach außen sowie die Vollziehung der Beschlüsse des FH-Kollegiums		
			<b>Evaluierung des Lehrveranstaltungsbewertungsprozesses und der gesetzten Maßnahmen</b>		
	Ausschuss Studiengangsleiterkreis		<b>Austausch und studiengangübergreifende Abstimmung von Führungs- und Organisationsaufgaben der Studiengänge</b>		
		Themenvorbereitung für das FH-Kollegium			
		<b>Koordination studiengangübergreifender Aufgaben bzw. Themen</b>			
		<b>Schnittstelle zu den FH-Services bei studienorganisatorischen Belangen</b>			

		AkteurInnen	Aufgaben	Regelung	Beteiligung Studierende
Kernprozesse	Arbeitsausschüsse	Qualität der Lehre Forschung und Entwicklung Finanzen	regelmäßige Berichterstattung an das FH-Kollegium	Satzungsteil Arbeitsausschüsse und deren Statuten	x
			Vorbereitung der einschlägigen Entscheidungen des FH-Kollegiums durch umfassende Prüfung der Sach- und Rechtslage		
			Vorlage von ihrem Aufgabengebiet entsprechende Empfehlungen, Anträge sowie Erledigungsvorschläge zur Beschlussfassung vor dem FH-Kollegium		
	Arbeitsgruppen		Sammlung und systematische Aufbereitung von Informationen zur Entscheidungsvorbereitung		x
			Studiengangskollegium	Vertretung in der Berufungskommission zur Berufung der Studiengangsleitung und von hauptberuflichen MitarbeiterInnen der Lehre	Studiengangskollegiumsordnung (BA/MA)
	Antrag auf Abberufung der Studiengangsleitung an den Erhalter falls Pflichten gröblich verletzt oder vernachlässigt wurden oder Pflichten nicht mehr erfüllt werden können bzw. Stellungnahme zu einer diesbezüglichen Absicht des Erhalters				
	Antrag auf Abänderung der STG-Kollegiumsordnung an das Rektorat				
	Durchführung der Evaluierung der Lehr- und Prüfungstätigkeit sowie des Studienplans und der Prüfungsordnung im Auftrag des FH-Kollegiums				
	Erstellung von Aktualisierungsanträgen und deren Weiterleitung an das FH-Kollegium				
	StudiengangsleiterInnen	Führung und Weiterentwicklung des Studiengangs (inhaltliche Ausrichtung, Studienplan, didaktisches Konzept, angewandte F&E-Projekte, Kooperationsvorhaben mit der Wirtschaft etc.)	Koordination des Lehr-, Forschungs- und Studienbetriebs (z. B. Vergabe von Lehraufträgen, inhaltliche Abstimmung, Briefings, Evaluierungen etc.) im Rahmen der vom Hochschulkollegium zugewiesenen Kompetenzen	FHStG § 10 (5), §6, §11 bis § 21	x
			Führung des dem Studiengang zugeordneten Personals im Rahmen der von der Hochschulleitung zugewiesenen Kompetenzen		x
			Entscheidungen betreffend die Erfüllung der Zulassungsvoraussetzungen und Aufnahme von Studierenden		
			Entscheidungen in studienrechtlichen Angelegenheiten (Zulassung zu Prüfungen, Zuteilung von PrüferInnen, Festsetzung von Prüfungsterminen, Anerkennung von Studien und Prüfungen im Einzelfall, Aberkennung von Prüfungen etc.) ggf. nach Beratung mit der Abteilung Studienrecht		
			Mitwirkung an der Weiterentwicklung der Hochschule (Positionierung, Studien-, Forschungs- und Serviceangebot etc.)		

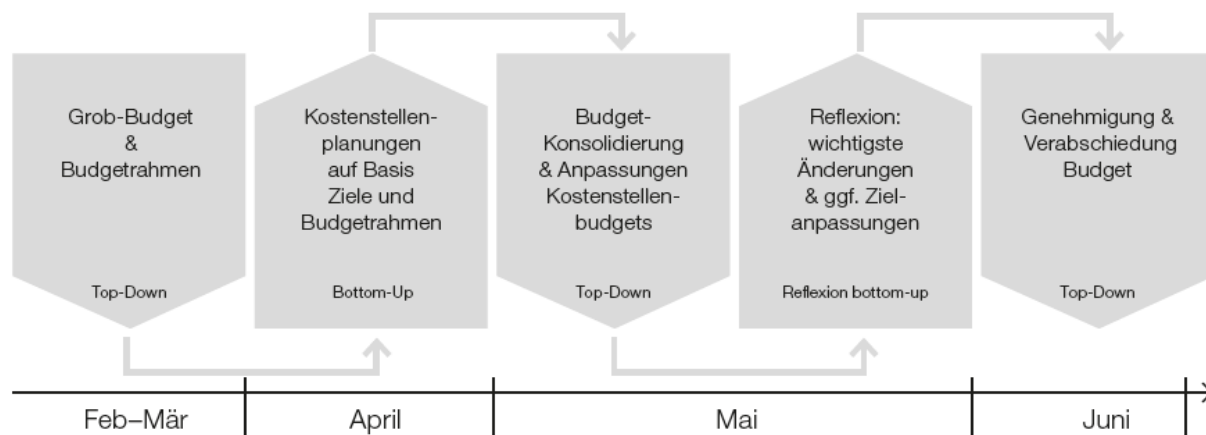


	Akteur-Innen	Aufgaben	Regelung	Beteiligung Studierende
Kernprozesse	Lehrgangsleitung	Wissenschaftliche Verantwortung für Weiterbildungslehrgänge		x
		Qualitätssicherung des Angebots (Antragsentwicklung, Curriculum, qualifiziertes Personal und Evaluierung)		
	Prozessverantwortliche	Die Erfüllung der rechtlichen Anforderungen von FHStG, BIS-Verordnung, Studiengangs Antrag, der Prüfungsordnung, der Semesterordnung und den Betreuungs-/Prüfungszeiträume und -deadlines für den Studienabschluss ist zwingend sicherzustellen und umzusetzen.	Prozesshandbuch	
		Definition und Umsetzung einer studiengangspezifischen Prozessbeschreibung basierend auf dem FH-weiten definierten Prozessablauf und in Anlehnung an die im Studiengangs Antrag geforderten Qualifikationskriterien		
		Erstellung aller Schüsseldokumente mit finishing Charakter (wie z. B. Leitfaden, Vorlagen, etc.) für die diversen Stakeholder		
		Anleitung und Kommunikation mit allen Prozessbeteiligten (STG-Verwaltung, BetreuerInnen, Studierende) über Ziele, Inhalte, Umfang und Organisation (Deadlines, Zeiträume, etc.).		
		Transparente und lückenlose Dokumentation, Protokollierung und Archivierung des Prozesses		
		Verantwortung für die Prozessevaluierung		
	Lehrende	Aktualität und Nachhaltigkeit der Lehrinhalte	Handbuch Qualität der Lehre	
		Abstimmung der Lehrziele und -inhalte		
		Transparenz und Informationen: Publikation der Lehrveranstaltungsdaten im FHS <sup>3</sup> YS und Informationen an Studierende in der ersten Lehrveranstaltung		
		Strukturierung der Lehrveranstaltung & Terminsetzung		
		Lehrveranstaltungsbeschreibung		
		Umsetzung der hochschuldidaktischen Grundsätze		
	Leitung Forschungszentrum	Leitung aller Module/struktureller Teilbereiche des Josef-Ressel-Zentrums (JRZ)	Handbuch zum Betrieb eines JRZ, herausgegeben von BMWFW/ CDFG	
		Einbringen von Anträgen		
		Inhaltliche, organisatorische und finanzielle Entscheidungen		
		Beobachtung der Bestimmung lt. Vertragswerk bzw. gesetzlichen Bestimmungen		
Beachtung der Regeln guter wissenschaftlicher Praxis				

Copyright der vorangegangenen Übersichten zum Thema Aufgaben: FH Salzburg

## II a) 3 Ressourcenverwendung

Der Prozess der Budgetierung ist als kombinierter „bottom-up/top-down Prozess“ festgelegt und an alle Führungskräfte kommuniziert. Neue Führungskräfte werden zudem im Rahmen der Führungskräftebildung in den Budgetierungsprozess eingeführt. Ausgehend von einem vorgegebenen Budgetrahmen und auf Basis der jeweils mit der Hochschulleitung bzw. Geschäftsführung/Rektorat abgestimmten Zielvereinbarung erfolgt die Budgetierung je Kostenstelle. Die angemessene Verwendung der finanziellen Mittel zur Erreichung definierter Ziele ist über diverse Indikatoren in der Wissensbilanz Gesamt abgebildet.



Copyright: FH Salzburg

Budgetiert werden die Gruppen „Drittmittel- und Projekterlöse“, „Sachaufwand“, „Personalaufwand“ (inkl. externe Lehrende) und „Investitionen“ innerhalb der vorgegebenen Budgetstruktur. Bei Festlegung der Struktur wurde auf einfache Bedienbarkeit und Übersichtlichkeit der (Excel-) Planungstools Wert gelegt. Der Budgetierungsprozess ist festgelegt und wird vor Planungs- und Budgetierungsbeginn (März jeden Jahres, Wirtschaftsjahr 01.09. - 31.08.) jährlich im Rahmen des Führungskräftekreises kommuniziert. Der festgelegte und kommunizierte Prozess der Budgetierung sichert die finanzielle Umsetzung der studiengangs-, bereichs- und abteilungsbezogenen Ziele, indem vorbereitend die Zielvereinbarungen mit den Kostenstellenverantwortlichen erfolgen. Das FHS-Budget wird mit der Verabschiedung durch den Aufsichtsrat wirksam. Die FHS verfügt über ein klar kommuniziertes Mittelverteilungsmodell, das die Verantwortungsbereiche in Lehre, Forschung und Organisation in Form der Kostenstellenstruktur abbildet und damit eine aufgabengerechte Verteilung sicherstellt. Die Studiengangs-, Bereichs-, Abteilungs- und die Forschungszentrumsleitung sind kostenstellenverantwortlich und schlagen in der Bottom-up Planung eine sachgerechte Mittelverteilung für ihre Kostenstelle vor. Kostenstellenverantwortliche können innerhalb des Sachkosten- und Investitionsbudgets selbstständig Umschichtungen vornehmen. In Abstimmung sind auch Umschichtungen innerhalb des Personalbudgets möglich. Die von der Abteilung Controlling & Rechnungswesen (CRW) entwickelten Planungstools unterstützen durch Vorjahres-Ist- und Planvergleiche sowie die klare Gliederung eine effiziente Planung. Die Soll-Ist Vergleiche unterstützen die Übersichtlichkeit und die Konzentration der Leitungspersonen auf deren Kernaufgaben. Die Vergleiche werden – beginnend mit Ende des ersten Quartals – monatlich zum 15. des Folgemonats erstellt und elektronisch zur Verfügung gestellt. Der „Budgetvollzug“ wird durch einen definierten Prozessablauf dem digitalisierten Bestellvorgang (Bestellanforderung - BANF) und durch verschiedene Einkaufspools unterstützt. Die Geschlossenheit des „Internen Kontrollsystems“ ist damit sichergestellt.

#### II a) 4 Verknüpfung der Leistungsbereiche

Die Prozesslandkarte laut IHQMS (vgl. Kap. I.4.) bildet die Prozesse der Leistungsbereiche ab. Prozesshandbücher in den Kernaufgaben sowie den wesentlichsten Management- und Supportprozessen weisen Aufgaben und Schnittstellen innerhalb der Prozesse aus. Innerhalb der Organisationseinheiten sind zudem kleingliedrige Prozessabläufe definiert. Der von der FHS als wesentlich erachtete Transfer zwischen Lehre und Forschung ist mittels Lehrdeputatsminderungen für ForscherInnen in der FET-Strategie geregelt.

In der Dienstordnung sind Prozessfreistellungen für Lehrende, die sich gezielt der qualitätsorientierten Umsetzung der Prozesse widmen, geregelt. Die Aufgaben der Services sind in myFHS transparent gemacht, Stellenbeschreibungen legen auf der Ebene der einzelnen MitarbeiterInnen Aufgaben und Verantwortungsbereiche fest. Für MitarbeiterInnen der Studiengangsadministration als zentrale Schnittstelle zwischen Akademie und Services weist YLVI



(your library: virtual & interactive) eine Sammlung von Informationen und Dokumenten zur Unterstützung in Bezug auf die Studienorganisation aus – etwa Links zu Dokumenten und wie diese kontrolliert, ausgestellt und archiviert werden müssen (vgl. Kap. I.4.).

## II a) 5 Freiheit von Forschung und Lehre

Die Freiheit von Lehre und Forschung ist durch folgende Dokumente und Regelungen gesichert:

- per Gesetz: Die Freiheit der Lehre ist gemäß FHStG gesetzlich festgelegt;
- durch die gemeinsame Erklärung zum Salzburger Fachhochschulwesen (vgl. Kap. II.a.1.): Die Träger der FHS halten darin fest, dass weder religiöse, ökonomische noch ideologische Motive einen Eingriff und eine Beschränkung der Freiheit der wissenschaftlichen Forschung und Lehre gestatten;
- durch die Einrichtung des FH-Kollegiums und der Studiengangskollegien;
- als zentrales Element der FET-Strategie (vgl. Kap. II.d 1).

Die Freiheit von Lehre und Forschung ist weiters ein fixer Bestandteil aller Anträge zur Erstakkreditierung bzw. Aktualisierung von Studienprogrammen und Lehrgängen und dort wie folgt festgehalten: Der Erhalter verpflichtet sich, die Autonomie des Lehr- und Forschungspersonals im Sinne der Freiheit der Lehre gem. FHStG und Staatsgrundgesetz zu gewährleisten. Zur Wahrung der Selbststeuerung und Selbstorganisation in akademischen Angelegenheiten und zur Sicherstellung eines effektiven und effizienten Lehr-, Studien- und Forschungsbetriebes sind das Fachhochschulkollegium und die Studiengangskollegien eingerichtet. Aufgabenbereiche, Zusammensetzung und Wahl sind im FHStG sowie in den entsprechenden Kollegiums- und Wahlordnungen erlassen. Die Autonomie des Lehr- und Forschungspersonals umfasst insbesondere die inhaltliche und methodische Gestaltung von Lehrveranstaltungen in Entsprechung und Abstimmung der vom Studiengang vorgegebenen Lehrinhalte lt. Studienplan sowie das Recht auf Äußerung von wissenschaftlichen und künstlerischen Lehrmeinungen. Die Freiheit der Forschung umfasst

- die Forschungsfragen, die den Forschungslinien des Studiengangs entsprechen und im Einklang mit der durch die Hochschulleitung beschlossenen FET-Strategie stehen,
- die Grundsätze der Methodik sowie
- die Bewertung der Forschungsergebnisse gemäß den Qualitätsrichtlinien der Fachhochschule Salzburg.

Die inhaltliche Ausgestaltung konkreter F&E/AbR-Projekte obliegt der Autonomie der jeweils verantwortlichen MitarbeiterInnen und bietet den höchst möglichen Grad an Freiheit in Bezug auf Inhalt, KooperationspartnerInnen, Art der Integration in die Lehre und generelle Freiheit im Projektmanagement der konkreten Umsetzung. Zudem dient eine jährlich zu fixierende Freistellung der Lehrdeputate als Anreiz für ForscherInnen. Die Ausübung von Erhalter-Funktionen ist mit einer Lehrtätigkeit an einem der Fachhochschul-Studiengänge desselben Erhalters nicht vereinbar und wird daher strikt getrennt.

## Bewertung:

Die Governance ist nach Ansicht des Gutachtertteams an der FHS klar geregelt. Erhalter, FH-Beirat, Aufsichtsrat und Geschäftsführung nehmen ihre zugewiesenen Aufgaben wahr und die internen Strukturen und Prozesse werden dem Charakter akademischer Einrichtungen hinsichtlich der Freiheit von Lehre und Forschung gerecht. Die Beteiligung der Stakeholder ist auf allen Ebenen (Institution, Programme sowie Forschung und Entwicklung) durchweg gewährleistet. Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten – aber auch die Beteiligung der Studierenden – gehen aus den vorgelegten Tabellen zu den Aufgaben transparent hervor. Das Gutachtertteam erachtet die Organisationsstruktur insgesamt als klar definiert und konnte sich aufgrund der Gespräche mit den verschiedenen Stakeholdern bei den Begutachtungen vor Ort von der Funktionsfähigkeit der Strukturen überzeugen. Die Beziehungen zwischen den Leistungsbereichen sind insgesamt sinnvoll geregelt.

Das gilt ebenso für die Mittelverteilung und Zuweisung von Ressourcen, die adäquat geregelt ist. Besonders positiv und effektiv erachtet das Gutachterteam, das Instrument der Freistellungen von Lehrenden für neben der Lehrtätigkeit übernommene Aufgaben (Management-Aufgaben, QM-Aufgaben, Betreuung von Abschlussarbeiten, etc., vgl. Kapitel I.5). Dies ist bezüglich der Ressourcen bemerkenswert, da die Freistellungen die FHS mehrere hunderttausend Euro im Jahr kosten. Das Gutachterteam schließt sich der Ansicht der Hochschule vollends an, dass die Qualitätssicherung und -entwicklung durch die Reduzierung der Lehraufgaben einen besonderen Stellenwert erlangt und ist überzeugt, dass dies der Qualität der Prozessumsetzung eindeutig zugutekommt.

Die Bewertung des Gutachterteams basiert u.a. auf den folgenden Dokumenten und Prozessen: Aufteilung Verantwortlichkeiten Rektorat und Geschäftsführung; Budget Planungsprozess 2016; CIO Awards Daten & Fakten; Datenschutzrichtlinie; Geschäftsordnung des Kollegiums; Gesellschaftsvertrag; IHQMS-Handbuch; Kooperationsvertrag SALK; Management Report Vorlage; Budgetierung; Datenschutz; QM-Dokumentationen Vorlage Services Prozessdokumentation; Qualifikationsziele Auszug aus Akkreditierungs- bzw. Aktualisierungsantrag; Qualitätsziele; Raumliste; Ressourcen FuE Forschungscoordination; Studiengangskollegiumsordnung; Unterlagen Controlling; Wahlordnung des FH-Kollegiums.

Qualitätsanforderungen	exzellent	übertroffen	erfüllt	nicht erfüllt
<b>II a) Governance, Organisation und Verwaltung</b>				
II a) 1 Governance / Beteiligung			X	
II a) 2 Organisationsstruktur / Zuständigkeiten			X	
II a) 3 Ressourcenverwendung		X		
II a) 4 Verknüpfung der Leistungsbereiche		X		
II a) 5 Freiheit von Forschung und Lehre			X	

## II b) Wissenschaftliches Personal

### II b) 1 Rekrutierungswege

Die FHS beschreitet verschiedene Wege der Rekrutierung, um quantitativ möglichst viele potenziell Interessierte und qualitativ eine möglichst gute Passung zwischen Anforderung und BewerberIn zu erreichen. Sie bedient sich hierfür verschiedener Kanäle:

- Platzierung auf der Online-Job-Plattform der FHS (REXX);
- Ausschreibungen im In- und Ausland: Printmedien, Onlineplattformen (z.B. academics);
- die Plattform Xing (Österreich, Deutschland, Schweiz).

Beim internen Lehr- und Forschungspersonal sowie bei den MitarbeiterInnen des Verwaltungsbereichs erfolgt die Rekrutierung auf Basis der quantitativen und qualitativen Personalplanungen im Rahmen der Zielvereinbarungs-/Budgetgespräche.

Der Rekrutierungsweg von der Beantragung bis zur Integration der MitarbeiterInnen ist in einem Prozessablauf (Personallaufbogen) festgelegt. In diesem sind alle formalen Abläufe abgebildet (budgetäre Freigaben, inhaltliche Genehmigung durch das Rektorat, Freigabe der Inserate, Medien, Onboarding-Prozess, infrastrukturelle Themen hinsichtlich Büroplatz, IT-Ausstattung, Einschulungsprogramme etc.) sowie eine etwaige Befristung der Stelle. Die Auswahlverfahren für Neu- und Nachbesetzungen erfolgen auf Basis detaillierter Stellenprofile (Qualifikationsprofile und Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten). Für alle Gruppen von Beschäftigten (wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal) liegt ein Personalentwicklungskonzept vor.

Rekrutierung und Personalentwicklung:



Copyright: FH Salzburg

Neben einem effizienten Rekrutierungsprozess legt die FHS großen Wert auf die Integration der neuen MitarbeiterInnen (onboarding), deren langfristige Bindung und (Gesund-) Erhaltung. Dies sind wesentliche Säulen der Personalentwicklung. Schon bei der Auswahl wird die Passfähigkeit in das künftige Team mitgedacht, weshalb bestehende KollegInnen in das Hearing eingebunden sind. Die durchdachte Eingliederung neuer MitarbeiterInnen in das Unternehmen soll diese in der Richtigkeit ihrer Arbeitsplatzwahl bestärken. Im Bewusstsein dieser MitarbeiterInnenbindung wird der Integrationsprozess an der FHS mit entsprechender Sorgfalt gepflegt. Er umfasst folgende Elemente:

Prozessbeschreibung onboarding

- Die Abteilung P&R hat eine Prozessbeschreibung definiert.
- Die Begleitung des Personalaufnahmeprozesses obliegt einer/m MitarbeiterIn der Abteilung P&R als Prozessverantwortlicher/m.
- Der Prozess startet mit der Personalanforderung, geht über in das Auswahlverfahren und endet mit der Integration des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin an seinem/ihrer Arbeitsplatz.

