

FH JOANNEUM Gesellschaft mbH
Alte Poststraße 149
8020 Graz

Stellungnahme

zum

Gutachten des Audits an der FH JOANNEUM

FH JOANNEUM Gesellschaft mbH
Alte Poststraße 149
8020 Graz
Tel.: 0043/316/5453-8880
www.fh-joanneum.at

Graz, 22.07.2016




FH JOANNEUM Gesellschaft mbH
Alte Poststraße 149, 8020 Graz, AUSTRIA
Tel. +43 (0)316 5453-8800, Fax +43 (0)316 5453-8801

o.Univ.-Prof. DI Dr. Karl Peter Pfeiffer
Rektor/Wissenschaftlicher Geschäftsführer

Dr. Günter Riegler
Kaufmännischer Geschäftsführer

FH JOANNEUM Gesellschaft mbH
Alte Poststraße 149
8020 Graz

Inhaltsverzeichnis

1. Allgemeines.....	3
2. Stellungnahme zu Auditfeststellungen.....	3
2.1 Allgemeine Anmerkungen.....	3
2.2 Anmerkungen zu empfohlenen Auflagen.....	5
3. Resümée.....	8

FH JOANNEUM Gesellschaft mbH
Alte Poststraße 149
8020 Graz

1. Allgemeines

Vorab sei angemerkt, dass das Gutachten des Audits für die FH JOANNEUM überwiegend nachvollziehbar ist. In den nachfolgenden Abschnitten der vorliegenden Stellungnahme wird – jeweils unter Angabe einer Begründung – lediglich auf jene Passagen/Themen des gegenständlichen Gutachtens eingegangen, die aus Sicht der FH JOANNEUM nicht stimmig oder nachvollziehbar sind.

2. Stellungnahme zu Auditfeststellungen

2.1 Allgemeine Anmerkungen

Nachstehend formulierte Anmerkungen zu zwei konkreten Beispielen wurden bereits in der Stellungnahme zu Formal- und Faktenfehlern – ebenso unter Angabe von Begründungen – als Änderungsvorschläge eingebracht, wurden dort jedoch leider nicht aufgenommen, weshalb an dieser Stelle noch einmal darauf einzugehen ist.

Aus dem gegenständlichen Gutachten geht an mehreren Stellen hervor, dass das Qualitätsmanagementsystem der FH JOANNEUM über einen „stark“ prozessorientierten Ansatz verfügt. Zudem entsteht durch die eine oder andere Feststellung/Beurteilung im Gutachten der Eindruck, als würde die FH JOANNEUM zwei parallele Qualitätsmanagementsysteme (EFQM-Modell und Prozessorientierung in Anlehnung an ISO 9001:2008) führen. Beides trifft nicht zu. Vielmehr ist es im Grundsatz so, dass die FH JOANNEUM ein Qualitätsmanagementsystem nach dem EFQM-Modell implementiert hat und weiterentwickelt. Mit dem prozessorientierten Ansatz nach ISO 9001:2008 wird lediglich der Teilbereich „Prozesse“ des EFQM-Modells bedient.

Nachstehend sollen zwei konkrete Beispiele den Fakten entsprechend richtig gestellt werden:

Gutachten Seite 15, Absatz 4 lautet:

„Die starke Prozessorientierung ist ein besonderes Merkmal des QM-Systems der FH JOANNEUM“.

Besser der gelebten Realität sowie der Grundidee des Qualitätsmanagementsystems der FH JOANNEUM entsprechen würde die Formulierung:

„Die Prozessorientierung als Teilbereich des übergeordneten EFQM-Modells ist ein besonderes Merkmal des QM-Systems der FH JOANNEUM“.

Gutachten Seite 26, Absatz 2 lautet:

„Die FH JOANNEUM hat ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem nach EFQM sowie in Anlehnung an ISO-9001 etabliert, ...“

Besser der gelebten Realität sowie der Grundidee des Qualitätsmanagementsystems der FH JOANNEUM entsprechen würde die Formulierung:

„Die FH JOANNEUM hat ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem nach EFQM, gestützt durch Prozessmanagement in Anlehnung an ISO-9001, etabliert, ...“

FH JOANNEUM Gesellschaft mbH
Alte Poststraße 149
8020 Graz

Generell:

