

Gutachten zum Audit  
des Systems der internen Qualitätssicherung  
gem. § 22 HS-QSG  
am Bundesministerium für Landesverteidigung  
(BMLV) als Erhalter der  
Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften

19. Sitzung der ZEvA-Kommission

am 04.07.2023

TOP 04.07

Vertragsschluss am: 20.09.2021

Datum der Vor-Ort-Begutachtung: 23.-24.11.2022

Ansprechpartner der Hochschule:

Oberstleutnant des höheren militärfachlichen Dienstes Mag. (FH)

Dr. Gottfried REITER

Fachoffizier Bildungsentwicklung & FH-Studiengänge

Generaldirektion für Landesverteidigung

Direktion 3 Ausbildung, Abteilung Ausbildungsgrundsätze

Rossauer Kaserne Bernardis-Schmid

Roßauer Lände 1

A-1090 Wien

[gottfried.reiter@bmlv.gv.at](mailto:gottfried.reiter@bmlv.gv.at)

Tel: +43 50201 10 22617

Mobil: +43 664 121 3815

[www.bmlv.gv.at](http://www.bmlv.gv.at)

Betreuende Referentin der ZEvA: Bettina Schüßler, M.A.



Inhaltsverzeichnis

**Gutachter\*innengruppe:**

Prof. Dr. Judith Hauer (Hochschulvertreterin)	Prorektorin der Hochschule für Polizei Baden-Württemberg; Professorin für Straf- und Strafprozessrecht
Prof. Dr. Ralph Stengler (Hochschulvertreter)	ehem. Präsident der Hochschule Darmstadt Professor für Messtechnik und Qualitätsmanagement
Prof. Dr. Christina Zitzmann (Hochschulvertreterin)	Vizepräsidentin Bildung der Technischen Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm, Professorin für Soziale Arbeit
Mag. Raimund Ribitsch (Vertreter der Berufspraxis)	Bereichsleiter für Finanzen, Infrastruktur & IT; Mitglied der Geschäftsleitung der Fachhochschule Salzburg GmbH
Carola Berger (Studierendenvertreterin)	FH St. Pölten; Studium Bachelor IT Security; Abschlüsse Bachelor Medientechnik und Master Digital Design

Hannover, den 07.05.2023

(ergänzt am 13.07.2023)



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	3
I. Zusammenfassende Bewertung und Beschluss über die Zertifizierung .....	4
1. Beschluss der ZEvA-Kommission vom 04.07.2023 .....	4
2. Zusammenfassende Bewertung und Votum der Gutachter*innen .....	5
II. Einleitung .....	10
1. Grundlagen und Zielsetzung des Audits .....	10
2. Ablauf des Audits .....	10
III. Kurzportrait der Hochschule .....	12
IV. Prüfbereiche .....	15
1. Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule .....	15
1.1 Qualitätsziele und Standards .....	15
1.2 Bewertung und Empfehlungen .....	18
2. System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise .....	20
2.1 Grundlagen des hochschulinternen QM-Systems .....	20
2.2 Qualitätsregelkreise im Bereich Studium & Lehre .....	33
2.3 Qualitätsregelkreise im Bereich Forschung & Entwicklung .....	41
2.4 Qualitätsregelkreise im Bereich Organisation & Administration .....	46
2.5 Qualitätsregelkreise im Bereich Personal .....	49
3. Einbindung von Internationalisierung und gesellschaftlichen Zielsetzungen in das QM-System .....	54
3.1 Internationalisierung .....	54
3.2 Gesellschaftliche Zielsetzungen und Querschnittsthemen .....	56



*| Zusammenfassende Bewertung und Beschluss über die Zertifizierung*

*1. Beschluss der ZEvA-Kommission vom 04.07.2023*

## I. Zusammenfassende Bewertung und Beschluss über die Zertifizierung

### 1. Beschluss der ZEvA-Kommission vom 04.07.2023

*Die ZEvA-Kommission stimmt dem Bewertungsbericht der Gutachtenden zu und nimmt die Stellungnahme der Hochschule vom 02.06.2023 zur Kenntnis.*

*Die ZEvA-Kommission beschließt die Re-Zertifizierung des hochschulinternen Qualitätsmanagementsystems der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften ohne Auflagen für die Dauer von sieben Jahren.*

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



1 Zusammenfassende Bewertung und Beschluss über die Zertifizierung

2 Zusammenfassende Bewertung und Votum der Gutachter\*innen

## 2. Zusammenfassende Bewertung und Votum der Gutachter\*innen

Die Gutachter\*innengruppe stellt fest, dass sich das Qualitätsmanagementsystem der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften seit dem letzten Audit 2016 nachweislich weiterentwickelt hat. Instrumente, Verfahren und Kommunikationskanäle sind transparent und verbindlich definiert, sodass ein strukturierter und regelmäßiger Austausch über Qualitätsfragen über die ganze Hochschule hinweg ermöglicht wird. Qualitätsbewusstsein, kritische Selbstreflexion und Qualitätskultur wurden auf allen Ebenen spürbar ausgebildet und sind für die Gutachter\*innengruppe auch im Rahmen der Gespräche mit den verschiedenen Statusgruppen der Hochschule klar erkennbar geworden. Besonders hervorzuheben ist die hohe Service-Orientierung der Lehrenden und Mitarbeitenden, die auch von den Studierenden unmittelbar wahrgenommen und wertgeschätzt wird. Ferner erscheint die Kommunikations- und Feedback-Kultur an der Hochschule vorbildlich.

Die aktuellen Zielsetzungen der Hochschule sind klar ausformuliert und dem besonderen Profil der Hochschule angemessen. Eine deutliche Verbesserung und Weiterentwicklung zeigen sich unter anderem hinsichtlich der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Curricula der Studiengänge (insbesondere des FH-Bachelorstudiengangs Militärische Führung). Positiv hervorheben möchten die Gutachter\*innen das sehr gute Zusammenspiel von Steuergruppe und Entwickler\*innenteam sowie die deutlichen Fortschritte im Bereich Forschung und Entwicklung.

Aus Sicht der Gutachter\*innen ist das QM-System mit klaren Steuerungsparametern, Zielgrößen und Interventionsgrenzen ausgestattet, die ein gezieltes Qualitätscontrolling ermöglichen. Die Grundlagendokumente des QM-Systems sind vorbildlich ausgearbeitet und stellen für alle hochschulintern Beteiligten eine hochwertige, tragfähige Arbeitsgrundlage dar. Auch ist das Schließen der Regelkreise vollständig und nachvollziehbar in den Unterlagen dokumentiert.

Als besonders positiven Aspekt würdigen die Gutachter\*innen, dass seit dem letzten Audit 2016 viele Weiterentwicklungen aktiv und effektiv geplant, umgesetzt und evaluiert wurden.

Insbesondere in ihren QM-Berichten weist die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften einen gewissenhaften und dezidiert selbstkritischen Umgang sowohl mit der Einschätzung zur Erreichung selbstgesteckter Ziele als auch mit den Impulsen und Empfehlungen der Gutachter\*innen während dieses Audits nach. Der aktuelle QM-Bericht von 2021/22 wurde im Nachgang der Begehung vorgelegt und behandelt proaktiv bereits mehrere der von den Gutachter\*innen gegebenen Empfehlungen.

Entwicklungsbedarf zeigt sich für die Gutachter\*innen noch bezüglich der Einbindung von Forschung in das Qualitätsmanagement. Diesem Bereich sollte in den nächsten Jahren eine höhere Priorität eingeräumt werden, auch hinsichtlich der hierfür eingesetzten personellen Ressourcen. Viele gute Ansätze und Überlegungen hierzu sind im Rahmen des Audits sowie des QM-Berichts 2021/22 bereits formuliert worden. Diese sollten in den kommenden Jahren konsequent weiterverfolgt werden.

Den Gutachter\*innen ist die strukturelle Besonderheit der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften innerhalb der österreichischen Fachhochschullandschaft, insbesondere im Hinblick auf das



1 Zusammenfassende Bewertung und Beschluss über die Zertifizierung

2 Zusammenfassende Bewertung und Votum der Gutachter\*innen

Verhältnis zwischen Studierenden und Lehrenden, vielfach Angehörige des Österreichischen Bundesheeres, wie auch zwischen Erhalter und FH-Kollegium bewusst. Diesen Beziehungen und dem Aspekt der hochschulischen Autonomie im streng hierarchisch strukturierten System des Österreichischen Bundesheeres soll besonderes Augenmerk geschenkt werden.

Zur Weiterentwicklung des QM-Systems spricht die Gutachter\*innengruppe die folgenden Empfehlungen aus:

**Empfehlung zur Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule:**

- Die Gutachter\*innengruppe ermutigt die Leitung der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften, einen stärkeren Fokus auf die aktive Weiterentwicklung und Konsolidierung ihres akademischen Selbstbewusstseins zu legen.

**Empfehlungen zu den Grundlagen des QM-Systems:**

- Die Gutachter\*innen empfehlen, das Studienangebot potenziellen zivilen Bewerbungsgruppen konkreter und aktiver zu kommunizieren und damit zugleich eine Möglichkeit zu nutzen, die Bewerber\*innenzahlen generell zu steigern. Damit einhergehen sollte ein explizites Recruiting von Frauen.
- Die Gutachter\*innen empfehlen der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften hinsichtlich gesellschaftlicher und berufsfeldbezogener Entwicklungen und Trends, proaktiv die Veränderungen in der Gesellschaft zu beobachten, vor dem eigenen Lehr- und Forschungshintergrund zu reflektieren, zu analysieren, zu bewerten und gegebenenfalls systematisch in ihre Entwicklungsfelder und in ihr QM-System einzubinden.
- Die Gutachter\*innen empfehlen, durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen und das Vorhalten entsprechender personeller Ressourcen ein größeres Augenmerk auf den Erhalt des Wissens innerhalb der Organisation zu legen, um ihre Resilienz gegenüber Wissensverlust in Schlüsselfunktionen zu erhöhen, insbesondere im International Office. Für die Gewährleistung von Wissensweitergabe und den Erhalt von Kontinuität sollte auch sichergestellt sein, dass es Vertretungspersonen gibt und Vertretungsregeln bestehen.
- Die Gutachter\*innen empfehlen, zur Reduktion der selbst angemerkten hohen Fluktuation in einigen Bereichen geeignete Maßnahmen zu ergreifen.

**Empfehlungen zum Bereich Studium & Lehre:**

- Die Gutachter\*innen empfehlen, in einem inhaltlichen Dialog ein gemeinsames Verständnis für gute Lehre als Leitbild zu formulieren und umzusetzen, in dem qualitativ hochwertige Lehre, wirksame Lehrwege und erfolgreiche Lernprozesse sowie die Rolle der angewandten Forschung und Entwicklung definiert und bezüglich der einzelnen Lehrbereiche konkretisiert werden.
- Dieses Leitbild sollte neben einem didaktischen Konzept, welches die Grundsätze der Hochschule hinsichtlich der Lehrmethodik und der Kompetenzvermittlung im Detail darlegt, auch



1 Zusammenfassende Bewertung und Beschluss über die Zertifizierung

2 Zusammenfassende Bewertung und Votum der Gutachter\*innen

einen Zukunftsdialog Lehre implizieren, um Ideen für eine zukunftsorientierte Lehre zu entwickeln.

- Des Weiteren empfehlen die Gutachter\*innen, den Lehrenden der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften stärkere Anreize für qualitativ hochwertige Lehre zu geben (bspw. mittels eines Lehrpreises) und damit zugleich Ansätze zu innovativen Lehrformen zu fördern.
- Die Gutachter\*innen empfehlen, die Möglichkeit einer Besprechung der Evaluationsergebnisse zwischen Lehrenden und Studierenden – ggf. durch die Wahl angepasster Formate oder Abläufe – auch bei Blockveranstaltungen sicherzustellen. Evaluations-Ergebnisse sollten den Studierenden systematisch und in geeigneter Form zur Verfügung gestellt werden, um eine Rückkopplung im Qualitätsregelkreis zu gewährleisten.

**Empfehlungen zum Bereich Forschung & Entwicklung:**

- Die Gutachter\*innen empfehlen der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften, den Bereich Forschung weiter aufzuwerten und stärker in den Mittelpunkt der allgemeinen Hochschulentwicklung und des strategischen Handelns zu stellen. Eine stärkere strategische Fokussierung könnte bspw. mittels Erarbeitung eines separaten Strategiefeldes mit konzeptionellen Forschungszielen erreicht werden.
- Zudem unterstützen die Gutachter\*innen den Ansatz der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften, das hauptberufliche Lehr- und Forschungspersonal von anderen Aufgaben deutlich zu entlasten, um notwendige zeitliche Freiräume für die Forschung zu schaffen, sowie Publikationsleistungen als karriererelevant zu definieren.
- Die Gutachter\*innengruppe empfiehlt weiterhin, die durchaus vorhandenen Freiheitsgrade im akademischen System stärker auszunutzen, aber auch die gemeinsamen diesbezüglichen Aufgaben von Erhalter und FH-Kollegium stärker fokussiert umzusetzen, mittel- und langfristige Forschungsziele prägnant zu definieren, Rahmenbedingungen klar auszuschildern sowie neue Forschungsfelder aktiv zu besetzen (und bspw. als gesellschaftlich besonders relevantes Feld das Thema Nachhaltigkeit zu fokussieren).
- Um häufiger auf Ausschreibungen mit diesbezüglichen Themenfeldern reagieren zu können, sollte die Hochschule dafür mehr Kapazitäten und insbesondere größere Personalressourcen einsetzen, um die Durchführung angewandter Forschung und Entwicklung durch das Lehr- und Forschungspersonal zu gewährleisten.
- Für die Stärkung der Forschung wäre es zudem empfehlenswert, auf internationale Netzwerke des Ministeriums zurückzugreifen. Die Gutachter\*innen empfehlen der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften, grundsätzlich alle Forschungsprojekte auch intern vorzustellen und ein Momentum zu implementieren, um die Forschungsansätze und -ergebnisse allen interessierten Hochschulangehörigen mitzuteilen.
- Als potenzielle weitere Anreizsysteme könnte die Fachhochschule für angewandte



1 Zusammenfassende Bewertung und Beschluss über die Zertifizierung

2 Zusammenfassende Bewertung und Votum der Gutachter\*innen

Militärwissenschaften bspw. auch einen Forschungs- oder Lehrpreis, einen Tag der Forschung, die Publikation einer eigenen Schriftenreihe oder auch die Programmierung und Implementierung einer Forschungsdatenbank in Erwägung ziehen.

**Empfehlung zum Bereich Organisation & Administration:**

- Die Gutachter\*innen empfehlen der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften, das Thema Nachhaltigkeit in Bezug auf An-/Abreise zum und vom Studien-/Arbeitsort sowie auf Gebäudeerrichtung und -betrieb auch auf der Ebene von Organisation & Administration deutlich stärker im QMS zu integrieren, um sich proaktiv als Motor für Zukunftskonzepte zu präsentieren.

**Empfehlungen zum Bereich Personal:**

- Die Gutachter\*innen empfehlen, die Gewinnung von mehr externen hochqualifizierten Lehrenden strategisch und operativ stark voranzutreiben und die Karriereperspektiven für hauptberufliches ziviles Lehrpersonal deutlich zu öffnen.
- Die Gutachter\*innen empfehlen, mehr Nachdruck auf ein aktives Recruiting von Frauen zu legen.
- Die Gutachter\*innen empfehlen nachdrücklich, die teilweise bedenklich hohe Arbeitslast und die teils exorbitante Anhäufung von Überstunden durch entsprechende Maßnahmen zu reduzieren und die Unterstützungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden zu erweitern.
- Die Gutachter\*innen empfehlen dazu, betriebliches Gesundheitsmanagement systemisch als Qualitätsziel zu definieren und zu regeln, bspw. indem die Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden als Kennwert aufgenommen und beobachtet und eine Regelung für kritische Fälle vorgesehen wird.
- Auch bei den Studierenden sollte ein stärkeres Augenmerk auf deren zeitliche Belastung sowie auf die realistische Aufwandsberechnung von Lernzeiten gelegt werden, damit Studienzeit nicht vorrangig als Stresszeit erlebt wird.
- Zudem empfehlen die Gutachter\*innen, die Personalentwicklung für hauptberuflich ziviles Lehrpersonal stärker in den Blick zu nehmen und eine Strategie dafür zu formulieren.

**Empfehlungen zum Bereich Internationalisierung:**

- Durch die starken Internationalisierungsaktivitäten entsteht ein enormer koordinatorischer Aufwand, weshalb zusätzliche Personalressourcen ermöglicht werden sollten.
- Für die Erhaltung und Sicherung des Organisationswissens im Bereich Internationalisierung empfehlen die Gutachter\*innen eine zeitliche Entlastung der zuständigen Personen, die rasche Entwicklung einer Nachfolgeregelung und die Erstellung einer geeigneten Struktur zur personenunabhängigen Bewahrung des kostbaren organisationalen Wissens.



1 Zusammenfassende Bewertung und Beschluss über die Zertifizierung

2 Zusammenfassende Bewertung und Votum der Gutachter\*innen

**Empfehlungen zu gesellschaftlichen Zielsetzungen & Querschnittsthemen:**

- Die Gutachter\*innen nehmen die intensiven Bemühungen der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften im Bereich Diversitätsstrategie wahr und möchten sie stark ermutigen, strategisch zu konkretisieren, wohin sie sich im Bereich der Geschlechtergerechtigkeit, Chancengleichheit und Diversität entwickeln will.
- Die Gutachter\*innen empfehlen auch hierfür die Etablierung von Strukturen, die eine institutionelle Wahrung und Nutzung von individuellem Wissen besonders engagierter Akteur\*innen gewährleisten.
- Die Gutachter\*innen empfehlen der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften, ihre Aktivitäten und Pläne im Diversitätsmanagement weiterzuerfolgen, genaue Instrumente zu überlegen sowie neue Kennzahlen zu setzen und systematisch zu überprüfen. Aufnahme in den Kennzahlensteckbrief könnten bspw. Fragen zum Anteil von Frauen sowie zum Migrationshintergrund Studierender erhalten. Auch Kennzahlen zu Nachhaltigkeit und Diversität könnte die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften dort sichtbar einbringen.
- Auch eine Implementierung von Diversitätsaspekten im Qualitätsmanagement-Handbuch erscheint der Gutachter\*innengruppe wünschenswert.
- Empfehlen möchten die Gutachter\*innen des Weiteren eine verstärkte proaktive Behandlung von gesellschaftlichen Themen.
- Zudem sollten die Gleichstellungsbeauftragten mit einem großzügigeren Budget ausgestattet und zeitlich entlastet werden, damit sie ihre Gremien-, Begutachtungs-, Beratungs-, aber auch Entwicklungs- und Gestaltungsarbeit qualitativ voll leisten können.
- Die Gutachter\*innen möchten die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften zu Überlegungen dazu anregen, ob es (bspw. im neuen Studiengang Militärische informations- und kommunikationstechnologische Führung) neue Berufsfelder gibt, in denen die traditionellen Anforderungen an Bewerber\*innen nicht mehr relevant sind und die deshalb eine neue Bewertung von Eignung und eine neu definierte Willkommenskultur (bspw. für zivile Studierende) induzieren könnten.

**Gesamtvotum der Gutachter\*innengruppe:**

Die Gutachter\*innengruppe empfiehlt der ZEvA-Kommission, das Qualitätsmanagementsystem der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften für die Dauer von sieben Jahren zu zertifizieren.



II Einleitung

1 Grundlagen und Zielsetzung des Audits

## II. Einleitung

### 1. Grundlagen und Zielsetzung des Audits

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

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

Das hochschulinterne QM-System des Bundesministeriums für Landesverteidigung als Erhalter der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften wurde zuletzt von der Agentur ZEvA gemäß den Vorgaben des HS-QSG begutachtet und 2016 für die Dauer von sieben Jahren ohne Auflagen zertifiziert. Die Hochschule beantragt nun fristgerecht die Re-Zertifizierung.