Buddy

- Ein Buddy (derselben Beschäftigungs-Gruppe) begleitet den/die neue MitarbeiterIn und ist verantwortlich für die Vollständigkeit des Arbeitsplatzes.

#### Unterlagen

- Es wird eine Welcome-Broschüre mit Informationen zu Werten, Vision, Leitbild, Studienprogrammen, räumlicher und technischer Infrastruktur, Abkürzungen und Corporate Design ausgegeben.
- Employer-Branding: Ein Flyer gibt Überblick über Vorteile, Fördermaßnahmen, Anreize, FHS als familienfreundlicher Arbeitgeber, Förderung Mobilitätsticket usw.

#### Einführung durch die Hochschulleitung

- Neue MitarbeiterInnen werden beim sogenannten Begrüßungskaffee von der Hochschulleitung persönlich willkommen geheißen und in die Organisationsstruktur/kultur eingeführt.

#### Einschulungen

- Die Stabsstelle QM führt ins IHQMS ein.
- Interne Einschulungen in die Basisprozesse bei Arbeitsantritt werden je nach Bedarf individuell abgestimmt und den MitarbeiterInnen unverzüglich angeboten. Die Einschulung erfolgt kollegial durch MitarbeiterInnen mit denselben Aufgabengebieten aus den jeweiligen Abteilungen, die selbst damit die Gelegenheit zu einer motivierenden Zusatzaufgabe wahrnehmen.
- Fachlich und bezogen auf das funktionsbezogene Qualitätsmanagement erfolgen Einschulungen durch die Führungskraft.
- Einschulungen in das FHS<sup>3</sup>YS (Studien-Supportsystem) erfolgen durch die Abteilung Studienorganisation (STORG).
- Einschulungen in das Zeitsystem erfolgen durch die Abteilung P&R.
- Führungskräfte erhalten eine gesonderte Einschulung in die Prozesse der Verwaltung und Lehre.

## **II b) 2 Wissenschaftlicher Nachwuchs**

Die FHS sieht in der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses eine wesentliche Aufgabe einer Hochschule, um nachhaltig hohe Qualität in den Kernaufgaben zu gewährleisten. Die Ausbildung hochqualifizierten wissenschaftlichen Nachwuchses stellt daher ein strategisches Ziel innerhalb der FET-Strategie dar. Die Förderung und Stärkung des wissenschaftlichen Nachwuchses sind darin als operative Maßnahme definiert. Die Verbesserung der institutionellen und sozialen Rahmenbedingungen soll eine nachhaltige Weiterqualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses ermöglichen, Karrierewege öffnen und die Attraktivität der FHS für hochqualifizierte MitarbeiterInnen erhöhen. Damit leistet die Nachwuchsförderung auch einen wichtigen Beitrag zur personellen Kontinuität, die für den Aufbau und die Durchführung einer professionell und nachhaltig betriebenen Drittmittelforschung unabdingbar ist. Nachwuchsförderung findet an der FHS über vier Säulen statt:

PE-Programm für wissenschaftl. MitarbeiterInnen	Anreizsystem	Karrierewege	Forschungs- bzw. Praxismonat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentoring zur Kompetenzentwicklung</li> <li>• Auf- und Ausbau eines fachlich-beruflichen Netzwerks</li> <li>• Promotionsmöglichkeiten</li> <li>• Einbindung des Nachwuchses in fächerübergreifende Diskurse und die interdisziplinäre Zusammenarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finanzielle Anreize</li> <li>• (z.B. Übernahme Studiengebühren)</li> <li>• Bildungskarenz oder -teilzeit zur Verfassung der Dissertation oder Masterarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementierung der Profile „Lecturer“ und „Researcher“ zur Schaffung eines Karrierewegs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pro Studienjahr bis zu 3 MitarbeiterInnen aus L&amp;F</li> <li>• (Dauer: 1 Monat)</li> </ul>

Copyright: FH Salzburg

Sowohl die 2016 implementierten Funktionen „Lecturer“ bzw. „Researcher“ als auch die Einführung des Forschungs- bzw. Praxismonats erfolgte als Ergebnis aus einer 2015 durchgeführten MitarbeiterInnenbefragung. Sie soll die fachliche Entwicklung und die Zufriedenheit der FHS-MitarbeiterInnen langfristig fördern. Als Anreiz speziell für Studierende in Master-Studiengängen wird diesen kontinuierlich die Möglichkeit eingeräumt, sich als Junior Researcher um die Mitarbeit in Forschungsprojekten zu bewerben und so ihre erste Forschungserfahrung zu sammeln.

### II b) 3 Qualifikationen des Lehrpersonals

Mit 175 Personen waren im Studienjahr 2015/16 55 % der MitarbeiterInnen an der FHS in Lehre und Forschung tätig. Zusätzlich wurde die Lehre durch die Expertise von 862 externen Lehrenden ergänzt. Dadurch ergab sich im Studienjahr 2015/16 ein Betreuungsverhältnis von 1:15. Damit verbesserte sich das Betreuungsverhältnis an der FHS seit 2012/13 und liegt unter dem österreichweiten Schnitt von 16,9 Studierenden je Lehrender/Lehrendem im Tertiärbereich.

Kennzahl	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
Anzahl Studierende	2.429	2.370	2.515	2.592
Anzahl Lehr- & Forschungspersonal inkl. StudiengangsleiterInnen	153	160	165	175
Anzahl der externen Lehrenden	792	806	846	862
Abgehaltene Lehrveranstaltungsstunden	66.525	68.878	69.219	72.366
davon durch hauptberuflich Lehrende	28.113	29.879	29.696	32.364
davon durch externe Lehrende	38.412	38.999	39.523	40.002
Betreuungsverhältnis	1:16	1:15	1:15	1:15

Copyright: FH Salzburg

Etwa jede/r vierte hauptberufliche MitarbeiterIn des Lehr- & Forschungspersonals kann auf eine Promotion bzw. Habilitation verweisen. Ein großer Teil der Lehre wird durch externe Lehrende abgedeckt. Bestqualifizierte Personen zu akquirieren ist daher sowohl bei hauptberuflichen als auch nebenberuflichen Lehrenden ein zentrales Moment der Qualitätssicherung. Definierte Berufungsverfahren tragen zur Sicherstellung hoher Qualität bei (vgl. Kap. II b) 1). Maßnahmen, die die FHS setzt, um überregional als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen

zu werden, erhöhen die Selektionsmöglichkeiten seitens der FHS. Dies spiegelt sich im Qualifikationsprofil der externen Lehrenden: Knapp 30 % der externen Lehrenden haben promoviert oder sind habilitiert.

Qualifikation	Hauptberufliche MitarbeiterInnen des Lehr- & Forschungspersonals (in %)				Externe Lehrbeauftragte (in %) <sup>12</sup>
	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2015/16
Habilitiert	4,6	3,8	3,6	4,0	3,1
Promoviert	22,9	23,1	23,6	21,1	25,7
Diplom/Master	58,8	61,9	64,2	64,0	45,6
Bachelor	5,9	3,1	2,4	4,6	6,6
Andere Qualifikation	7,8	8,1	6,1	6,3	18,9

Copyright: FH Salzburg

Die Personalstruktur der FHS weist außerdem ein hohes Qualifikationsniveau innerhalb der VerwaltungsmitarbeiterInnen auf. Damit dieses für MitarbeiterIn und Organisation nutzbar wird, können VerwaltungsmitarbeiterInnen mit maximal zwei Semesterwochenstunden (SWS) im Bereich der Lehre tätig sein. Dies bietet die Gelegenheit, Fachqualifikationen in der Lehre einzusetzen, trägt zum wechselseitigen Verständnis bei und erhöht im besten Fall die Arbeitszufriedenheit durch mehr Abwechslung im Beruf. Im Sommersemester 2016 waren zehn VerwaltungsmitarbeiterInnen zusätzlich auch in der Lehre tätig.

Das Lehr- und Forschungspersonal besitzt neben der einschlägigen fachlichen Kompetenz auch internationale, interkulturelle sowie sprachliche Qualifikationen, insbesondere in den englischsprachigen Studiengängen „Innovation and Management in Tourism (IMT)“ auf Bachelor- und Master-Niveau und dem in Kooperation mit der Universität Salzburg angebotenen Master Applied Image and Signal Processing (AIS). Insgesamt – also auch bei deutschsprachigen Studiengängen – verfügt die FHS über eine beträchtliche Anzahl an international tätigen ausländischen Lehrenden, welche überwiegend über das Partnernetzwerk rekrutiert werden. Gastlehrende aus dem nicht-deutschsprachigen Ausland kommen für Lehr- und Forschungszwecke an die FHS. Sie verfügen über exzellente Englischkenntnisse und/oder können Lehrerfahrung in englischer Sprache vorweisen. Um diesen Pool an international tätigen ausländischen Lehrenden stetig zu erweitern, bietet die FHS zahlreiche Stipendienprogramme an (Marshall Plan Stipendien, Fulbright Gastprofessuren etc.). Weiters führt die FHS mit ihren Partnerhochschulen im Ausland teaching und training mobilities durch.

#### II b) 4 Hauptamtlich Lehrende / Berufungen

Hauptberufliches wissenschaftliches Personal wird gemäß dem in der Berufungsordnung definierten akademischen Berufungsverfahren für Studiengangleitungen und hauptberufliches Lehr- und Forschungspersonal (Senior Lecturer und Senior Researcher) rekrutiert. Das Verfahren sieht eine verbindliche Ausschreibung der zu besetzenden Stelle vor. Die Ausschreibung erfolgt entlang des jeweiligen Stellenprofils. Wenn es das Stellenprofil erfordert, ist ein Teil des Hearings jedenfalls in englischer Sprache abzuhalten. Das Rekrutierungsverfahren ist standardisiert und in einem Prozesshandbuch abgebildet, diese liegt bei P&R auf. Dem Berufungsverfahren sind die Werte Unabhängigkeit, Transparenz, Gleichbehandlung und Qualität zu Grunde gelegt (weisungsfreie Berufungskommission, öffentliche Ausschreibung und vollständige Dokumentation der Entscheidungen, Expertise in Gleichbehandlungsfragen, externe ExpertInnen etc.). Die Zusammensetzung der Kommission entspricht der Struktur des FH-Kollegiums und stellt damit die Mitbestimmungsrechte der Studierenden sicher. Als TeilnehmerIn mit Stimmrecht ist bei den VertreterInnen des Lehr- und Forschungspersonals ein/e externe/r LektorIn als entsendetes Mitglied des FH-Kollegiums vorgesehen. Eine in Gleichbehandlungsfragen geschulte Referentin für Human Resources nimmt verbindlich an den Hearings teil. Die



Berufungskommission erstellt nach dem Hearing einen gereihten Dreivorschlag an die Geschäftsführung.

Externe Lehrende werden überwiegend aus den vorhandenen Netzwerken und Kooperationen rekrutiert, bei Bedarf erfolgt eine öffentliche Ausschreibung. Die Beauftragung mit Lehraufträgen ist in einem Prozess festgelegt. Für den Einsatz externer Lehrbeauftragter gibt es die Ordnung Vergabe von Lehraufträgen sowie als Teil des Berufungsverfahrens Bestimmungen zur Vergabe von Lehraufträgen an externe LektorInnen. Das 4-Augen-Prinzip ist durch die Einbeziehung des FH-Kollegiums (bzw. dessen Leitung) gewahrt. Die Studiengangsleitung hat die fachliche und didaktische Eignung der BewerberInnen festzustellen und zu dokumentieren. Die Bewerbung erfolgt über das Online-Bewerbungstool REXX, hier werden unter anderem die Lebensläufe, alle EntscheidungsträgerInnen haben darauf Zugriff.

## II b) 5 Nebenamtlich Lehrende

Mit rund 900 externen Lehrbeauftragten wird die Qualität der Lehre an der FHS maßgeblich durch diese Gruppe beeinflusst. Dementsprechend intensiv arbeitet die FHS daran, externe Lehrende, deren Praxisbezug ein wesentliches Qualitätsmoment darstellt, durch Teilhabe, Weiterentwicklungsmöglichkeiten und bestmöglichen Service langfristig an die Hochschule zu binden. Dies geschieht zum einen durch Anreize und zum anderen durch Services.

<b>Inhaltliche Anreize</b>	<b>Teilhabe</b>	<p><b>Mitbestimmung in der Qualitätssicherung und -entwicklung</b>            (Weiter-) Entwicklung neuer Studiengänge: Teil des Entwicklungsteams            TeilnehmerIn mit Stimmrecht in den Berufungsverfahren des Lehr- und Forschungspersonals (als entsendetes Mitglied des FH-Kollegiums)</p>
		<p><b>Feedback</b>            Erstmals fand 2015 neben einer MitarbeiterInnenbefragung zudem eine Befragung der externen Lehrbeauftragten statt, bei deren Konzeption auch ein externer Lehrbeauftragter mitwirkte. 273 Personen (33 %) haben davon Gebrauch gemacht, ihre Meinung abzugeben. Mit deutlich über 80 % Zustimmung wurden dabei die Themenbereiche „Inhalte und Ziele Ihrer Arbeitstätigkeit“, Rahmenbedingungen“ und „Führung“ besonders positiv bewertet. Die zentralen Ergebnisse wurden – um möglichst alle zu erreichen – per Mail an die externen Lehrbeauftragten verschickt. Für Interessierte wurde zudem eine Informationsveranstaltung angeboten, die extern moderiert wurde und sich ausschließlich den Ergebnissen der LBA-Befragung und möglichen Maßnahmen widmete.</p>
		<p><b>Einbindung in den Kontext des Studiengangs</b>            Einladung zu Studiengangskonferenzen, DozentInnenkonferenzen und Fachbereichssitzungen und zum jährlichen Sommerfest der FH-Salzburg.            Lehrbeauftragte erhalten den FHS-Jahresbericht und studiengangsspezifische Newsletter.</p>
	<b>Weiterbildung</b>	<p><b>Spezielle Weiterbildungsangebote</b>            Damit externe Lehrbeauftragte Weiterbildungsangebote nutzen können, bietet die FHS Abendtermine an. Darüber hinaus bestehen studiengangsspezifische Weiterbildungsmöglichkeiten.</p>

Service	Unterstützende Betreuung, Dokumente und Verfahren	<p><b>Betreuung</b></p> <p>Seitens der Studiengänge erfolgt die Betreuung direkt in den Studiengangsoffices, die AssistentInnen sind meist langjährige AnsprechpartnerInnen, die die persönlichen Umstände der jeweiligen externen Lehrenden gut kennen und bei der Stundenplanung u.ä. entsprechend eingehen können. Die inhaltlichen Anforderungen und organisatorischen Rahmenbedingungen werden in den Studiengängen (Studiengangskonferenzen) vermittelt.</p>
		<p><b>Unterlagen und Leitfäden</b></p> <p>Aufgrund der geografischen Lage Salzburgs und der spezifischen Studiengänge hat die FHS viele Lehrende aus dem benachbarten Ausland (z. B. Filmindustrie – München). Diese sind mit verschärften bürokratischen Anforderungen konfrontiert (Doppelbesteuerungsabkommen bzw. Freistellung von der Sozialversicherung). Gemeinsam mit VertreterInnen aus der Akademie hat P&amp;R den Bedarf bei der rechtlichen Beratung dieser Lehrenden erhoben und auf dieser Basis Leitfäden für Interessierte entwickelt, die potenzielle Lehrbeauftragte im Vorfeld über die vertraglichen sowie steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Rahmenbedingungen informieren.</p>
		<p><b>Vereinfachte Verfahren</b></p> <p>Durch die Umstellung auf einen Rahmenvertrag und die digitale Übernahme von Lehrveranstaltungen entfällt für externe LektorInnen die semesterweise Retourierung der unterfertigten Verträge.</p> <p>Die Gehaltsverrechnung ermöglicht es, auch externen LektorInnen als Service die Gehaltsausweise sowie die An- und Abmeldungen der Gebietskrankenkasse und ihre Jahreslohnzettel für den Jahresausgleich auf das digitale Lohnportal zu stellen, wo sie jederzeit und ortsungebunden abgerufen werden können.</p>
Service	Unterstützende Systeme	<p><b>Online Bewerbung</b></p> <p>Über das Online-Bewerbungstool REXX können an einer Lehrtätigkeit Interessierte einfach und unbürokratisch eine Bewerbung an die FHS schicken.</p>
		<p><b>myFHS</b></p> <p>In myFHS bietet ein eigener Bereich für externe Lehrende unterschiedliche Informationen der Abteilung P&amp;R. Handbücher und Dokumente etwa zur Qualität der Lehre, Studienorganisation sowie allgemeine Informationen der Hochschule sind ebenfalls zugänglich</p>
		<p><b>eLearning</b></p> <p>Die Abteilung eLearning unterstützt durch verschiedene Tools (Unterstützung von Gruppenarbeiten; Reflexion der Leistungen durch Lektionen, Workshops etc; Umfragen und Feedbackmöglichkeiten sowie Kommunikationswege wie Foren, Chats und Blogs)</p>
		<p><b>FHS<sup>3</sup>YS</b></p> <p>FHS<sup>3</sup>YS stellt Funktionen via SelfService für alle Usergruppen zur Verfügung (vgl. Kap. IV.8.)</p>

Copyright: FH Salzburg

## II b) 6 Personalentwicklung

Die Personalentwicklung an der FHS wendet sich an alle MitarbeiterInnen in den verschiedensten Funktionen (z.B. Führungskraft, Mitglied des Lehr-, Forschungs- oder Verwaltungspersonals, Projektleitung, Sicherheitsvertrauensperson, LehrlingsausbilderIn, Betriebsratsmitglied usw.). Ziel ist, die Professionalität zu stärken und jene Qualifikationen zu vermitteln, die zur Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen beruflichen Anforderungen erforderlich sind. Die Personalentwicklung (PE) unterstützt die Führungskräfte in ihrer Personalverantwortung und die MitarbeiterInnen in ihrem beruflichen Kontext. Dazu existieren zielgerichtete Maßnahmen (Fortbildung, Karrierewege, betriebliches Gesundheitsmanagement) und Instrumente (MitarbeiterInnen- bzw. Zielvereinbarungsgespräch). Diese orientieren sich an den strategischen Zielen der FHS, den daraus abgeleiteten Zielsetzungen der Studiengänge, Bereiche, Stabsstellen und Abteilungen sowie den Entwicklungspotenzialen und -bedürfnissen der MitarbeiterInnen. Die Angebote reichen von der Organisation interner Fortbildungsprogramme über Kostenzuschüsse bis hin zu Leitfäden. Ziel der Personalentwicklung ist der Aufbau eines Personalstandes mit

- managementfähigen Führungskräften,
- akademisch und didaktisch hochqualifizierten Lehrenden / Forschenden,



- im Berufsfeld qualifizierten MitarbeiterInnen in den Studiengängen und Services und
- externen Lehrbeauftragten mit fachspezifischem Wissen und pädagogisch-didaktischen Kenntnissen.

Zielgruppe	Maßnahmen
Alle MitarbeiterInnen	Allgemeines Weiterbildungskonzept (z. B. technische/persönliches Skills)
	Performance Management (z. B. Staff Mobility, Jobenrichment)
	Betriebliches Gesundheitsmanagement (z. B. Gesundheitsförderung)
MitarbeiterInnen in der Lehre (inkl. externe Lehrbeauftragte)	Hochschuldidaktische Weiterbildung (fachliche, soziale und kommunikative Kompetenzen)
	Externe Angebote zur Professionalisierung der Lehre (z. B. Seminare/Workshops der Fachhochschulkonferenz)
MitarbeiterInnen in der Forschung	Personalentwicklungsprogramm für wissenschaftliche MitarbeiterInnen (z. B. Mentoring zur Kompetenzentwicklung, Promotionsmöglichkeiten etc.)
MitarbeiterInnen in der Verwaltung	Spezielle Softwareanwendungen im administrativen Bereich (z. B. Excel-Schulungen)
Führungskräfte	Funktionsbezogenes Einschulungsprogramm für Führungskräfte (z. B. Schulungen zur Gesprächsführung)

Copyright: FH Salzburg

Zentrales Element bei der Professionalisierung der Lehre an der Fachhochschule Salzburg bildet die Hochschuldidaktik. Ziel ist, die Lehre an der FHS nachhaltig zu fördern, sowie die Lehrenden in ihrer Arbeit zu begleiten und zu unterstützen. Das hochschuldidaktische Programm orientiert sich am Personalentwicklungskonzept der FHS und ist ebenfalls modular aufgebaut. Es kann als mehrjähriger Ausbildungszyklus mit Zertifikatsabschluss oder in Form von Einzelseminaren absolviert werden. Es richtet sich an alle Personen, die in der Lehre tätig sind und ist auf die Entwicklung der fachlichen, sozialen und persönlichen Kompetenzen ausgerichtet. Eine Didaktik-Beauftragte ist im Rektorat angesiedelt. In einem Studienjahr werden durchschnittlich acht ein- bis zweitägige Tagesseminare und drei Abendvarianten angeboten – dies soll vor allem externen Lehrbeauftragten die Möglichkeit zur Teilnahme geben. Im Studienjahr 2015/16 fanden zwölf Seminare zur Hochschuldidaktik statt, an denen insgesamt 125 Personen teilgenommen haben (93 hauptberufliche Lehrende/Forschende, 25 Lehrbeauftragte und 7 andere MitarbeiterInnen).