Einige Formulierungen im Gutachten führen zu einer missverständlichen Darstellung des Qualitätsmanagementsystems der FH JOANNEUM. Aus dem Gutachten ist dadurch erkennbar, dass der Prozessorientierung seitens der Gutachtergruppe wesentlich mehr Bedeutung beigemessen wird als dies tatsächlich der Fall ist. Dies führt an einigen Stellen wiederum zu Eindrücken, die nicht der gelebten Realität entsprechen und diese verzerren. Nachstehend seien weitere Beispiele angeführt, die als Basis für die Beurteilung des Managementsystems herangezogen wurden:

Beispiel 1:

Text aus dem Gutachten (Seite 9, Absatz 3):

„Unterstützt wird die Umsetzung des QM-Systems durch das Assessment zu „Recognised for Excellence“ im Rahmen der European Foundation for Quality Management“ im Mai 2016. Mit der zusätzlichen Orientierung der Prozessausrichtung an ISO 9001 werden zudem die Kern- und Supportprozesse strukturiert aufgenommen.

Tatsächlicher Zusammenhang:

In der Realität ist es so, dass das „Assessment zu Recognised for Excellence“ der Messung der Zielerreichung im zentralen Managementsystem nach EFQM dienen soll, während dieses zentrale Managementsystem im Bereich der Prozesse (und nur dort) durch die Prozessausrichtung an ISO 9001 unterstützt wird.

Beispiel 2:

Text aus dem Gutachten (Seite 16 Absatz 2):

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

Tatsächlicher Zusammenhang:

Im prozessorientierten Teilbereich des QM-Systems der FH JOANNEUM ist die Rede von „Führungs-, operativen Kernprozessen und Supportprozessen“, was vor allem im Hinblick auf die Kernprozesse darauf schließen lässt, dass es sich dabei um rein operative Vorgehensweisen handelt. Diese sollen aber nur als Rahmen für das Managementsystem dienen und bilden nicht das Zentrum. Das laufende kritische Hinterfragen des QM-Systems an der FH JOANNEUM erfolgt im Zuge der EFQM-Aktivitäten – dies nicht zuletzt dadurch, dass jeder EFQM-Aktivität eine detaillierte Selbstbewertung und Analyse des bestehenden Systems vorangeht. Diese Selbstbewertung wurde in den vergangenen Jahren mittlerweile drei Mal durchgeführt, und es wurden aus den jeweiligen Ergebnissen konkrete Maßnahmen zur Weiterentwicklung abgeleitet, umgesetzt und mittels externer Validierung bzw. Assessment verifiziert/gemessen. Die inhaltliche Auseinandersetzung der FH JOANNEUM mit den eigentlichen Kernbereichen der Hochschule ist somit jedenfalls auch abseits der Prozesse gegeben.

Formulierungen dieser Art ziehen sich quer durch das gegenständliche Gutachten zum Audit an der FH JOANNEUM.

FH JOANNEUM Gesellschaft mbH
Alte Poststraße 149
8020 Graz

Begründung:

Mit der Anlehnung an die Prozessorientierung der ISO 9001:2008 wird den Anforderungen des EFQM-Kriteriums „Prozesse“ nachgekommen – der in den Jahren zuvor bereits entwickelte prozessorientierte Ansatz wurde ab 2011 schrittweise in das EFQM-Modell integriert. Die Prozessorientierung der FH JOANNEUM bezieht sich in der Praxis in erster Linie auf operative, ablauftechnische Aspekte. Dies ist aufgrund der Größe der Organisation erforderlich, um Klarheit für Beteiligte und eine Basis für die Zusammenarbeit zwischen Studiengängen und zentralen Einheiten sowie für die künftige gezieltere Steuerung in Richtung KPIs zu schaffen. Die damit verbundenen wesentlichen Ziele bestehen darin, die internen täglichen Abläufe zu vereinfachen, eine prozessorientierte Planung zu ermöglichen und somit Raum für Innovation und Kreativität frei zu machen. Das Befähiger-Kriterium „Prozesse“ gliedert sich so in das EFQM-Modell ein, welches wiederum die Basis für die organisatorische Entwicklung der Hochschule und deren Qualitätskultur darstellt.

2.2 Anmerkungen zu empfohlenen Auflagen

a) Einleitung:

Die FH JOANNEUM hat es sich bereits im Jahr 2009 zum vorrangigen Ziel gesetzt, „exzellente Qualität“ in allen Teilbereichen der Hochschule zu erreichen. Um diesen ansonsten vielfältig auslegbaren Begriff der „exzellenten Qualität“ zu konkretisieren und vor allem objektiv messbar zu machen, hat die FH JOANNEUM im Jahr 2010 die Entscheidung getroffen, ein zentrales Managementsystem nach dem EFQM-Modell zu entwickeln und zu implementieren.