### 2. Ablauf des Audits

Gemäß den Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum (ESG) umfasste der Begutachtungsprozess einen schriftlichen Selbstbericht der Hochschule samt Anlagen sowie zweitägige Gespräche der Gutachter\*innengruppe mit verschiedenen Statusgruppen der Hochschule.

Die Gutachter\*innen für dieses Audit (externe Expert\*innen aus Wissenschaft, Berufspraxis und Studierendenschaft) wurden im Hinblick auf die Besonderheiten des Hochschulprofils sorgfältig von der Agentur ausgewählt. Dabei wurde gewährleistet, dass sie über die für ihre Aufgabe nötigen Fähigkeiten und Erfahrungen verfügen und dass ihre Unabhängigkeit gemäß den im Wissenschaftsbereich üblichen Kriterien gegeben ist. Zwei Mitglieder der Gutachter\*innengruppe kommen aus Österreich und sind mit dem österreichischen Hochschulsystem intensiv vertraut, ein weiteres Mitglied hat bereits beim letzten Audit 2016 an der Begutachtung mitgewirkt.

Die Gutachter\*innen wurden zudem durch die Referentin der ZEvA in einer separaten Veranstaltung vier Wochen vor den Vor-Ort-Gesprächen auf das Verfahren und ihre Rolle vorbereitet. Hierzu gehörten Informationen über die europäischen Standards, die gesetzlichen Vorgaben, die Besonderheiten des österreichischen Hochschulwesens und den Ablauf des Audits.

In ihrem Selbstbericht hat die Hochschule ihr Profil, ihre grundlegenden Entwicklungslinien sowie ihr internes Qualitätsmanagementsystem ausführlich beschrieben und eine eigene Stärken-Schwächen-Analyse des Systems vor dem Hintergrund der Erfahrungen der letzten Jahre vorgenommen. Der



II Einleitung

2 Ablauf des Audits

Anlagenband zum Selbstbericht enthielt u.a. die zentralen Grundlagendokumente des QM-Systems und der Hochschulsteuerung (Satzung des Kollegiums 2022, Geschäftsordnung des FH-Kollegiums 2022, Richtlinie Kennzahlensystem 2021, Qualitätsmanagementhandbuch Teile I und II Ausgabe 2021, QM-Berichte des Kollegiums und der Steuerungsgruppe, QM-Maßnahmenliste, Prozesslandkarte, Jahresberichte der vergangenen 7 Studienjahre gemäß Jahresberichtsverordnung etc.) sowie Beispiele für verschiedene hochschulinterne und -externe Qualitätsberichte nebst Maßnahmenplänen.

Im Rahmen einer Begehung am BMLV als Erhalter der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften am 23.-24.11.2022 in der Landesverteidigungsakademie (Stiftkaserne) in Wien führten die Gutachter\*innen getrennte Gespräche mit den Mitgliedern der Erhaltervertretung und der Leitung des Kollegiums, mit den Mitarbeitenden im Qualitätsmanagement, mit Studierenden und Alumni, mit Studiengangs- und Lehrgangsleitungen, mit haupt- und nebenberuflichem Lehrpersonal sowie mit Mitgliedern der Expertenteams „Forschung & Entwicklung und Lehre“, „Personalressourcen“, „Internationalisierung und Kooperationen“ und „Sonstige Ressourcen“.

Zudem gab es vertiefte Fokusgespräche zu den Leistungsbereichen Forschung und Entwicklung, Internationalisierung und Kooperationen sowie Organisation und Administration.

Im Nachgang der Vor-Ort-Gespräche stellte die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften der Gutachter\*innengruppe den neuesten QM-Bericht über das Studienjahr 2021/2022 zur Verfügung, der proaktiv bereits mehrere der von den Gutachter\*innen formulierten Empfehlungen behandelt.

Die im vorliegenden Gutachten enthaltenen Bewertungen basieren auf den im Selbstbericht enthaltenen Dokumenten und Informationen sowie den im Rahmen der Gespräche gewonnenen Eindrücken und Erkenntnissen.

Die Gutachter\*innen bedanken sich bei der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften für die sorgfältige Erstellung des Selbstberichts, die umfassende und transparente Dokumentation des internen Qualitätsmanagementsystems und seiner Funktionsweise, die engagierte Beteiligung aller Statusgruppen sowie die offene und reflexive Atmosphäre und den konstruktiven Austausch während der Gespräche in Wien.



III Kurzportrait der Hochschule

2 Ablauf des Audits

### III. Kurzportrait der Hochschule

Im Unterschied zu allen anderen 20 Fachhochschulen in Österreich, die als GmbH oder als Verein organisiert sind, wird die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften durch die **Republik Österreich** (durch den Bund) erhalten. Diese wird durch die\*den Bundesminister\*in für Landesverteidigung vertreten, die\*der sich bei der Erfüllung der Aufgaben rund um die Studiengänge wiederum des\*der Leiter\*in der Zentralstelle des Bundesministeriums für Landesverteidigung (BMLV) bedient. Das BMLV wird im Wesentlichen in drei Generaldirektionen (GD), darunter die Generaldirektion für Landesverteidigung (GDLV), gegliedert. Die Geschäftsführung obliegt der Gruppe Ausbildungswesen (Gruppe Ausbildungswesen) des Generalstabs, die sich zur Aufgabenerfüllung der Ausbildungsabteilung A (AusBA) bedient. Innerhalb der GDLV ist die Direktion 3 „Ausbildung“ für die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften verantwortlich. Die\*der Leiter\*in der Direktion 3 ist gleichzeitig Kommandant\*in der Landesverteidigungsakademie (LVAK) und in ihrer\*seiner Funktion als Direktor\*in u.a. Vorgesetzte\*r der\*des Kommandant\*in der Theresianischen Militärakademie (TherMilAK). Sie\*er ist für alle grundsätzlichen Vorgaben im Ausbildungs- und Vorschriftenwesen des Österreichischen Bundesheeres verantwortlich.

Die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften zeichnet sich durch eine Vielzahl von **Besonderheiten** aus, die den Vergleich mit zivilen Fachhochschulen nur bedingt erlauben. Insbesondere die aufbau- und ablauforganisatorischen Besonderheiten wurden im Rahmen des Vor-Ort-Besuches mittels einer kurzen Einführungspräsentation erläutert.

Im Studienjahr 2020/21 studierten am FH-Bachelorstudiengang Militärische Führung 268, am FH-Masterstudiengang Militärische Führung 38 Hörer\*innen. Das entspricht den Planungszielen der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften als kleinste der 21 österreichischen Fachhochschulen. Im Studienjahr 2020/21 haben am FH-Bachelorstudiengang Militärische Führung 24 hauptberuflich Lehrende (HBL), 129 nebenberuflich Lehrende (NBL) und am FH-Masterstudiengang Militärische Führung 3 HBL sowie 11 NBL gelehrt und geforscht.

Die überwiegende Mehrheit der **Studierenden** steht bereits mit der Aufnahme des Studiums in einem Beschäftigungsverhältnis zum BMLV. Damit sind die Studierenden gleichzeitig in der Verpflichtung, ihre Aufgaben als Bundesbedienstete im Truppeneinsatz oder in der bundesbehördlichen Verwaltung wahrzunehmen. Die strukturelle Einbettung der FH bringt es auch mit sich, dass Steuerungs-, Entscheidungs- sowie auch Ressourcenthemen nicht losgelöst vom außerhochschulischen Betrieb des BMLV betrachtet werden können.

Im Mittelpunkt der Ausbildung an der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften steht die Vermittlung jener **Kompetenzen**, die notwendig sind, um Menschen unter extremen Belastungen in Krisen- und Konfliktsituationen zu führen. Die Ausbildung zur „reflexiven Loyalität“, die die Fähigkeit ausdrückt, vernetzt zu denken und das eigene Handeln zu reflektieren, ohne dabei die (militärische) Aufgabenerfüllung im Frieden und Einsatz zu vernachlässigen, ist dabei ein wesentliches Ziel.

Die Ausbildung an der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften dient vor allem der Deckung der **Personalbedarfe des Österreichischen Bundesheeres (ÖBH)**. Daher haben beide Institutionen



ein Interesse daran, dass die Qualität der Ausbildung den Bedürfnissen des Berufsvollzugs entspricht. Aufgrund der engen Verschränkung der beiden Systeme wird das ÖBH sowohl als interne (bspw. im Kontext des Lehr- und Forschungspersonals) als auch aus der Perspektive der Studiengänge als externe Interessengruppe (bspw. als Bedarfsträger der Absolventen\*innen) gesehen.

Weitere interne **Interessengruppen** sind das BMLV, die Erhaltervertretung, die Steuerungsgruppe, die Expert\*innenteams, das Kollegium, die Landesverteidigungsakademie, die Theresianische Militärakademie, die Waffengattungs- und Fachschulen, die Studiengangsleitungen, das administrative Personal, das Lehr- und Forschungspersonal, die Studierenden sowie Bildungseinrichtungen mit Kooperationsvereinbarungen.

Die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften bietet derzeit **drei Fachhochschul-Studiengänge** an: Den FH-Bachelorstudiengang „Militärische Führung“ (FH-BaStg Militärische Führung) und den FH-Bachelorstudiengang „Militärische informations- und kommunikationstechnologische Führung“ (FH-BaStg Mil-IKTFü) an der Theresianischen Militärakademie (TherMilAk) in Wiener Neustadt und den FH-Masterstudiengang „Militärische Führung“ (FH-MaStg MilFü) an der Landesverteidigungsakademie (LVAK) in Wien.

Die Absolvierung der **FH-Bachelorstudiengänge** umfasst die Vermittlung von Grundlagen der Militärwissenschaften und stellt die Grundausbildung für die Ernennung zur\* zum Truppenoffizier\*in dar. Parallel zur hochschulischen Ausbildung ist für Militärpersonen der Truppenoffizier\*innenlehrgang (TrOLG), der überwiegend praktische Aspekte der Führung sowie die fachspezifische Waffengattungsausbildung (WaGtgAusb) in den Vordergrund rückt, zu absolvieren. Der Truppenoffizier\*innenlehrgang wird außerhalb des Semesterbetriebes in den FH-Bachelorstudiengängen durchgeführt. Im Vordergrund steht die Vermittlung der erforderlichen Kompetenzen zur Führung einer Teileinheit, welche bis zu 50 Soldat\*innen umfassen kann.

Zivile Studierende erlangen die Grundkenntnisse zur Führungskraft einer vergleichbaren zivilen Organisation, vornehmlich des Sicherheits- und Krisenmanagements.

Eine Besonderheit der FH-Bachelorstudiengänge ist, dass die Jahrgänge (i.S. eines Studienjahrgangs) durch **Jahrgangskommandant\*innen** geführt werden. Die Jahrgangskommandant\*innen sind während des Semesters für die Studierenden die erste Ansprechstelle für Angelegenheiten aller Art. Sie sind auch für die praktische Ausbildung zwischen den Semestern im Rahmen des Truppenoffizier\*innenlehrgang verantwortlich. Dies ermöglicht unmittelbar nach einem absolvierten Semester die tatsächliche Verbindung mit der Praxis sowie die Analyse und Rückmeldung der Qualität der hochschulischen Ausbildung für den Berufsvollzug.

Die beruflichen Tätigkeitsfelder der Absolvent\*innen des **FH-Masterstudiengangs Militärische Führung** reichen von der Wahrnehmung der Aufgaben als Kommandant\*in eines militärischen Verbandes der Land-, Luft-, Cyber-, Informations- und Spezialeinsatzkräfte bis zur Wahrnehmung von besonders qualifizierten Tätigkeiten in höheren Kommanden und Stäben, in den Akademien und Schulen des ÖBH, in multinationalen Streitkräften sowie in der Zentralstelle des BMLV. Gleichmaßen sind Verwendungen im Bereich von qualifizierten Managementfunktionen bei Behörden und Dienststellen von Bund und



III Kurzportrait der Hochschule

2 Ablauf des Audits

Ländern sowie staatlichen, internationalen und nichtstaatlichen Organisationen im Rahmen des gesamtstaatlichen und internationalen Krisen- und Katastrophenschutzmanagements vorstellbar (vgl. Studienübersicht des FH-Masterstudiengang Militärische Führung in Beilage 2).

Die\*der **Lehrgangskommandant\*in** ist für die konkrete Umsetzung des Studienplans und die Planung und Durchführung der Ergänzungs- und Vertiefungsmodule verantwortlich sowie, in Analogie zu den Jahrgangskommandant\*innen an den FH-Bachelorstudiengängen, die unmittelbare Ansprech- und Bezugsperson für die Studierenden des FH-Masterstudiengang Militärische Führung.

Die\*der Leiter\*in der Gruppe Ausbildungswesen (Ltr GrpAusbW) ist gleichzeitig **Qualitätsmanagementbeauftragte\*r** in fachhochschulischen Belangen und nimmt auch die abteilungsübergreifende Gesamtsteuerung der Bereiche Ausbildung und Vorschriftenwesen wahr.

Eine eigene Abteilung für **die studienrechtlichen bzw. administrativen Angelegenheiten** ist gem. Struktur und Geschäftseinteilung der Zentralstelle des BMLV nicht vorgesehen. Das gesamte Ressort betreut daher, im Rahmen der geschäftseinteilungsmäßigen Aufgaben, Angelegenheiten der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften. Die über das gesamte Ministerium verteilten Zuständigkeiten müssen mit entsprechendem organisatorischen Aufwand koordiniert werden.

Ein ähnliches Bild zeigt sich auf der **Ebene der Studiengänge**. Diese sind ebenfalls nicht als alleinstehendes Element organisiert, sondern in die Strukturen der Landesverteidigungsakademie und Theresianischen Militärakademie und über diese auch in die Struktur der Waffengattungs- und Fachschulen eingebettet. Somit kann aktuellen Bedürfnissen und Herausforderungen (bspw. im Bereich der Ressourcen- oder Personalbereitstellung) mit Unterstützung der jeweiligen Ebene der Akademien rasch begegnet werden.

Das **Lehr- und Lernkonzept** der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften soll die Studierenden kontextuell sowohl für die Linienstruktur der beruflichen Tätigkeit im Rahmen des ÖBH bzw. für zivile Organisationen als auch für eine dialogbasierte, reflexionsgetragene wissenschaftliche Diskurskultur im Rahmen hochschulischer Betätigung vorbereiten. Die beiden Welten sollen sich dabei nicht ausschließen, sondern durch die Zusammenführung mit dem Konzept der „reflexiven Loyalität“ ein tragfähiges und nachhaltig positives Ausbildungskonzept bilden.

Die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften gibt ein klares Bekenntnis zur **Gleichstellung** gemäß Charta der Grundrechte der EU (2010), Art. 21 und Art. 23, und zur Richtlinie 2002/73/EG des Europäischen Parlaments (Zugang zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen) ab. Die Gleichstellung innerhalb der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften wird mit vier Strategien verfolgt: Diversity Management, Gender Mainstreaming, Anti-Diskriminierung und Frauenförderung. Für alle Bereiche ist Gleichstellungsfachpersonal zugeordnet; Aspekte der Gleichstellung finden sich darüber hinaus als Querschnittsmaterie in zahlreichen Dokumenten und Maßnahmen.



IV Prüfbereiche

1 Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule

IV. Prüfbereiche

1. Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule

1.1 Qualitätsziele und Standards

Das **Leitbild** des Erhaltes der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften ist im Qualitätsmanagementhandbuch Teil I der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften (siehe Beilage 7) niedergeschrieben und unter <https://www.bundesheer.at/karriere/fh/index.shtml> veröffentlicht. Es besteht aus **Mission, Leitsätzen und Vision**, die 2014 durch die Steuerungsgruppe entwickelt wurden:

**Das Leitbild des BMLV als Erhalter der Fachhochschule für Militärwissenschaften**

Die **Mission** des BMLV als Erhalter der Fachhochschule für Militärwissenschaften

Das BMLV und das Österreichische Bundesheer (ÖBH) gestalten die Bildung von militärischen Führungskräften auf hochschulischem Niveau.

Die Offiziersausbildung bietet für Studierende die Möglichkeit, eine bedarfsorientierte, einzigartige und auf einer langen Tradition basierende akademische Berufsausbildung zu absolvieren.

Zivile Studierende erhalten ein attraktives Ausbildungsangebot zur Wahrnehmung von Führungsaufgaben insbesondere im nationalen und internationalen Krisenmanagement.

Unsere Absolventinnen und Absolventen sind befähigt, als militärische oder zivile Führungskräfte unter besonderen Belastungen zu bestehen und die ihnen anvertrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in vielfältigen und herausfordernden Einsatzszenarien erfolgreich zu führen.

Gemeinsam tragen wir damit im besonderen Maß zur Sicherheit unserer Gesellschaft im internationalen Kontext bei.

Die **Leitsätze** des BMLV als Erhalter der Fachhochschule für Militärwissenschaften

Die nachfolgenden Leitsätze werden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des BMLV als Erhalter der FH-Militärwissenschaften MilFü berücksichtigt und eingehalten.

- Wir leisten durch Bildung einen Beitrag für die Sicherheit Österreichs und formen verantwortungsbewusste Führungskräfte.
- Forschung & Entwicklung und Lehre: Unsere erwachsenengerechte Lehre basiert auf fundierter Forschung & Entwicklung und zielt auf erwachsenengemäßes Lernen. Damit wird militärische Expertise in den nationalen und internationalen wissenschaftlichen Diskurs eingebracht.
- Internationalisierung und Kooperationen: Durch Teilnahme an nationalen und internationalen Projekten und durch Partizipation in internationalen Bildungsprogrammen fördern wir den Erfahrungsaustausch und stärken so das institutionelle Lehren und Lernen sowohl auf Ebene der Studiengänge als auch auf der Ebene des Erhaltes
- Personalentwicklung:
  - Wir fördern aktiv unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der fachlichen, wissenschaftlichen, persönlichen und didaktischen Kompetenzerweiterung. Damit leisten wir einen Beitrag zur Nachwuchsförderung und zur Weiterentwicklung des Lehr- und



IV Prüfbereiche

1 Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule

Forschungspersonals.

- Wir bieten eine nicht alltägliche Ausbildung als Grundlage für erfolversprechende Karrieremöglichkeiten, insbesondere im militärischen Berufsfeld, für Menschen mit ausgeprägtem Verantwortungsbewusstsein und Freude an der Führung und Förderung von Menschen.
- Qualitätsmanagement: Ein zeitgemäßes und hochschuladäquates Qualitätsmanagement unterstützt uns bei der gezielten und kontinuierlichen Weiterentwicklung der Studiengänge und des Lehr- und Forschungspersonals.
- Wir verbinden traditionelle militärische Tugenden mit hochschulischen Prinzipien.
- Der effiziente Einsatz von Ressourcen unterstützt die Nachhaltigkeit unserer Auftrags Erfüllung (unseres Bildungsauftrages).

Die **Vision** des BMLV als Erhalter der Fachhochschule für Militärwissenschaften

Wir wollen mit unseren Studiengängen eine der europaweit anerkannten Institutionen zur Heranbildung militärischer Führungskräfte sein.

Die hier formulierten Erfordernisse für eine erfolgreiche hochschulische Bildung zu identifizieren und im Rahmen ihrer Zuständigkeit koordiniert zur Umsetzung zu bringen sowie die entsprechenden Grundlagen und Informationen für die Erhaltervertretung aufzubereiten, ist Aufgabe der **Steuerungsgruppe**. Die Steuerungsgruppe stellt durch ihre Zusammensetzung die Mitwirkung möglichst vieler der betroffenen Dienststellen und Interessengruppen sicher und hat mittels Aufgabenanalyse die Mission, mittels Unternehmensreflexion die Leitsätze und mittels Trendanalyse die Vision erarbeitet.

Die regelmäßige **Reflexion und Weiterentwicklung des Leitbildes** ist ebenfalls Aufgabe der Steuerungsgruppe und erfolgt jährlich gemäß dem im Juni des jeweiligen Jahres festgelegten Arbeitsplan.