Darüber hinaus gibt es drei bis vier Mal im Jahr ein Zusammentreffen interessierter Lehrender im Rahmen eines „Forum:Didaktik“. Dieses Format nutzt die Expertise im Haus und ermöglicht einen Erfahrungsaustausch zu hochschuldidaktischen und FH-internen Fragen (z.B. zur Prüfungsordnung der FHS, Prüfungsszenarien und Leistungsbeurteilung, Betreuung von wissenschaftlichem Arbeiten, Sprachenangebot an FHS-Studiengängen, Anbahnung von Lehrmobilitäten). MitarbeiterInnen besuchen zudem externe Angebote zur Professionalisierung der Lehre, die seitens der Fachhochschulkonferenz angeboten werden bzw. Angebote zu spezifischen Themen, etwa den Zertifikatslehrgang „Academic Teaching Excellence Kurs“, der vom British Council in Zusammenarbeit mit der University Oxford speziell in Bezug auf Studierende mit unterschiedlichen Erstsprachen entwickelt wurde. Das Personalentwicklungsprogramm für wissenschaftliche MitarbeiterInnen bietet spezielle Angebote im Bereich Forschung und Entwicklung.

Als Element der Personalentwicklung versteht die FHS auch Maßnahmen, die eine lange Gesunderhaltung im Arbeitsprozess fördern, sei es durch betriebliches Gesundheitsmanagement oder die Nutzung von Angeboten im Sports Department. Weiters bestehen Kooperationen und Netzwerkgemeinschaften mit lokalen Einrichtungen und Unternehmungen (Magistrat, Landeskrankenanstalten, großen Firmen wie Palfinger etc.), sodass die FHS-Mitarbeiterinnen an einem breiten Aktivitätenportfolio partizipieren können (z.B. Vorträge besuchen, Teilnahme am Projekt Raucherentwöhnung usw.). MitarbeiterInnen, die aus gesundheitlichen Gründen lange Zeit ihren Beruf nicht ausüben konnten, wird eine Einzelfall-Unterstützung angeboten, um die Rückkehr zu erleichtern. Im Studienjahr 2015/16 wurden insgesamt zwölf BGM-Veranstaltungen angeboten, dabei konnten 328 MitarbeiterInnen erreicht werden.

## Bewertung:

Die Rekrutierungswege für die verschiedenen Positionen an der Hochschule sind festgelegt. Nach Meinung des Gutachterteams sind die entsprechenden Prozesse gut geeignet, um sowohl die formalen als auch die fachspezifischen Qualifikationen zu überprüfen und passgenau Personal für die Hochschule zu gewinnen. Als überdurchschnittlich gut erachtet das Gutachterteam die Integration von neuen MitarbeiterInnen in die FHS. Die Qualität und Wirksamkeit dieser Maßnahmen wurden auch von den Hochschulangehörigen im Rahmen der Gespräche bei den Begutachtungen vor Ort bestätigt. Neben umfänglichen Dokumenten, die den Einstieg in die neue Position erleichtern, fällt insbesondere das Buddy System als besonders wirkungsvoller Aspekt auf. Die gute Integration wirkt sich wiederum auf die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen aus, auf welche die FHS besonderen Wert legt (Bsp. Zufriedenheitsbefragung in 2015).

Bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses verfolgt die FHS einen ganzheitlichen Ansatz. So werden Möglichkeiten innerhalb der Hochschule (Junior und Senior Researcher oder Lecturer) und außerhalb der Hochschule ausgeschöpft, beispielsweise in Form von Dissertationen mit Partner-Universitäten. Ein umfängliches Mentoring, finanzielle Förderungsmöglichkeiten und zahlreiche Weiterbildungsnangebote runden die Nachwuchsförderung ab. Ebenfalls fällt positiv auf, dass das administrative Personal in einem bestimmten Umfang in der Lehre aktiv sein kann. Dieser Perspektivwechsel kommt allen Beteiligten zugute. Ein finanzieller Ausgleich schafft den entsprechenden Anreiz (Freistellungen werden bei Verwaltungsmitarbeitern nicht gewährt). Aufgrund der vorgelegten Dokumente und der Gespräche bei den Begutachtungen vor Ort, erachtet das Gutachterteam die o.g. Aspekte als sehr gut durchdacht und erfolgreich erprobt.

Das wissenschaftliche Personal an der FHS entspricht quantitativ und qualitativ den Anforderungen aus Lehre und Forschung. Dies gilt sowohl in Bezug auf hauptamtliches wie auf nebenamtliches Lehrpersonal. Die Anzahl von Lehrenden ermöglicht ein besonders gutes Betreuungsverhältnis für die Studierenden. Sowohl österreichische als auch ausländische Wissenschaftler bringen internationale Lehr-, Forschungs- und Berufserfahrung ein. Die Internationalität des Lehrkörpers ist profilbezogen gesichert.

Die Berufungsverfahren an der FHS sind klar geregelt und dokumentiert und folgen dem international üblichen Muster Ausschreibung – Hearing – Vorschläge. Nebenberuflich tätiges Lehrpersonal – insbesondere aus der Praxis, um dem Anwendungsbezug der FHS gerecht zu werden – wird aufgabenbezogen integriert und sehr gut an der Hochschule betreut. Das Gutachterteam hat keinerlei Zweifel an der Zweckmäßigkeit und Wirksamkeit des Systems der Personalgewinnung.

Die FHS ermöglicht ein außergewöhnlich vielseitiges Angebot der Personalentwicklung und Weiterqualifizierung für alle Gruppen ihrer Beschäftigten. Dies umfasst individuelle Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung ebenso, wie Angebote für eine Vielzahl von MitarbeiterInnen

(Bsp. Forum:Didaktik). Auch Aspekte der Gesundheitsfürsorge sind umfasst vom Angebot der FHS.

Insgesamt hat das Gutachterteam den Eindruck einer hohen Identifikation der MitarbeiterInnen mit der FHS gewonnen, was nach Meinung des Gutachterteams auch der oben beschriebenen Personalpolitik der Hochschule zu verdanken ist.

Die Bewertung des Gutachterteams basiert u.a. auf den folgenden Dokumenten und Prozessen: Berufungsordnung inkl. Bestimmungen zur Vergabe von Lehraufträgen; Bewerbungstool REXX; Externe Lehrbeauftragte; Hochschuldidaktisches Programm; Hochschuldidaktisches Programm Seminare; Ordnung zur Vergabe von Lehraufträgen; Personalentwicklungskonzept Personalentwicklungsprogramm für wiss. MitarbeiterInnen FuE; Personallaufbogen; Personalpaket 2016; Personalakquise & -integration 2016; Vergabe von Lehraufträgen; Weiterbildungskonzept; Zielvereinbarungsgespräche.

Qualitätsanforderungen	exzellent	übertrroffen	erfüllt	nicht erfüllt
<b>II b) WISSENSCHAFTLICHES PERSONAL</b>				
II b) 1 Rekrutierungswege		X		
II b) 2 Wissenschaftlicher Nachwuchs		X		
II b) 3 Qualifikationen des Lehrpersonals		X		
II b) 4 Hauptamtlich Lehrende / Berufungen			X	
II b) 5 Nebenamtlich Lehrende				
II b) 6 Personalentwicklung	X			

## II c) Lehre und Studium

### II c) 1 Fachliche Qualifikationsziele

Die Schaffung neuer Studienprogramme und Lehrgänge aus bestehenden fachlichen Zusammenhängen wird durch Werte, Vision 2020, Leitbild (vgl. Kap. I.1.) und die Strategie 2025 (vgl. Kap. I.3.) sowie die aktive Marktbeobachtung unterstützt. Sie orientiert sich je nach Studiengangprofil am regionalen, nationalen oder internationalen Bedarf, an aktuellen Entwicklungen im nationalen und internationalen Hochschulkontext, der Arbeitsmarktrelevanz sowie an den ökonomischen, sozialen und ökologischen Wachstumsfeldern. Bei bereits bestehenden Studien- und Weiterbildungsprogrammen werden im Rahmen einer gesamtheitlichen Überarbeitung („große Aktualisierung“) die Ergebnisse der Befragungen der PraktikumsgeberInnen, der Studierenden/PraktikantInnen und ggf. der AbsolventInnen in einem standardisierten internen Self-Assessment analysiert und reflektiert. Sowohl die laufende Reflexion als auch die zyklische umfassende Überarbeitung des Studienangebots dienen zur Sicherstellung der Passung von Bedarf, angestrebten Berufsfeldern, Qualifikationsprofil und -zielen und dem entsprechenden Curriculum.

Im Akkreditierungs- bzw. Aktualisierungsantrag für Studienprogramme und Weiterbildungslehrgänge wird im Kapitel „Berufliche Tätigkeitsfelder & Qualifikationsprofil“ detailliert auf diese Thematik eingegangen. Beschrieben werden die Grundsätze des Qualifikationsprofils und berufliche Tätigkeitsfelder (nach Kernbranchen, berufliche Funktionen und Positionen, Aufgaben und Tätigkeiten), wobei stets Bezug zu den angebotenen Vertiefungen und Spezialisierungen des jeweiligen Studienganges genommen wird. Im Qualifikationsprofil werden allgemeine und vertiefende Fachkompetenzen, sowie methodische und sozialkommunikative Kompetenzen detailliert für jedes Modul beschrieben. Die Ausbildungsziele sind gemäß den Anforderungen der Bologna Deklaration outcome-orientiert formuliert und richten sich nach dem Qualifikationsbedarf des angestrebten Berufsfeldes bzw. Arbeitsmarktes.

Durch das Zusammenwirken von internen und externen ExpertInnen, Studierenden und AbsolventInnen im Entwicklungsteam sowohl bei der Neu- als auch der Weiterentwicklung von Studienprogrammen und Lehrgängen soll eine möglichst hohe Passung der Qualifikationsziele zu den Zielgruppen erreicht werden, bei gesundheitswissenschaftlichen Studiengängen sind darüber hinaus gesetzliche Vorgaben (z.B. FHMTD-AV) zu berücksichtigen.

Auch durch die Evaluierung sämtlicher Praktika durch die PraktikumsgeberInnen in Unternehmen/Institutionen findet eine laufende Reflexion bezüglich der Passung der Qualifikationsziele statt. Mittels Praxishospitationen wird im direkten Gespräch mit den PraktikumsgeberInnen über Weiterentwicklungsmöglichkeit und -bedarf der Studiengänge diskutiert. Mit den Studierenden wird im Rahmen der reflexiven bzw. begleitenden Lehrveranstaltungen zum Praktikum unmittelbar die Praxistauglichkeit der Curricula reflektiert. Daraus resultierender Änderungsbedarf fließt direkt in die Weiterentwicklung der Studiengänge ein. Die didaktische Umsetzung der curricularen Inhalte wird auf Basis des FH-weiten bzw. studiengangsspezifischen didaktischen Konzeptes realisiert, beispielsweise durch die Auswahl der Lehrveranstaltungstypen (Lehr- und Lernformen), die Gruppengröße, den Prüfungsmodus und spezifische Methoden.

### II c) 2 Überfachliche Qualifikationsziele

Die aus den angestrebten Tätigkeitsfeldern entwickelten Qualifikationsprofile berücksichtigen die geforderten fachspezifischen sowie fachlich methodischen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten auf Hochschulniveau. Darüber hinaus ist die Darstellung der zu erwerbenden sozial-kommunikativen Kompetenzen fixer Bestandteil der Anträge. Alle Studienprogramme umfassen in ihren Kompetenzlinien die im fokussierten Berufsfeld erforderlichen Schlüsselqualifikation in Form von Sozial-, Selbst-, Methoden- und Handlungskompetenz (z.B. Fremdsprachen, interkulturelle Kommunikation, Team Building, Team- und Führungsarbeit).

Unterstützt wird die Entwicklung der Schlüsselqualifikationen durch die Anwendung aktueller methodisch-didaktischer Konzepte wie etwa problem- und projektorientiertes Lernen, Plan- und Fallstudien in den Lehrveranstaltungen. Die Schlüsselqualifikation der Reflexionsfähigkeit ist durch einen eigenen Lehrveranstaltungstypus in vielen Studienplänen verankert.

Auslandssemester bzw. Auslandspraktika sollen zur Persönlichkeitsentwicklung beitragen und werden daher von allen Studiengängen aktiv unterstützt. Im Auslandssemester haben Social Skills mitunter einen noch zentraleren Stellenwert als im Regulärstudium. Die dabei erworbenen Fertigkeiten werden daher nach Möglichkeit in vollem Umfang anerkannt.

Bürgerschaftliches Engagement zu zeigen und zu fördern, versteht die FHS – auch mit dem Hintergrund der Trägerschaft durch Arbeiterkammer und Wirtschaftskammer – als eine wesentliche Aufgabe. Sie widmet sich daher auch in der Ausrichtung der Studienangebote dem Gebot der Nachhaltigkeit und ressourcenschonenden Produktion. So setzen etwa Projekte und Workshops entsprechende Schwerpunkte. Um die gesellschaftsbezogenen Aufgaben einer Hochschule zu erfüllen wird für alle Masterstudiengänge verpflichtend, für alle Bachelorstudiengänge optional, jährlich ein Symposium zum Thema „Ethik und Nachhaltigkeit“ angeboten. Dabei werden relevante Themen zur gesellschaftlichen bzw. berufsspezifischen Verantwortung jedes/r Einzelnen interdisziplinär behandelt. Seit Wintersemester 2016/17 wird als eine Maßnahme aus dem Diversity Management Prozess (vgl. Kap. III.4) eine Ringvorlesung angeboten, die ebenfalls Persönlichkeitsbildung und bürgerschaftliches Engagement fördern soll. Zudem gibt es studiengangsspezifische (Lehr-)Veranstaltungen, die die Bereiche good citizenship und societal responsibility thematisch aufgreifen und vertiefen.

### **II c) 3 Positionierung**

Damit eine nachhaltige Positionierung am Bildungsmarkt der Studienangebote sichergestellt ist, ist für neu entwickelte Studienprogramme und Weiterbildungslehrgänge nach FHStG die Durchführung einer Bedarfs- und Akzeptanzanalyse zwingend vorgesehen. Die Ergebnisse sind im Antrag ausgewiesen.

Bei der Weiterentwicklung von Studienprogrammen werden diese auf Basis aktueller Daten (z.B. AMS-Qualifikations-Barometer) ergänzt. Analysiert wird hier der Arbeitsmarkt bzw. der Bedarf an AbsolventInnen des Studienganges. Zudem werden Daten der Akzeptanz (u.a. Anzahl von BewerberInnen, Vorbildung von BewerberInnen) genauer betrachtet. Die Verlaufsanalyse über die durchschnittliche Anzahl der InteressentInnen (Personen, die sich beworben haben, vom Studiengang geprüft wurden und zum Aufnahmeverfahren zugelassen werden) zeigt eine stetige Zunahme seit dem Studienjahr 2011/12 von durchschnittlich 2,8 auf 3,6 Personen im Studienjahr 2015/16. Die Erfolge der FHS zeigen die gute Positionierung im Bildungsmarkt auf. Mit 1,6 % Arbeitslosenquote unter AbsolventInnen der FHS liegt diese deutlich unter dem Österreich-Schnitt unter AkademikerInnen (3,8 %) (Stand 2016). Allein im Studienjahr 2015/16 erhielt die FHS 35 Auszeichnungen und Preise. Davon erreichten die Studierenden 17 nationale und internationale Auszeichnungen bzw. Nominierungen, darunter den Salzburger Landespreis für Marketing, Kommunikation & Design 2016 in der Kategorie Bild und Kreativwirtschaft sowie den Social Impact Award. Sechs AbsolventInnen wurden in diesem Zeitraum etwa mit dem AK Wissenschaftspreis oder dem European Youth Award ausgezeichnet. In Zusammenarbeit zwischen FHS-MitarbeiterInnen und Studierenden konnte der erste Platz beim Robothon sowie der AutoVisionAward Silber erzielt werden.

Die internationale Orientierung findet zunächst durch die grundsätzliche Ausrichtung der Curricula an internationalen Inhalten, welche durch die internationale Scientific Community als Standards gesetzt sind, statt. Weiters sind Mobilitätsfenster vorgesehen, Internationalisierungsziele pro Studiengang formuliert und die Anerkennung von im Ausland erworbenen Kompetenzen anhand festgelegter Prozesse sichergestellt. Ein eigenes Kapitel im Akkreditierungs- bzw. Aktualisierungsantrag von Studienprogrammen widmet sich den nationalen und internationalen Kooperationen der Fachhochschule bzw. jenen des jeweiligen Studienganges.

Insgesamt ist die Zahl an Incomings von 2006/07 bis 2015/16 um rund ein Drittel gestiegen. Die FHS stellt für Internationalisierungsmaßnahmen Sondermittel zur Verfügung, die vor allem auf die Erhöhung der internationalen Sichtbarkeit der FHS und der Studienprogramme abzielt. Finanziell unterstützt werden laufende internationale Aktivitäten wie Projektkooperationen mit außeruniversitären Kulturinstitutionen, Lehr- und Forschungsnetzwerken, die Intensivierung der Zusammenarbeit mit internationalen Partnerinstitutionen im Hinblick auf die Herausbildung von Schwerpunktregionen, Abhaltung von internationalen Symposien und Workshops. Der Ausbau von internationalen Gastprofessuren fördert die Einbindung der internationalen Partnerorganisationen und die Erweiterung des englischen Lehrangebots. Weiters stehen Sondermittel als Anstoßfinanzierung für längerfristige internationale Aktivitäten zur Verfügung. Im Sinne der internationalen Ausrichtung fördern die Studiengänge ein Auslandsstudium bzw. Auslandspraktikum durch ein transparentes Anrechnungsverfahren, Unterstützung in der Anbahnung und Plattformen für den Erfahrungsaustausch. Um die strategischen Ziele in Bezug auf ihre Internationalisierung erreichen zu können, hat die FHS ein vielfältiges Partnernetzwerk aufgebaut.

Eine Besonderheit der Internationalisierung bilden die Kooperationsprojekte des Tourismusstudienganges Innovation und Management im Tourismus (IMT), der sowohl mit nationaler als auch internationaler Ausrichtung angeboten wird. Der internationale Master AIS (Advanced Image and Signal Processing) wird gemeinsam mit der Universität Salzburg angeboten. In Kooperation mit dem Asian Institute of Technology in Vietnam wird das International Executive Master Program in Hospitality Management angeboten.

#### **II c) 4 Mobilität / Internationalität**

Die FHS weist im Erasmus Policy Statement ihre Strategie zur Auswahl von KooperationspartnerInnen sowie die Prioritäten und Zielsetzungen zur verstärkten Internationalisierung aus und hat die Erasmus Charter for Higher Education 2014-2020 unterzeichnet. Beide Dokumente sind auf der Website der FHS publiziert.

Die Studienpläne der FHS entsprechen den Anforderungen der europäischen Bologna-Deklaration hinsichtlich Vergleichbarkeit und Mobilitätsfähigkeit. Die Zuweisung von ECTS-Credits zu Modulen und Lehrveranstaltungen erfolgt gemäß dem europäischen Qualifikationsrahmen durch die Mitglieder des Entwicklungsteams, die die Lernergebnisse jedes Moduls bzw. der Lehrveranstaltungen definieren, die Lernaktivitäten beschreiben und den durchschnittlichen Arbeitsaufwand schätzen. Alle Studienpläne sind modularisiert und outcome-orientiert aufgebaut (vgl. „ECTS users guide 2015“). Die Vergabe von ECTS-Credits erfolgt im Rahmen des Erasmus-Programms für die Ausstellung des Learning Agreements und die Anerkennung der im Ausland absolvierten Lehrveranstaltungen. Analog dazu werden auch bei Mobilitäten weltweit Credit-Systeme verwendet bzw. in ECTS-Credits entsprechend umgerechnet.

Die FHS erhielt als erste der sechs Salzburger Hochschulen das Diploma Supplement Label. Mit dieser Auszeichnung würdigte die EU-Kommission die besondere Transparenz und Qualität, mit denen die Bologna-Ziele umgesetzt wurden. Das Diploma Supplement dient der Verbesserung der internationalen Transparenz sowie der Anerkennung von akademischen und beruflichen Qualifikationen. Sofern die entsprechende Studienleistung nachgewiesen werden kann, ist die Anrechnung aus dem Auslandsstudium immer gegeben.