Die einzelnen Kriterien sind so formuliert, dass sowohl eine gelebte Qualitätskultur als auch die darauf aufbauenden Planungen, Prozesse und Ergebnisse messbar nachzuweisen sind. Die Beurteilung erfolgt über die strukturierte Bewertung gezielter Verbesserungsprojekte (Level „Committed to Excellence“) bzw. über die Vergabe von Punkten je Kriterium nach einem definierten Punktesystem für das gesamte Managementsystem in allen Teilbereichen (Level „Recognised for Excellence“).

In den vergangenen Jahren erzielte die FH JOANNEUM nach diesem Prinzip nachstehende Ergebnisse:

- 2012: Verleihung des Levels „Committed to Excellence“ an die Pilotstudiengänge nach positiver Validierung durch die Quality Austria (als erste Fachhochschule Österreichs)
- 2013: Verleihung des Levels „Committed to Excellence“ an die gesamte FH JOANNEUM nach positiver Validierung durch die Quality Austria (als erste Fachhochschule Österreichs)
- 2016: Verleihung des Levels „Recognised for Excellence 3-star“ an die gesamte FH JOANNEUM nach positivem Assessment durch die Quality Austria (als erste Fachhochschule Österreichs)

Die Beurteilung des Managementsystems (Stärken und Potenziale) im gegenständlichen Gutachten zum institutionellen Audit an der FH JOANNEUM deckt sich in vielen Bereichen mit dem Ergebnisbericht aus dem EFQM-Assessment, mit dem die FH JOANNEUM im Mai 2016 die Auszeichnung „Recognised for Excellence 3-star“ erreicht hat. Einige Detailbereiche wurden jedoch sehr unterschiedlich, wenn nicht gar gegensätzlich beurteilt. Auffällig in diesem Zusammenhang sind im Speziellen die Statements zu den Themen „Forschungsergebnisse“ und „Qualitätskultur“ - im gegenständlichen Gutachten werden in diesen Themenfeldern Auflagen empfohlen, während diese im Zuge des EFQM-Assessments hingegen als besondere Stärkefelder identifiziert wurden, was nicht zuletzt maßgeblich zur Erreichung der entsprechenden Punktezahl für das Level „Recognised for Excellence 3-star“ beitrug.

b) Spezifische Anmerkungen zur empfohlenen Auflage zu Standard 2:

Hinsichtlich der **empfohlenen Auflage zu Standard 2** sei angemerkt, dass eine Evaluierung von Ergebnissen aus F&E-Projekten bereits Bestandteil des QM-Systems der FH JOANNEUM ist. Die strategische, implementierte Kennzahl lautet „Betriebsleistung F&E“. Die Bewertung dieser Kennzahl im Feedbackreport zum beinahe zeitgleich durchgeführten EFQM-Assessment lautet „Die Kennzahl Betriebsleistung F&E weist über Jahre einen positiven Trend auf“. Ziel der Kennzahl ist es, „die Rolle der FH JOANNEUM als internationaler Akteur in der Forschung und regionaler Innovationspartner für Wirtschaft und Gesellschaft“ auszubauen sowie „die Innovationskraft für die Region“ zu stärken. Die Messung der Kennzahl erfolgt getrennt nach Auftrags- und Förderprojekten und deren Finanzierung aus nationalen oder internationalen Quellen. Zielwerte für diese Kennzahl sind in den Systemen der FH JOANNEUM abgebildet, werden jährlich gemessen und interpretiert. Die Zielwerte beruhen auf qualitätssichernden Überlegungen bezüglich des Forschungsprofils sowie der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der FH JOANNEUM. Die Vorgabe eines Portfoliowerts für Auftrags- und Förderforschung (beide jeweils min 40%, max. 60% am Gesamtportfolio) sollen einerseits die Anwendungsnähe (Auftragsforschung für die Wirtschaft) und andererseits den ausreichenden Spielraum für Forschungskompetenzaufbau (geförderte Projekte) sicherstellen. Ein vorgegebener hoher Anteil von >15% internationaler F&E-Erlöse soll sicherstellen, dass die internationale Wettbewerbsfähigkeit der FHJ im europäischen Forschungsraum gegeben ist.