Die Steuerungsgruppe wird koordiniert durch den\*die Leiter\*in der Gruppe Ausbildungswesen; diese\*r ist gleichzeitig auch Beauftragte\*r der obersten Leitung für Qualität in fachhochschulischen Belangen. Diese Funktion umfasst auch Sitz und Stimme in der Erhaltervertretung.

Die Steuerungsgruppe bedient sich der **vier Expert\*innenteams**, deren Aufgabenzuordnung sich an den Kernprozessen hochschulischer Bildung orientiert: „Forschung & Entwicklung und Lehre“, „Personalressourcen“, „Internationalisierung und Kooperationen“ und „Sonstige Ressourcen“.

Die Steuerungsgruppe **setzt sich zusammen** aus dem\*der Leiter\*in der Gruppe Ausbildungswesen, den Leiter\*innen der vier Expert\*innenteams, den Vertreter\*innen der Ausbildungsabteilung A, der Landesverteidigungsakademie und der Theresianischen Militärakademie, der Kollegiumsleitung und den Studiengangleitungen der FH-Studiengänge. Expert\*innen aus Fachgebieten (z.B. Zentrale Technische Abteilung (ZTA) für die Belange des Qualitätsmanagements) werden bei Bedarf zur Beratung beigezogen.

Die **Beteiligung der Interessengruppen** im Rahmen der Strategieanpassung erfolgt hauptsächlich über die Mitwirkung in den Expert\*innenteams. Parallel dazu werden durch das Berichtswesen (Kennzahlen) Daten generiert, die für eine allfällige Strategieanpassung herangezogen werden.

Die Steuerungsgruppe hat 2015 vom Leitbild **Strategieziele und Leitsätze** abgeleitet, die jährlich evaluiert und gegebenenfalls angepasst werden. Die wesentlichen Schritte finden sich in der Beilage 1 zum QMHB Teil II.



IV Prüfbereiche

1 Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule

Dort wird im Einzelnen dargelegt, wie der **Weg von der Strategie zum Controlling** aussieht. Der sowohl in einem Fließtext als auch in schematischen Abbildungen dargestellte Ablauf richtet sich einerseits im Teil „Strategie“ an die Führungskräfte und Expert\*innen der Elemente des BMLV als Erhalter der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften und wird als „Umsetzungsvorgaben der Führung“ bezeichnet, und andererseits in den Teilen „Prozesse“ und „Controlling“ an die festzulegenden Prozessverantwortlichen. Diese Stufen der Entwicklung werden zusammengefasst „Prozesse und Controlling etablieren“ bezeichnet.

In mehreren Schritten werden durch Operationalisierung der Mission und Strategie **Prozesse** identifiziert und dargestellt. Vorhandene Geschäftsabläufe (Prozesse) innerhalb des BMLV als Erhalter der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften wurden in unterschiedlichen Granulatsebenen mit dem Fokus auf die Führungs-, Schlüssel- und Unterstützungsprozesse mittels Prozessverantwortlichen und Prozessmitarbeitenden transparent gemacht. In weiterer Folge werden Überlegungen ange stellt, die Prozesse so anzupassen, dass diese geeignet sind, die Mission zu erfüllen, die Strategien umzusetzen und Ergebnisse zu liefern, die den Erwartungen der Interessengruppen entsprechen.

Die Strategieleitsätze und -ziele dienen der Qualitätsentwicklung in den **Strategiefeldern** Forschung & Entwicklung und Lehre, Kooperationen und Internationalisierung, Personalressourcen, sonstige Ressourcen sowie Querschnittsmaterie zur Qualitätssicherung.

Die in den Strategieleitsätzen und -zielen ausformulierte Entwicklungsstrategie findet in weiterer Folge über die Expert\*innenteams, das Kollegium und die Studiengangsleitungen Eingang in die **Studiengangsplanungen und -konzeptionen**. Vor allem die Rückmeldungen der Interessengruppen, die Integration von externen Sichtweisen sowie alle Datenerhebungen der angewandten QM-Instrumente, inkl. der daraus abgeleiteten Weiterentwicklungsmaßnahmen zur Qualitätssicherung der Studiengänge, stellen daher ein wesentliches Instrument zur Überprüfung der Entwicklungsstrategie dar.

Ergibt sich aus der Datenbewertung **Handlungsbedarf**, entwickeln die verantwortlichen Gremien ebenen-adäquate Weiterentwicklungsmaßnahmen, oder Entwicklungsteams konzipieren unter Berücksichtigung der Entwicklungsstrategie und der vorgesehenen QMS-Prozesse sowie unter Einbeziehung von (internen und externen) Expert\*innen bspw. einen neuen Studiengang oder entwickeln bestehende Studiengänge weiter.

Der Erhalter der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften betont in seinem Selbstbericht, dass ihm **Qualität in der hochschulischen Bildung** ein grundlegendes Anliegen ist. Qualität sowie deren Sicherung und Weiterentwicklung wird als integraler Bestandteil der Führung und als ganzheitlicher Ansatz verstanden und soll das Sicherheitsbedürfnis der Gesellschaft, die wissenschaftlichen Standards und das Aufgabenspektrum für militärische und zivile Führungskräfte im nationalen und internationalen Verbund berücksichtigen.

Die **Anforderungen an Absolvent\*innen** im beschriebenen Aufgabenspektrum erfordern hohe Qualitätsansprüche in der Bildung. Diesem Anspruch will das BMLV insbesondere durch die Einbeziehung aller Interessengruppen (Studierende, Absolvent\*innen, Streitkräfte, andere Bedarfsträger, Partnerinstitutionen sowie weitere externe Sichtweisen) gerecht werden. Diese Einbeziehung erfolgt auf Basis von QM-



IV Prüfbereiche

1 Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule

Instrumenten, die semester- oder studienjahrweise zur Anwendung gebracht werden. Beispielhaft seien hier Lehrveranstaltungs- und Modul-Evaluierungen, mündliche Rückmeldungen, Qualitätszirkel, Mitarbeiterbefragungen sowie Absolvent\*innen- und Vorgesetztenbefragungen nach zwei- bis vierjährigen Verwendungen im ÖBH oder etwa der Zukunftsdialog mit Vertreter\*innen des Berufsfelds an den FH-Bachelorstudiengängen genannt.

Kontinuierliche **Analysen möglicher Veränderungen** im Berufsfeld und von gesellschaftlichen Bedarfen sollen, vor allem in Verbindung mit der Selbstverpflichtung des Erhaltes zur ständigen Verbesserung der Qualität der hochschulischen Bildung, eine stetige Weiterentwicklung des Studienangebotes gewährleisten.

Selbstkritik, Offenheit, Kommunikationsbereitschaft und regelmäßige Reflexion von Effektivität („Was“) und Effizienz („Wie“) der Ausbildungsinhalte sollen Innovation und Kreativität bei allen in den QM-Prozessen involvierten Mitarbeiter\*innen garantieren. Aus Analysen abgeleitete Folgerungen bzw. Handlungsoptionen werden strukturiert, beurteilt und schlussendlich in **Weiterentwicklungsmaßnahmen** überführt.

## **1.2 Bewertung und Empfehlungen**

Die Gutachter\*innen zeigen sich überzeugt von der **Qualitätsstrategie** der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften. Auf Basis des oben beschriebenen Sachstandes sehen sie die Anforderungen an die Qualitätsstrategie als umfänglich erfüllt an. Die Qualitätsziele sind aus Sicht der Gutachter\*innen gut auf das besondere Hochschulprofil abgestimmt.

Die Gutachter\*innen stellen zudem anerkennend fest, dass die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften ihr Leitbild und ihre aktuelle Qualitätsstrategie im Rahmen eines hochschuladäquaten, partizipativen und transparenten Prozesses entwickelt hat und dieser **Strategieentwicklungsprozess** in der Umsetzung erkennbar gelungen ist. Vision, Leitsätze, Mission und der gesellschaftliche Auftrag der Hochschule sind klar umrissen und unmittelbar zugänglich, auf der genannten Webseite auch für die allgemeine Öffentlichkeit.

Die Qualitätsstrategie der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften leitet sich erkennbar aus dem Leitbild ab bzw. ist direkt mit den **Maximen des Leitbildes** verknüpft. Die im Leitbild formulierten Zielsetzungen sind klar und nachvollziehbar formuliert, decken alle zentralen Leistungs- und Aufgabenbereiche der Hochschule ab und werden in überzeugender Weise auf messbare Zielsetzungen und Maßnahmen zur Zielerreichung operationalisiert. Im Rahmen der Strategieentwicklung wurden Strategieleitsätze entwickelt, die den fünf Strategiefeldern zugeordnet sind und Strategieziele beinhalten. Diese sind für alle Mitarbeiter\*innen im BMLV als Erhalter der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften richtungsgebend und handlungsleitend. Diese Strategieleitsätze und -ziele dienen somit der Qualitätsentwicklung in den von der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften definierten Strategiefeldern Forschung & Entwicklung und Lehre, Kooperationen und Internationalisierung, Personalressourcen, sonstige Ressourcen sowie Querschnittsmaterie zur Qualitätssicherung, deren



IV Prüfbereiche

1 Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule

detailliertere bereichsspezifische Zielsetzungen in weiteren Dokumenten (Beilage 8) dargelegt sind.

Lediglich die aktive Weiterentwicklung und Konsolidierung ihres **akademischen Selbstverständnisses** und Selbstbewusstseins könnte die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften nach Ansicht der Gutachter\*innen stärker in den Fokus nehmen und dieses Ziel auch in den entsprechenden Strategieleitsätzen expliziter formulieren.

Die Verknüpfung der Zielsetzungen mit den **Steuerungsinstrumenten** der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften bewerten die Gutachter\*innen als gelungen. Das Kennzahlensystem des BMLV ermöglicht ein entsprechendes Monitoring und Controlling der strategischen Zielsetzung des Erhalters und deren Operationalisierung.

Die Messgrößen und Zielwerte des **Kennzahlensystems** sind durch die Expert\*innenteams in Abstimmung mit dem Kollegium entwickelt und durch die Steuerungsgruppe im Konsens festgelegt worden. Die für die Kennzahlen erforderlichen Daten werden – wo vorhanden – informationsunterstützt (Military Time Organizer, BIS-Datenbank, Kompetenzportfolio) generiert und über die entsprechenden Schritte zur Berichtserstellung analysiert, bewertet und mit Maßnahmen hinterlegt sowie entsprechende Empfehlungen erarbeitet. Details sind der Beilage 3 „Kennzahlensystem und das Berichtswesen“ zu entnehmen. Der grundsätzliche Ablauf für das Berichtswesen ist Abbildung 9, das Prinzip zur Entwicklung der Berichte ist in Abbildung 10 des QM-Handbuchs Teil II dargestellt. Somit ist sichergestellt, dass der Fortschritt und der Grad der Erreichung der Mission und Vision überprüft werden können.

Der eine systematische **Weiterentwicklung** des Leitbildes sicherstellende Strategieprozess der Steuerungsgruppe ist Bestandteil der Prozesslandkarte der Hochschule und wird (Beilage 15.7) detailliert beschrieben.



## 2. System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

### 2.1 Grundlagen des hochschulinternen QM-Systems

#### 2.1.1 Grundlegende Regelwerke und Dokumente

Die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften verfügt über ein **Qualitätsmanagementhandbuch** (Teil I und Teil II, siehe Beilagen 7 und 8). Dieses bildet das strategische Grundlagendokument für Zielsetzung, Aufbau und Ablauf der Studiengänge im Speziellen und des gesamten Qualitätsmanagementsystems im Allgemeinen, dient allen Akteur\*innen als zentrale Bezugs- und Informationsquelle zum Qualitätsmanagement und ist hochschulintern veröffentlicht. In ihm werden die Prozesse von der Ebene der Erhaltervertretung (Leitung Chef\*in des Generalstabes, siehe Prozess in Beilage 15.1) bis zu den Studiengängen behandelt.

Für die **Weiterentwicklung** des Qualitätsmanagementhandbuchs ist die Steuerungsgruppe unter der Leitung des\*der QM-Beauftragen (Leiter\*in der Gruppe Ausbildungswesen, siehe Prozess in Beilage 15.7) zuständig. Für die Weiterentwicklung im Bereich der Expert\*innenteams sind deren Leiter\*innen verantwortlich (siehe Prozess in Beilage 15.8).

Das QM-Handbuch enthält eine ausführliche Beschreibung der zentralen **Steuerungs- und Qualitätssicherungsprozesse** auf Ebene der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften generell sowie für die Expert\*innenteams in allen Leistungs- und Aktivitätsbereichen („Forschung & Entwicklung und Lehre“, „Personalressourcen“, „Internationalisierung und Kooperationen“ und „Sonstige Ressourcen“). Außerdem werden die Grundsätze des QM-Systems sowie die Rollen der leitenden Akteur\*innen und Gremien im Rahmen des QM ausführlich dargelegt.

Als Anlagen sind dem QM-Handbuch verschiedene **Prozessbeschreibungen** und Beispielprozesse beigelegt (Erhaltervertretungsprozess, Prozess Entwicklung und Anpassung des QM, Entscheidungsprozess zur Entwicklung/Anpassung von Studiengängen, Entwicklung von neuen Studiengängen, Akkreditierungspflichtige Änderung, QM-Prozess der Steuerungsgruppe, Expert\*innenprozess, Prozess Geschäftseinteilung BMLV). Sämtliche Prozessbeschreibungen wurden der Gutachter\*innengruppe mit dem Selbstbericht vorgelegt.

Eine **QM-Maßnahmenliste**, die die Verfolgung der QM-Strategie und der Strategie der Expert\*innenteams nachweist, ist in Beilage 12 ersichtlich.

#### 2.1.2 Bewertung und Empfehlungen

Die Gutachter\*innengruppe hebt hervor, dass die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften die Anforderungen bezüglich grundlegender Regelwerke und Dokumente in besonderer Weise erfüllt hat (**best practice**).

Die Gutachter\*innengruppe stellt fest, dass sich die Fachhochschule für angewandte



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Militärwissenschaften mit dem **QM-Handbuch** ein adäquates Grundlagendokument für ihr QM-System geschaffen hat, das die wesentlichen Regelkreise und Prozesse übersichtlich und verständlich darlegt. Das wesentliche Ziel eines solchen Basisdokuments, den Mitarbeitenden eine schnelle Orientierung bezüglich des QM-Systems und seiner Kernabläufe zu bieten, wird hier verlässlich erreicht.

Die **Prozessbeschreibungen** stellen eine sinnvolle Ergänzung zum Handbuch dar und sind als Arbeitshilfe für die Mitarbeiter\*innen gut geeignet. Sämtliche Grundlagendokumente sind hochschulintern jederzeit einsehbar und somit für alle Beteiligten hinreichend transparent.

Die Gutachter\*innen betonen, dass das vorgelegte Material (Dokumente, Regelwerke, Prozessbeschreibungen) in einer vorbildlichen Weise konsistent, ausführlich und zugleich prägnant sowie den relevanten Beteiligten an der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften bekannt ist. Sie heben insbesondere die gute **Handhabbarkeit und Transparenz** des QM-Handbuchs hervor.

### 2.1.3 Akteur\*innen des QM-Systems und Einbindung von Interessengruppen

Die leitenden Akteur\*innen des hochschulinternen QM-Systems, deren Rollen, Aufgaben und Kommunikationswege sind im **QM-Handbuch** der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften ausführlich dargelegt. Die Einbindung der sonstigen Statusgruppen erschließt sich ebenfalls aus den Beschreibungen im QM-Handbuch.

Das QMS des Erhalters der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften umfasst die **Gremien** Erhaltervertretung, Steuerungsgruppe, Expert\*innenteams, Kollegium, Studiengangsleitungen sowie jene Truppen- und Waffengattungsschulen, die an der fachhochschulischen Bildung mitwirken. Die Eigenart der Verantwortlichkeiten bzw. der zugeordneten Kompetenzen bringt es mit sich, dass sowohl gesamte Organisationselemente als auch einzelne Personen vom QMS erfasst sind. Die Zusammensetzung und die Aufgaben sind dem QMHB Teil II (Beilage 8) zu entnehmen.

**Erhalter** der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften ist die Republik Österreich, vertreten durch den\*die Bundesminister\*in für Landesverteidigung. Zur Umsetzung auf Ebene des Ministeriums sind der\*die Generalstabschef\*in und die Leiter\*innen der Organisationseinheiten der Zentrale berufen.

Als Topmanagement des BMLV für die Angelegenheiten der fachhochschulischen Bildung ist die **Erhaltervertretung** zu nennen. Sie trifft strategische Entscheidungen und erteilt dispositive Vorgaben zu Materien, die in der Steuerungsgruppe nicht abschließend behandelt werden können. Die Aufgaben der Erhaltervertretung des BMLV sind die Errichtung, Erhaltung und das Betreiben der im BMLV bereits laufenden und zukünftig beabsichtigten FH-Studiengänge, um eine den gesetzlichen Anforderungen und vor allem den eigenen Bedarf deckende Ausbildung und hochschulische Bildung zu gewährleisten. Dies wird in regelmäßigen Erhaltervertreter-sitzungen definiert und beschlossen.

Als oberste Leitung bedient sie sich der **Steuerungsgruppe**, um die relevanten Informationen koordiniert und umfassend aufbereiten zu lassen und um Entscheidungen der Erhaltervertretung im Rahmen der



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Wahrnehmung zugeordneter Aufgaben aus der Geschäftseinteilung der Zentralstelle zur Umsetzung zu bringen. Die Steuerungsgruppe hat die Aufgabe, alle Erfordernisse für eine erfolgreiche hochschulische Bildung zu identifizieren und im Rahmen ihrer Zuständigkeit koordiniert zur Umsetzung zu bringen sowie die entsprechenden Grundlagen und Informationen für die Erhaltervertretung aufzubereiten.

Die Steuerungsgruppe wird koordiniert durch die\*den Leiter\*in der Gruppe Ausbildungswesen; diese\*r ist gleichzeitig auch Beauftragte\*r der obersten Leitung für Qualität in fachhochschulischen Belangen. Diese Funktion umfasst auch Sitz und Stimme in der Erhaltervertretung. Die **Steuerungsgruppe setzt sich zusammen** aus der Leitung der Gruppe Ausbildungswesen, den Leitungen der Expert\*innenteams (Forschung & Entwicklung und Lehre, Internationalisierung und Kooperationen, Personalressourcen, Sonstige Ressourcen), den Vertreter\*innen der Abteilung Ausbildung A, der Landesverteidigungsakademie und der Theresianischen Militärakademie, der Kollegiumsleitung und den Studiengangsleitungen der FH-Studiengänge. Expert\*innen aus Fachgebieten (z.B. Zentrale Technische Abteilung (ZTA) für die Belange des Qualitätsmanagements) werden bei Bedarf zur Beratung beigezogen. Die Steuerungsgruppe bedient sich der **Expert\*innenteams** „Forschung & Entwicklung und Lehre“, „Internationalisierung und Kooperationen“, „Personalressourcen“ und „Sonstige Ressourcen“. Die Expert\*innenteams setzen sich unter dem Vorsitz ihrer jeweiligen Leitung aus Vertreter\*innen jener Abteilungen und Organisationseinheiten zusammen, welche für die jeweiligen Aufgabenbereiche fachlich zuständig oder relevant sind. Die Mitwirkung im Expert\*innenteam erfolgt anlassbezogen.

Die **Leitung** der Expert\*innenteams ist jenen Abteilungen im Ressort zugeordnet, die aufgrund ihrer geschäftseinteilungsmäßigen Aufgaben und Fachkompetenz die Angelegenheiten der Studiengänge im jeweiligen Strategiefeld am besten intraministeriell koordinieren und, wenn notwendig, mit Nachdruck, unterstützen können (siehe Beilage 4). Darüber hinaus sind diese Gremien dafür zuständig, die im Themenfeld festgelegten Qualitätsstrategien und -ziele kritisch zu reflektieren und weiterführende Trends und Entwicklungen in das QM-System einzubringen.

Das **Kollegium** nimmt die Aufgaben gem. Fachhochschulgesetz idGF (FHG) wahr. Im Zusammenhang mit dem QMS erfolgt jährlich eine zusammengefasste Darstellung der Ergebnisse mit Analyse und abgeleiteten Folgerungen mittels Qualitätsmanagementbericht.