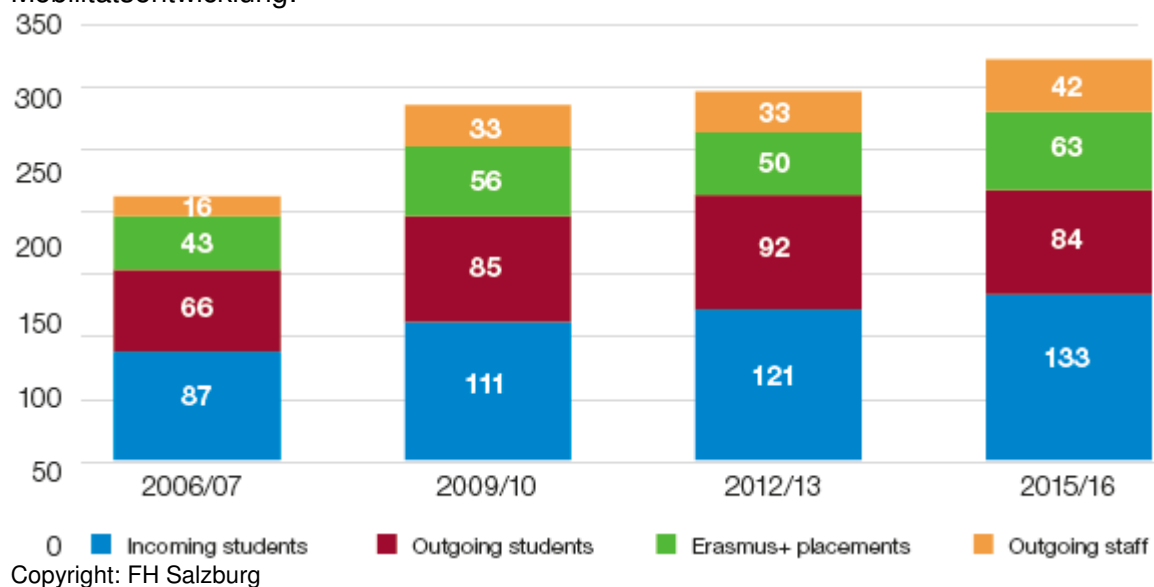
Zudem ist die FHS Projektpartnerin in internationalen Projekten (z.B. Erasmus+). Erasmus+ ermöglicht eine projektbezogene internationale Hochschulmobilität mit Partnerländern. Dies ist eine bedeutende Ergänzung zu den Mobilitäten mit Programmländern. Die FHS hatte im Studienjahr 2015/16 einen Lehrendenaustausch mit der Academy of Performing Arts in Sarajevo (Bosnien-Herzegowina) sowie der University of Newcastle (Australien). Weitere bereits genehmigte Projekte betreffen Kooperationen mit der Batumi Shota Rustaveli State University, Georgien sowie das Holon Institute of Technology, Tel Aviv (Israel). Außerdem beteiligt sich die FHS an dem Erasmus+ Projekt Modernization of the Curricula in the sphere of smart building engineering - „Green Building“ (GREB) im Bereich Capacity Building in Higher Education. Der Studiengang Holztechnologie entwickelt gemeinsam mit der Partneruniversität in Brno



(Mendel University) ein Doppel-Masterstudium im Bereich Holztechnologie mit Anerkennung der erworbenen Titel sowie die Durchführung einer Fachexkursion im Studienjahr 2016/17.

Über Forschungsaktivitäten bzw. Staff/Teacher-Mobility wird der Aufbau von langfristigem Studierenden austausch unterstützt. Im Studienjahr 2015/16 nutzten 18 Personen das Angebot der Teaching Mobility und 24 Personen jenes der Staff Mobility. Die umfangreichen Aktivitäten der FHS haben dazu beigetragen, dass die Zahl der Mobilitäten seit dem Studienjahr 2006/07 um etwa die Hälfte gestiegen ist. Im Sinne einer nationalen Mobilität bestehen Abkommen mit verschiedenen Universitäten, etwa der Technischen Universität Wien und der Universität für Bodenkultur. Dadurch haben AbsolventInnen gute Möglichkeiten, ihre Ausbildung nach dem Masterabschluss mit einem Doktoratsstudium an einer Universität fortzusetzen. (Pflicht-) Praktika und Studierendenprojekte während des Studiums öffnen die Möglichkeit zum sofortigen Eintritt in das Berufsleben nach dem Studium. Insbesondere im technischen Bereich besteht dergestalt eine enge Verflechtung mit der Wirtschaft.

Mobilitätsentwicklung:



## II c) 5 Weiterentwicklung

Im Abstand von maximal sieben Jahren werden die Inhalte der Studienprogramme bzw. der Weiterbildungslehrgänge einer umfassenden Evaluierung (große Aktualisierung) unterzogen. Bei der großen Aktualisierung orientiert sich die Qualitätssicherung stark an den Vorgaben, die auch für externe Erstakkreditierungen gelten. Dies betrifft etwa die Zusammensetzung des Entwicklungsteams (mindestens je 2 Personen mit berufspraktischer/wissenschaftlicher Qualifikation) im Rahmen der Antragsüberarbeitung. Der Prozessablauf sieht folgende Schritte vor:

- Schritt 1: Das Aktualisierungsvorhaben wird im Zielvereinbarungsgespräch im Frühjahr von Studiengangsleitung und Hochschulleitung besprochen.
- Schritt 2: QM erstellt auf Basis der Vereinbarungen einen Projektauftrag, der u.a. Verantwortlichkeiten, finanzielle und personelle Ressourcen, einen Zeitplan, die wichtigsten Zielsetzungen der Aktualisierung sowie mitgeltende Rahmenbedingungen der Überarbeitung – z.B. Berücksichtigung von Gender- und Diversitätsaspekten – festlegt und von Hochschulleitung und Studiengangsleitung unterzeichnet wird.
- Schritt 3: Der Studiengang führt ein Self-Assessment durch, dabei wird die Erreichung der Qualitätsziele von Lehre und Studium bzw. der entsprechende Optimierungsbedarf u.a. auf Basis der vorhandenen Evaluationsdaten und Studierendenverlaufsanalysen reflektiert und im Management Report zusammengefasst.
- Schritt 4: Das Entwicklungsteam (Lehrende, externe ExpertInnen aus Wirtschaft und Wissenschaft, ggf. AbsolventInnen und Studierende) überarbeitet den Antrag. In der Regel nimmt die Stabsstelle QM an den Treffen teil. In jedem Fall findet während dieser

Phase eine laufende Betreuung und Begleitung durch die Stabsstelle statt. Die Zuweisung der ECTS zu Modulen und Lehrveranstaltungen erfolgt gemäß dem europäischen Qualifikationsrahmen durch die Mitglieder des Entwicklungsteams, die die Lernergebnisse jedes Moduls bzw. der Lehrveranstaltungen definieren, die Lernaktivitäten beschreiben und den durchschnittlichen Arbeitsaufwand schätzen. Alle Studienpläne sind modularisiert (vier ECTS als Modulmindestgröße lt. Prüfungsordnung) und outcomeorientiert aufgebaut.

- Schritt 5: Der erstellte Antrag wird für einen Machbarkeitscheck an QM sowie die Abteilungen Studienorganisation (STORG), Controlling und Rechnungswesen (CRW), das International Office (IO) und Studienrecht (STURE) weitergegeben. Damit ist sichergestellt, dass rechtliche und kostenrelevante Vorgaben eingehalten werden und inhaltliche Konsistenz (etwa hinsichtlich der Internationalisierungsstrategie der FHS) besteht.
- Schritt 6: Der daraufhin überarbeitete Antrag wird für ein Final-Feedback nochmals an QM übermittelt und dann an die Hochschulleitung weitergeleitet.
- Schritt 7: Das Rektorat bestimmt sowohl intern eine ExpertInnengruppe aus dem FH-Kollegium (inkl. Studierendenbeteiligung) als auch eine/n externe/n GutachterIn mit Expertise im entsprechenden Themenfeld, die jeweils auf Basis eines Kriterienkatalogs (Vorlage QM) und unabhängig voneinander eine Begutachtung des überarbeiteten Antrags vornehmen.
- Schritt 8: Beide Gutachten bilden die Basis für die Entscheidung im FH-Kollegium. Auch QM nimmt an dieser Kollegiumssitzung teil und gibt eine Empfehlung hinsichtlich der Entscheidung ab.
- Schritt 9: Das Kollegium kann wie folgt beschließen: Untersagung der Änderungen, Untersagung der Änderungen mit Mängelbehebung und Wiedervorlage, Nicht-Untersagung mit Auflagen oder Nicht-Untersagung ohne Auflagen. Die Entscheidung wird im Mitteilungsblatt des FH-Kollegiums veröffentlicht. Bei Nicht-Untersagung muss eine schriftliche Zustimmung des Erhalters eingeholt werden. Liegt diese vor, hat die FH-Kollegiumsleitung den aktualisierten Antrag freizugeben, womit die Änderung in Kraft tritt.

Zusätzlich zu den festgelegten großen Aktualisierungen können geänderte gesetzliche oder formale Rahmenbedingungen, bzw. inhaltlicher Änderungsbedarf eine „kleine Aktualisierung“ erforderlich machen. Diese Änderung kann jederzeit durch die Studiengangsleitung angezeigt werden. Das kleine Verfahren beinhaltet keine gesamtheitliche Betrachtung des Studienganges, sondern dient dazu, zeitnah und ohne großen Aufwand einzelne Verbesserungen an isolierten Teilen des Studienganges vorzunehmen, die keine Auswirkungen auf das Gesamtkonzept des Studienganges haben. Zur Erarbeitung dieser Verbesserungen wird ein Projektauftrag erstellt, ein formal geregeltes Verfahren ist nicht notwendig. Die Bestellung eines Entwicklungsteams und die Durchführung eines Self-Assessments entfallen hier. Auch bei kleinen Aktualisierungsverfahren beschließt das FH-Kollegium über die vorgenommenen Änderungen.

## **II c) 6 Studierende aus dem Ausland**

Derzeit werden drei Studiengänge in englischer Sprache angeboten. Die Studierenden in dem Bachelor und Master-Studiengang IMT sowie dem Master-Studiengang AIS bestehen zu etwa 50% aus Studierenden aus dem Ausland. Weitere englischsprachige Studiengänge werden angestrebt. Es ist ein erklärtes Ziel, dass die Studiengänge ein englischsprachiges LV-Angebot von mind. 24 ECTS anbieten. Vor allem bei Studiengängen mit Incoming- und Outgoing-Mobilitäten ist dies bereits weitgehend umgesetzt. Die Maßnahmen zur Erhöhung der Attraktivität für Studierende aus dem Ausland gliedern sich in Aktivitäten vor bzw. während des Aufenthalts sowie laufende Aktivitäten.



Phase	Maßnahmen
VOR dem Aufenthalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewerbung und Beratung durch das IO auf internationalen Bildungsmessen</li> <li>• Bewerbung an den Partnerinstitutionen durch unsere Outgoings</li> <li>• Aussenden der aktuellen Bewerbungsinformationen für Incoming-Studierende an Partnerinstitutionen durch das IO</li> <li>• Kontakt mit den Partnerhochschulen und zukünftigen Incomings im Zuge des Nominierungs- und Bewerbungsprozesses für ein Auslandssemester an der FHS</li> <li>• Betreuung der zukünftigen Incomings zur Vorbereitung auf Ihren Aufenthalt an der FHS</li> </ul>
WÄHREND des Aufenthalts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation einer Welcome Week durch das IO</li> <li>• Buddysystem</li> <li>• Tandem Learning</li> <li>• Veranstaltungen (International Christmas, International Corner beim Open House, etc.)</li> <li>• Betreuung der Incomings durch das IO (administrativ) &amp; die internationalen KoordinatorInnen (akademisch)</li> </ul>
LAUFENDE Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pflege und Erweiterung internationaler Kontakte zu Unternehmungen und öffentlichen Einrichtungen</li> <li>• Festlegung von Mobilitätsphasen in den Curricula der Studiengangsansträge</li> <li>• Beratung und Unterstützung durch das IO und die Internationalen KoordinatorInnen in den Studiengängen</li> <li>• Veranstaltungen (z. B. Tanz- / Kochkurse, Filmvorführungen)</li> <li>• LV-Angebot des IO (Deutsch als Fremdsprache, Understanding Austrian Culture &amp; Society, Effective Communication in Multicultural Teams)</li> </ul>

Copyright: FH Salzburg

Die FHS verfügt über ein Partnernetzwerk von über 130 Partnerinstitutionen, mit denen bilaterale Kooperationsverträge bestehen. Seit Herbst 2016 existiert auch eine eigene Vorlage für Kooperationsverträge mit Partneruniversitäten aus Drittstaaten. Die Kooperationsabkommen mit den Partnerhochschulen gewährleisten die gegenseitige Entsendung von Studierenden, die Anrechnung von Studienleistungen, die Erlassung von Studiengebühren sowie die Betreuung und Unterstützungsmaßnahmen in Bezug auf Visa und Unterkunftsangelegenheiten bei Auslandssemestern. Es bestehen zwei Doppeldiplomabkommen mit Partnerhochschulen (mit einer schwedischen sowie einer japanischen Hochschule), die es Studierenden ermöglichen, neben dem FHS-Abschluss einen zusätzlichen akademischen Abschluss zu erwerben. Weitere Doppeldiplomabkommen sind in Vorbereitung. Im Rahmen des Stipendienprogramms Programa Ciência sem Fronteiras (CsF) Austria/Science without Borders Programme (SwB) Austria, welches von der brasilianischen Regierung gefördert wird, hat die FHS auch mehrere Incoming-Studierende aus Brasilien aufgenommen, um die brasilianische Bildung in den Bereichen Wissenschaft, Technologie, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit zu fördern. Die FHS arbeitet laufend daran, das Studienangebot sowohl für Austauschstudierende als auch für regulär Studierende zu öffnen und attraktiver zu gestalten. Ein prioritäres Ziel der FHS-Internationalisierungsstrategie ist der kontinuierliche Ausbau des englischsprachigen Lehrveranstaltungsangebots.

## Bewertung:

Die FHS hat plausibel dargelegt wie anhand der übergeordneten Ziele der Hochschule und Analysen zu Zielgruppen, Bedarfen, Qualifikationen und möglicher Tätigkeiten neue Studiengänge und Lehrgänge konzipiert werden. Sie berücksichtigt dabei neben allgemeinen Bedarfen insbesondere auch die Bedarfe der Region Salzburg. Unter Einbezug der relevanten Gruppen in den jeweiligen Entwicklungsteams werden sowohl fachliche als auch überfachliche Qualifikationen definiert, die sich am nationalen und europäischen Qualifikationsrahmen orientieren. Schlüsselqualifikationen und Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden werden ebenso berücksichtigt wie bürgerschaftliches Engagement. Bspw. Aspekte wie Nachhaltigkeit oder Chancengleichheit/Diversity sind an der FHS von großer Bedeutung.

Internationale Inhalte sind der Hochschule ebenfalls wichtig bei der Entwicklung neuer Studienangebote. Aber auch hier geht die Hochschule zielgerichtet vor und variiert ihr Studienangebot. So spielt das Thema Internationalität zwar eine grundsätzliche Rolle in allen Fachbereichen, wird jedoch je nach Studiengang, Zielgruppe, Lehrsprache und angestrebten Tätig-

keitsfeld der Absolventen mal mehr mal weniger intensiv ausgeprägt. Dies erscheint dem Gutachterteam ein guter Ansatz, der der übergeordneten Zielsetzungen der Hochschule gerecht wird.

Nach Ansicht des Gutachterteams sind auch bei der Entwicklung der Studiengänge und Lehrgänge die Prozesse gut eingespielt. Insbesondere die umfangreichen Vorlagen und Checklisten sorgen für gut begründete und zielgruppenspezifische Angebote im Bereich Studium und Lehre. Die FHS gewährleistet so eine gleich bleibend hohe Qualität.

Bei der Positionierung der Studiengänge/Lehrgänge im Bildungsmarkt geht die FHS ebenso strategisch vor. Sowohl den regionalen als auch überregionalen Bedarfen und Anforderungen, denen die Hochschule Rechnung tragen möchte, wird das Portfolio der Hochschule nach Meinung des Gutachterteams durchweg gerecht. Dies zeigt sich auch deutlich in der unterdurchschnittlichen Arbeitslosenquote der Absolventen der FHS. Hochschulmarketing und -kommunikation tragen sehr viel zur gelungenen Positionierung des Studienangebots bei (vgl. auch Kap. IV. 1).

Die Implementierung des ECTS-Systems ermöglicht nationale und internationale Mobilität. Diese wird durch zahlreiche Kooperationen und Austauschmöglichkeiten – sowohl für Studierende als auch für das Lehrpersonal und MitarbeiterInnen – an der Hochschule vielfältig genutzt. Die vorgelegten Daten zur Mobilität bestätigen dies. Neben den fachlichen Aspekten machen die vielfältigen Angebote und Services für Incomings das Studium an der FHS für ausländische Studierende insgesamt sehr attraktiv (vgl. Kap. III. 3).

Als überdurchschnittlich erachtet das Gutachterteam die Aktivitäten der FHS im Bereich der Weiterentwicklung von Studiengängen und Lehrgängen. Die großen Aktualisierungen stellen ein sehr solide definiertes und in der Praxis eindeutig bewährtes Prüfverfahren dar, das eine intensive Auseinandersetzung mit den Studiengängen bzw. Lehrgängen gewährleistet. Auch bei der Weiterentwicklung sind die verschiedenen Stakeholder involviert und haben Gelegenheit, sich in die Verbesserungsprozesse aktiv einzubringen. Das QM-Team führt die Beteiligten einerseits durch das Verfahren und achtet auf Einhaltung der Vorgaben. Andererseits agiert es als Serviceanbieter für die Verantwortlichen des/der zu prüfenden Studienangebote.

Von der Effektivität des Weiterentwicklungsprozesses ist das Gutachterteam somit überzeugt. Die sehr umfangreichen Prozessschritte könnten nach Ansicht des Teams sogar ggf. reduziert werden und damit Ressourcen schonen, ohne dass die besondere Qualität der Weiterentwicklung darunter leiden würde. Das Team empfiehlt daher, die Prozesse dahingehend zu überprüfen.

Das Kriterium der Erschließung der Künste wurde vom Gutachterteam als nicht relevant bewertet. Nichtsdestotrotz erachtet das Gutachterteam die AbR-Aktivitäten der Hochschule in Studiengängen mit künstlerischen Anteilen als gut geeignet um eine vollumfängliche Verknüpfung von Forschung und Lehre zu gewährleisten.

Die Bewertung des Gutachterteams basiert u.a. auf den folgenden Dokumenten und Prozessen: Auszug Autonomie Akkreditierungs- bzw. Aktualisierungsantrag Studiengänge Vorlage; Diploma Supplement Beispiel; Diploma Supplement Label; Projektaufträge PA große Aktualisierung; Projektaufträge PA kleine Aktualisierung; Projektaufträge PA Lehrgang; Projektaufträge PA STG-Erstakkreditierung; Bachelorabschlussprozess; Bewerbungs- & Aufnahmeverfahren; Evaluierung; Masterabschlussprozess; Mobilität; Praktikum; Handbuch Qualität der Lehre; Richtlinie zur Einrichtung von Weiterbildungslehrgängen; Richtlinie zur Weiterentwicklung von Studiengängen und Lehrgängen; Self-Assessment Leitfaden für das Self-Assessment; Studiengangsentwicklung Unterlagen; Studiengangsentwicklung am Beispiel einer großen Aktualisierung: Master-Studiengang MultiMediaTechnology.