Auf Einzelprojektebene ist hinsichtlich einer inhaltlichen Qualitätssicherung festzuhalten, dass die Ergebnisse aller Auftragsforschungsprojekte durch erforderliche Abnahmen seitens der Wirtschaftspartner hinreichend geprüft werden. Im Falle von geförderten Projekten wird in Ergänzung zu den ex-ante Antragsbewertungen in einzelnen Programmschienen auch eine fachliche Zwischen- und/oder Endevaluierung vorgenommen (u.a. Josef-Resselzentren der CDG, COIN Projekte). In vielen – insbesondere internationalen – Förderprojekten ist es zudem üblich, externe qualitätssichernde Stellen per Vertrag einzubinden, die für die Fördergeber eine Qualitätsevaluierung der Zwischen- und Endergebnisse der Projekte durchführen.

Darüber hinaus sind Referenzen durch bisherige Ergebnisse aus F&E-Projekten ein wesentlicher Faktor in der Akquise von F&E-Projekten an der FH JOANNEUM. Die über die Jahre zunehmenden Erlöse für Projekte im F&E-Bereich sind Ausdruck dafür, dass die bereits erzielten Ergebnisse für Auftrag- und Fördergeber zufriedenstellend sind. Zudem sind Weiterentwicklungen im F&E-Bereich sichtbare Innovationsmotoren für die Weiterentwicklung von Studiengängen (Curricula und Infrastruktur). Die Beurteilung der Ergebnisse erfolgt durch die Stakeholder der FH JOANNEUM sowie implizit durch die Akzeptanz der F&E-Aktivitäten der FH JOANNEUM am Arbeitsmarkt. Folgeaufträge, wiederkehrende Auftraggeber (permanente Forschungspartner) sowie die hohe Anzahl an genehmigten Anträgen durch nationale und internationale Fördergeber sind ein aussagekräftiges Maß dafür, dass Ergebnisse aus F&E-Leistungen der FH JOANNEUM über ein entsprechendes Niveau bzw. über entsprechenden Outcome verfügen (Stichwort Kundenzufriedenheit).

Des Weiteren wird - unterstützt durch einen KPI – an der FH JOANNEUM die Erstellung von (u.a. peer-reviewten) Publikationen aus F&E-Projekten gefördert, was nicht zuletzt auch Bestandteil des Schemas zur Karriereentwicklung für das Lehr- und Forschungspersonal ist.

Da die FH JOANNEUM keine selbstfinanzierte Eigenforschung betreibt, ist aus unserer Sicht die Qualitätssicherung der inhaltlichen F&E-Ergebnisse ausreichend sichergestellt.

Bezogen auf die Qualität der Abwicklung der F&E-Anträge bzw. Projekte sei auf die einschlägigen Verfahrensanweisungen verwiesen. Insbesondere ist auch das Werkzeug des „Reviewberichts“ für

FH JOANNEUM Gesellschaft mbH
Alte Poststraße 149
8020 Graz

F&E-Projekte ein fester Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems – auch hier wird die Zielerreichung reflektiert.

Um den PDCA-Zyklus in einem Managementsystem zu schließen, gibt es unterschiedliche Zugänge. Die inhaltliche Evaluierung von Forschungsleistungen durch Peers ist nur eine mögliche Variante. Jene zuvor ausgeführte Variante, die seitens der FH JOANNEUM gewählt wurde und gelebt wird, ist eine andere Möglichkeit, die sich schon über Jahre bewährt hat, da sie konsequent den Einbezug der Stakeholder und Interessensgruppen, respektive der NutznießerInnen von Forschungsleistungen, vorsieht. Welche Variante gewählt wird, ist aus Sicht der FH JOANNEUM vor allem davon abhängig, welche Ziele die Hochschule verfolgt.