**Zentrale Aufgabe** des Kollegiums ist die Evaluierung des gesamten Lehrbetriebes samt Prüfungsordnung und Studienplänen. Für diese Aufgabe wurden vom Kollegium entsprechende – und in regelmäßigen Zyklen zu hinterfragende – Informationsinstrumente geschaffen. So wird die Sicht der Studierenden, der Absolvent\*innen und der Vorgesetzten regelmäßig erfasst und auf dieser Basis sowohl operative Maßnahmen abgeleitet als auch regelmäßig die Lehrpläne insgesamt evaluiert.

Zur Koordination des Lehrbetriebs steht die Kollegiumsleitung im laufenden Austausch mit den Studiengangsleitungen; auch werden im Rahmen der regelmäßigen **Kollegiumssitzungen** entsprechende Berichte der Studiengangsleitungen sowie Anliegen des Lehr- und Forschungspersonals und der Studierenden entgegenkommen, bewertet und erforderliche Maßnahmen abgeleitet.

Die **Anwender** des QMS sind all jene Personen, die zumindest in einem der festgelegten strategischen



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Prozesse gem. Qualitätshandbuch oder auch im Rahmen der Prozesslandschaft auf der Ebene der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften mitwirken. Somit sind sie dem Werterahmen und den im Qualitätsmanagementsystem festgelegten Vorgaben verpflichtet.

In einer **Verbindlichkeitserklärung** (s. QM-Handbuch) formuliert das Bundesministerium für Landesverteidigung es als seine Aufgabe und Pflicht, als Erhalter der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften eine ausgewogene Erfüllung der Qualitätsanforderungen und Erwartungen auch der diversen Interessengruppen zu gewährleisten.

Als zu berücksichtigende **Interessengruppen mit besonderem Bezug zum BMLV** als Erhalter der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften werden im QM-Handbuch die folgenden natürlichen und rechtlichen Persönlichkeiten benannt: Absolvent\*innen, administratives Personal der Studiengänge, Bildungseinrichtungen mit Kooperationsvereinbarung, die Gesellschaft allgemein, das Kollegium, Lehrende und Forschende (national und international), das Österreichische Bundesheer (Grund- und Einsatzorganisation), potenzielle Studienwerber\*innen sowie Studierende (militärisch, zivil, international, national).

**Weitere Organisationen und Institutionen**, welche zwar nicht als Interessengruppen definiert sind, werden vom BMLV als Erhalter der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften dennoch gemäß QM-Handbuch gesondert und bedarfsorientiert berücksichtigt. Diese sind: die Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria, Bildungseinrichtungen (national und international), Blaulichtorganisationen inklusive Nicht-Regierungs-Organisationen, das Bundeskanzleramt, das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung, die Europäische Union (bezüglich des Bildungsaspekts und bezüglich der militärischen Komponente), die Österreichische Fachhochschul-Konferenz, der Gesetzgeber sowie Streitkräfte von Partnernationen.

Die Förderung der **Einbindung der Interessensgruppen** wird in den Strategiezielen der einzelnen Strategiefelder konkretisiert. Die richtungsgebenden und die umsetzenden Elemente des QMS werden gemäß QM-Handbuch von den festgelegten Träger\*innen und Anwender\*innen des Qualitätsmanagementsystems genutzt, um die Interessengruppen entsprechend zu berücksichtigen. Insbesondere die Steuerungsgruppe stellt durch ihre Zusammensetzung die Mitwirkung möglichst vieler Interessengruppen sicher. Generell werden bei der Festlegung von Zielen auch die Bedürfnisse der Interessengruppen soweit möglich berücksichtigt.

Die Interessengruppe der **Studierenden** wird in vielfacher Weise eingebunden. Eine strukturierte Erhebung der internen Sichtweisen und Interessen der Studierenden erfolgt über Evaluierungsbögen im Rahmen einer Befragung. Das Schwergewicht der Erhebungen liegt im Bereich des studierendenzentrierten Lehrens und Lernens. Eine kontinuierliche Evaluierungssystematik (Lehrveranstaltungen, Module, Qualitätszirkel (QZ), Semesterkonferenzen, Studienumfeld, Studierendenzufriedenheit), getragen von einer Qualitätskultur der gemeinsamen (Studierende und Lehrende) Auseinandersetzung über Ziele und Zielerreichung, ist an der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften etabliert. Den periodisch stattfindenden Qualitätszirkeln der Studiengangsleitungen mit den Lehrenden und Studierenden kommt besondere Bedeutung zu, da weitgehend quantitative Daten durch qualitative Aspekte ergänzt werden. Zusätzlich bietet die Kollegiumsleitung den Studierenden – neben der indirekten



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Rückmeldemöglichkeit über die Studierendenvertretung im Kollegium – im Rahmen von jährlichen Treffen eine direkte qualitative Feedbackmöglichkeit.

Für die Studierenden sind die **Jahrgangskommandant\*innen** respektive **Lehrgangskommandant\*innen** während des Semesters die erste Ansprechstelle für Angelegenheiten aller Art und tragen durch die aktive Feedbackkultur zur kontinuierlichen Weiterentwicklung bei. Die Jahrgangskommandant\*innen sind auch für die praktische Ausbildung zwischen den Semestern im Rahmen des Truppenoffizierslehrgang verantwortlich. Die überwiegende Mehrheit der Studierenden steht zudem bereits mit der Aufnahme des Studiums in einem Beschäftigungsverhältnis zum BMLV. Damit sind die Studierenden gleichzeitig in der Verpflichtung, ihre Aufgaben als Bundesbedienstete im Truppeneinsatz oder in der bundesbehördlichen Verwaltung wahrzunehmen. Die Drop-out-Rate liegt beim FH-Bachelorstudiengang Militärische Führung bei durchschnittlich 15%, am FH-Masterstudiengang Militärische Führung gibt es de facto keine Drop-Outs. Das begründet sich insbesondere durch die Vorauswahl bzw. die gefestigte Stellung der Studierenden im Berufsleben.

Die geringe Größe der Studiengänge unterstützt den **unmittelbaren Kontakt** zwischen Studiengangsleitung, Kollegiumsleitung, Lehr- und Forschungspersonal und Studierenden. Viele Probleme oder Herausforderungen können auf der Ebene der FH-Studiengänge im Zusammenwirken der Lehrgangs- und Jahrgangskommandanten\*innen, der Studiengangsleitungen, des Kollegiums und der Akademien gelöst werden, ohne dabei den Erhalter befragen zu müssen.

Die Einbindung von **Absolvent\*innen** in das QMS erfolgt in erster Linie durch die Absolvent\*innen- und Vorgesetztenbefragungen. Das BMLV ist als Erhalter gleichzeitig auch (zukünftiger) Dienstgeber für die überwiegende Mehrheit der Absolvent\*innen. Aufgrund dieser spezifischen Situation der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften, die im Gegensatz zu den meisten Fachhochschulen nicht für den allgemeinen Arbeitsmarkt ausbildet, können hier systematische und flächendeckende Erhebungsinstrumente eingesetzt werden. Zusätzlich liefern die Rückmeldungen aus den nationalen und internationalen Berufspraktika, der jährlich stattfindende „Zukunftsdialo Offiziersausbildung“ (vgl. Kapitel 3.1.3 im Selbstbericht) sowie die Austauschaktivitäten im Rahmen der internationalen Kooperationen wertvolle Informationen.

Eine Plattform des **internationalen Austauschs** mit dem Berufsfeld ist auch das jährliche stattfindende „International Military Academic Forum“. Publikationen, wie die wissenschaftliche Publikationsreihe, die Schriftenreihe und das militärwissenschaftliche Journal der Landesverteidigungsakademie, die Schriftenreihe „Armis et Litteris“ der Militärakademie, Beiträge in der „Österreichischen Militärischen Zeitschrift“ sowie der Zeitschrift „Truppendienst“ dienen ebenfalls der Rückkoppelung.

Die jährlich durchgeführte **Absolvent\*innenanalyse** soll gewährleisten, dass die Absolvent\*innen vor allem jene Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen erlangt haben, die vom Bedarfsträger erwartet werden. Dazu erfolgt eine computerunterstützte Datenerhebung in Form einer Befragung der Absolvent\*innen und deren Vorgesetzten nach einer ein- bis mehrjährigen Verwendung im ÖBH.

Darüber hinaus haben die Bedarfsträger sowie Absolvent\*innen im jährlich stattfindenden „**Zukunftsdialo Offiziersausbildung**“ die Möglichkeit, dem Erhalter, dem Kollegium und den Studiengängen ihre



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Sicht über die Qualität der Ausbildung am FH-Bachelorstudiengang Militärische Führung darzustellen. Dieses QM-Instrument wird durch den FH-Bachelorstudiengang Militärische Führung organisiert und zur Umsetzung gebracht. In diesem Rahmen werden die überwiegend quantitativen Ergebnisse der Absolvent\*innenbefragung in ausgewählten Teilbereichen dargestellt, mit den anwesenden Personen diskutiert und ggf. Ableitungen getroffen, die sich bspw. in der Weiterentwicklung von Curricula widerspiegeln können. Der letzte Zukunftsdialog fand am 09.06.22 an der Theresianischen Militärakademie statt.

Evaluierungen und Rückmeldungen zu nationalen und internationalen Kooperationen sowie ein jährlich stattfindender **Forschungsmarkttag** ergänzen das Bild bzgl. Bedarfsträgerorientierung. Der Forschungsmarkttag ist eine Veranstaltungsserie zur Forschung im ÖBH mit dem Ziel, einen möglichst breiten, offenen, interaktiven und ungezwungenen Informationsaustausch zwischen den unterschiedlichen Akteur\*innen – zwischen Forscher\*innen, Bedarfsträger\*innen, interessierten Besucher\*innen – zu ermöglichen und die Forschung im Österreichischen Bundesheer sichtbar zu machen.

Das vom FH-Bachelorstudiengang Militärische Führung initiierte, jährlich stattfindende **internationale militärakademische Forum** (iMAF) dient dem Austausch innovativer internationaler Entwicklungen und der effektiven Weiterentwicklung der Offizier\*innenausbildung im europäischen Kontext.

Die Einbeziehung des **administrativen Personals der Studiengänge** wird mittels des Qualitätsregelkreises im Bereich Personal organisiert und gewährleistet. Eine strukturierte Erhebung der internen Sichtweisen des administrativen Personals erfolgt über Evaluierungsbögen im Rahmen einer Mitarbeiter\*innenbefragung. Die darauffolgende Analyse, Bewertung und Maßnahmenentwicklung erfolgt ebenenadäquat an den Studiengängen, im Kollegium und in der Steuerungsgruppe auf Ebene des Erhalters.

Das administrative Personal bringt sich neben dem jährlich stattfindenden **Mitarbeiter\*innengespräch** und der Möglichkeit einer persönlichen Aussprache auch im Rahmen der Mitarbeiter\*innenbefragung bei der Kennzahlenerhebung im Strategiefeld „Sonstige Ressourcen“ ein. Die Zufriedenheit mit dem Arbeitsbereich, der IT-Ausstattung, der Zusammenarbeit mit dem Lehr- und Forschungspersonal sowie der internen Kommunikation liegen dabei im Fokus.

Die im Leistungsbereich beschäftigten Personen führen regelmäßige **Teambesprechungen** durch. Die Prozesse werden semesterweise in eigens angesetzten Jour Fixes evaluiert und bei Bedarf den jeweiligen Gegebenheiten angepasst. Zur Unterstützung des administrativen Personals und zur Reduktion des Verwaltungsaufwandes des Lehr- und Forschungspersonals werden unterschiedliche digitale Programme eingesetzt (vgl. Selbstbericht 3.2.4.4).

Zusätzlich dazu sollen öffentliche Auftritte (Tag der offenen Tür, Publikationen, Ausmusterungen, Sponsionen usw.), die Teilnahme an Messen (bspw. Berufsinformationsmessen), die Internetauftritte der Studiengänge, Kooperationen mit externen Bildungseinrichtungen (bspw. Universität Wien, Universität Graz, FH Wiener Neustadt), die Einbindung externer Stellen (bspw. AQ Austria) sowie nebenberuflich Lehrender, und Teilnahmen an relevanten Ausschüssen und Arbeitsgruppen der Fachhochschulkonferenz (FHK) das **Spektrum externer Sichtweisen** erweitern und zur Qualitätssicherung sowie -steigerung beitragen.

Weiterhin dienen interne **Audits** und die im Siebenjahreszyklus durchgeführten „Friendly Audits“ und



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

auch externe Audits der Integration von externen Sichtweisen.

#### 2.1.4 Bewertung und Empfehlungen

Aus Sicht der Gutachter\*innen ist die **Einbindung** der verschiedenen internen Akteur\*innen und Statusgruppen in das QM-System sehr gut gelungen. Regelmäßige protokollierte Gespräche und Sitzungen auf verschiedenen Ebenen gewährleisten einen hinreichenden Austausch der Führungsebene mit den Mitarbeiter\*innen, zwischen Wissenschaft und Verwaltung.

Die Einbindung der **Studierenden** erscheint der Gutachter\*innengruppe besonders gelungen aufgrund der speziellen Position von Jahrgangskommandant\*innen respektive Lehrgangskommandant\*innen, deren allmorgendlicher Kontakt zu den Studierenden eine tagesaktuelle Informationsvermittlung und einen regelmäßigen Austausch gewährleistet und als Mehrwert im Qualitätszirkel implementiert ist. Auch die Einbindung Studierender in die Gremien ist nach Ansicht der Gutachter\*innen vorbildhaft. Neben der Rückmeldemöglichkeit über die Studierendenvertretung im Kollegium ist im Rahmen von jährlichen Treffen mit dem Kollegium eine unmittelbare qualitative Feedbackmöglichkeit gegeben. Der direkte Austausch zwischen den Studierenden und der Studiengangsleitung sowie der Kollegiumsleitung fördert die Qualitätsentwicklung und wird besonders positiv bewertet.

**Studierende und Alumni\*ae** werden außerdem regelmäßig mündlich und/oder schriftlich zur Qualität von Lehre und Studium befragt.

Ein augenfälliger und zu beobachtender Aspekt ist nach Ansicht der Gutachter\*innen die körperliche, zeitliche und mentale **Belastung der Studierenden**, die – gleichwohl mit den späteren Berufsanforderungen korrelierend – trotzdem bedenkenswert hoch erscheint. Die Gutachter\*innen regen an, diese Belastung zu prüfen und im Blick zu behalten, damit Studienzeit nicht synonym mit Stresszeit gesetzt, sondern nachhaltig auf Gesundheitsmanagement fokussiert wird. In diesem Zusammenhang weisen die Gutachter\*innen auf § 3 Abs. 2 Ziff. 4 FHG hin, wonach die Jahresarbeitsleistung von Studierenden 1.500 Stunden nicht überschreiten darf. Zudem sollte die Fachhochschule für angewandte Militärowissenschaften die Aufwandsberechnung von Lernzeiten überprüfen und entsprechende Evaluationsergebnisse kritisch auswerten.

Ein explizites Ziel des Leitbildes („Zivile Studierende erhalten ein attraktives Ausbildungsangebot zur Wahrnehmung von Führungsaufgaben insbesondere im nationalen und internationalen Krisenmanagement“) wird nach Einschätzung der Gutachter\*innengruppe noch nicht ausreichend konsequent verfolgt. In den Gesprächsrunden wurde dieses Ziel jedenfalls nicht verdeutlicht, ebenso wenig die Förderung der Durchlässigkeit des Studiums (vgl. § 3 Abs. 1 Ziff. 3 FHG) für zivile Studierende. Hierfür empfehlen die Gutachter\*innen, das Studienangebot potenziellen **zivilen Bewerbungsgruppen** konkreter und aktiver zu kommunizieren und damit zugleich eine Möglichkeit zu nutzen, die Bewerber\*innenzahlen generell zu steigern. Damit sollte ein explizites Recruiting von Frauen einhergehen.

Die **systematische Organisation** und Zusammenarbeit von Erhaltervertretung, Steuerungsgruppe und Expert\*innenteams sowie generell die Robustheit militärischer Strukturen und Prinzipien ermöglichen



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

ein gezieltes und gut dokumentiertes QM der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften. Aufgrund gemeinsamer, gremien-übergreifender Konsensentscheidungen (durch Erhaltervertretung, Steuerungsgruppe, Kollegium und Studiengangsleitungen) konstatieren die Gutachter\*innen ein gut abgestimmtes und konsolidiertes gemeinsames Grundverständnis von Qualität und Qualitätsmanagement, großes Vertrauen untereinander sowie eine hohe Bereitschaft zu kontinuierlichen Weiterentwicklungen.

Die **Kernprozesse** des QMS erleichtern das Erkennen von Problemfeldern und begünstigen die Umsetzung von Weiterentwicklungsmaßnahmen.

Auch die Berücksichtigung **externen Feedbacks** entspricht nach Ansicht der Gutachter\*innen den gesetzlichen Standards. Externe Sichtweisen werden systematisch in das QM-System integriert (vgl. die entsprechenden Ausführungen in den Kapiteln 2.2.3, 2.3.1 und 2.3.2). Sowohl im Selbstbericht als auch in den Gesprächen vor Ort wurde der unbedingte Wille ausgedrückt, durch den externen Blickwinkel der Gefahr eines „Tunnelblicks“ zu entkommen, aus den Rückmeldungen zu lernen und dadurch effektiver und effizienter zu werden. Die dafür vorgesehenen Regelkreise und Systematiken gewährleisten, dass es nicht bei einer Absichtserklärung bleibt, sondern diese in konkrete Maßnahmen umgesetzt wird.

### 2.1.5 Berichtssystem, Monitoring und Datenerhebung

Die **Aufbau- und Ablaufstruktur** des Qualitätsmanagementsystems der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften ist ebenenbezogen etabliert. Um entscheidende Steuerungs- oder Entscheidungsprozesse abzuwickeln zu können, werden relevante Informationen und Daten ebenenbezogen gemessen, dargestellt, bewertet, analysiert und Ableitungen getroffen, bspw. (wie im Folgenden detailliert ausgeführt) in den Qualitätsmanagementberichten des Kollegiums an das BMLV als Erhalter, in den jährlichen Qualitätsmanagementberichten der Steuerungsgruppe, in den jährlichen Berichten der Gender- & Diversity-Beauftragten sowie in den Jahresberichten des BMLV an die AQ Austria.

**Qualitäts- bzw. Strategieziele** innerhalb des Ressorts werden mit den dazugehörigen Kennzahlen inklusive deren Messgrößen, Zielwerten und Grenzwerten im Rahmen des Berichtswesens mittels der elektronischen Aktenverwaltung ELAK kommuniziert und operationalisiert.

Die **Messung der strategischen Zielerreichung** bzw. des diesbezüglichen Fortschritts erfolgt durch Kennzahlen mit entsprechend festgelegten Ziel- und Grenzwerten, die im Rahmen des Berichtswesens festgehalten und ebenenbezogen zur Verteilung gebracht werden. Dabei erfolgt – insbesondere bei einem Unterschreiten von Grenzwerten – in Verantwortung der Leitung der Steuerungsgruppe eine Analyse mit darauffolgender Maßnahmenentwicklung. Auf der Ebene der Steuerungsgruppe werden in einem nächsten Schritt Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet oder unmittelbar herbeigeführt (siehe dazu auszugsweise die Prozesse in Beilagen 15 bis 15.9). Die Leitungen der Expert\*innenteams sind dann für die Operationalisierung und Zielkonkretisierung verantwortlich.

Das **interne Berichtswesen** des Erhalters der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften ist so konzipiert, dass eine möglichst hohe Synchronisierung der unterschiedlichen Berichte geleistet



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

werden kann. Der Normablauf des Berichtswesens erfolgt gemäß dem Jahreskreislauf QMS: Ausgehend von der Erhaltervertreterversammlung, in der die allgemeine Ausrichtung der FH-Studiengänge im Kontext des Ressorts festgelegt wird, werden anlassbezogenen Vorgaben und Anweisungen, bspw. zur Behebung eines festgestellten Qualitätsmangels oder zur Lösung eines Problems, an die Steuerungsgruppe erteilt.