Qualitätsanforderungen	exzellent	übertroffen	erfüllt	nicht erfüllt
<b>II c) LEHRE UND STUDIUM</b>				
II c) 1 Fachliche Qualifikationsziele			X	
II c) 2 Überfachliche Qualifikationsziele			X	
II c) 3 Positionierung		X		
II c) 4 Mobilität / Internationalität			X	
II c) 5 Weiterentwicklung		X		
II c) 6 Studierende aus dem Ausland			X	
II c) 7 (ggf) Erschließung der Künste			Nicht relevant	

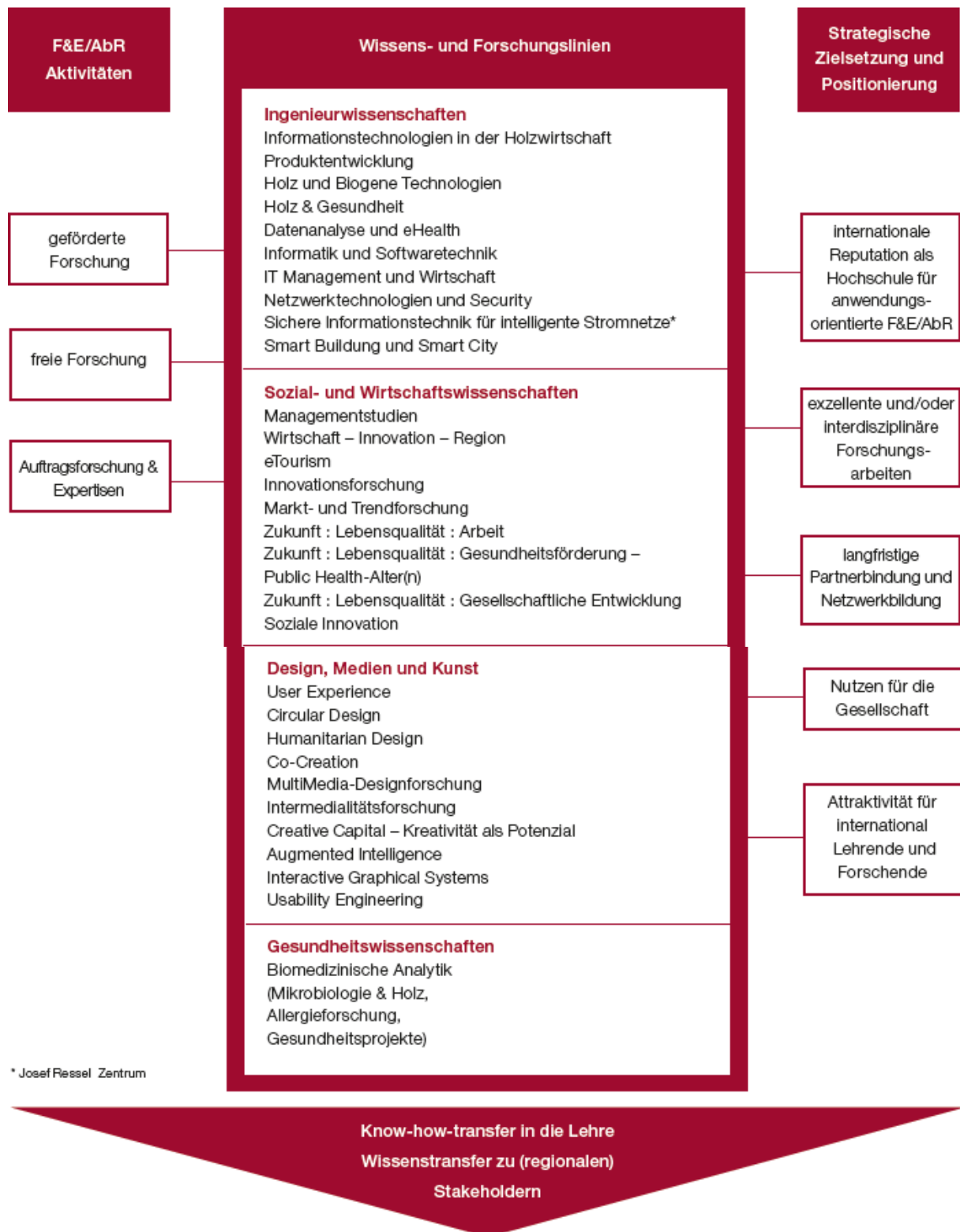
## II d) Forschung und Entwicklung

### II d) 1 Forschungsstrategie

An der FHS haben Lehre und Forschung, in Anlehnung an deren Verknüpfung im FHStG, den gleichen Stellenwert. Diesem Grundsatz folgt auch die 2013 eingeführte Forschungs-, Entwicklungs- und Transferstrategie (FET-Strategie). Die FET-Strategie definiert die Schwerpunkte der Forschungs-, Entwicklungs- und Transfermaßnahmen an der FHS. Ein primäres Ziel der Strategie ist die Sicherstellung der Qualität der Lehre durch den Transfer von Wissen, Methoden und Technologien aus der Forschung. Sie erfüllt damit den im FHStG definierten Anspruch, die Lehre sei dem Stand der Wissenschaft entsprechend zu gestalten. Ein weiteres Ziel der FET-Strategie ist – im Sinne der Profilbildung im Bereich angewandter Forschung – der Ausbau bestehender sowie der Aufbau neuer Forschungsschwerpunkte und Forschungszentren, insbesondere auch der strategischen F&E-Kooperationen mit regionalen Stakeholdern und der Transfer von Forschungsergebnissen. In diesem Kontext ist ein Ziel, innerhalb des Disziplinenmodells (Ingenieurwissenschaften, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Design, Medien und Kunst sowie Gesundheitswissenschaften) zwei bis drei weitere Forschungszentren einzurichten. Ergänzend werden jene Bereiche unterstützt, die etwa im Zuge der Akademisierung neuer Berufsfelder zusätzlich entstanden sind und deshalb bisher noch wenige Forschungsaktivitäten entwickelt haben. Die FET-Strategie zielt auf die verstärkte Einbindung des Lehr- und Forschungspersonals in die jeweilige „Scientific Community“ ab. Insbesondere in den etablierten Forschungsbereichen bedeutet dies eine Ausrichtung auf verstärkten internationalen Austausch. Definiert wurden zudem Maßnahmen zur Evaluierung und Qualitätssicherung von Forschungsleistungen sowie zur strukturierten Kommunikation der Forschungsaktivitäten nach innen und außen.

Die Struktur der Forschung an der FHS richtet sich aktuell thematisch an den Wissens- und Forschungslinien aus, die in den Akkreditierungs- und Aktualisierungsanträgen der Studiengänge festgelegt sind. Eine herausragende Stellung nimmt dabei im Forschungsbereich das „Josef Ressel Zentrum für anwenderorientierte Smart Grid Privacy, Sicherheit und Steuerung“ (den Ingenieurwissenschaften zugeordnet) ein.

Thematische Schwerpunkte von Forschung und Entwicklung (F&E) und Art-based Research (AbR):



Copyright: FH Salzburg

In den letzten Jahren konnte das Volumen der eingeworbenen Drittmittel im Bereich der angewandten Forschung von insgesamt € 2,6 Mio. im Jahre 2010/11 auf aktuell € 2,9 Mio. gesteigert werden. Diese Entwicklung ist vor dem Hintergrund der fehlenden Basisfinanzierung im österreichischen FH-Sektor zu interpretieren.

Thematisch liegen die Schwerpunkte der FHS-Forschungsaktivitäten, ausweislich der Fördersummen, vorrangig bei angewandten technikorientierten Projekten:

Themenschwerpunkt	STG/OE	Fördersumme* (Anteil FHS)	Anzahl F&E-Projekte
Sichere Informationstechnik für intelligente Stromnetze	JRZ	1.187.430	8
Produktentwicklung	HTB/HTW	596.981	10
Interactive Graphical Systems	MMT	541.414	3
Smart Building	SMB/SMC	480.037	6
Holz & Biogene Technologien	HTB/HTW	453.269	7
<i>Anmerkung: (*) enthält abgeschlossene und laufende Projekte, Gesamtsummen</i>			

Copyright: FH Salzburg

Mit Blick auf die neu entwickelte „Strategie 2025“ der FHS und die ebenfalls jüngst von der Landespolitik vorgelegte, unter Beteiligung der FHS erstellte, „WISS - Wissenschafts- und Innovationsstrategie Salzburg 2025“<sup>17</sup> wird derzeit eine Überarbeitung der aus dem Jahre 2013 datierten **FET-Strategie** vorgenommen. Allfällige Anpassungen betreffen die Ausrichtung der FHS-Forschung auf neue Schwerpunkte und Bedarfe an angewandter Forschung im Bundesland Salzburg sowie deren Verknüpfung mit vorhandenen Potenzialen in der FHS-Forschung. Anpassungsbedarfe werden aktuell vom Arbeitsausschuss Forschung und Entwicklung des FH-Kollegiums erarbeitet. Auf dieser Basis wird die FET-Strategie bis zum Sommer 2017 aktualisiert.

## II d) 2 Anreizsystem

Aufgrund fehlender Basisfinanzierung der Forschung im österreichischen Fachhochschulsektor sind interne Budgetumschichtungen erforderlich, um angewandte Forschung durchzuführen. Diese Umschichtungen ermöglichten es der FHS in den letzten Jahren, ein vielschichtiges, auf die Ziele der FET-Strategie abgestimmtes, Anreizsystem im Bereich der Forschung zu etablieren:

- F&E/AbR sind im Selbstverständnis der FHS als Aufgaben bzw. Prozesse definiert, deren Bewältigung zeitliche Ressourcen erfordert. Zur Durchführung von Forschungsaktivitäten werden daher prozessorientierte Freistellungen laut Regelung in der Dienstordnung festgelegt.
- Die vom Bundesland Salzburg bereitgestellten Landesmittel zur Forschungsförderung werden gemäß den strategischen Zielsetzungen durch die Hochschulleitung und den Vorsitzenden des Arbeitsausschusses Forschung und Entwicklung vergeben. Das entsprechende Verfahren wurde 2016 neu aufgesetzt. Dadurch können ForscherInnen bzw. (potenziellen) AntragstellerInnen Entscheidungskriterien und -wege für die Mittelvergabe transparent kommuniziert werden. Zum anderen ist mit der thematischen Schwerpunktsetzung in der Ausschreibung ein Anreiz gesetzt, dass AntragstellerInnen Projekte beantragen, die auf die Forschungsstrategie abgestimmt sind und so zur gewünschten Profilbildung der FHS-Forschung beitragen.
- Auf Basis der internen Budgetumschichtungen wurde als niederschwelliger Anreiz der FHS F&E/ AbR-Fördertopf eingerichtet. Aus diesem können Einzelprojekte mit klarem F&E/AbR-Bezug schnell und unbürokratisch gefördert werden. Die Vergabe der Mittel erfolgt auf Empfehlung der Forschungscoordination (FOKO) in Abstimmung mit der Hochschulleitung.
- Um F&E Aktivitäten im Gesundheitsbereich zu unterstützen und zu fördern, wurde 2008 die Forschungsförderung im Gesundheitsbereich eingeführt. Sie dient der Initiierung kleinerer Forschungsprojekte in den gesundheitswissenschaftlichen Studiengängen. Ein Auswahlgremium mit VertreterInnen aus den Salzburger Landeskliniken und der Hochschulleitung der FHS vergibt die Gelder.
- Immaterielle Anreize ergeben sich dadurch, dass die Verleihung der FH-Professur an der FHS regelmäßig auch an den Nachweis disziplinenbezogener Forschungs- und



Entwicklungstätigkeit bzw. eigenständiger künstlerisch-gestalterischer Tätigkeit/Art-based Research-Tätigkeit geknüpft ist und diesbezügliche Publikationen voraussetzt. In diese Richtung wirkt weiters das neu eingerichtete Instrument des „Forschungs- bzw. Praxismonats“, das auch etablierte Forschende erhalten können, um im Sinne der forschungsstrategischen Zielsetzungen zu arbeiten. Die Vergabe erfolgt durch die Hochschulleitung.

- Im Rahmen der FET-Strategie wurden zudem Maßnahmen zur Förderung und Stärkung des wissenschaftlichen Nachwuchses definiert und in das Personalentwicklungsprogramm für wissenschaftliche MitarbeiterInnen aufgenommen. Das Maßnahmenpaket besteht aus Vorträgen und Workshops in den forschungsrelevanten Bereichen „Drittmittelmanagement“, „Wissensmanagement und -transfer“ sowie „Wissenschaftliche Höherqualifikation“. Ziel ist, die fachlichen Kompetenzen der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen zu erweitern sowie deren eigenständige Kompetenz, etwa zur Einwerbung von Drittmitteln oder des wissenschaftlichen Schreibens für fach einschlägige Publikationen, zu erhöhen. Maßnahmen zur Unterstützung von Qualifizierungsvorhaben werden in der Durchführungsphase und in der Endphase des Vorhabens zur Verfügung gestellt.<sup>20</sup>
- Die FHS unterstützt die Teilnahme (aktiv als Mitwirkende/r bzw. passiv als ZuhörerIn) an nationalen und internationalen Konferenzen und Symposien zur Förderung von Forschung und Internationalisierung.

### **II d) 3 Verknüpfung von Forschung und Lehre**

In der FET-Strategie ist das Ziel „Jede/r Lehrende forscht und jede/r Forschende lehrt“ formuliert. Dementsprechend ist der Großteil des akademischen Personals durch dienstvertragliche Regelungen und entsprechende Stellenprofile angehalten, in Forschung und Entwicklung bzw. AbR tätig zu werden. In unterschiedlichen Intensitäten ist damit der unmittelbare Transfer der Forschungsergebnisse in die Lehre vorgegeben. Die Forschung unterstützt dadurch die Lehre, um sie möglichst auf dem neuesten Stand zu halten. Der damit verbundene wechselseitige Austausch zwischen Lehre und Forschung erfolgt über verschiedene Kanäle:

- Die in den Akkreditierungs- und Aktualisierungsanträgen festgeschriebenen Wissens- und Forschungslinien der Studiengänge werden inhaltlich von den hauptberuflichen MitarbeiterInnen der Studiengänge getragen. Da es insbesondere diese hauptberuflichen MitarbeiterInnen bzw. Lehrenden sind, die im Rahmen der Forschungslinien des Studiengangs F&E-Projekte durchführen, sind Querbezüge zwischen Forschung und Lehre gleichsam institutionell sichergestellt.
- Umgekehrt verhält es sich bei den hauptberuflichen Mitgliedern des Forschungspersonals. Sie werden für den Anteil der Lehre im jeweiligen Studiengang von Forschungsaktivitäten freigestellt.
- Verankert ist diese Wechselwirkung zwischen Lehre und Forschung auch in den jeweiligen Einstellungsverfahren und Anforderungsprofilen. So ist im Bestellungsverfahren für Researcher Lehre im Anforderungsprofil enthalten. Vice versa ist in den Bestellungsverfahren für Lecturer F&E im Anforderungsprofil enthalten.
- Zusätzlich besteht die Möglichkeit, die Studierenden in die Forschungsprojekte aktiv einzubinden. Durch die Einbindung von hoch qualifizierten Studierenden bzw. hoch qualifizierten AbsolventInnen aus den Bachelor- und Masterstudiengängen in Forschung und Lehre soll eine stärkere Konzentration des „Mittelbaus“ in Forschungsschwerpunkten und Forschungszentren erreicht werden.

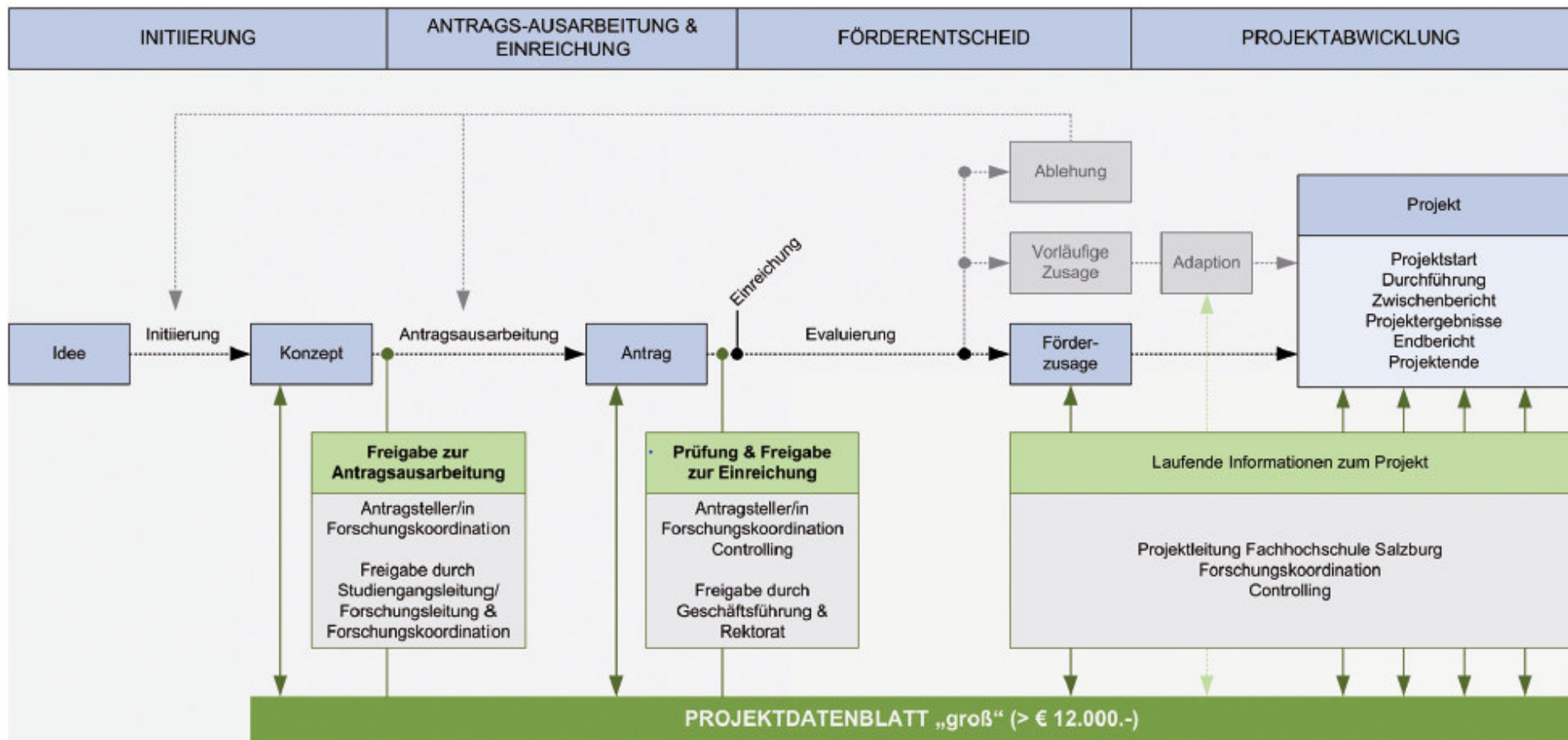
### **II d) 4 Forschungsevaluation**

Zur Sicherstellung der Relevanz und der Qualität der Forschung verfügt die FHS über eine systematische Prüfung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, das auf nationalen und internationalen Standards basiert. Dabei werden alle Phasen eines F&E/AbR-Projekts durch die F&E/AbR-Projektdokumentation begleitet. Das zentrale Dokument hier ist das Projektdatenblatt, welches von dem/der AntragstellerIn bzw. der Projektleitung ausgefüllt und gemeinsam mit allen relevanten Dokumenten (z.B. Antrag, Verträge, Zwischen- und Endberichte, Ab-

rechnungen, etc.) von der Forschungscoordination verwaltet wird. Darin ist der Freigabeprozess integriert, bei dem sowohl die Relevanz des Forschungsprojekts für die FHS als auch die personelle und die budgetäre Abstimmung erfolgt. Die F&E/AbR-Projektdokumentation stellt ein Informationssystem dar, das schlanke und zeitnahe Prozesse ermöglicht, insbesondere die Zahl der organisatorischen Schritte reduziert und lange Lauf- und Wartezeiten vermeidet.

Zudem stellt die F&E/AbR-Projektdokumentation die Schnittstelle zur Forschungsleistungsdokumentation (FHS3YS), zur gesetzlich vorgeschriebenen BIS-Meldung und weiteren Berichterlegungen (z.B. der Aufstellung für den Aufsichtsrat etc.) dar. Die Prozessbeschreibung und die Implementierung des Informationssystems ermöglichen weiters eine klare und transparente Zuweisung von Verantwortung und Kompetenzen. Parallel dazu dient das Informationssystem auch als ein zentrales Ablagesystem für alle organisatorisch relevanten Dokumente (Anträge, Verträge etc.). Jedes F&E/AbR Projekt wird somit zentral erfasst und dokumentiert.

Die systematische Prüfung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten erfolgt in drei Stufen: a) Ex-Ante-Prüfung, b) Begleitung während der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten bzw. -projekte und c) Ex-Post-Prüfung. Eine zentrale Rolle nehmen dabei die Studiengangsleitungen bzw. die Forschungsleitungen in den Studiengängen sowie die Forschungscoordination ein. Ein typischer Ablauf eines F&E/AbR-Projekts mit einer Fördersumme von über 12.000 Euro stellt sich wie folgt dar:



Copyright: FH Salzburg

- Die Ex-Ante-Prüfung findet während der Antragstellung und der Projekt-Konzeption sowie Projektanbahnung statt. Forschende, Forschungsleitung und ProjektmitarbeiterInnen stimmen die Inhalte der Forschungsvorhaben, die Herangehensweise sowie die theoretische und konzeptionelle Fundierung auf die Anforderungen ab, eine Überprüfung der strategischen Passung findet statt. Anschließend wird die Ressourcenplanung und -allokation im Studiengang diskutiert. Bei Forschungsvorhaben, die einen FHS-Kostenanteil von 12.000 Euro überschreiten, erfolgt regelmäßig eine Prüfung des Forschungsprojektes durch das Projektcontrolling der CRW-Abteilung, die Forschungsordination und durch die Hochschulleitung. Dabei steht die Bewertung der finanziellen Machbarkeit und Tragfähigkeit (insbesondere bei hohem Eigenmittelanteil) sowie die Überprüfung der geplanten Ressourcenallokation im Vordergrund.
- Während der Laufzeit der F&E/AbR-Projekte werden diese von verschiedenen Stellen im Haus begleitet. Die Forschungs- bzw. Studiengangsleitungen begleiten die Projektleitungen als Teil ihrer Verantwortung als Führungskraft. Das Projektcontrolling betreut die administrativen und buchhalterischen Belange bei Forschungsvorhaben mit Projektabrechnungen, Zwischenberichten sowie Beratung über Abrechnungsmöglichkeiten und -details etc. Erfahrene Forschende begleiten und leiten jüngere Forschende, die F&E/AbR-Projekte durchführen, an.
- Nach/zum Abschluss der Projekte findet eine Ex-Post-Prüfung statt. Die Projektergebnisse werden, so möglich und vertretbar, als Forschungsergebnisse publiziert oder auf Konferenzen und Workshops präsentiert. Der Publikation und der Präsentation geht in der Regel ein Peer-review-Prozess voraus, der im Nachhinein die Problemstellung, die Herangehensweise und die Ergebnisse auf ihre Qualität hin begutachtet. Das Overall-Monitoring der Forschung der FHS obliegt der Hochschulleitung, die auch dem Aufsichtsrat der FHS berichtet. Sie wird dabei von der Stabsstelle Forschungsordination unterstützt.