Zusammenfassender Kommentar:

Laut der geltenden Richtlinie für ein Audit des hochschulinternen Qualitätsmanagementsystems des Boards der AQ Austria sind Auflagen nur dann auszusprechen, wenn „Mängel in der tatsächlichen Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems festgestellt werden“. Im Bereich der angewandten F&E trifft es nicht zu, dass das Qualitätsmanagementsystem nicht umgesetzt wird, sondern dieses System ist anders ausgerichtet, als von der Gutachtergruppe erwartet wurde. Das QM-System der FH JOANNEUM ist in Bezug auf den Umgang mit Forschungsergebnissen nachweislich wirksam. Die gelebte und implementierte Vorgehensweise führt zu den gesetzten Zielen bzw. übertrifft diese teilweise sogar, weshalb die Notwendigkeit einer Auflage in diesem Teilbereich nicht gesehen wird.

c) Spezifische Anmerkungen zur empfohlenen Auflage zu Standard 4:

Hinsichtlich der **empfohlenen Auflage zu Standard 4** sei angemerkt, dass das gemeinsame Verständnis darüber, was Qualität in den einzelnen Bereichen bedeutet, allein schon durch die Verpflichtung zur Weiterentwicklung der Hochschule nach dem EFQM-Modell gegeben ist. Die implementierten Grundkonzepte der Exzellenz sind bereits wesentliche Eckpfeiler der Qualitätskultur an der FH JOANNEUM. Die weiterführenden Ziele und die in der Strategie der FH JOANNEUM (HandsOn 2022) formulierte angestrebte „exzellente Qualität“ in allen Teilbereichen der Hochschule sind mit den Grundkonzepten der Exzellenz harmonisiert und stellen das gemeinsame Qualitätsverständnis der FH JOANNEUM dar.

Inwieweit diese Qualitätskultur sich bisher im Bewusstsein aller MitarbeiterInnen der FH JOANNEUM etabliert hat, ist ein anderes Thema (Stichwort Implementierungsgrad). Für diese Entwicklung braucht es in einem Haus mit über 600 fest angestellten Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und mehreren hundert externen Lehrenden aus unterschiedlichsten Branchen selbstverständlich Zeit für Diskurs und Reflexion. Durch die bisher erlangten „Levels of Excellence“ konnte die FH JOANNEUM jedenfalls bereits mehrmals nachweisen, dass das gemeinsame Qualitätsverständnis vorhanden und messbar ist. Durch die gesetzten Ziele und geplanten Maßnahmen scheint die konsequente Weiterentwicklung der gemeinsamen Qualitätskultur jedenfalls sichergestellt.

Zusammenfassender Kommentar:

Laut der geltenden Richtlinie für ein Audit des hochschulinternen Qualitätsmanagementsystems des Boards der AQ Austria sind Auflagen nur dann auszusprechen, wenn „Mängel in der tatsächlichen Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems festgestellt werden“. Im vorliegenden Fall des Qualitätsmanagementsystems der FH JOANNEUM trifft es nach unserer Meinung nicht zu, dass es kein gemeinsames Grundverständnis dessen gibt, was unter Qualität in den einzelnen Bereichen verstanden wird. Ein solches Grundverständnis schließt freilich einen offenen und mitunter kontrovers geführten Diskurs darüber nicht aus, was etwa „Qualität“ in kreativer Arbeit ausmacht, insbesondere

FH JOANNEUM Gesellschaft mbH
Alte Poststraße 149
8020 Graz

wenn diese Diskussion über Departmentgrenzen hinaus geführt wird. Die Grundkonzepte der Exzellenz und das Grundverständnis der FH JOANNEUM als einer lernenden Organisation stellen jedoch die Qualitätskultur und somit das gemeinsame Verständnis von „Qualität“ an der FH JOANNEUM dar. Mit den durchgeführten und geplanten Aktivitäten wird nachgewiesen, dass die Entwicklung in diesem Bereich kontinuierlich vorangetrieben wird, weswegen die Notwendigkeit einer Auflage auch in diesem Teilbereich nicht gesehen wird.

Wir sehen die ausgesprochenen Empfehlungen als wichtige Anregung, unsere Qualitätsentwicklung im Sinne des PDCA-Zyklus weiter zu verfolgen; wir sind aber der Meinung, dass dies im Sinne des vorher gesagten und der bereits erfolgten Maßnahmen keine Auflage sein kann.

3. Resümée

Abschließend sei sehr positiv hervorgehoben, dass der gesamte Ablauf des Verfahrens des institutionellen Audits sehr strukturiert und in einem sehr guten Klima erfolgte. Besonderer Dank gilt dem Gutachterteam für die durchgängig konstruktive, offene Gesprächsführung im Zuge der beiden Vor-Ort-Besuche. Die FH JOANNEUM konnte sowohl aus diesen als auch aus den detaillierten Empfehlungen im gegenständlichen Gutachten wertvolle Inputs für die Weiterentwicklung des Managementsystems sowie der Hochschule an sich ableiten.