Die Steuerungsgruppe bereitet für die Erhaltervertretung relevante Informationen in Form eines **jährlichen Qualitätsmanagementberichts** koordiniert und umfassend auf. Entscheidungen, die durch die Erhaltervertretung getroffen werden, werden durch die Steuerungsgruppe über die gem. Geschäftseinteilung zuständigen Abteilungen zur Umsetzung gebracht. Dazu bedient sich die Steuerungsgruppe der Unterstützung durch die vier Expert\*innenteams.

Die Steuerungsgruppe entwickelt im Konsens mit dem Kollegium erforderliche **Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung**. Diese Maßnahmen werden im nächsten Schritt im jeweiligen Verantwortungsbereich der Expert\*innenteams koordiniert und zur Umsetzung gebracht. Erforderliche Maßnahmen im Lehr- und Prüfungsbetrieb werden durch das Kollegium entwickelt und über die Studiengänge implementiert. Die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen und der Grad der Übereinstimmung mit der strategischen Zielsetzung wird quantitativ über die Kennzahlensystematik und qualitativ über kontinuierliche Besprechungen und gesondert einberufene Sitzungen während des gesamten Prozesses festgestellt. Die qualitative Analyse muss dabei nicht zwangsweise strukturiert erfolgen.

Die FH-Studiengänge legen jährlich bis spätestens Ende November einen **Bericht über die erhobenen Daten**, deren Analyse sowie daraus abgeleitete Empfehlungen zur Qualitätssteigerung – sofern diese nicht im eigenen Bereich getroffen werden können – an das Kollegium vor. Das Kollegium bewertet und ergänzt die Berichte der Studiengänge und übermittelt seinen Bericht bis Mitte Januar des Folgejahres an den Erhalter (Beilage 11.1).

Auf Erhalterebene wird dieser Bericht den Leitungen der Expert\*innenteams zur Kenntnis gebracht. In den **Expert\*innenteams** wird der Bericht analysiert und erforderlichenfalls Maßnahmen abgeleitet. Bis spätestens Ende Februar werden durch die Expert\*innenteams entsprechende Empfehlungen für die Steuerungsgruppe aufbereitet und in den Qualitätsmanagementbericht der Steuerungsgruppe eingearbeitet (Beilage 11.2).

Auf Basis des QM-Berichts des Kollegiums und der Steuerungsgruppe wird der **Jahresbericht** für das jeweilige Studienjahr zur Übermittlung an die AQ Austria erstellt (Beilage 11.3).

In der Anfang März stattfindenden **Steuerungsgruppensitzung** werden konsensual die empfohlenen Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Zielsetzung festgelegt und im Rahmen der Erhaltervertreterversammlung Mitte März präsentiert.

Die für die Kennzahlen erforderlichen **Daten** werden informationsunterstützt generiert, ebenenbezogen analysiert und mit Empfehlungen hinterlegt.

Die **Zielerreichung** wird mittels Kennzahlensystem **überprüft**. Parallel wird die Übereinstimmung von prognostizierten Ergebnissen mit tatsächlichen Daten geprüft. So kann sichergestellt werden, dass das Gemessene auch tatsächlich Aufschluss über den Fortschritt der Zielerreichung gibt. Zu diesem Zwecke wurden Ziel- und Grenzwerte festgelegt, die darüber Auskunft geben sollen, ab wann eine



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Steuerungsmaßnahme zu erfolgen hat. Sie spiegeln daher auch das Ambitionsniveau und die Toleranzgrenzen im Rahmen des Steuerungsbedarfes wider.

Das **Kennzahlensystem** ist die Voraussetzung für eine koordinierte Erhebung steuerungsrelevanter Informationen und Daten und stellt somit die Basis für das Berichtswesen der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften dar. Kennzahlenverantwortlich ist die Leitung der Steuerungsgruppe (Gruppenleitung Gruppe Ausbildungswesen). Näheres wird in der „Richtlinie für das Kennzahlensystem des BMLV als Erhalter von FHStg“ ausgeführt (Beilage 10.1). Alle Kennzahlen werden in der „Kennzahlenübersicht des BMLV als Erhalter von FHStg“ (Beilage 10.3) aufgelistet sowie in spezifischen Kennzahlensteckbriefen erläutert, die Angaben zu Zweck, Zeitraum, Stichtag, Ziel- und Grenzwert, Operationalisierung sowie Weiterentwicklung der einzelnen Kennzahlen enthalten. Die Ergebnisse werden im QM-Bericht der Steuerungsgruppe dargestellt und interpretiert.

### 2.1.6 Bewertung und Empfehlungen

Die Gutachter\*innengruppe hebt hervor, dass die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften die Anforderungen bezüglich des Berichtssystems und Monitorings sowie der Datenerhebung in besonderer Weise erfüllt hat (**best practice**).

Wie den Gutachter\*innen in den Antragsunterlagen nachgewiesen und in den Gesprächen vor Ort erläutert wurde, erstellt die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften regelmäßig **Qualitätsberichte** zu ihren Studiengängen, zur Forschung, zu identifizierten Entwicklungsfeldern sowie zur allgemeinen Entwicklung in verschiedenen Querschnittsbereichen. Diese Berichte werden von den jeweiligen Leitungspersonen für die Studiengänge bzw. für die Leistungsbereiche erstellt und in den Leitungsgremien der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften sowie im Kreis der Führungskräfte weiter behandelt.

Das **externe Berichtswesen** der Hochschule besteht aus den gesetzlich vorgegebenen Jahresberichten an die AQ Austria zur allgemeinen Qualitätsentwicklung der Hochschule (sog. FH-JBVO-Berichte) sowie den ergänzenden BIS-Meldungen zu Studierenden-, Bewerber\*innen- und Personalstatistiken, die zweimal pro Jahr abgegeben werden müssen.

Laut Selbstbericht erhebt die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften fortlaufend verschiedene **Kennzahlen** zum Studienerfolg und zur Entwicklung der Studierenden-, Absolvent\*innen- und Bewerber\*innenzahlen. Hierzu gehören z.B. Daten zur Studiendauer oder zu Abschlussnoten. Die Kennzahlen fließen in die genannten Berichte und die daran anschließenden Qualitätssicherungsprozesse sowie in die BIS-Meldungen und die FH-JBVO-Berichte ein.

Generell ist festzustellen, dass qualitätsrelevante Daten in angemessenem Umfang erhoben und mit Zielgrößen, Interventionsgrenzen oder sonstigen Leitplanken hinterlegt werden, die ein **gezieltes Qualitätscontrolling** ermöglichen. Entwicklungen der Daten im zeitlichen Verlauf sind gut nachvollziehbar. Es existieren eindeutig definierte Indikatoren und Maßstäbe für die Erreichung der Qualitätsziele sowie klare Handlungsanweisungen für den Fall, dass die Daten eine Nichterreicherung der Ziele bzw. eine



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Unterschreitung der selbstgesetzten Qualitätsstandards anzeigen.

Den aktuellen **Stand der Zielerreichung** legt die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften in vorbildlicher Weise in ihren QM-Berichten dar, in dem die Kennzahlen im Detail analysiert, die durchgeführten Maßnahmen reflektiert und Anmerkungen des Kollegiums formuliert werden, die wiederum in neue Empfehlungen zur Weiterentwicklung und in konkrete Operationalisierungen münden.

Nach Ansicht der Gutachter\*innen sind die Qualitätsberichte zu den Studiengängen sowie zu den Leistungsbereichen bestens geeignet, um eine **umfassende Transparenz** zur allgemeinen Qualitätsentwicklung auch über den unmittelbaren Leitungskreis hinaus herzustellen. Zudem wurden in den Gesprächen vor Ort Fragen der Gutachter\*innen zu den vorgelegten Unterlagen in sehr stringenter Weise und überzeugend beantwortet.

### 2.1.7 Kontinuierliche Weiterentwicklung des QM-Systems

Die kontinuierliche Weiterentwicklung wird im QM-Handbuch unter Strategieleitsätze im **Strategiefeld „Qualitätssicherung“** wie folgt festgeschrieben:

Wir entwickeln und betreiben ein hochschuladäquates Qualitätsmanagementsystem – orientiert am EFQM-Modell.

Wir betreiben ein hochschuladäquates Qualitätsmanagementsystem und arbeiten an seiner Weiterentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Standards im europäischen Bildungsumfeld.

Konkretisiert wurden diese Strategieleitsätze in folgenden **Strategiezielen**:

Durch das QMS stellen wir die Qualitätsstandards einer wissenschaftlich fundierten Berufsausbildung auf Hochschulniveau sicher.

Der Erhalter verfolgt mit den FH-Stg eine definierte Mission und hat dabei eine klare Vision vor Augen.

Das QMS wird kontinuierlich hinterfragt und bedarfsorientiert adaptiert.

Für die Weiterentwicklung der Strategie- bzw. Qualitätsziele ist die Steuerungsgruppe – unter Einbeziehung der Expert\*innenteams und des Kollegiums – verantwortlich. Geleistet wird diese Entwicklung mittels des **„Entwicklungs- und Anpassungsprozesses** des Erhalters der FH Militärwissenschaften“ (siehe Prozess 2.1 in Beilage 15.2), wobei nach Auskunft der Hochschulverantwortlichen bis dato keine erheblichen Anpassungen der Qualitäts- bzw. Strategieziele erfolgen mussten.

In der Prozessbeschreibung „Entwicklung und Anpassung des QMS“ werden **Durchführungs- und Ergebnisverantwortung** sowie Kommunikationswege sowohl für eine Reflexion des Anpassungsbedarfes als auch für die eigentliche Anpassung der Mission, der Leitsätze, der Interessengruppen, der Vision, der Strategie, der Prozesse und des Controllings definiert.

Die **Umsetzung** der Strategieziele erfolgt auf der Ebene der Zentralstelle durch die Expert\*innenteams (siehe Prozess 3.1 in Beilage 15.8), die entsprechende Rahmenbedingungen durch Erlässe schaffen. Diese werden auf der Ebene des Kollegiums beurteilt und, sofern kein Anpassungsbedarf erkannt wird, an die Studiengänge zur Umsetzung übermittelt.



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Die (Re-)Formulierung und Erreichung der strategischen Ziele liegt grundsätzlich in der **Verantwortung** des Erhalters, wobei ebenenbezogen und gemäß der Prozesslandschaft das Kollegium und die Studiengänge eingebunden werden.

Eines der Strategieziele des Strategiefeldes „Qualitätssicherung“ ist, das QMS kontinuierlich zu hinterfragen und **bedarfsorientiert zu adaptieren**. Zudem können die Gesprächsrunden auf den verschiedenen Ebenen anlassbezogen die kritische Reflexion des QM-Systems zum Gegenstand haben.

### 2.1.8 Bewertung und Empfehlungen

Die Gutachter\*innen sehen eine regelmäßige und regelhafte kritische **Überprüfung und Weiterentwicklung** aller Bereiche und Prozesse des QMS als gewährleistet. Die administrativen Prozesse der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften werden verlässlich und systematisch weiterentwickelt und an aktuelle Erfordernisse und Veränderungen angepasst. Impulse hierzu ergeben sich aus der täglichen Arbeit, jedoch auch aus der Evaluation und anlassbezogenem Feedback von Studierenden und Lehrenden. Auch die Führungskräfte Sitzungen sind ein wichtiges Forum für die konkrete Reflexion und Weiterentwicklung der Prozesse. Aufgrund der regelmäßigen Diskussionen wird die Qualität des Systems selbst angepasst.

Die 2015 durch die Steuerungsgruppe vom Leitbild abgeleiteten **Strategieziele und Leitsätze** werden jährlich evaluiert und gegebenenfalls angepasst. Allfällige Anpassungen der Kennzahlen erfolgen gemäß dem Jahresregelkreis auf der Ebene der Steuerungsgruppe, nachdem die ebenenbezogenen Qualitätsmanagementberichte vorliegen.

Die Gutachter\*innen haben insgesamt den Eindruck gewonnen, dass sich die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften solide Regelungsgrundlagen für ihr QM-System gegeben und mit persönlichen Verantwortlichkeiten hinterlegt hat. Insbesondere die Prozessbeschreibungen und das QM-Handbuch sorgen für **hohe interne Transparenz** bezüglich der QM-Instrumente und ihrer Anwendung sowie der Rollen und Aufgaben der einzelnen Akteur\*innen im Rahmen des QM-Systems. Die Prozesse sind vielfach sehr detailliert ausgearbeitet und sorgfältig durchdacht.

Die **Etablierung der Steuerungsgruppe** mit ihren Expert\*innenteams und deren Aktivitäten haben offenkundig bei den Beteiligten des QMS ein vertieftes Verständnis von hochschulischer Bildung bewirkt. Die Steuerungsgruppe als zentrales Element des QMS und gewissermaßen als Motor für die Qualitätssicherung konnte zudem in den Gesprächen vor Ort als Beispiel dafür herangezogen werden, wie auf Probleme rasch und ergebnisbezogen reagiert wurde und alle relevanten Informationen zielgerichtet an die Beteiligten kommuniziert wurden.

Die Gutachter\*innen ermutigen die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften, hinsichtlich gesellschaftlicher und berufsfeldbezogener Entwicklungen proaktiv die **Veränderungen in der Gesellschaft** zu beobachten, vor dem eigenen Lehr- und Forschungshintergrund zu reflektieren, zu analysieren, zu bewerten und gegebenenfalls systematisch in ihre Entwicklungsfelder und in ihr QM-System einzubinden. Als Beispiel seien hier Megatrends in der Friedens- und Konfliktforschung genannt. Die



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Gutachter\*innen konzidieren, dass bereits jetzt aktuelle und zukunftsweisende Themen gesetzt werden. Die Behandlung aktueller weltweiter Geschehnisse beispielsweise ist generisch im Lehrveranstaltungsplan verankert. Dies bietet den Lehrenden Gestaltungsfreiraum und ermöglicht die Betrachtung aus unterschiedlichen Blickwinkeln, während gleichzeitig ein praktischer Bezug hergestellt wird. Die Gutachter\*innen möchten jedoch an das akademische Selbstbewusstsein der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften appellieren, hier einen größeren Freiraum zu beanspruchen und eine größere Offenheit und Innovationsbereitschaft zu wagen (vgl. hierzu die Empfehlungen in Kapitel 2.3.3).

Zudem empfehlen die Gutachter\*innen der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften, durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen und das Vorhalten entsprechender personeller Ressourcen ein größeres Augenmerk auf den Erhalt und die **Dokumentation des Wissens** innerhalb der Organisation zu legen, um ihre Resilienz gegenüber Wissensverlust in Schlüsselfunktionen zu erhöhen, insbesondere im International Office. Für die Gewährleistung von Wissensweitergabe und den Erhalt von Kontinuität sollte auch sichergestellt sein, dass es Vertretungspersonen gibt und Vertretungsregeln bestehen. Zudem legen die Gutachter\*innen der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften nahe, zur Reduktion der selbst angemerkten hohen Fluktuation in einigen Bereichen geeignete Maßnahmen zu ergreifen.

In ihrem **QM-Bericht 2021/22** reflektiert die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften bereits proaktiv, konzise und lösungsorientiert Impulse und Empfehlungen, die von den Gutachter\*innen während der Gespräche vor Ort gegeben wurden. Im Bericht heißt es:

Auch wurde im Rahmen des Vor-Ort-Besuchs die grundsätzliche Frage aufgeworfen, ob und wie wir Anpassungsbedarf ganz generell (z.B. Auswirkungen von gesellschaftlichen Megatrends auf die Entwicklung der Studiengänge) erkennen. Unsere Prozesse sehen vor, dass von allen QM-Beteiligten ein Prozess zum Überprüfen der Studiengänge „losgetreten“ werden kann. Es gibt aber keinen strukturell an das QM-System angedockten Prozess zum „Trend-Scouting“ – so die AuditorInnen. Z.B. ein alle zwei oder drei Jahre stattfindender Workshop von Verantwortlichen von europäischen militärischen Bildungseinrichtungen unter Federführung des European Security and Defence College könnte dieser Kritik entgegenwirken. Die Ergebnisse eines solchen Treffens könnten dann systematisch in QMS-Prozesse einfließen.

Auch wurde festgestellt, dass die Qualität unseres QMS-Systems unter der hohen personellen Fluktuation z.B. bei den Expertenteamleitern leidet, auch sind wir in manchen Bereichen sehr stark vom Wissen und den Netzwerken von Einzelpersonen abhängig. Folglich ist einem leistungsfähigen, weitgehend digital betriebenen, Wissensmanagement besonderes Augenmerk zu schenken! Die Leistungsfähigkeit des Wissensmanagements ist dann in weiterer Folge auch im QM-System und in den abgeleiteten Kennzahlen abzubilden.



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

## 2.2 Qualitätsregelkreise im Bereich Studium & Lehre

### 2.2.1 Qualitätsziele und -Standards

Die **Strategieleitsätze** im Strategiefeld „Forschung & Entwicklung und Lehre“ sind wie folgt im QM-Handbuch hinterlegt:

Wir bieten eine fundierte, bedarfsorientierte, auf langer Tradition basierende, erwachsenengerechte Ausbildung auf Hochschulniveau, die über das spezifisch Militärische hinausgeht und unter Abstützung auf Inhalte aus anderen Wissenschaftsbereichen (Rechts-, Politik-, Sozial- und Geistes-, Wirtschaftswissenschaft) wesentliche Beiträge zum internationalen Krisen- und Konfliktmanagement liefert.

Wir befähigen militärische und zivile Studierende durch ein attraktives Bildungsangebot zur Wahrnehmung von Führungsaufgaben im Frieden und unter besonderer Belastung in fordernden Einsatzszenarien im nationalen und internationalen Krisenmanagement.

Wir zielen auf hohe Qualität der Lehre; im Zentrum steht ihre permanente Verbesserung.

Wir zielen auf hohe Qualität der anwendungsbezogenen Forschung und Entwicklung, im Zentrum steht ihre permanente Verbesserung.

Wir entwickeln Joint- und Double-Degree-Programme auf europäischer Ebene mit wissenschaftlichen Partnerinstitutionen in den berufsfeldrelevanten Wissenschaftsbereichen, vornehmlich basierend auf englischsprachigen Studienangeboten.

Wir entwickeln Zusammenarbeitsprogramme in Forschung & Entwicklung und Lehre mit Partnerorganisationen auf europäischer Ebene für militärische/zivile Bedarfe im Sinne des Comprehensive Approach.

Wir orientieren uns, in inhaltlichen wie methodischen Aspekten, an der Berücksichtigung des Diversitygedankens und zählen uns dadurch zu den Impulsgebern gesellschaftlicher Weiterentwicklung.

Daraus hat die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften die folgenden **Strategieziele** abgeleitet:

Die FH-Stg MilFü decken den Bedarf an Führungskräften des ÖBH und GO und NGO in quantitativer und qualitativer Hinsicht.

Die FH-Stg zielen auf Gestaltungsmöglichkeiten des selbstgesteuerten und kooperativen Lernens durch Studierende inklusive der Begleitungsqualität durch Lehrende.

Die FH-Stg zielen auf Zufriedenheit der internen und externen Abnehmer und Abnehmerinnen.

Die FH-Stg zielen auf einen gefühlten Kompetenzerwerb der Absolventinnen und Absolventen.

Wir bestellen renommierte, durch wissenschaftliche Qualifikationen und mit hohen pädagogischen und didaktischen Kompetenzen ausgewiesene Lehrende.

Wir zielen auf eine hohe Qualität der Lernprozesse.

Berufsfeldrelevante Entwicklungstätigkeiten fließen in den Lehre-Praxisdiskurs ein.

Wir zielen auf die Weiterentwicklung der didaktischen Kompetenzen.

Jeder Stg definiert ein „Studiengangspezifisches F&E-Konzept“.

Das LFP ist in F&E-Projekte (insbes. berufsfeldrelevante Entwicklungstätigkeit) eingebunden.