Das System der internen Forschungsevaluation soll, wie in der FET-Strategie vorgesehen, durch die Einführung von Ziel- und Leistungsvereinbarungen ergänzt werden. Derzeit wird dies über die jährlich stattfindenden Zielvereinbarungsgespräche integriert und die Einführung von Ziel- und Leistungsvereinbarungen sowie Entwürfe für die Evaluierung von Forschungszentren geprüft. Dabei besteht die Herausforderung bei der Einführung von Standards in der Forschungsevaluation darin, der Vielfalt der Disziplinen bzw. Forschungsschwerpunkte an der FHS gerecht zu werden.

Die Richtlinie „Sicherung der Guten Wissenschaftlichen Praxis“ der FHS definiert verbindliche Regeln für wissenschaftliches Arbeiten – und damit auch für die Forschenden – und wird damit dem international gültigen wissenschaftstypischen Qualitätsanspruch gerecht. Die F&E/AbR Aktivitäten der FHS wurden im Jahr 2015 durch eine externe Agentur evaluiert. Dabei wurde eine Bestandsaufnahme der F&E/AbR Tätigkeiten der FHS durchgeführt, sowie die strategisch relevanten Rahmenbedingungen für die F&E/AbR Aktivitäten analysiert. In weiterer Folge wurden Synthesen und Anregungen abgeleitet. Die externe Evaluation bildete einen Teil der Basis für die Strategieentwicklung der FHS.

## **II d) 5 Ressourcen**

Die Forschung im österreichischen Fachhochschulsektor sieht sich einerseits der Restriktion einer fehlenden Basisförderung der Forschung gegenüber, ist andererseits aber mit dem politischen Auftrag, angewandte Forschung zu betreiben, ausgestattet. Grundsätzlich gilt damit, dass die Handlungsspielräume für Forschung an einer FH durch die fehlende nachhaltige Finanzierung deutlich eingeschränkt sind.

Aufgrund dieser Finanzierungssituation unter österreichischen Fachhochschulen ist die Durchführung von F&E/AbR an der FHS weitgehend auf die Einwerbung von Drittmitteln angewiesen und dementsprechend auszurichten. Für die Forschung an der FHS ist in diesem Kontext von Bedeutung, dass das Bundesland Salzburg aktuell jährlich € 400.000,- zur Finanzierung der Forschung an der FHS bereitstellt. Gleichwohl ist auch die FHS angesichts einer fehlenden

Basisfinanzierung des Bundes für Forschung wesentlich auf interne Budgetumschichtungen angewiesen, um die politisch gewollte Funktion im Bereich angewandter Forschung wahrnehmen zu können. So wurden im Durchschnitt der letzten sechs Studienjahre 49% der Aufwände für F&E/AbR an der FHS über eingeworbene Drittmittel, 11% über die Landesförderung Forschung und 40% über interne Budgetumschichtungen finanziert. Auffällig ist dabei insbesondere die Bedeutung dieser internen „Ausfallhaftung“ als Ausgleich für die Zyklizität, wie sie der projektgetriebenen Forschung eigen ist (vgl. Abbildung 18). Vor diesem Hintergrund stellt sich die ressourcenseitige Ausstattung im Bereich der Forschung wie folgt dar:

- Personelle Ressourcen: Durch die Drittmittelfinanzierung von Forschung entstehen Finanzierungslücken zwischen Projekten, diese werden bei befristet beschäftigten Forschenden durch die FHS überbrückt. Unbefristete MitarbeiterInnen sind über die Lehrtätigkeit abgesichert.
- Sächliche Ressourcen: Die FHS verfügt auf ca. 3.850 qm über state-of-the-art Labore, die sowohl im Rahmen von Lehrveranstaltungen als auch für Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten genutzt werden. Die Arbeitsplätze der Forschenden und Lehrenden an der FHS sind mit hochwertiger IT-Infrastruktur ausgestattet. Die FHS verfügt an den zwei Standorten in Urstein und Kuchl über Bibliotheken, deren Bestand sich im Studienjahr 2015/2016 auf über 40.000 Exemplare, 238 Abonnements für Fachzeitschriften sowie 6.467 E-Journals und 4.358 E-Books belief.
- Supportprozesse: Die Stabsstelle Forschungskoordination (FOKO) arbeitet eng mit den FH-ForscherInnen, Serviceeinrichtungen und der Hochschulleitung zusammen. Die Tätigkeitsfelder umfassen den Bereich der Forschungsförderung, -dokumentation, -vertragsprüfung und -kommunikation. Darüber hinaus koordiniert die FOKO die interne Vernetzung im Bereich F&E/AbR sowie die externe Vernetzung mit FördergeberInnen, Behörden und ForschungspartnerInnen. Die Abteilung Controlling und Rechnungswesen unterstützt die FOKO im Projektcontrolling. Diese Unterstützung umfasst die Bewertung der finanziellen Machbarkeit von F&E/AbR-Projekten, die Überprüfung der geplanten Ressourcenallokation und die buchhalterische Abwicklung der Forschungsvorhaben. Die Abteilung Studienrecht unterstützt die FOKO im Bereich der Vertragsprüfungen, etwa bei Verträgen im Zusammenhang mit Förderansuchen, bei Kooperations- und Projektverträgen mit WirtschaftspartnerInnen oder im Falle von Geheimhaltungsvereinbarungen. In größeren Studiengängen werden die Forschenden hinsichtlich administrativer Tätigkeiten von Forschungsassistenzen unterstützt.

## **II d) 6 Forschungsk Kooperationen**

Die Forschungsbereiche der FHS verfügen über ein vielfältiges regionales, nationales und internationales Netzwerk an Kooperationen. Im Berichtszeitraum 2015/16 wurden 73% aller Forschungsprojekte gemeinsam mit KooperationspartnerInnen oder in direktem Auftrag von UnternehmenspartnerInnen abgewickelt.

KooperationspartnerInnen F&E/AbR	2013/14	2014/15	2015/16
Gesamt (Anzahl)	126	125	112
Universitäten (antellig)	32 %	32 %	29 %
Außeruniversitäre F&E-Einrichtungen (antellig)	6 %	11 %	12 %
Unternehmen (antellig)	36 %	33 %	34 %
Sonstige (antellig)	26 %	24 %	26 %
Gesamtprojektanzahl	91	78	96
Kooperationsprojekte (Anzahl)	39	30	29
Kooperationsprojekte (antellig)	43 %	38 %	30 %
Transferorientierte Projekte, Auftragsforschung (Anzahl)	34	29	41
Transferorientierte Projekte, Auftragsforschung (antellig)	37 %	37 %	43 %
Kooperation & Transferorientiert (Anzahl)	73	59	70
Kooperation & Transferorientiert (antellig)	80 %	75 %	73 %

Copyright: FH Salzburg

Im Bereich der Kooperationen sind vor allem langfristige Kooperationen mit UnternehmenspartnerInnen oder anderen Forschungseinrichtungen hervorzuheben. Das „Josef Ressel Zentrum für Anwenderorientierte Smart Grid Privacy, Sicherheit und Steuerung“ arbeitet zum Beispiel seit 2012 mit der Salzburg AG für Energie, Verkehr und Telekommunikation und der Salzburg Wohnbau GmbH erfolgreich zusammen. 2016 konnte Siemens München als weiterer Unternehmenspartner gewonnen werden. Unternehmenspartnerin im Projekt „Process Mining for Intrusion Detection in Smart Energy Grids“ (PROMISE, 2015 bis 2016, FFG, IKT der Zukunft) ist die Teradata GmbH. Mit dem Unternehmen COPA-DATA verbindet die FHS eine langjährige Partnerschaft, die sich u.a. in unterschiedlichen F&E-Projekten sowie einer Laborpartnerschaft widerspiegelt. Im Rahmen des „Center for Advances in Digital Entertainment Technologies“ (CADET, 2010 bis 2014, FFG COIN Aufbau) wurden an der Fachhochschule Salzburg mit ihren medien-affinen Studiengängen MultiMediaTechnology (MMT) und MultiMediaArt (MMA) und dem international renommierten Ars Electronica Futurelab (AEF) technische und gestalterische Kompetenzen gebündelt, um damit den Bereich des „Creative Engineerings“ am Standort Österreich entscheidend zu stärken. Ziele des F&E Projektes CADET waren die Konzeption und Entwicklung von Technologien und Anwendungen im Bereich des Mixed Reality Entertainments.

Das F&E Projekt „Integral: Future orientated management of European forest landscapes“ (EU FP7, 2011 bis 2015) wurde in einem Konsortium von 19 internationalen Projektpartnern abgewickelt. Es handelte sich dabei um Hochschulen und Universitäten aus Deutschland, den Niederlanden, Bulgarien, UK, Portugal, Belgien, Litauen, Frankreich und Irland sowie Luxemburg. Das langfristige Ziel von INTEGRAL war es, einen Beitrag für die Optimierung der Land- und Flächennutzung bewaldeter Gebiete in Europa zu leisten. Um dies zu erreichen, zielte INTEGRAL kurzfristig darauf ab, inter- und transdisziplinäres Wissen und konkrete Entscheidungsinstrumente für das Management von Forst- und Waldbeständen zu entwickeln.

Die wesentliche Aufgabe des „Zentrums für Zukunftsstudien“ (ZfZ) der FHS bestand darin, die verschiedenen ProjektpartnerInnen mit der methodischen Kompetenz auszustatten, die für die Durchführung dieser Szenario-Prozesse notwendig ist. Darüber hinaus stand es beratend zur Seite und war im sozialwissenschaftlichen Teil von INTEGRAL an der Ausgestaltung des Forschungsdesigns beteiligt. Derzeit befinden sich zwei IWB Forschungszentren an der FHS in Planung: Ein Zentrum „Integrierte Gebäude- und Energiesysteme“ sowie ein weiteres Zentrum zum Thema „Smart Materials“.



Von 2012 bis 2013 war der Studiengang Holztechnologie & Holzwirtschaft Teil einer COST– (European Cooperation in the field of Scientific and Technical Research) Aktion. In diesem Framework werden transnationale Kooperationen unterstützt. Mit der außeruniversitären Forschungseinrichtung „Salzburg Research Forschungsgesellschaft“ gibt es über die Studiengänge Informationstechnik & System-Management (ITS) und MultiMediaTechnology (MMT) einen Austausch über wissenschaftliche Themenstellungen für Masterarbeiten für Studierende der FHS und der Universität Salzburg. Im Rahmen des Doktoratskollegs GIS-Science (Geoinformatik) der Universität Salzburg besteht seit 2011 in den Forschungsfeldern ‚Representation and Data Models‘, ‚Time and Process Models‘ und ‚Spatialisation, Contextualisation and Society‘ für InformationstechnologInnen die Möglichkeit der kollaborativen Doktoratsbetreuung.

## Bewertung:

Die FHS hat eine Strategie für den Bereich Forschung und Entwicklung entwickelt und verfolgt mit entsprechend abgeleiteten Maßnahmen sehr ambitionierte Ziele. Mit Blick auf die Finanzierungssituation hat sich die Hochschule trotz der fehlenden Bundesfinanzierung sehr gut aufgestellt, was auch an der Steigerung der eingeworbenen Drittmittel zu erkennen ist.

Besonders wertvoll waren die Einblicke des Gutachterteams in die Ausstattung und Möglichkeiten der Forschung am Standort der Hochschule in Kuchl. Der dort angesiedelte Fachbereich der Holztechnik verfügt über beste Voraussetzungen zur Forschung. Die vielfältigen Aktivitäten im Bereich der Holztechnik am Standort Kuchl zeigen zudem wie die Begriffe regional, national und international bei der FHS zusammenkommen:

- So kooperiert die Hochschule im Bereich der Holztechnik eng mit der regionalen Wirtschaft und regionalen Organisationen,
- die Holztechnik stellt im nationalen Bildungsmarkt eine besondere Stärke der Hochschule dar,
- und die FHS produziert in der Holztechnik Forschungsergebnisse von internationaler Relevanz.

Die anderen Forschungsbereiche der FHS werden dem Forschungsauftrag in gleichem Maße gerecht. Das Josef Ressel Zentrum der Hochschule für den Bereich der Ingenieurwissenschaften ist ebenso ein Beleg für die hohe wissenschaftliche Kompetenz an der FHS und die entsprechend gute Qualität ihrer Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten.

Insbesondere das umfängliche System der Freistellungen ist elementar für die erfolgreiche Verwirklichung des Anspruchs „Jede/r Lehrende forscht und jede/r Forschende lehrt“ an der FHS. Ein transparentes und unbürokratisches Verfahren zur Mittelbewilligung im Bereich Forschung und Entwicklung sowie die Möglichkeit eines Forschungs- bzw. Praxismonats sind Beispiele dafür, dass die FHS über ein besonders wirksames Anreizsystem im Bereich der Forschung und Entwicklung verfügt. Die Regelung, dass Mitarbeiter der Hochschule grundsätzlich in beiden Bereichen tätig sein müssen, kommt dem Verhältnis von Forschung und Lehre an der FHS zugute. Positiv für die Verknüpfung der Bereiche ist zudem die Möglichkeit, dass Studierende aktiv in den Forschungsprojekten der Hochschule mitwirken. Konkrete Beispiele wurden von Studierenden während der Begutachtung erläutert.

Im Bereich der Forschungsevaluation kommen vielfältige Instrumente zum Tragen, wie bspw. die Projektdokumentation und die Forschungsleistungsdokumentation (FHS<sup>3</sup>YS) sowie Ziel- bzw. Leistungsvereinbarungen. Wesentliches Element ist die aus Sicht des Gutachterteams sehr effiziente dreischrittige Prüfung: Ex-Ante Prüfung – Begleitung des Projekts – Ex-Post Prüfung. Hinzu kommen klassische Kennzahlen, wie die Höhe der Drittmittel.

Die für die Forschung zur Verfügung stehenden sächlichen und personellen Ressourcen entsprechen dem Bedarf. Das Gutachterteam hat im Rahmen der Gespräche bei den Begutachtungen vor Ort insgesamt den positiven Eindruck gewonnen, dass die FHS viel Aufwand betreibt und finanzielle Ressourcen bereitstellt, um bestmögliche Bedingungen für die Forschungsaktivitäten der Mitarbeiter zu schaffen.

Zur Erreichung ihrer Ziele im Bereich der Forschung nutzt die Hochschule ein umfangreiches Netzwerk an Partnerhochschulen, Forschungseinrichtungen und Unternehmen. Folge der gelebten Kooperationen sind zahlreiche Forschungsprojekte, die der weiteren Profilbildung der FHS nach Meinung des Gutachterteams sehr förderlich sind.

Die Bewertung des Gutachterteams basiert u.a. auf den folgenden Dokumenten und Prozessen: Auszug Externe Forschungsevaluation; Aktualisierungsantrag\_FETStrategie; Förderungsvertrag BMWFW; Förderungsvertrag Land Salzburg; Forschungs- Entwicklungs- und Transferstrategie; Forschungsk Kooperationen; Konzept- und Projektaufträge Projektdatenblatt gross; Konzept- und Projektaufträge Projektdatenblatt klein; Landesförderung an der FHS FuE Ausschreibung 2016; Leitfaden zur Durchführung und Dokumentation von FuE/AbR Projekten; Einverständniserklärung Forschung; FuE AGB; FuE Angebot Muster; FuE Geheimhaltungserklärung; FuE Kooperationsvertrag Muster; FuE Vertraulichkeitsvereinbarung; Infoveranstaltung Musterverträge; Kalkulationsvorlage; Leitfaden FuE-Projekte; Maßnahmenenerfüllung FET-Strategie; Prüfungsordnung inkl. Sicherung der Guten Wissenschaftlichen Praxis; Mentoring JungforscherInnen (Junior Researcher); Forschungskoordination – Aufgaben.

Qualitätsanforderungen	exzellent	übertroffen	erfüllt	nicht erfüllt
<b>II d) FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG</b>				
II d) 1 Forschungsstrategie		X		
II d) 2 Anreizsystem	X			
II d) 3 Verknüpfung von Forschung und Lehre		X		
II d) 4 Forschungsevaluation		X		
II d) 5 Ressourcen		X		
II d) 6 Forschungsk Kooperationen		X		

### III. Supportprozesse

Ein reibungsloser Studienverlauf wird durch folgende Supportprozesse gesichert: Studienmanagement, Ausstattung, technischer und allgemeiner Support:

Studiengangmanagement	fachliche Auskunft	Studiengangsleitungen, Prozessverantwortliche, Lehrende <ul style="list-style-type: none"> <li>• strukturierte und abgestimmte Prozessabläufe</li> <li>• direkte Kommunikation mit/zwischen den Studierenden und Lehrenden</li> <li>• unterstützt durch vorhandene IT-Infrastruktur (E-Mail, Moodle)</li> </ul>
	Studienrecht	ExpertIn der Abteilung Studienrecht (STURE) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instanzenzug in Bezug auf die Prüfungsordnung</li> <li>• Überprüfung und Anerkennung von ausländischen Zeugnissen</li> </ul>
	Studienorganisation	Studiengangsverwaltungen, studiengangübergreifende Abteilung Studienorganisation (STORG) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragen der operativen Studienorganisation</li> </ul>
Ausstattung	räumlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hörsäle, Seminarräume, Speziallabore, Computerlabore, Werkstätten und Studios mit ausgezeichneter medien-, software- und hardwaretechnischen Ausstattungen<sup>25</sup></li> <li>• Seminarräume und Computerlabore können von den Studierenden gebucht werden, so sie nicht für den Unterricht benötigt werden</li> </ul>
	sächlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsenz- und Leihbibliotheken an den Standorten Urstein und Kuchl</li> <li>• Kooperationsvertrag mit der Universitätsbibliothek Salzburg</li> <li>• Anbindungen an elektronische Datenbanken, Fernleihmöglichkeiten, eLearning Plattform Moodle, Wikis</li> </ul>
technischer Support	FHS <sup>25</sup> YS Web-Applikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SelfService für alle Usergruppen (Studierende, Lehrende, ForschungsmitarbeiterInnen, VerwaltungsmitarbeiterInnen)</li> <li>• administrative Agenden (Anerkennung von Anrechnung, Praktikum: Antrag, Genehmigung, Uploads, Übernahme von Lehrveranstaltungen etc.) via Internet möglich</li> </ul>
	YLVI virtuelle „Bibliothek“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sichert reibungsfreien Ablauf im Bereich der Studienorganisation</li> <li>• enthält verbindliche Vorgaben, gesetzliche Rahmenbedingungen, Prozesse und Abläufe</li> <li>• ist in myFHS integriert</li> </ul>
	myFHS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensmanagement-, Kommunikations- und Kollaborationssystem</li> <li>• enthält Informationen für spezielle Zielgruppen (Studierende, Lehrbeauftragte, MitarbeiterInnen) sowie</li> <li>• allgemeine Informationen zur Hochschule, über Angebote, Infrastruktur und Support, Qualität und Sicherheit, Forschung und Entwicklung, Studierendenvertretung (ÖH)</li> </ul>

technischer Support	IT- und AV-Helpdesk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung bei der Nutzung und bei Problemen in der IT (z. B. Datenzugriff, Software, Drucken etc.)</li> <li>• unterstützt und informiert bzgl. der Nutzung der umfangreichen Audio- und Video-Infrastruktur</li> </ul>
	Multifunktionaler Studierendenausweis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dient als Zutrittskontrolle und Schlüssel</li> <li>• zum Drucken und Kopieren, als bargeldloses Zahlungsmittel für Getränkeautomaten und Essen in der FH-Gastronomie, für die Barcode-Bibliotheksausleihe, für die Nutzung des Parkplatzes</li> </ul>
	E-Mail-Account	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalender enthält alle Stundenplan-Termine</li> <li>• Studierende/Lehrende können Termine eintragen</li> </ul>
Allgemeiner Support	Beratung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• psychologische Beratungsstelle für Studierende in Salzburg</li> <li>• Hilfestellung bei sexueller Belästigung (Kontaktpersonen an den FH-Standorten, helpline Gewaltschutzzentrum)</li> <li>• Studierendenvertretung</li> <li>• Auskünfte zur Vereinbarkeit von Studium und Familie (inkl. Leitfäden)</li> <li>• Ansprechpersonen zum Diversity-Management</li> </ul>
	Beihilfe und Stipendien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungs- und Förderstipendien für besondere Studienleistungen</li> <li>• SC Johnson Fonds Unterstützung in prekären finanziellen Situationen</li> </ul>
	Flüchtlinge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessbeschreibung über die Anerkennung der Qualifikationen von BewerberInnen mit internationalen Dokumenten bei unvollständiger Bewerbung bzw. Dokumentenlage</li> <li>• Sprachkurse durch das International Office</li> <li>• Im Sommer 2015 wurden 119 Flüchtlinge am Campus Kuchl untergebracht und die Mensa für die Verpflegung zur Verfügung gestellt</li> <li>• Fahrtbeihilfen</li> <li>• außerordentlich Studierende wurden im Studiengang IMT integriert</li> </ul>

Copyright: FH Salzburg

### III. 2 Beratung / Unterstützung der Studierenden

Das International Office (IO) der FHS unterstützt interessierte Studierende bei der Vorbereitung und Abwicklung des Auslandsaufenthaltes in allen administrativen und organisatorischen Belangen (z.B. Informationsveranstaltungen, Nominierung an der Partneruniversität). Hinsichtlich der akademischen Betreuung können sich die Studierenden an die/den Internationalen KoordinatorIn des jeweiligen Studienganges (z.B. über das Kursangebot an der jeweiligen Partnerinstitution) wenden. Um den Studierenden beim Auslandsaufenthalt auch eine finanzielle Unterstützung zu ermöglichen, nimmt die FHS an nationalen und internationalen Bildungsprogrammen und Stipendienprogrammen teil (Erasmus+, Marshall Plan Stipendien, Wirtschaftskammer-Stipendien etc.). Mobilitätsfenster sind in allen Studienplänen verankert.