Insbesondere auf Basis der bis 2018 identifizierten und in Frage kommenden Partnerinstitutionen entwickeln wir (u.a. in Abhängigkeit von gesetzlichen Rahmenbedingungen für Partnerinstitutionen) zumindest



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

ein Joint- und Double-Degree-Programm auf BA und/oder MA-Ebene.

Um die Anerkennung der FH-Stg und ihrer Abschlüsse auf europäischer Ebene zu verstärken, wollen wir vom Perspektivenwechsel und von different beschriebenen Kompetenzprofilen profitieren.

Wir wollen die Kommunikation mit potentiellen Partnerorganisationen (Tagungen, Workshops, Austausch von LFP) weiter forcieren.

Wir wollen Förderprogramme auf europäischer Ebene nutzen.

„Klassische“ Aspekte der Diversität wie Geschlecht, Nationalität, Alter, ethnische Zugehörigkeit, Religion, Behinderung oder sexuelle Orientierung stellen wertvolle Gesichtspunkte zur Weiterentwicklung der interkulturellen Kompetenz unserer Studierenden dar.

## 2.2.2 Bewertung und Empfehlungen

Die Gutachter\*innen konstatieren eine hochschuladäquate Definition und Formulierung von **Qualitätszielen** und -standards im Bereich Forschung & Entwicklung und Lehre. Von den im QM-Handbuch verankerten Strategieleitsätzen leiten sich wiederum verschiedene Zielsetzungen auf Ebene der Studiengänge und auf Lehrveranstaltungsebene ab. Die Strategieziele fungieren als allgemeine Richtschnur bei der Entwicklung und Durchführung von Studienprogrammen und spiegeln insgesamt die genannten Qualitätsansprüche deutlich wider. Auch die Qualitätsberichte für die Studiengänge nehmen explizit darauf Bezug, wie die vorgelegten Berichte zeigen.

Ein dezidiertes **Leitbild für die Lehre** konnten die Gutachter\*innen jedoch nicht finden. Ein solches formales Konzept, das ein gemeinsames Verständnis darüber definiert, was gute Lehre ist und wie sie wirksam wird, fehlt derzeit noch. Zweifellos existieren an der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften viele Ansätze und Ideen zu guter und erfolgreicher Lehre, bspw. werden an der ursprünglich reinen Präsenz-Hochschule mittlerweile deutlich mehr Lehrinhalte digital und im Blended-Learning-Modus angeboten. Dies schien den Gutachter\*innen jedoch eher dem Engagement einzelner Lehrender geschuldet zu sein, während die Frage nach dem hochschulspezifischen Verständnis von Qualität der Lehre konzeptionell noch nicht beantwortet wird. Die Arbeit lediglich eines Didaktik-Kreises erscheint den Gutachter\*innen diesbezüglich nicht ausreichend.

Die Gutachter\*innen empfehlen daher, in einem inhaltlichen Dialog ein gemeinsames Verständnis für **gute Lehre** als Leitbild zu formulieren und umzusetzen, in dem qualitativ hochwertige Lehre, wirksame Lehrwege und erfolgreiche Lernprozesse sowie die Rolle der angewandten Forschung und Entwicklung definiert und bezüglich der einzelnen Lehrbereiche konkretisiert werden. Dies sollte neben einem didaktischen Konzept, welches die Grundsätze der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften hinsichtlich der Lehrmethodik und der Kompetenzvermittlung im Detail darlegt, auch einen Zukunftsdialog Lehre implizieren, um Ideen für eine zukunftsorientierte Lehre zu entwickeln.

Des Weiteren empfehlen die Gutachter\*innen, den Lehrenden der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften **stärkere Anreize** für qualitativ hochwertige Lehre zu geben (bspw. mittels eines Lehrpreises) und damit zugleich Ansätze zu innovativen Lehrformen zu fördern.



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

### 2.2.3 Verantwortlichkeiten und Basisprozesse

Die festgelegten und im QM-Handbuch verankerten Qualitäts- bzw. Strategieziele wurden mittels ressortinterner elektronischer Akte innerhalb der Zentralstelle sowie in den Akademien und Schulen verteilt. Für die **Umsetzung** der Qualitäts- bzw. Strategieziele im Bereich sind auf Erhalterebene vier Expert\*innenteams vorgesehen.

Das Expert\*innenteam „Forschung & Entwicklung und Lehre“ ist für Angelegenheiten im Zusammenhang mit Forschung & Entwicklung und Lehre federführend. Das Team hat zum Ziel, jene Bedingungen und **Zielvorgaben** zu identifizieren, die anwendungsbezogene Forschung & Entwicklung und Lehre auf Hochschulniveau ermöglichen und den betreffenden Anteil der Strategie zur Umsetzung zu bringen, damit im Einklang mit der Gesamtstrategie jene Qualität erreicht wird, die auf Hochschulniveau gefordert wird.

Das **Expert\*innenteam** Forschung & Entwicklung und Lehre setzt sich unter dem Vorsitz seiner Leitung (derzeit Abteilung WFE) aus Vertreter\*innen jener Abteilungen und Organisationseinheiten zusammen, welche für die Bereitstellung von Forschung & Entwicklung und Lehre fachlich zuständig oder relevant sind.

Die Anwendung der Grundsätze der **Qualitätsregelkreise** erfolgt bei der Qualitätssicherung gemäß dem auf S. 25 des Selbstberichts dargestellten allgemeinen Regelkreis. Die Einhaltung dieses Regelkreises soll eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung fördern. Eine QM-Maßnahmenliste, die die Verfolgung der QM-Strategie und der Strategie der Expert\*innenteams nachweist, ist in Beilage 12 ersichtlich.

Die **Überprüfung der Zielerreichung** im Bereich der Forschung & Entwicklung und Lehre erfolgt durch die permanente Anwendung von quantitativen und qualitativen QM-Instrumenten an den FH-Studiengängen. Im Bereich der Lehre erfolgt eine kritisch-reflektierende Auseinandersetzung mit der Ambition der Weiterentwicklung bei Studiengangsleitungen, Studierenden, Lehrenden, Absolvent\*innen und deren Vorgesetzten auf Augenhöhe.

Der **unmittelbare Kontakt** der Studierenden mit der Kollegiums- und Studiengangsleitung stellt eine zusätzliche Säule der Qualitätssicherung im Bereich des Lehrens und Lernens dar. Sowohl durch die Einbindung im Gremium selbst als auch durch Vor-Ort-Besuche des Kollegiums an den Studiengängen haben die Studierenden die Möglichkeit zu direkten, ungefilterten Rückmeldungen an die Kollegiumsleitung. Die Studiengangsleitungen sind für Gespräche mit Studierenden immer verfügbar.

Zu den **Aktivitäten zur Qualitätssicherung** und -verbesserung gehört die Etablierung einer regelmäßig stattfindenden Didaktik-Workshopreihe (d.h. mindestens zweimal jährlich, zuletzt im SS 2022), an welcher Lehrende beider Studiengänge, meist auch Studierende und immer wieder auch externe Expert\*innen teilnehmen. Die Intention ist, die eigenen Konzepte zu reflektieren und an neue Rahmenbedingungen anzupassen (blended learning, inverted classroom). Sie dient auch dem Erfahrungsaustausch (dokumentiert auf der Moodle-Kollegiumsplattform).



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

## 2.2.4 Bewertung und Empfehlungen

Die Gutachter\*innengruppe gelangt zu dem Schluss, dass die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften in ihrem wichtigsten Leistungsbereich – Studium und Lehre – über ein gut entwickeltes **Qualitätsmanagement** verfügt. Die angewandten Prozesse und Verfahren sind sinnvoll auf die Organisationsstruktur und das besondere Profil der Hochschule und ihrer Studienprogramme abgestimmt.

In den Gesprächen mit den Studierenden wurde deutlich, dass diese das komfortable Betreuungsverhältnis und den **direkten Austausch** mit ihren Lehrenden als größte Stärke des Lehr-Lern-Settings an der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften sehen. Positiv wurde zudem die frühzeitige Verfügbarkeit des Lehrveranstaltungsplans vor dem Semester erwähnt, die eine gute und familienfreundliche Planbarkeit ermöglicht. Maßnahmen und Beschwerdemanagement bei problematischen Situationen wurden als gut etabliert beschrieben.

Die Gutachter\*innen konnten sich zudem bei den Gesprächen vor Ort von dem großen **Qualitätsinteresse** und der außerordentlich hohen Motivation der Lehrenden überzeugen. Durch zivile Lehrende werde militärische Themen mit ziviler Herangehensweise betrachtet, was zu einem vertiefenden Austausch führt.

Die **Digitalisierung** der Lehre wurde nicht nur während der Pandemie von den Lehrbeauftragten angenommen und umgesetzt, sondern wird auch als Möglichkeit der Weiterentwicklung gesehen. Bei der Anwendung digitaler Lehre werden die Lehrpersonen von der Hochschule sowohl technisch und didaktisch als auch bei der Umsetzung unterstützt. Durch das Angebot neuer Technologien wie beispielsweise der virtuellen Realität werden zudem innovative Lehrformate und Inhalte gefördert.

## 2.2.5 Verfahren zur Konzeption und Weiterentwicklung von Studiengängen

Die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften hat in einer **Prozessbeschreibung** Richtlinien und Rahmenbestimmungen über die Einrichtung von neuen Studienprogrammen festgelegt, welche dem Selbstbericht als Beilage 15.4 angefügt wurden. Darüber hinaus sind alle Kernprozesse zur Konzeption, Qualitätssicherung und Weiterentwicklung von Studiengängen in Prozessbeschreibungen geregelt. Auch der Entscheidungsprozess zur Anpassung/Entwicklung von Studiengängen sowie die Prozessbeschreibungen zu akkreditierungspflichtigen und zu nicht-akkreditierungspflichtigen Änderungen sind als Beilagen dem Antrag angefügt.

Diesem ist zu entnehmen, dass die Leitung der Steuerungsgruppe dem Expert\*innenteam Personelle Ressourcen den Auftrag zur Erstellung eines **Anforderungsprofils** erteilt. Ein von der Leitung der Steuerungsgruppe eingesetztes Entwicklungsteam konzipiert unter Berücksichtigung der Entwicklungsstrategie und der vorgesehenen QMS-Prozesse sowie unter Einbeziehung von internen und externen Expert\*innen einen neuen Studiengang und legt für diesen einen Akkreditierungsantrag vor, der nach Durchlaufen des Qualitätsmanagementprozesses der Steuerungsgruppe und des Kollegiums-Prozesses durch die Erhaltervertretung entschieden und im positiven Fall bei der AQ Austria beantragt wird.



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Die Weiterentwicklung der Studiengänge erfolgt zum einen auf Grundlage der **Analyse und Bewertung** bezugsnehmender Dokumente und wird in der Steuerungsgruppensitzung entschieden. Ergibt sich aus der Datenbewertung Handlungsbedarf, entwickeln die betroffenen Gremien ebenen-adäquate Weiterentwicklungsmaßnahmen, oder Entwicklungsteams entwickeln unter Berücksichtigung der Entwicklungsstrategie und der vorgesehenen QMS-Prozesse sowie unter Einbeziehung von internen und externen Expert\*innen bestehende Studiengänge weiter.

Die Weiterentwicklung der Studiengänge erfolgt zum anderen auch durch die Nutzung weiterer externer Impulse. Dazu gehören die Rückmeldungen der studentischen und Lehr- und Forschungspersonal-Outgoings und -Incomings sowie die Rückmeldungen der ausländischen, die studentischen Outgoings aufnehmenden Organisationen, dazu gehören **Befragungen** der Vorgesetzten der Absolvent\*innen, die Einbeziehung von nebenberuflichem Lehr- und Forschungspersonal aus dem universitären Umfeld und ihre Rückmeldungen in Qualitätszirkeln sowie die regelmäßige Zusammenarbeit des vom Kollegium eingesetzten Didaktik-Ausschusses mit dem Didaktik-Ausschuss der FHK.

Am FH-Bachelorstudiengang Militärische Führung werden im „Zukunftsdialo Offiziersausbildung“ die **Sichtweisen der Praktiker\*innen** aus dem Berufsfeld eingefordert, gleichzeitig wird dieser Dialog auch genutzt, um Verständnis dafür zu generieren, dass es bei akademischer Bildung nicht um „praxisuntaugliche Inhalte“, sondern um den reflektierten professionellen Berufsvollzug geht.

Weitere **externe Impulse** zur Weiterentwicklung ihrer Studiengänge gewinnt die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften aus den Ergebnissen einer Erhebung unter dem gesamten Lehr- und Forschungspersonal (damit auch unter den nebenberuflich Lehrenden aus dem externen Umfeld) zur Lehr- und Lernsituation an den Studiengängen im SS 2021 (dokumentiert auf der Moodle-Kollegiumsplattform), aus der Kooperation mit der Universität Wien, aus der Zusammenarbeit mit der Führungsakademie der Bundeswehr, vor allem bei gemeinsamen Übungen, aus der Zusammenarbeit mit der Universität Graz bei der Weiterentwicklung des Trainingsprogramms „Combined Leadership Training“, aus der Zusammenarbeit mit der FH Wiener Neustadt im „Vertiefungsgebiet Sportwissenschaften“ sowie seit 2020 aus der Bildungsk Kooperation der Militärakademie und der Landesverteidigungsakademie mit dem „Mauthausen Memorial“ zur Erarbeitung von Inhalten zum Thema „Totalitarismus, Rassismus und Antisemitismus“.

Basierend auf den Erkenntnissen der Qualitätssicherung wurde beispielsweise im Jahr 2017 der Studienplan des FH-Bachelorstudiengangs Militärische Führung weiterentwickelt, ohne dabei das Profil des Studiengangs generell zu verändern. Derzeit erfolgt eine weitere **Adaptierung** des Curriculums zu einem Studienplan 2023, der mit dem Wintersemester 2023 zur Umsetzung gelangen soll, denn der externe Impuls seitens der Absolvent\*innen und deren Vorgesetzten (QM-Instrument „Zukunftsdialo Offiziersausbildung“) führte zu der Konsequenz, das bestehende Curriculum weiterzuentwickeln. Basierend auf einer Analyse der Rückmeldungen und weiterer Evaluierungsergebnisse wird eine Anpassung des derzeitigen Studienplans auszugsweise in folgenden Bereichen erfolgen: Überarbeitung und Neuordnung der Abfolge von einzelnen Modulen und Lehrveranstaltungen aus didaktisch-methodischen Gründen, Umgestaltung der geblockten Lehrveranstaltungen „2. Fremdsprache“ zu einer begleitenden, kontinuierlichen Ausbildung vom ersten bis zum vierten Semester sowie die Neuausrichtung der Systematik der



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Fremdsprachenausbildung (Erfahrungen zeigen den Bedarf eines Wahlpflichtfachs „Deutsch im akademischen Sprachgebrauch“). Die Weiterentwicklung erfolgte strukturiert in Form von Teamarbeitsbesprechungen mit internen wie auch externen Expert\*innen (siehe Beilage 16).

Im Sommer 2020 wurde die Theresianischen Militärakademie – unter Einsatz eines Entwicklungsteams – mit der Entwicklung und Planung eines **neu zu etablierenden FH-Bachelorstudiengangs** mit Schwerpunkt auf „Militärische informations- und kommunikationstechnologische Führung“ (FH-BaStg Mil-IKTFü) beauftragt. Der Studiengang wurde am 18.03.22 durch das Board der AQ Austria akkreditiert und begann im WS 2022/23. Die Entwicklung des FH-Bachelorstudiengangs Militärische informations- und kommunikationstechnologische Führung erfolgte gemäß Prozess 2.2.0 „Entscheidungsprozess zur Entwicklung bzw. Anpassung von Studiengängen“ (siehe Beilagen 15.2 bis 15.5).

Als weiteres Beispiel kann hier die **Weiterentwicklung des Studienplans** 2020 des FH-Masterstudiengangs Militärische Führung genannt werden. Mit der Neuordnung der höheren Offiziersausbildung im Jahr 2019 ergab sich die Notwendigkeit der Weiterentwicklung des Studienplans 2015. Der zugrundeliegende Prozess ist der Prozess 2.2.0 des QMS „Entscheidungsprozess zur Entwicklung bzw. Anpassung von Studiengängen“ (siehe Beilage 15.3). Dieser ist in weiterer Folge in den Prozess 2.2.3 „Nicht akkreditierungspflichtiger Weiterentwicklungsprozess“ (siehe Beilage 15.6) übergegangen. Seitens des Erhalter wurde aufgrund der Neustrukturierung der Offiziersausbildung ein Weiterentwicklungspotenzial im Bereich der curricularen Lehrinhalte identifiziert (siehe Erhaltervertretungsprozess 1.1 in Beilage 15.1) und in der Steuerungsgruppe thematisiert. Nach der Entscheidung, dass die Änderungen keine akkreditierungspflichtigen Parameter betreffen, wurde gemäß Prozess 2.2.3 weiter vorgegangen. In diesen ist der Kollegiumsprozess eingebettet, in dem ein Ausschuss unter dem Vorsitz der Studiengangsleitung des FH-Masterstudiengangs Militärische Führung eingerichtet wurde. Dieser entwickelte den Studienplan 2015 zum Studienplan 2020 weiter und legte ihn dem Kollegium zur Entschlussfassung vor. Nach erfolgter Herstellung des Einvernehmens mit dem Erhalter in einer Steuerungsgruppensitzung wurde der Studienplan 2020 in Kraft gesetzt.

## 2.2.6 Bewertung und Empfehlungen

Nach dem Eindruck der Gutachter\*innen sind die **Prozesse** der Studiengangskonzeption und -entwicklung sehr gut und strukturiert beschrieben und koordiniert.

Die Ausarbeitung eines neuen Studiengangskonzepts wird gemäß FH-Studiengesetz durch ein **Entwicklungsteam** verantwortet. Eine beispielhafte Chronologie der Entwicklung des FH-Bachelorstudiengangs Militärische informations- und kommunikationstechnologische Führung sowie die Zusammensetzung des Entwicklungsteams kann Beilage 17 entnommen werden. Dementsprechend wurden im Entwicklungsteam folgende Personenkreise beteiligt: durch Habilitation wissenschaftlich qualifizierte Personen, im relevanten Berufsfeld tätige Personen, Expert\*innen für das relevante Berufsfeld, Expert\*innen für studiengangsrelevante Abläufe, Expert\*innen für Schnittstellen zum FH-Bachelorstudiengang Militärische Führung, Expert\*innen für Schnittstellen zur militärspezifischen Ausbildung, Expert\*innen für Schnittstellen zum Erhalter, dem Bundesministerium für Landesverteidigung, sowie externe



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Expert\*innen. Somit war in der Umsetzung dieses Prozesses die erforderliche wissenschaftliche und berufspraktische Expertise nachweislich vorhanden.

Die Erfahrungen mit dem **Prozess 2.2.0** sind auch nach Auskunft der Hochschulbeteiligten in den Gesprächen vor Ort sehr gut.

Gemäß der Einschätzung der Gutachter\*innen ist auch die beschriebene Weiterentwicklung und Umstellung des Curriculums des FH-Masterstudiengangs Militärische Führung sowohl hinsichtlich des Prozesses als auch hinsichtlich des Ergebnisses **uneingeschränkt gelungen**. Die Beispiele von Weiterentwicklungen der Curricula machten deutlich, dass viele Freiräume bestehen, um Ideen einzubringen, und dass die Beteiligten und Studiengangsverantwortlichen einen hohen Gestaltungswillen und große intrinsische Motivation in die Prozesse einbringen.

### 2.2.7 Befragungen zur Evaluation

Eine **kontinuierliche Evaluierungssystematik**, getragen von einer Qualitätskultur der gemeinsamen Auseinandersetzung von Studierenden und Lehrenden über Ziele und Zielerreichung, ist an der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften etabliert.

Im Bereich der Lehre werden auf Studiengangsebene **mehrere QM-Instrumente** eingesetzt (studentische Evaluierung der Lehrveranstaltungen und der Module, Modul-Evaluierung der Lehrenden, Qualitätszirkel, Semesterkonferenz, Absolvent\*innen- und Vorgesetztenbefragungen). Das inhaltliche Schwergewicht der Erhebungen liegt im Bereich des studierendenzentrierten Lehrens und Lernens.