Bei Berufspraktika im Ausland werden seitens des International Office Begleitmaßnahmen in Form eines interkulturellen Vorbereitungs- sowie Nachbereitungstrainings angeboten. Während des Auslandsaufenthalts führen die Studierenden ein interkulturelles Tagebuch, um den interkulturellen Kompetenzgewinn zu gewährleisten und um die Reflexionsfähigkeit der Studierenden zu fördern.

Die hausinterne Jobmesse Contacta fördert speziell in den Bereichen Technik und Wirtschaft den Eintritt in das angestrebte Berufsfeld.

Seit 2015 bietet die FHS auch ein FHStartup Center als erste Anlaufstelle für Alumni, Studierende und Forschende mit Gründungsinteresse an. Damit soll auch das strategische Ziel, die FHS zur gründerfreundlichen Fachhochschule und Salzburg zur wichtigsten Startup-Region Österreichs zu entwickeln, gefördert werden. Das FHStartup Center übernimmt drei Funktionen (BotschafterIn für Unternehmergeist, SparringpartnerIn für Neu-GründerIn, BrückenbauerIn und NetzwerkpartnerIn) und bietet ein umfassendes Serviceangebot in zwei Phasen an:

1. Seed Phase: create, reflect and get trained: Mit regelmäßigen Aktivitäten soll das unternehmerische Interesse geweckt werden. Durch gezielte Maßnahmen werden Ideen und Verwertungsmöglichkeiten gesichtet und gehoben. Unterstützt wird dies durch a) Coaching Tuesday b) Canvas Session Wednesday, c) Peer-to-peer Startup Café Thursday d) Pitching Friday (jeden 1. Freitag im Monat)
2. Pre-Start und Start Phase: prepare, start & get mentored: In der Vorgründungs- und Gründungsphase hilft das FHStartup Center beim Umsetzen und Professionalisieren des Vorhabens, durch individuelles Mentoring, Netzwerkaktivitäten, Zugang zu Mitarbeitenden, Einbindung in Projekte oder Bereitstellung von Infrastruktur.

Zusätzlich kann an Workshops und Trainings zu gründungsrelevanten Themen mit erfahrenen ReferentInnen und WorkshopleiterInnen aus der Startup-Szene, der regionalen Wirtschaft und Wissenschaft teilgenommen werden. Allein im Studienjahr 2015/16 zeigte sich eine enorme Nachfrage: Das FHStartup Center beriet 33 Startups. Fünf Startups entstanden unmittelbar aus der FHS heraus, davon eines studiengangübergreifend.

Darüber hinaus gibt es in den Studiengängen Career-Aktivitäten, etwa in Form eines Mentoring Programms oder dem Freifach „Career Planning“.

### III. 3 Unterstützung internationaler Studierender

Für Austauschstudierende bietet das International Office der FHS ein umfangreiches Serviceangebot. Dieses umfasst eine Einführungswoche zu Beginn des Auslandsaufenthaltes, die online-Kursauswahl, online ECTS-Kursbeschreibungen, Deutschkurse sowie interkulturelle Kurse, ein Freizeit und Sportprogramm sowie ein Buddy-System. Incomings haben in einer eigenen Facebook-Gruppe die Möglichkeit, bereits vor dem Auslandsaufenthalt Fragen an ihre Buddies zu stellen, sich zu informieren und ihre künftigen KommilitonInnen kennenzulernen. Die FHS Website stellt unter dem Punkt „Internationales“ alle erforderlichen Informationen für die Incoming-Studierenden zur Verfügung. Von besonderer Relevanz ist der seit 2014 veröffentlichte Incoming Students Guide. Dieser beinhaltet alle erforderlichen Angaben, um die Mobilität zu planen, umzusetzen und abzuschließen. Dementsprechend sind Informationen zum akademischen Kalender, Sprachvoraussetzungen, Unterkunft, Einreisebestimmungen etc. enthalten. Zusätzlich gibt der Leitfaden auch praktische Hinweise und Tipps und bietet hilfreiche Checklisten.

Integration und englischsprachige Lehre sind auch Teil des Hochschuldidaktischen Weiterbildungsprogrammes an der FHS. Ziel ist es, die Lehrenden für die Themen Interkulturalität und Internationalität zu sensibilisieren, um eine möglichst reibungslose Integration der Incoming-Studierenden in den verschiedenen Lehrveranstaltungen zu gewährleisten. Seit dem Sommersemester 2016 hat das International Office die „Deutsch als Fremdsprache“-Kurse für Incoming-Studierende auch für AsylwerberInnen geöffnet. Darüber hinaus können die Flüchtlinge auch an dem Kulturprogramm für Incoming-Studierende sowie Tandem Learning teilnehmen. In den englischsprachigen Studiengängen IMT und AIS sind studiengangsspezifische Angebote zur Integration ausländischer Studierender (z.B. Welcome-Week) etabliert. Als Prozess definiert sind die Aufnahme internationaler Studierender und die Prüfung der im Ausland erworbenen Zertifikate. Es geht hierbei um die Prüfung über Gültigkeit und Anerkennung für die Zulassung sowohl im Bachelor- als auch im Masterprogramm. Geprüft werden ausländische High School Diploma sowie Hochschulabschlüsse.

### III. 4 Chancengleichheit / Diversity

„Vielfalt inspiriert“ heißt es bereits in der Vision der FHS. Die Fachhochschule hat daher seit Jahren Maßnahmen gesetzt, um soziale Vielfalt und Chancengleichheit zu fördern. In der nachfolgenden Tabelle sind die Maßnahmen bis 2016, die Prozessschritte der Implementierung des Diversity Managements sowie eine Auswahl der dabei festgelegten Maßnahmen bis 2019 dargestellt.

Maßnahmen bis 2016	Diversity Management Prozess	Maßnahmen 2016-2019 (Auswahl)
<b>Statement der Geschäftsführung</b> Verhalten am Arbeitsplatz, Mobbing, Diskriminierung, (sexuelle) Belästigung  <b>Kollegiumssatzung</b> „Gleichstellung von Frauen und Männern und Gleichbehandlung“  <b>Rekrutierung</b> speziell geschulte HR Referentin anwesend  <b>Hochschuldidaktik</b> Sensibilisierung der Lehrenden Organisationskommunikation frei von Diskriminierung  <b>Kooperation</b> mit Gewaltschutzzentrum bzgl. sexueller Belästigung	<b>Strukturierter, gesamtheitlicher Prozess</b>  Schritt 1: Comittment Hochschulleitung zum gesamtheitlichen Prozess  Schritt 2: Feststellung Status Quo lt. Kennzahlenkatalog  Schritt 3: Sensibilisierung aller Führungskräfte  Schritt 4: Maßnahmenentwicklung mit MitarbeiterInnen  Schritt 5: Maßnahmenentwicklung mit Studierenden  Schritt 6: Festlegung verbindlicher Maßnahmen durch die Hochschulleitung  Schritt 7: Zertifizierung nach ÖNORM S2501 von TÜV AUSTRIA CERT	<b>Allgemeine Maßnahmen</b> Je 1 zentrale Anlaufstelle für akademische/organisatorische Agenden  Sensibilisierung Diversity durch Ringvorlesungen, Trainings etc.  Leitfaden gendergerechtes Formulieren erstellen  Kommunikation ausweiten  <b>Maßnahmen für Studierende</b> Erhöhte Transparenz beim Aufnahmeverfahren  Diversity in der Studiengangsentwicklung  Infos zum Studieren mit Kind ausweiten  <b>Maßnahmen für MitarbeiterInnen</b> Altersgerechte Arbeitszeitmodelle  Erhöhte Transparenz bei der LBA Auswahl  Diversity in der Lehre Diversity in Meeting-Agenden
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Maßnahmen verbindlich</li> <li>➤ jährliche Erhebung zum Status Quo und</li> <li>➤ jährlicher Fortschrittsbericht</li> </ul>	

Copyright: FH Salzburg

Im Bewusstsein der gesellschaftlichen Verantwortung als Bildungseinrichtung mit regionalen, nationalen und internationalen KooperationspartnerInnen startete die FHS 2015 einen strukturierten, extern begleiteten (ZukunftVIELFALT®) und vor allem gesamtheitlichen Diversity-Management-Prozess, der MitarbeiterInnen und Studierende umfasst. Dabei wurden Diversity-Dimensionen (Alter, Menschen mit Behinderung, Geschlecht, sexuelle Orientierung, ethnische Herkunft und Hautfarbe sowie Religion und Weltanschauung) sowie die Handlungsfelder Kommunikation & Information, Organisations- & Führungskultur, Personalmanagement und Qualifizierung behandelt. ZukunftVIELFALT® ist als kontinuierlicher Verbesserungsprozess konzipiert, Minimumkriterien gewährleisten, dass unabhängig von individuellen Schwerpunktsetzungen alle Kerndimensionen mitberücksichtigt werden. Die Umsetzung des Prozesses an der FHS fand in mehreren Schritten statt. Ein jährlicher, von QM geleiteter Qualitätszirkel stellt zukünftig den Umsetzungsstand fest, der Basis für den jährlichen Fortschrittsbericht ist. Mit der Begutachtung durch TÜV Austria wurde das Grundzertifikat gemäß der ÖNORM S2501 erworben. Nach drei Jahren findet eine extern durchgeführte Re-Zertifizierung statt. Durch die gemeinsam entwickelten – konkreten – Maßnahmen, bei denen auch die Verschränkung mit bereits bestehenden Prozessen und Strukturen angestrebt wurde, erfolgt eine Operationalisierung der in der Strategie 2025 sowie in Vision 2020, Leitbild und Werte (vgl. Kap. I.) der FHS definierten Ziele. Die Verschränkung von Diversity-Maßnahmen mit bestehenden Prozessen und Strukturen schafft Nachhaltigkeit und sie hilft zudem, unterschiedliche Personen in verschiedenen Kontexten erreichen zu können, die im Alltag als MultiplikatorInnen wirken. So finden sich Studierende einerseits als Lernende bei Vorlesungen zu Diversity, als Kollegiumsmitglieder partizipieren sie andererseits an Entscheidungsprozessen, wenn es um die



Entwicklung von Studiengängen und eine ausreichende Berücksichtigung von Diversity geht. Der Austausch mit der Studierendenvertretung ebenso wie mit dem Betriebsrat schafft die Grundlage für eine breite Interessensvertretung und unterstützt den Informationsfluss über verschiedene Kanäle. Fixe Ansprechpersonen aus Akademie bzw. Verwaltung fördern den laufenden Austausch und können etwaige Handlungsbedarfe feststellen, die im Jahresgespräch, an dem wiederum eine (ausgewogen zusammengesetzte) MitarbeiterInnengruppe und VertreterInnen der Studierenden teilnehmen, behandelt werden. Darüber hinaus bietet der Austausch über das Wissens-, Kommunikations- und Kollaborationssystem „myFHS“ eine Plattform für Informationsaustausch, Veranstaltungshinweisen und Anregungen. Auch über die Website und die FH-MitarbeiterInnen-Zeitung wird auf aktuelle Entwicklungen hingewiesen. Auf Initiative einiger MitarbeiterInnen wurde inzwischen ein Frauennetzwerk an der FHS implementiert. In den Studiengängen finden spezifische Schwerpunktsetzungen in den Curricula statt (z.B. wird die Lehrveranstaltung „Gender und Diversity“ seit 2011 im Studiengang MMT angeboten). Die FHS ist österreichweit die erste nach dem ZukunftVIELFALT®-Prozess zertifizierte Hochschule, der Prozess war auf der Shortlist des Human Resources Award 2016.

Zwei weitere wichtige Aspekte sind die Barrierefreiheit der Räumlichkeiten der Hochschule in Urstein und in Kuchl und die Gewährleistung eines Nachteilsausgleichs für Studierende mit Behinderungen und Einschränkungen.

## Bewertung:

Die Supportprozesse der FHS in den Bereichen Studiengangsmanagement, Ausstattung, Technischer Support und Allgemeiner Support sichern ein ordnungsgemäßes und reibungsloses Studium. Aufgrund der Dokumentation und der Prozesse im Bereich Support war für das Gutachterteam klar ersichtlich, dass die FHS umfangreiche personelle und sächliche Ressourcen für eine erfolgreiche Unterstützung der Leistungsbereiche bereitstellt. Die Gespräche mit Studierenden, Lehrenden und VerwaltungsmitarbeiterInnen während der Begutachtungen vor Ort haben diesen Eindruck vollumfänglich bestätigt.

Die Studierenden an der FHS werden in Fragen der Karriereplanung beraten und unterstützt (Bsp. Jobmesse, Hilfestellung bei der Praktikumssuche, etc.). Besonders engagiert und erfolgreich ist die Hochschule in ihren Aktivitäten rund um das Thema Startup. Das Gutachterteam hatte Gelegenheit, während der Begutachtungen konkrete Beispiele erfolgreicher Unternehmensgründungen kennenzulernen und begrüßt die vielfältigen Services und das dadurch entstehende Netzwerk der Hochschule mit ihren Partnern in der (regionalen) Wirtschaft.

Durch das implementierte ECTS-System sowie Mobilitätsfenstern in der Studienplangestaltung ist Mobilität der Studierenden der FHS gewährleistet. Allerdings ergaben die Gespräche bei den Begutachtungen vor Ort mit Studierenden und VerwaltungsmitarbeiterInnen, dass der Ablauf der vorbereitenden Schritte unter Einbeziehung des International Offices und der StudiengangskoordinatorInnen grundsätzlich funktioniert, jedoch Potential zur Optimierung gegeben ist. So nominiert zwar grundsätzlich die FHS die Studierenden für die jeweilige Partnerhochschule, setzt jedoch zusätzlich voraus, dass die Studierenden sich bei der Partnerhochschule bewerben müssen. Ein Schritt, der durch eine umfängliche Nominierung an sich obsolet wäre. Das Gutachterteam empfiehlt hier, die Prozessschritte auf Optimierungsmöglichkeiten zu überprüfen.

Für Incoming-Studierende hat die Hochschule zahlreiche Angebote vorgesehen, um den (Studien-)Start reibungslos zu machen (angefangen bei einem allgemeinen Leitfaden, über spezielle Social-Media-Angebote bis zu einem Studierenden-Buddy-System und Deutsch-Kursen für Ausländer). Hinzu kommen Maßnahmen wie Weiterbildungsangebote für die Lehrenden, welche ebenfalls das Ziel verfolgen, dass die ausländischen Studierenden ihr Auslandssemester an der FHS erfolgreich durchführen können.

Die FHS achtet in allen Bereichen auf Chancengleichheit und hat ein äußerst umfangreiches Diversity-Management-Konzept. Die Bemühungen der Hochschule in diesem Bereich sind nach Meinung des Gutachterteams vorbildlich. Ambitionierte Ziele stehen fest und entsprechende Maßnahmen und Überprüfungsmechanismen werden umgesetzt. Dies wurde u.a. durch das Verfahren des TÜF Austria bestätigt. Auch nach Meinung des Gutachterteams sind die entsprechenden Aktivitäten der FHS als überdurchschnittlich zu bezeichnen.

Die Bewertung des Gutachterteams basiert u.a. auf den folgenden Dokumenten und Prozessen: Career Center; Dienstordnung; Diversity Organisationsentwicklung; Erasmus Policy Statement; FHS<sup>3</sup>YS Handbuch für Lehrende; FHS<sup>3</sup>YS Handbuch für Studierende; FHStartup Center Serviceangebot; FHStartup Ziele & Mission; Grundzertifikat Diversity TÜV; Hochschule und Familie Zertifikat; Hochschule und Familie Zielvereinbarung; Incoming Students Guide; Informationen zum Auslandsstudium; International Folder Study Guide; International Office Courses Winter Term; IT Business Services; Jobbörse; Karrieremesse Contacta; Satzungsteil Gleichstellung von Frauen und Männer und Gleichbehandlung; Vorlage für Kooperationsverträge mit Partneruniversitäten aus Drittstaaten; Agreement Template.

Qualitätsanforderungen	exzellent	übertrroffen	erfüllt	nicht erfüllt
<b>III. SUPPORTPROZESSE</b>				
III. 1 Studiengangsmangement			X	
III. 2 Beratung / Unterstützung der Studierenden		X		
III. 3 Unterstützung internationaler Studierender			X	
III. 4 Chancengleichheit / Diversity	X			

## IV. Information und Öffentlichkeit, Beteiligungsrechte und Monitoring

### IV. 1 Unterrichtung der Öffentlichkeit

Die Fachhochschulen Österreichs sind gemäß Fachhochschul-Jahresberichtsverordnung verpflichtet, jährlich einen Jahresbericht über die Entwicklungen in den Bereichen Entwicklungskonzept, Studien und Lehre, Angewandte Forschung und Entwicklung, Finanzierung und Ressourcen, Nationale und Internationale Kooperationen, Qualitätsmanagementsystem an die AQ Austria zu übermitteln. Angaben zum QM-System umfassen dabei Maßnahmen der Fachhochschul-Einrichtung in der internen Qualitätssicherung sowie zur Implementierung der Ergebnisse von internen und externen Qualitätssicherungsmaßnahmen. Der Jahresbericht ist verpflichtend auf der Website der jeweiligen FH der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Gemäß der Verordnung über die Bereitstellung von Informationen über den Studienbetrieb (BIS-Meldung) erfolgt zwei Mal jährlich (April und November) eine umfangreiche, elektronische Meldung an die AQ Austria bezüglich StudienbewerberInnen, Studierende, Studierendenmobilität, Lehr- und Forschungspersonal, Forschungs- und Entwicklungsprojekte sowie die finanz- und vermögensrechtliche Gebarung. Darüber hinaus publiziert die FHS einen eigenen FHS-Jahresbericht, in dem die zentralen Entwicklungen der FHS in allen Leistungsbereichen dargestellt werden. Die von der Stabsstelle QM erstellte Wissensbilanz Kompakt stellt erfolgte Entwicklungen ausgewählter Wissens- bzw. Qualitätsziele im intellektuellen Vermögen, in den zentralen Leistungsprozessen bzw. -ergebnissen dar. Der Jahresbericht inkl. der Wissensbilanz richtet sich vor allem an die Öffentlichkeit, GesellschafterInnen, EntscheidungsträgerInnen, FördergeberInnen, KooperationspartnerInnen, externe Lehrende und Studierende. Er wird sowohl in Print als auch in digitaler Version veröffentlicht. Neben der gezielten Versendung an öffentlichkeitswirksame Stellen wie etwa Arbeiterkammer und Wirtschaftskammer Salzburg wird der Jahresbericht bei allen Veranstaltungen der Fachhochschule Salzburg aufgelegt und einmal jährlich bei einem Pressefrühstück mit ausgewählten JournalistInnen präsentiert. Für Interessierte ist er im Foyer der FHS frei zugänglich. Die Jahresberichte der vergangenen Wirtschaftsjahre sind digital auf der Website verfügbar. In regionalen Medien sowie im Rahmen der Pressefrühstücke wird die Öffentlichkeit ebenfalls über wesentliche Prozesse und Verfahren der Qualitätssicherung informiert.