Der Prozess der **studentischen Lehrveranstaltungs-Evaluierung** erfolgt am **FH-Bachelorstudiengang Militärische Führung** mittels Web-Service in einem datengesicherten militärischen Netzwerk. Die Studierenden haben somit die Möglichkeit, die Evaluierung der einzelnen Lehrveranstaltungen und die Modul-Evaluierung online vorzunehmen. Die Daten und Ergebnisse der Bewertung werden informationsunterstützt verarbeitet, in Form von Berichten zusammengefasst, erstbewertet und als mögliche Handlungsfelder der Studiengangsleitung vorgelegt. Weitere Analysen und Bearbeitungen durch interne Expert\*innen führen zu Weiterentwicklungsmaßnahmen, die bei einer Synthesebesprechung mit internen Interessengruppen verifiziert und angeordnet werden. Zu den internen Interessengruppen gehören laut Selbstbericht das BMLV, die Erhaltervertretung, die Steuerungsgruppe, die Expert\*innenteams, das Kollegium, die Landesverteidigungsakademie, die Theresianische Militärakademie, die Waffengattungs- und Fachschulen, die Studiengangsleitungen, das administrative Personal, das Lehr- und Forschungspersonal, die Studierenden sowie Bildungseinrichtungen mit Kooperationsvereinbarungen.

Der **Ablauf** der Evaluierung im Bereich Lehre wird in einem Schaubild auf S. 27 des Selbstberichts veranschaulicht. Als Befragungs- und Auswertungstools im Rahmen von Evaluierungen werden LimeSurvey und MS-Forms eingesetzt.

Beim **FH-Masterstudiengang Militärische Führung** werden Befragungsergebnisse im Rahmen von Qualitätszirkeln auf ihre Ursachen hin analysiert, bewertet und, wenn notwendig, Ableitungen getroffen und Maßnahmen festgelegt. Die Problemlösung erfolgt dabei ebenenadäquat, kann aber auch unter



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Einbindung des Expert\*innenteams Forschung & Entwicklung und Lehre erfolgen.

Die Studiengänge übermitteln in einem nächsten Schritt einen **Bericht an das Kollegium**, das die Ergebnisse im Hinblick auf etwaiges Verbesserungspotential prüft, die Funktionalität der auf Studiengangsebene festgelegten Maßnahmen analysiert und gegebenenfalls eigene Ableitungen trifft. Primäres Ziel dieser Analyse ist zwar die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Lehre, es können aber auch erforderliche Weiterbildungsmaßnahmen für das Lehr- und Forschungspersonal abgeleitet werden. Dabei werden bei den Lehrenden und Studierenden die hierarchisch geprägte Linienkommunikation (im Berufskontext) und die dialogbasierte Reflexion (im hochschulischen Kontext) reflektiert und miteinander in Einklang gebracht.

Den periodisch stattfindenden **Qualitätszirkeln** der Studiengangsleitungen mit den Lehrenden, Studierenden und gegebenenfalls mit administrativem Personal kommt besondere Bedeutung zu, da hierdurch weitgehend quantitative Daten durch qualitative Aspekte ergänzt werden.

Zusätzlich bietet die **Kollegiumsleitung** den Studierenden – neben der indirekten Rückmeldemöglichkeit über die Studierendenvertretung im Kollegium – im Rahmen von jährlichen Treffen eine direkte qualitative Feedbackmöglichkeit.

### 2.2.8 Bewertung und Empfehlungen

Die Gutachter\*innen konstatieren, dass die regelmäßigen Befragungen der Studierenden und Absolvent\*innen in Verbindung mit den Qualitätsberichten und den daraus abgeleiteten Maßnahmenplänen innerhalb eines sehr ausgefeilten Systems strukturierte und **geschlossene Qualitätsregelkreise** bilden. Sämtliche Befragungsergebnisse zu Studium und Lehre fließen in die bereits erwähnten Berichte ein, wo sie ggf. in weiterführende Analysen und Maßnahmen münden.

Studierende haben Kenntnis von Maßnahmen und Aktionen nach Evaluierungen. Das Anstellungsverhältnis der Studierenden ermöglicht (neben der Eröffnung weiterer Beschwerdeoptionen über den Dienstweg) eine sehr hohe Rücklaufquote bei Evaluierungen. Dies sowie die sehr guten Kommunikationswege und die ausgeprägten Möglichkeiten der **Partizipation** finden die ausdrückliche Anerkennung der Gutachter\*innen.

Wenngleich die einzelnen Lehrenden verpflichtet sind, ihren Studierenden eine Rückmeldung zu geben, ist eine Besprechung der Ergebnisse der Evaluation mit den Lehrenden jedoch in Blockkursen nicht immer möglich. Die Gutachter\*innen empfehlen daher, die Möglichkeit einer **Besprechung** der Evaluationsergebnisse zwischen Lehrenden und Studierenden – ggf. durch die Wahl anderer Formate oder Abläufe – auch bei Blockveranstaltungen sicherzustellen. Evaluations-Ergebnisse sollten den Studierenden systematisch und in geeigneter Form zur Verfügung gestellt werden, um eine Rückkopplung im Qualitätsregelkreis zu gewährleisten.

In ihrem **QM-Bericht 2021/22** reflektiert die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften bereits konzise und lösungsorientiert Impulse und Empfehlungen, die von den Gutachter\*innen während der Gespräche vor Ort gegeben wurden. Dazu heißt es:



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Im Zuge des Vor-Ort-Besuchs der AuditorInnen der ZEVA im November 2022 wurde die Frage aufgeworfen, wieweit unser QM-System feststellen kann, an welchen Stellen im Studienbetrieb tatsächlich Lernprozesse stattfinden (im Hörsaal in den unterschiedlichen Lehrformaten, in Selbststudienphasen, im Austausch zwischen Studierenden, etc.). Dieses Wissen wäre für die gezielte Steuerung der Lehre essentiell. Es sind dringend Formate für einen verstärkten informellen Austausch zwischen Studierenden und den Lehrenden zu entwickeln. Sowohl beim Prozess zur Entwicklung dieser Formate als auch in diesen Formaten muss den Studierenden der „Lead“ gegeben werden – sie müssen die Prozess-Owner sein! Die Ergebnisse solcher Formate zum informellen Austausch dürfen – und das ist für sich eine Herausforderung(!) – weder als Kritik an den Lehrenden noch an den Studiengangsleitungen, sondern als Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung im Interesse aller gesehen werden. In weiterer Folge sind diese Formate (Abhaltung, Ergebnisse, Effekte der Ergebnisse) im QMS abzubilden!

In diesem Zusammenhang geht es um die Entwicklung einer Kommunikationskultur, in der Kritik als Ausgangspunkt für Lernprozesse und weniger als zu kaschierende „Fehler“ verstanden wird; Kritik soll als Chance für die individuelle Weiterentwicklung gesehen werden.

## 2.3 Qualitätsregelkreise im Bereich Forschung & Entwicklung

### 2.3.1 Qualitätsziele und -Standards

Auch wenn die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften sowohl ihr Expert\*innenteam als auch ihre Strategieleitsätze und Strategieziele und das betreffende Entwicklungsfeld hinsichtlich der Forschung unter der Überschrift „Forschung & Entwicklung und Lehre“ subsumiert, soll dem Bereich „**Forschung**“ aufgrund seiner besonderen Relevanz und seines Entwicklungspotenzials hier dennoch ein gesondertes Kapitel gewidmet werden.

Einer der **Strategieleitsätze** im Strategiefeld „Forschung & Entwicklung und Lehre“ lautet: „Wir zielen auf hohe Qualität der anwendungsbezogenen Forschung und Entwicklung, im Zentrum steht ihre permanente Verbesserung.“

In ihrem Selbstbericht sowie in den vorgelegten QM-Berichten formuliert die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften **Konkretisierungen** dieses Strategieleitsatzes. So sollen stärker externe Impulse für die Weiterentwicklung der Qualitätsansprüche insbesondere im Bereich Lehre und Forschung genutzt werden. Dazu sollen regelmäßig Forschungsanträge eingereicht und durch externe Expert\*innen geprüft werden.

Ein weiteres **Qualitätsziel** ist die Erhöhung der Anzahl militärwissenschaftlicher Publikationen. Publikationen sollen generell in allen Formen und auf allen Niveaus gefördert werden. Mit einer Verstärkung der Publikationstätigkeit soll zugleich eine stärkere Sichtbarkeit der -Anstrengungen im Bereich Forschung & Entwicklung erreicht werden, um die Hochschulförmigkeit der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften weiter zu entwickeln und das externe Evaluierungselement zu verstärken. Die Zielvorstellung liegt bei drei Journalbeiträgen mit *double-blind peer reviews* pro Jahr durch das Lehr- und Forschungspersonal beider Studiengänge.

Zusätzlich wird eine regelmäßige **Präsenz** bei internationalen Tagungen mit offenen Calls und Review-



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Verfahren angestrebt (wie z.B. Annual Conference der International Society of Military Sciences, International Conference on Military Psychology and Psychiatry).

Im aktuellen **QM-Bericht 2021/22** werden die folgenden Ziele formuliert:

Verständnis für die Anforderungen an Publikationen in anerkannten wissenschaftlichen Journalen mit „double-blind peer reviews“ und für die damit verbundenen Ablehnungsquoten entwickeln (Nachvollziehbarkeit der Ergebnisgenerierung, der Forschungsmethoden, etc.).

Entwicklung eines Anreizsystems, das unter Berücksichtigung von Forschungsleistungen Qualifizierungsstufen mit Gehaltsstufen und Stellenbeschreibungen in Einklang bringt. Solange individuelle Publikationsleistungen keine Auswirkungen auf die Karriereverläufe und Einkommen haben, werden auch diverse Anreizmechanismen nur geringe Effekte haben.

Diese Zielsetzungen werden im Bericht zudem **operationalisiert** und in konkrete mittel- und kurzfristige Maßnahmen umgesetzt.

### 2.3.2 Verfahren und Instrumente zur Qualitätssicherung

Die **Forschung & Entwicklung** der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften ist in die Forschungs- & Entwicklungs-Landschaft des BMLV eingebettet. Die systematische Wissensgenerierung wird vorwiegend aus dem Verteidigungsbudget finanziert und ist auf die langfristigen Erfordernisse der Streitkräfte ausgerichtet. Die primär angewandte Forschung umfasst auch experimentelle Entwicklung und Erprobung, deren Ergebnisse in die Lehre einfließen. Beispielsweise werden an den FH-Studiengängen und im Truppenoffizierslehrgang die Möglichkeiten der *virtual reality* und der Simulation gezielt genutzt, analysiert und weiterentwickelt. Die Offizier\*innenausbildung befindet sich damit in der Dualität zwischen akademischer Bildung und dem laufenden Erfahrungslernen im Berufsfeld.

Im Bereich der angewandten Forschung & Entwicklung werden auf Studiengangsebene der **Forschungsinput** (bspw. Zeitanteil für die Forschung) und der **Forschungoutput** (bspw. abgeschlossene Projekte, Publikationen etc.) erfasst. Auf der Ebene des Kollegiums werden diese Daten analysiert und mit den Studiengangsleitungen erörtert. Im Sinne der Etablierung einer Forschungs- & Entwicklungs-Kultur soll das Lehr- und Forschungspersonal motiviert werden, sich nach individuellen Interessenslagen, Möglichkeiten und Kompetenzen einzubringen. Falls das nicht geschieht, versucht das Kollegium den Ursachen nachzugehen, leitet darauf aufbauend Maßnahmen ab, um sie gegebenenfalls im eigenen Bereich umzusetzen oder entsprechende Anträge an die Steuerungsgruppe heranzutragen.

Auf Grundlage der im FHG festgelegten Leitlinien wurde das Thema Forschung & Entwicklung vom Kollegium als ein **zentrales Entwicklungsfeld** nachdrücklich forciert. In ihrem Selbstbericht beschreibt die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften forschungsbezogene Weiterentwicklungen seit dem letzten Audit 2016, zu dessen Empfehlungen es gehörte, stärker externe Impulse für die Weiterentwicklung der Qualitätsansprüche insbesondere im Bereich Lehre und Forschung zu nutzen. Darauf aufbauend hat die Hochschule mehrere Maßnahmen abgeleitet. So wurden regelmäßig erfolgreiche Forschungsprojekt-Anträge an das Ressort gestellt mit Prüfung der Anträge durch externe Expert\*innen.



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Zudem wurde das Kennzahlensystem angepasst, sodass Publikationen mit ressortexternen *double-blind peer reviews* separat gezählt werden.

Der Titel „Prof. (FH)“ wurde auch für Lehr- und Forschungspersonal ohne Doktorat ermöglicht. Dies resultierte in verstärkten Publikationsbemühungen einzelner Lehrender und schlug sich in der bisher viermaligen Verleihung des Titels „Prof. (FH)“ nieder, die an entsprechende Publikationsleistungen geknüpft ist. Dieses Instrument hat sich mithin als durchaus geeignet erwiesen, höherrangige Publikationen zu stimulieren.

2019 wurde ein **Prämiensystem** zur Förderung militärwissenschaftlicher Publikationen geschaffen; dieses Prämiensystem ist mit Journalrankings und -ratings verbunden. Bislang wurde die Prämie dreimal vergeben. Mit dem Abflauen der COVID-Pandemie soll zudem die Organisation von Diskurs-Workshops und Schreibwerkstätten mit externen Impulsvorträgen wiederaufgenommen werden.

Zur weiteren Beförderung im Bereich Forschung & Entwicklung wurde ein **Ausschuss** des Kollegiums „Angewandte Forschung und Entwicklung“ eingerichtet. Dieser Ausschuss befasst sich mit den Möglichkeiten der Förderung verstärkter – auch in internationalen wissenschaftlichen Journalen publizierbaren – Forschungs- & Entwicklungs-Aktivitäten und zielt auf die Schaffung entsprechender Anreize. Der Erlass „Förderung militärwissenschaftlicher Publikationen“ mit den damit verbundenen Rankings bzw. Ratings von „Top Publikationsmedien“ geht auf die Arbeit dieses Ausschusses zurück.

Die Forschungs- & Entwicklungs-Aktivitätendes Erhaltes und der Studiengänge, die Einbindung des Lehr- und Forschungspersonals in Forschungs- & Entwicklungs-Projekte, die Förderung von Forschungs- & Entwicklungs-Aktivitäten durch geeignete organisatorische und strukturelle Rahmenbedingungen sowie die Kooperationen mit Forschungspartnern zeigen sich beispielsweise deutlich an der Präsenz der Studiengänge bei den jährlichen **Forschungsmarkttagen** des Ressorts. So wurden beim Forschungsmarkttag 2022 die Präsentationen der Forschungs- & Entwicklungs-Projekte der Studiengänge prämiert.

Die **Einbindung der Studierenden** erfolgt zielgerichtet im Bachelor und Master basierend auf Freiwilligkeit. Das Interesse der Studierenden ist besonders im Masterstudiengang durch die Seminararbeiten wie auch durch die Masterarbeit gegeben.

Als Beispiel für das erfolgreiche Zusammenwirken zwischen Forschung und Lehre kann der Einsatz von **augmented reality** angeführt werden. Durch Einsatz einer KI-basierten Brille können die Studierenden Einsatzsituationen simulieren und verschiedene Taktiken und Umsetzungsstrategien üben. Die Konzeption dieser Lehrveranstaltung erfolgt auf Basis von Forschungsergebnissen aus dem eigenen Haus sowie einer Kooperation mit einer Partnerinstitution, welche die technologischen Weiterentwicklungen vornimmt.

Nach wie vor stehen strukturelle und traditionelle Widrigkeiten bzw. Hemmnisse einer intensivierten Publikationstätigkeit entgegen. In seinem QM-Bericht geht das Kollegium ausführlich und realistisch auf die eine Entwicklung der akademischen Forschung erschwerenden Bedingungen ein und konstatiert, dass traditionell Forschungs- & Entwicklungs-Projekte intern entwickelt und intern dokumentiert werden und bislang kaum in extern zugänglichen **Publikationen** münden. Auch wird auf die fehlende Tradition, internationale Forschungsnetzwerke zu bilden und Forschungsergebnisse in internationalen



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

wissenschaftlichen Journalen zu publizieren, verwiesen. Die Nutzung externer Forschungsförderungstöpfe ist erschwert bzw. verunmöglicht, denn entgegen den Usancen im sonstigen Wissenschaftsbetrieb sind Beantragungen *ad personam* nicht vorgesehen. Zudem wird die fehlende Tradition angeführt, Forschungsergebnisse bei internationalen Tagungen zu präsentieren und zu diskutieren, von denen es im Bereich der Militärwissenschaft bzw. der Militärwissenschaften ohnehin vergleichsweise wenige gibt. Nicht zuletzt fehlt es an zeitlichen Freiräumen zur Konzeption, Realisierung und Aufbereitung solcher Forschungs- und Publikationsvorhaben. Die im militärischen Bereich vielfach zu beachtenden Geheimhaltungsbestimmungen erschweren Publikationstätigkeiten zusätzlich.

Die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften erwähnt als weiteres erschwerendes Moment, dass die Lehrenden für ihre Forschung in den Kernbereichen der **Militärwissenschaft** (Militärstrategie, Taktik, Operation, Allgemeine Militärische Führung, Logistik und Streitkräfteunterhalt) nicht auf allgemein zugängliches Wissen im Sinne von „Bibliothekswissenschaften“ zurückgreifen können. Alles, was in der Lehre vermittelt wird, muss zuerst vom Lehr- und Forschungspersonal selbst erarbeitet werden.

Zudem führten die **COVID-bedingten Anforderungen** zu einer erhöhten Arbeitsbelastung im Bereich der Lehre, worunter auch die Durchführung diverser Forschungs- und Publikationsvorhaben gelitten hat.

### 2.3.3 Bewertung und Empfehlungen

Auf Basis der vorgelegten Unterlagen und der Gespräche im Rahmen des Audits stellt die Gutachter\*innengruppe zunächst anerkennend fest, dass die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften im Bereich Forschung und Entwicklung in den letzten Jahren einige **Fortschritte** gemacht hat. Sie würdigt ausdrücklich die bereits unternommenen Anstrengungen der Hochschule, ihre Forschungsaktivitäten und -erfolge zu steigern. Die diesbezüglichen Empfehlungen und Anregungen des letzten Audits wurden reflektiert und in konkrete Zielformulierungen und Maßnahmen umgesetzt.

Die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften hat sich selbst **ambitionierte Ziele** gesetzt und auch erste strategische Schwerpunkte herausgearbeitet, die in den kommenden Jahren weiterverfolgt werden sollten. Die Gutachter\*innen ermutigen die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften ausdrücklich dazu, diesen Weg konsequent weiterzugehen.

Einer **Erreichung** der Forschungsziele stehen an der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften verschiedene strukturelle und traditionsbedingte Hürden entgegen, welche nicht leicht zu überwinden sind. So steht aufgrund des besonderen Hochschulprofils und der studentischen Zielgruppe die Praxisorientierung in den Studiengängen eher im Vordergrund als eine vertiefte Beschäftigung mit Forschungsfragen. Aufgrund der starken Verankerung von Forschung & Entwicklung in der Lehre ist die Themenwahl (nicht aber die Methodenwahl) per se begrenzt, da die Forschung der Lehre dienen muss und sich nicht verselbständigen soll. Die Wahl der **Forschungsthemen** wird dennoch durchaus offenge stellt und umfasst auch Themen der Ethik, der künstlichen Intelligenz sowie der digitalen Ausbildung.

Hinzu kommen die von der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften im Selbstbericht



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

nachvollziehbar dargelegten und weiter oben bereits beschriebenen Widrigkeiten und Hemmnisse. Zudem zeigt sich eine Knappheit den personellen und zeitlichen **Ressourcen** für Forschung. Aus Sicht der Gutachter\*innen ist es bedauerlich, dass die Ressourcen und Freiräume für Forschung so knapp bemessen sind, obwohl es diesbezüglich so große Erwartungen und Ziele gibt.