### IV 2. Information von Stakeholdern

Der Einbezug und die Teilhabe der wichtigsten Stakeholder werden an der FHS über drei Wege erreicht:

- Die FHS betreibt das Modell des „Integrierten Kommunikations- und Marketing-Managements“ und steuert damit zentral über den Bereich Hochschulkommunikation und Marketing (HKM) wesentliche Elemente zur Information und Beteiligung verschiedener Stakeholder.
- Interne Beteiligungen finden zusätzlich auf inhaltlicher Ebene über Gremien, Prozesse und Qualitätssicherungsverfahren statt.
- Die FHS ist durch Beteiligungen, Kooperationen und Netzwerke gesellschaftlich stark verankert. Damit erreicht die FHS die in der folgenden Tabelle dargestellten internen und externen Zielgruppen:

	Zielgruppe	Kanäle	Unterstützung durch HKM
intern	MitarbeiterInnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitbestimmung durch Prozessbeteiligungen, Gremienarbeit, Jourfixes, Teamsitzungen, Befragungen, Reflexionsworkshops</li> <li>• Informationsveranstaltungen</li> <li>• myFHS, Campus, GF-Hotline, Mailinglisten</li> <li>• Social Events (Sommerfest, Weihnachtsfeier etc.)</li> <li>• Teilnahmemöglichkeit an Angeboten des Sports Department</li> </ul>	Interne Kommunikation: „PR begins at home“ Sports Department
	externe Lehrbeauftragte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitbestimmung durch Gremienarbeit, Teamsitzungen, Dozentenkonferenzen, Befragungen</li> <li>• Informationsveranstaltungen</li> <li>• Studiengangs-Newsletter (tlw.)</li> <li>• myFHS</li> <li>• Social Events (Sommerfest)</li> </ul>	
	Studierende	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitbestimmung durch Prozessbeteiligungen, Gremienarbeit, Jourfixes</li> <li>• Informationsveranstaltungen</li> <li>• Befragungen zu diversen Themen (z. B. Vereinbarkeit Studium/Beruf/Familie 2014)</li> <li>• Evaluierungen</li> <li>• myFHS</li> <li>• Teilnahmemöglichkeit an Angeboten des Sports Department</li> </ul>	
extern	Gesellschaft (Politik, Wissenschaft, Wirtschaft)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitbestimmung durch den Beirat für Fachhochschulentwicklung und den Aufsichtsrat der FH-Salzburg</li> <li>• Mitbestimmung durch Beteiligung an QS-Verfahren (z. B. externe GutachterInnen, PraktikumsgeberInnen-Evaluierung)</li> <li>• Austausch in Netzwerken, mit Partnerhochschulen und Forschungskooperationen</li> <li>• Austausch in Ausschüssen mit anderen FH-VertreterInnen</li> <li>• Betreuung bestehender bzw. Aktivitäten zur Gewinnung neuer FörderInnen, Entwicklung von geeigneten Fundraising-Produkten (z. B. Karrieremesse Contacta, Aufbau eines Customer Relationship-Management-Systems)</li> <li>• FHS-Jahresbericht</li> <li>• Studiengangs-Newsletter (tlw.)</li> <li>• öffentliche Veranstaltungen</li> <li>• Medien (z. B. Pressespiegel, Pressefrühstück)</li> <li>• Website</li> <li>• Lange Nacht der Forschung</li> </ul>	Public Relations & Public Affairs Medienarbeit Partnership und Fundraising
	Studien-Interessierte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Face-to-face Kontakte (Messen, Schulbesuche, „Open House“ etc.)</li> <li>• Broschüren, Folder, Sonderpublikationen</li> <li>• Social Media, Website (Kontaktadressen und Newslisten)</li> <li>• Studiengangs-Blogs, facebook-Seiten und youtube-Kanäle (tlw.)</li> </ul>	Marketing
	Alumni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alumni-Club</li> <li>• Alumni-Veranstaltungen (Social Events, Workshops/Schulungen)</li> <li>• Alumni-Newsletter</li> <li>• Teilnahmemöglichkeit an Angeboten des Sports Department</li> </ul>	Alumni Sports Department

Copyright: FH Salzburg

Internationalen, nationalen und regionalen Austausch mit anderen Hochschulen betreibt die FH als assoziiertes Mitglied der European University Association (EUA), dem größten Verband europäischer Hochschulen und als Mitglied der Salzburger Hochschulkonferenz (SHK), die eine Kooperationsinitiative der Hochschulen in Salzburg ist. Ein Mitglied der Geschäftsführung vertritt die Österreichische Fachhochschulkonferenz (FHK) als erster Vizepräsident. Mit den KollegInnen anderer Fachhochschulen besteht ein kollegialer Austausch, in den Bereichen Qualitätsmanagement, Personal- & Organisationsentwicklung, Forschung & Entwicklung und Internationale Angelegenheiten sind zudem FHK-Ausschüsse eingerichtet. Auf der Ebene der Studiengangsleitungen findet ein Austausch mit anderen Fachhochschulen statt. Zudem bezieht die Fachhochschule Salzburg aktiv Stellung zu einschlägigen Gesetzesnovellierungen, beispielsweise zum Nationalen Qualifikationsrahmen.

### IV 3. Information von Studieninteressierten

Informationskanäle für Studierende und potenzielle PartnerInnen der FHS:

Kanal	Zielgruppe	
	Studierende	(potenzielle) PartnerInnen
Social Media	youtube, twitter, facebook, xing, Instagram	facebook, xing
Website	„Studium & Lehre“, „Internationales“ Studiengangsseiten	„Partner“, „Forschung & Entwicklung“, „FHStartup“
Kontaktadressen und Newslists	<ul style="list-style-type: none"> <li>• studienberatung@fh-salzburg.ac.at</li> <li>• Kontaktdaten der MitarbeiterInnen (International Office, Internationale KoordinatorInnen, Studiengänge)</li> <li>• Allgemeiner Newsletter (info@fh-salzburg.ac.at)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontaktdaten der MitarbeiterInnen (Partnership und Fundraising, Forschungskoordination, FHStartup)</li> <li>• FHStartup Newsletter (info@fh-salzburg.ac.at)</li> </ul>
Broschüren, Folder, Sonderpublikationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FHS-Studienangebot</li> <li>• Studiengänge im Einzelnen</li> <li>• Das Leben am Campus</li> <li>• FHS-Leistungsspektrum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employer branding Broschüre (für potenzielle ArbeitgeberInnen)</li> </ul>
Face-to-face Kontakte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildungsmessen</li> <li>• Schulbesuchstermine</li> <li>• Hausführungen</li> <li>• Infonachmittage der Studiengänge/FH-weit („Open House“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmenmesse („Contacta“)</li> <li>• Veranstaltungen FH-weit/Studiengänge</li> <li>• Symposien, Fachtagungen</li> <li>• Lange Nacht der Forschung</li> <li>• FHStartup-Community-Events zur Vernetzung</li> </ul>

Copyright: FH Salzburg

### IV. 4 Erreichbarkeit

Eine zielgruppenorientierte und einfache Erreichbarkeit der Hochschule für Anfragen und Beratungen wird zentral über die Abteilung Hochschulkommunikation und Marketing auf allgemeiner Ebene sowie für studiengangsspezifische Fragen über die Studiengangsoffices ermöglicht. Die MitarbeiterInnen des Infopoints sind an fünf Tagen der Woche jeweils von 08.00 Uhr bis 17.00 Uhr erreichbar. Seit 2009 wird Studieninteressierten jeweils am ersten Dienstag im Monat – ohne Voranmeldung – eine allgemeine Studienberatung angeboten. Seit 2016 bietet zusätzlich ein Samstags-Termin die Gelegenheit, sich über Studienmöglichkeiten zu informieren. VertreterInnen der Studiengänge stehen dabei für Fragen zur Verfügung. Mit Studiengangs- und Fachbereichsleitungen können auf Anfrage Termine vereinbart werden. Social Media-Plattformen und eine gute Positionierung in den Suchmaschinen fördern die Kontaktmöglichkeit zusätzlich. Folder, Broschüren und Werbematerial für Informationsveranstaltungen enthalten Mailadressen (info@fhsalzburg.ac.at, studienberatung@fh-salzburg.ac.at).

#### **IV. 5 Fremdsprachige Informationen**

Die langfristig verfügbaren Inhalte der Website sind durchgängig sowohl auf Deutsch als auch auf Englisch verfügbar. Dies betrifft im Speziellen alle relevanten Informationen und Kontaktstellen in Bezug auf Studium und Lehre, etwa die relevanten Informationen zu allen Studiengängen sowie Guidelines für interessierte Incoming- und Outgoing-Students. Studiengänge, die klar auf den internationalen Markt ausgerichtet sind (z.B. Innovation & Management in Tourism), verfügen zusätzlich durchgängig über englischsprachiges Informationsmaterial. Im Menübereich „Internationales“ der FHS-Website sind unter „Incoming Students“ folgende Informationen verfügbar:

- Academic Calendar;
- Learning Agreement for Studies;
- Learning Agreement for Traineeships;
- International Folder / Study Guide;
- Incoming Students Guide;
- Fact Sheet Salzburg University of Applied Sciences.

Die englischsprachige Imagebroschüre Internationalisation at Salzburg University of Applied Sciences enthält eine Kurzdarstellung aller Studiengänge und stellt den Studienstandort Salzburg vor. Eine kurze Beschreibung aller auf Englisch abgehaltenen Lehrveranstaltungen ist über die jeweilige Studiengangsseite abrufbar.

#### **IV. 6 Externe Evaluation**

Das Qualitätsmanagementsystem orientiert sich an externen Standards, speziell bei den Kernprozessen (z.B. ESG, Akkreditierungsverordnung als Grundlage auch für interne Weiterentwicklungsverfahren von Studien- und Lehrgängen) aber auch bei den Tätigkeiten der Management- und Supportprozesse (z.B. im Bereich Datenschutz). Die Gleichwertigkeit der Studienabschlüsse wird gesichert, indem Studienprogramme entsprechend der nationalen und internationalen Standards und Leitlinien entwickelt werden und durch die AQ Austria bzw. deren Vorgängereinrichtung akkreditiert sind. Sie entsprechen dem nationalen und europäischen Qualifikationsrahmen (NQR, EQR) und wurden gemäß den Dublin-Deskriptoren entwickelt. Die Bachelor und Master-Studiengänge erfüllen die europäischen Richtlinien gemäß Bologna-Architektur, wenden das Leistungspunktesystem nach dem ECTS-Modell an und umfassen 180 ECTS-Punkte für Bachelor- bzw. 120 ECTS-Punkte für Master-Studiengänge. Weiterbildungslehrgänge werden entsprechend externer Vorgaben (FHStG, BIS-Verordnung der AQ Austria) nach ihrem Workload differenziert, welcher ebenfalls mittels Zuweisung von ECTS-Credits vergleichbar wird. Das Diploma-Supplement dient der Verbesserung der internationalen Transparenz und erleichtert die Anerkennung von akademischen und beruflichen Qualifikationen.

#### **IV. 7 Beteiligungsrechte der Hochschulangehörigen**

Die Beteiligung der Stakeholder der FHS geschieht laufend etwa durch die Mitwirkung in Gremien (z.B. Studiengangskollegium) und durch verschiedene Befragungen/Evaluierungen. Studierende entscheiden als Kollegiumsmitglieder über Aktualisierungsanträge und sind gemäß Berufungsordnung bei der Einstellung von hauptberuflichem Lehr- und Forschungspersonal eingebunden; externe Lehrbeauftragte haben Stimmrecht bei der Einstellung von wissenschaftlichem Personal und sind bei der Weiterentwicklung von Studienprogrammen einbezogen. Auf Beteiligung wird weiters bei nicht regelmäßig stattfindenden Prozessen geachtet. So wurden etwa die Fragebögen zur MitarbeiterInnen- bzw. Lehrbeauftragten-Befragung mit VertreterInnen der Zielgruppen entwickelt. Die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen fand in teamspezifischen Reflexionsworkshops statt, deren Ergebnisse aggregiert und systematisiert und in die FH-weite Maßnahmenfindung einbezogen wurden. Weitere Beispiele bildet die Beteiligung durch MitarbeiterInnen und Studierende in der Maßnahmenentwicklung und in den jährlichen Qualitätszirkeln im Prozess über die Vereinbarkeit von Beruf/Studium und Familie (hochschuleundfamilie) sowie bei der Maßnahmenentwicklung im Diversity Prozess.



#### IV. 8 Monitoring des Qualitätsmanagementsystems

Die aus Vision, Leitbild und Strategie 2025 der FHS abgeleiteten Wissensziele sind in Qualitätszielen operationalisiert und damit überprüfbar gemacht. Sie werden in den verschiedenen Prozessen (z.B. beim Self-Assessment bei der Weiterentwicklung von Programmen) herangezogen bzw. in der Wissensbilanz Gesamt dokumentiert. Zur Datengewinnung für das systematische Monitoring der Qualitätsmanagementprozesse werden u.a. Datenbanksysteme herangezogen:

- Die FHS verfügt in Form von FHS<sup>3</sup>YS über ein System, das die Kernaktivitäten in Lehre und F&E/AbR planvoll erfasst. Das FHS<sup>3</sup>YS spiegelt sämtliche Bereiche der Studienorganisation, der Kernprozesse, der Lehre und der Prüfungsordnung wider und ermöglicht die Prüfung der antrags- und prüfungsordnungskonformen Durchführung der Studiengänge, wie z.B. fristgerechte Beurteilung, Anerkennungen von Vorkenntnissen, Abwicklung der Bachelorarbeiten und Praktika, Zulassung zu Bachelorprüfung etc. Zusätzlich können weitere für den Studienbetrieb relevante Daten gesammelt und in weiterer Folge miteinander in Beziehung gesetzt werden, z.B. bei der Verteilung der Lehrverpflichtung zwischen externen und internen Lehrenden oder Anzahl der StudienabschreiberInnen. In FHS<sup>3</sup>YS werden außerdem die Stammdaten zu F&E-Projekten erfasst.
- Daten zur Einschätzung der Qualität der Lehre bzw. zu die Lehre unterstützenden Prozessen werden durch diverse Umfragen, die überwiegend digital durch das Evaluierungstool EVASYS durchgeführt werden, erhoben (LV-Evaluierung, Studieneingangsphase, Studienabschlussphase, Praktika, PraktikumsgeberInnen, AbsolventInnen). Somit wird neben der Qualität der Lehrveranstaltungen bzw. Lehrenden, die Zufriedenheit der Studierenden mit den Studienprogrammen und Rahmenbedingungen in den verschiedensten Studienphasen gemessen.

#### Bewertung:

Neben dem vorgeschriebenen Berichtssystem hinsichtlich der an die AQ Austria zu übermittelnden Daten hat die FHS ein umfangreiches Informationssystem implementiert, um die Öffentlichkeit und Interessierte über ihre Aktivitäten, ihr Angebot in den Bereichen Lehre und Forschung sowie über ihre qualitätssichernden Maßnahmen zu unterrichten. Die veröffentlichte Wissensbilanz oder die Jahresberichte gehen über das reguläre Maß nach Meinung des Gutachterteams hinaus.

Die wichtigen Stakeholder (Studierende, Lehrende, Alumni, Praxis- und Forschungspartner) werden angesprochen und in die hochschulöffentliche Diskussion einbezogen. Dabei nutzt die FHS vielfältige und auf die Zielgruppe abgestimmte Kommunikationskanäle. Informationen über die Hochschule, vor allem für Studieninteressierte, sind leicht erhältlich und verständlich. Neben ihrem Webauftritt geht die FHS gezielt auf potentielle Studierende zu, indem sie an Bildungsmessen teilnimmt, Schulbesuche macht und sich an beiden Standorten mit eigenen Veranstaltungen präsentiert.

Die Website der Hochschule enthält Informationen in deutscher und englischer Sprache. Über ihre Website und E-Mails ist die Hochschule für Anfragen und Beratungen leicht erreichbar. Auch persönliche Gespräche sind unkompliziert möglich.

Das Qualitätsmanagement beinhaltet Elemente externer Evaluation, Beteiligung der Stakeholder und die Orientierung an externen Standards (Bsp. ESG). Die Gleichwertigkeit der Studienabschlüsse im nationalen und internationalen Kontext ist aufgrund der vollständigen Implementierung des ECTS-Systems gewährleistet.

Die o.g. Stakeholder werden zudem an der Entscheidungsfindung und bei der Weiterentwicklung von Strategien und dem Leistungsportfolio der FHS eingebunden. Studierende und Lehrende sind in Gremien vertreten und in den Kernprozessen (Bsp.: Studiengangsentwicklung

und -weiterentwicklung) aktiv beteiligt. Auf Studiengangsebene sind nach Meinung des Gutachterteams insbesondere die Studiengangskollegien ein sinnvolles und zielführendes Element der Einbindung von Stakeholdern in die Qualitätssicherung und -entwicklung.

Eine systematische Erfassung und Beobachtung/Überwachung der Qualitätsmanagementprozesse wird durchgeführt. So ermöglichen u.a. Datenbanksysteme der Hochschule ein geeignetes Monitoring.

Die Bewertung des Gutachterteams basiert u.a. auf den folgenden Dokumenten und Prozessen: Einladung Sommerfest 2015; Einladung zur Präsentation der LBA-Umfrageergebnisse FHS-Jahresberichte; Informationen zu Studium und Lehre; Jahresbericht AQ Austria; Kontaktmöglichkeiten EN; MitarbeiterInnenzeitung Campus\_Ausgabe07-14; Stakeholder Studierendinformation; Über uns Kontakt EN; Einladung Alumni & Partner Event 2015

Qualitätsanforderungen	exzellent	übertroffen	erfüllt	nicht erfüllt
<b>IV. INFORMATION UND ÖFFENTLICHKEIT, BETEILIGUNGSECHTE UND MONITORING</b>				
IV. 1 Unterrichtung der Öffentlichkeit		X		
IV. 2 Information von Stakeholdern			X	
IV. 3 Information von Studieninteressierten			X	
IV. 4 Erreichbarkeit			X	
IV. 5 Fremdsprachige Informationen			X	
IV. 6 Externe Evaluation			X	
IV. 7 Beteiligungsrechte der Hochschulangehörigen		X		
IV. 8 Monitoring des QMS			X	

# Qualitätsprofil: Fachhochschule Salzburg

Qualitätsanforderungen	exzellent	übertrroffen	erfüllt	nicht erfüllt
<b>I. QUALITÄTSMANAGEMENT</b>				
I. 1 Definierte Ziele			X	
I. 2 Institutionelle Autonomie			X	
I. 3 Strategie			X	
I. 4 Qualitätsmanagementsystem (QMS)		X		
I. 5 Steuerungswirkung des QMS		X		
I. 6 Verantwortlichkeiten / Beteiligung		X		
I. 7 int. Qualitätsstandards			X	
<b>II a) Governance, Organisation und Verwaltung</b>				
II a) 1 Governance / Beteiligung			X	
II a) 2 Organisationsstruktur / Zuständigkeiten			X	
II a) 3 Ressourcenverwendung		X		
II a) 4 Verknüpfung der Leistungsbereiche		X		
II a) 5 Freiheit von Forschung und Lehre			X	
<b>II b) WISSENSCHAFTLICHES PERSONAL</b>				
II b) 1 Rekrutierungswege		X		
II b) 2 Wissenschaftlicher Nachwuchs		X		
II b) 3 Qualifikationen des Lehrpersonals		X		
II b) 4 Hauptamtlich Lehrende / Berufungen			X	
II b) 5 Nebenamtlich Lehrende			X	
II b) 6 Personalentwicklung	X			
<b>II c) LEHRE UND STUDIUM</b>				
II c) 1 Fachliche Qualifikationsziele			X	
II c) 2 Überfachliche Qualifikationsziele			X	
II c) 3 Positionierung		X		
II c) 4 Mobilität / Internationalität			X	
II c) 5 Weiterentwicklung		X		
II c) 6 Studierende aus dem Ausland			X	
II c) 7 (ggf) Erschließung der Künste			Nicht relevant	
<b>II d) FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG</b>				
II d) 1 Forschungsstrategie		X		
II d) 2 Anreizsystem	X			
II d) 3 Verknüpfung von Forschung und Lehre		X		
II d) 4 Forschungsevaluation		X		
II d) 5 Ressourcen		X		
II d) 6 Forschungsk Kooperationen		X		

Qualitätsanforderungen	exzellent	übertrroffen	erfüllt	nicht erfüllt
<b>III. SUPPORTPROZESSE</b>				
III. 1 Studiengangsmanagement			X	
III. 2 Beratung / Unterstützung der Studierenden		X		
III. 3 Unterstützung internationaler Studierender			X	
III. 4 Chancengleichheit / Diversity	X			
<b>IV. INFORMATION UND ÖFFENTLICHKEIT, BETEILIGUNGSECHTE UND MONITORING</b>				
IV. 1 Unterrichtung der Öffentlichkeit		X		
IV. 2 Information von Stakeholdern			X	
IV. 3 Information von Studieninteressierten			X	
IV. 4 Erreichbarkeit			X	
IV. 5 Fremdsprachige Informationen			X	
IV. 6 Externe Evaluation			X	
IV. 7 Beteiligungsrechte der Hochschulangehörigen		X		
IV. 8 Monitoring des QMS			X	