Im Rahmen des Audits ist bei den Gutachter\*innen der Eindruck entstanden, dass der Bereich Forschung noch stärker **strategisch fokussiert** und in das Qualitätsmanagement integriert werden könnte. Auffallend ist beispielsweise, dass Forschung kein separates Strategiefeld darstellt, sondern ausschließlich in den Zusammenhang mit der Lehre eingebunden ist und damit in der Qualitätspolitik der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften eher unterrepräsentiert erscheint.

Die bislang definierten Maßnahmen beziehen sich zudem eher auf den Aufbau geeigneter interner Strukturen und Rahmenbedingungen oder auch die Schaffung von Forschungsanreizen als auf die Erreichung **konzeptioneller Forschungsziele**.

Die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften sollte den Bereich Forschung weiter aufwerten und stärker in den **Mittelpunkt** der allgemeinen Hochschulentwicklung und des strategischen Handelns rücken und auch die Personalstruktur für diesen Bereich kompetenzbasiert formen (Lehrende mit Forschungserfahrung). Explizit sei hier auf die erweiterte Kompetenz des FH-Kollegiums seit der Novelle 2020 in § 10 Abs. 3 Ziff. 7 FHG „strategische Weiterentwicklung von Lehre, angewandter Forschung und Internationalisierung zur Sicherstellung kompetenz- und zukunftsorientierter Studien auf Hochschulniveau im Einvernehmen mit dem Erhalter“ verwiesen.

Für eine Verbesserung der Situation unterstützen die Gutachter\*innen den bereits im QM-Bericht 2021/22 formulierten Ansatz, das hauptberufliche Lehr- und Forschungspersonal von anderen Aufgaben deutlich zu entlasten und **Publikationsleistungen** als karriererelevant zu definieren. Besonders empfehlenswert sind aus Sicht der Gutachter\*innen neben der Schaffung notwendiger zeitlicher Freiräume für die Forschung auch Aktivitäten, die Forschung und Lehre inhaltlich enger miteinander verknüpfen und insbesondere die Studierenden in den Bachelorstudiengängen verstärkt zur aktiven Mitwirkung im Rahmen von Forschungsprojekten ermutigen.

Die Gutachter\*innengruppe empfiehlt zudem, die durchaus vorhandenen Freiheitsgrade im akademischen System stärker auszunutzen aber auch die gemeinsamen diesbezüglichen Aufgaben von Erhalter und FH-Kollegium stärker fokussiert umzusetzen, mittel- und langfristige Forschungsziele prägnant zu definieren, Rahmenbedingungen klar auszuschildern sowie neue **Forschungsfelder** aktiv zu besetzen. Dies könnte beispielsweise als gesellschaftlich besonders relevantes Feld das Thema Nachhaltigkeit sein (vgl. dazu die Empfehlungen in Kapitel 2.1.8).

Für die Stärkung der Forschung könnte zudem auf internationale Netzwerke des Ministeriums zurückgegriffen werden, die weitere Forschungsfelder eröffnen könnten. Das impliziert die Freiheit, auch neue Themen und Interessen zuzulassen, die sich nicht auf den ersten Blick anbieten, um auch menschenorientierte Forschungsfelder mit gesellschaftlich relevanten Fragestellungen stärker zu besetzen. Um häufiger auf **Ausschreibungen** mit diesbezüglichen Themenfeldern reagieren zu können, sollte die Hochschule dafür mehr Kapazitäten und insbesondere größere Personalressourcen einsetzen.



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Die Gutachter\*innen empfehlen zudem, grundsätzlich alle Forschungsprojekte auch **intern** vorzustellen und ein Momentum zu implementieren, um die Forschungsansätze und -ergebnisse allen interessierten Hochschulangehörigen mitzuteilen.

Als potenzielle weitere **Anreizsysteme** könnte die Hochschule bspw. auch einen Forschungs- oder Lehrpreis, einen Tag der Forschung, die Publikation einer eigenen Schriftenreihe oder auch die Programmierung und Implementierung einer Forschungsdatenbank in Erwägung ziehen.

## 2.4 Qualitätsregelkreise im Bereich Organisation & Administration

### 2.4.1 **Qualitätsziele & Standards**

Die Qualitäts- bzw. Strategieziele und Standards im Bereich Organisation & Administration sind dem QM-Handbuch Teil II (Beilage 8) als Strategiefeld „Sonstige Ressourcen“ zu entnehmen:

#### **Strategieleitsätze:**

Wir stellen die materiellen Ressourcen für den Betrieb, die Ausstattung und die Lehr-, Forschungs- und wissenschaftliche Tätigkeit der FH-Stg den hochschulischen Standards entsprechend bereit.

Die Budgetierung der FH-Stg erfolgt gem. dem gültigen Haushaltsrecht.

Durch effiziente Planung, Zuteilung und Einsatz der Ressourcen erfüllen wir unseren hochschulischen Bildungsauftrag im europäischen Kontext

#### **Daraus abgeleitete Strategieziele:**

Deckung des von den FH-Stg in Abstimmung mit dem Kollegium festgestellten Ressourcenbedarfs im Rahmen der ressortinternen Prozesse unter Bedachtnahme auf die Sicherstellung der Zielerreichung und die hochschulische Autonomie der FH-Stg in den Bereichen Forschung & Entwicklung und Lehre, Kooperation und Personal.

Durch Zielvereinbarungen und bedarfsgerechte Zuweisung der benötigten Ressourcen sowie das Setzen von Wirkungszielen wird eine effektive und effiziente Verwendung der Mittel erreicht.

Durch einen gezielten Mitteleinsatz sind wir ein verlässlicher Partner im europäischen Kontext.

### 2.4.2 **Einbindung von Organisation & Administration in das QM-System**

Auf Erhalterebene ist das **Expertenteam „Sonstige Ressourcen“** für Angelegenheiten im Zusammenhang mit der materiellen und infrastrukturellen Ressourcenbereitstellung federführend. Das Team hat zum Ziel, an der Identifizierung jener Ressourcen, die als Rahmenbedingungen einer anerkannten tertiären hochschulischen Bildung erforderlich sind, mitzuwirken und deren Sicherstellung zu steuern, um diese – im Einklang mit der Strategie – für die operativen Elemente verfügbar zu machen (siehe Expert\*innenteamprozess in Beilage 15.8).

Das **Expert\*innenteam** setzt sich laut Selbstbericht unter dem Vorsitz seiner Leitung (derzeit Leitung



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Amt für Rüstung und Beschaffung) und der Kollegiumsleitung sowie aus Vertreter\*innen jener Abteilungen und Organisationseinheiten zusammen, welche für die Bereitstellung von Ressourcen fachlich zuständig oder relevant sind.

Der herkömmliche **Verwaltungsablauf** sieht vor, dass der aus der Sicht der\*des Nutzer\*in erforderliche Bedarf bei den systemverantwortlichen Abteilungen beantragt wird. Diese Abteilungen analysieren und beurteilen das Problem und führen es schlussendlich einer Lösung zu.

Mit dem QMS wird nun zur Problemlösung auf Erhalterebene das Expert\*innenteam „Sonstige Ressourcen“ befasst; der teilweise langwierige Dienstweg wird damit verkürzt. Durch die Wahrnehmung seiner Koordinationsfunktion kann das Expert\*innenteam den Problemlösungsprozess deutlich **beschleunigen**.

**Beispielsweise** handelte es sich bei der geplanten Rückabwicklung des OpenNet um ein ressortübergreifendes Projekt. Eines der Ziele war die Verminderung der Mehrfachausstattung von Arbeitsplätzen des BMLV mit Computersystemen. Landesverteidigungsakademie und Theresianische Militärakademie äußerten bereits während des Projektverlaufs gegenüber den übergeordneten Stellen Bedenken zum Rückbau des offenen Internets im hochschulischen Bereich, sie konnten auf dem Dienstweg jedoch nicht bis zu den maßgeblichen Stellen im Ressort durchdringen. Das Kollegium nahm nun die Möglichkeit in Anspruch, die Bedenken direkt an den Erhalter heranzutragen.

Im Rahmen des QMS des Erhalters wurde die Stellungnahme des Kollegiums mittels Akt an die zuständige Abteilung übermittelt, und durch die parallele Einbindung des Expertenteams „Sonstige Ressourcen“ konnte eine konkrete und konsequente Weiterverfolgung der Angelegenheit bei den zuständigen Stellen des Erhalters erreicht werden. Die Leitung des Expert\*innenteams „Sonstige Ressourcen“ informierte die zuständigen Organisationseinheiten aller hierarchischen Ebenen über die Bedenken des Kollegiums. Im nächsten Schritt konnte durch die Leitung des Expert\*innenteams ein gemeinsames Verständnis aller beteiligten Organisationseinheiten hergestellt und eine **Lösung** im Sinne des Kollegiums gefunden werden (siehe Prozess in Beilage 15.8).

Dieses Beispiel stellt die **Koordinationsfunktion** des Expert\*innenteams heraus, das eine Umsetzung der Strategieziele auf der Ebene des Erhalters gewährleistet und dafür die entsprechenden Rahmenbedingungen in Form von Erlässen schafft. Diese werden auf der Ebene des Kollegiums analysiert und – eventuell nach näheren Operationalisierungen – an die Studiengänge zur Umsetzung weitergegeben. Die organisatorische Schnittstelle zwischen Qualitätsmanagement, Verwaltung und Wissenschaftsbereich ist daher das Kollegium.

Die **Serviceorientierung** der Verwaltung soll die Bedarfe und Erwartungen der Studierenden und des Lehr- und Forschungspersonals erfüllen. Die Studiengangsleitungen, Jahrgangs- bzw. Lehrgangskommandant\*innen und deren administratives Personal stehen im laufenden persönlichen Kontakt mit den Studierenden. Auch hier erfolgt die Überprüfung mittels Evaluierung.

Die daraus resultierenden **Rückmeldungen** zu Bereichen wie beispielsweise der Informations- und Kommunikationstechnologie, Hörsaal-Verwaltung und Bibliothek werden analysiert und bewertet und dienen als Ausgangspunkt für Weiterentwicklungen.

Das **administrative Personal** bringt sich neben dem jährlich stattfindenden Mitarbeiter\*innengespräch



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

und der Möglichkeit einer persönlichen Aussprache auch im Rahmen der Mitarbeiter\*innenbefragung bei der Kennzahlenerhebung im Strategiefeld „Sonstige Ressourcen“ ein. Die Zufriedenheit mit dem Arbeitsbereich, der IT-Ausstattung, der Zusammenarbeit mit dem Lehr- und Forschungspersonal sowie der internen Kommunikation steht dabei im Fokus.

Zur Unterstützung des administrativen Personals und zur Reduktion des Verwaltungsaufwandes des Lehr- und Forschungspersonals werden unterschiedliche Programme sowie **Analyse- und Auswertesoftware** eingesetzt, beispielsweise der Military Time Organizer bzw. MIS, der dem Personal die Erstellung von Projektberichten erleichtert; das Kompetenzportfolio, welches das direkte Einpflegen von Daten über Publikationen und Kompetenzen in eine Datenbank ermöglicht und einfache Auswertungen sicherstellt, das Webservice, welches den Studierenden die Möglichkeit bietet, zeitunabhängig Daten für Evaluierungen und Anmeldungen einzugeben und Informationen über Prüfungsmodalitäten, Noten etc. abzufragen, SITOS SIX als geschütztes militärisches Lernmanagementprogramm (LMP) zur Absolvierung verpflichtend vorgegebener Inhalte, LimeSurvey und MS-Forms als Befragungs- und Auswertetool im Rahmen von Evaluierungen, LEXISNEXIS als Rechtsinformationssystem für Recherchen der Verwaltung, OPAC-System zur Bibliotheksverwaltung, CISCO WebEx zur Durchführung von Meetings und Webinaren und Adobe Connect sowie die Datenbank FH-Complete der FH Wiener Neustadt, über die sämtliche mit der Studiengangsadministration verbundenen Tätigkeiten erfolgen.

### 2.4.3 Bewertung und Empfehlungen

Die Gutachter\*innengruppe sieht die Anforderungen an den Bereich Organisation & Administration im hochschulinternen QM-System **umfassend berücksichtigt** und eingebunden. Die Kommunikationsstrukturen der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften ermöglichen aufgrund der Zugehörigkeit zum gleichen Dienstgeber einen engmaschigen Austausch zwischen Verwaltungs- und Wissenschaftsseite.

Die Studierenden haben sowohl anlassbezogen als auch über die schriftlichen Befragungen ausreichend Möglichkeiten, **Feedback** zu Service- und Unterstützungsangeboten abzugeben, welches wiederum in strukturierte Qualitätsregelkreise einfließt. Das QM-Handbuch und die Prozessbeschreibungen sorgen für klare und strukturierte Arbeitsabläufe.

Sowohl bei den Lehrenden als auch bei der Verwaltung ist eine **hohe Service-Orientierung** festzustellen, akut entstehende Bedarfe werden verlässlich erfasst und sehr schnell erfüllt, identifizierte Probleme werden in aller Regel umgehend behoben. Das QMS der Hochschule reagiert verlässlich und lösungsorientiert auf Krisen, funktioniert auch im Bereich Organisation & Administration reibungslos und erweist sich als wirksames und reaktionsschnelles, robustes System. Als Beispiel sei die agile, unkomplizierte und reaktionsschnelle Umsetzung von Corona-Maßnahmen genannt. Auch aktuelle Themen wie die Energiekrise werden behandelt.

Auch auf mehrere Nachfragen der Gutachter\*innen wurden **keinerlei Kritikpunkte** und Schwächen deutlich.



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Die Aufteilung der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften auf zwei Standorte wird nicht als Belastung wahrgenommen.

Die fortschreitende **Digitalisierung** wird durch Hardware, Software und Schulungen für Mitarbeitende, Lehrende und Studierende unterstützt. In diesem Zusammenhang werden auch sicherheitstechnische Aspekte (beispielsweise der Datenschutz) miteingebunden. Ein geschütztes militärisches Lernmanagementprogramm (LMP) zur Absolvierung verpflichtend vorgegebener Inhalte wurde eingerichtet.

Auch bezüglich der Einbindung von Organisation & Administration in das QM-System ist jedoch aus Sicht der Gutachter\*innen das Thema **Nachhaltigkeit** noch nicht in einem Maße im System integriert, das wünschenswert erschiene. Die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften könnte sich hier proaktiv als Motor für Zukunftskonzepte präsentieren, beispielweise indem sie sich über die an deutschen Hochschulen übliche Praxis eines Semestertickets informiert und ggf. ihren Studierenden etwas Ähnliches anbietet.

## 2.5 Qualitätsregelkreise im Bereich Personal

### 2.5.1 Qualitätsziele und Standards

Das Personalwesen wird, genauso wie alle anderen Strategiefelder, von der Mission, Vision und den damit im Zusammenhang stehenden Strategieleitsätzen bestimmt. Die **Strategieleitsätze** im Strategiefeld „Personalressourcen“ sind im QM-Handbuch hinterlegt und lauten:

Wir fördern alle in den Studiengängen involvierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei ihrer fachlichen und persönlichen Kompetenzerweiterung.

Durch unsere Berufungspolitik (Personalauswahl) streben wir ein hohes Niveau in Forschung & Entwicklung und Lehre an.

Durch unsere Berufungspolitik betreiben wir die Schärfung und Weiterentwicklung des Profils der Studiengänge.

Durch unsere Berufungspolitik betreiben wir die Weiterentwicklung der Kernfächer der Militärwissenschaften.

Durch unsere diversitätsorientierte, strukturierte Berufungspolitik (Personalauswahl) werden bestgeeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewonnen und dadurch Leistung und Innovation gesichert.

Daraus wurden die folgenden **Strategieziele** abgeleitet:

Im Sinne des lebenslangen Lernens wird auf die pädagogisch-didaktische und fachliche Weiterbildung im Rahmen der Kompetenzerweiterung des Lehrpersonals besonders Wert gelegt.

Wir forcieren die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wir wollen die Arbeitsbedingungen attraktiver gestalten und so Wettbewerbsvorteile für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken (Karriereoptionen, Forschungsfreiräume, Entwicklungsmöglichkeiten).



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Wir entwickeln hochschuladäquate individuelle Personalentwicklungspläne in Verbindung mit Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnengesprächen auf Studiengangsebene.

Das LFP entspricht dem hochschulischen Niveau.

Wir zielen auf die hohe Attraktivität des Lehr- und Forschungsbetriebes für Studierende und Interessenten (z.B. Incomings).

Das Verfahren zur Personalauswahl (Berufung) entspricht hochschulischen Standards.

Wir unterstützen die fachliche und didaktische Weiterentwicklung der in Forschung & Entwicklung und Lehre tätigen Personen – profiladäquate, akademisch disziplinengerechte Förderung bis zur Ebene Doktorat bzw. PhD.

Wir fördern Habilitationsmöglichkeiten.

Bei der Berufungspolitik (Personalauswahl) machen wir uns im Sinne einer Bestenauswahl bewusst, welche vorgefertigten Rollenerwartungen und Stereotype vorherrschen und hinterfragen diese kritisch.

## 2.5.2 Verfahren und Instrumente zur Qualitätssicherung

Auf Erhalterebene ist das **Expert\*innenteam „Personalressourcen“** für Angelegenheiten im Zusammenhang mit dem Personal federführend. Es wirkt u.a. an der Identifizierung jener Personalressourcen, die zur Erfüllung einer anerkannten tertiären hochschulischen Bildung erforderlich sind, und an deren Sicherstellung mit.

Das **Team** setzt sich laut Selbstbericht unter dem Vorsitz seiner Leitung (derzeit Abteilung Personalführung) aus der Kollegiumsleitung sowie aus Vertreter\*innen jener Abteilungen und Organisationseinheiten zusammen, welche gemäß Geschäftseinteilung für die Personalressourcen fachlich zuständig oder relevant sind. Für Stellenausschreibungen muss etwa die Abteilung „Allgemeine Personalangelegenheiten“ und für zusätzliche Arbeitsplätze – beispielsweise für den FH-Bachelorstudiengang Militärische informations- und kommunikationstechnologische Führung – die Abteilung „Organisation“ als fachlich zuständige Abteilung (und über diese das für öffentliche Bedienstete zuständige Bundesministerium) eingebunden werden.

**Beispielhaft** für Verfahren und Instrumente der Qualitätssicherung im Bereich Personal soll hier die Verfolgung und Umsetzung des Strategieleitsatzes „Durch unsere Berufungspolitik (Personalauswahl) streben wir ein hohes Niveau in Forschung & Entwicklung und Lehre an.“ beschrieben werden. Der Leitsatz wird durch folgendes Strategieziel verfolgt: „Das Verfahren zur Personalauswahl und Arbeitsplatzbesetzung (Bestellungsverfahren) entspricht hochschulischen Standards“.

Das dem universitären Berufungsverfahren nachgebildete Bestellungswesen der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften zielt auf die Objektivierung der Besetzung von hauptberuflichen **Lehr- und Forschungsstellen** an den FH-Studiengängen ab. Ebenso soll dadurch die Autonomie der Studiengänge erhöht und die hochschulische Qualifikation der hauptberuflich Lehrenden sichergestellt werden. Hier erfolgt eine enge Zusammenarbeit mit dem Erhalter (über die zuständigen Fachabteilungen) und dem Kollegium.



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Durch das hochschulische **Bestellungsverfahren** soll langfristig die Erreichung eines hohen Niveaus in Forschung, Entwicklung und Lehre gesichert werden. Damit konnten bereits, selbst bei schwierigen dienstrechtlichen Konstellationen, die von der Auswahlkommission vorgeschlagenen Personen bestellt werden. Hier erfolgt eine enge Zusammenarbeit zwischen den Studiengangsleitungen, dem Kollegium und dem Erhalter (über die zuständigen Fachabteilungen).

Die einzelnen **Prozessschritte** werden im Schaubild zum Ablauf des hochschulischen Bestellungsverfahrens (Selbstbericht S. 23) übersichtlich und schematisch dargestellt.

Die Studiengänge übermitteln im Rahmen der Durchführung von Evaluationen einen Bericht an das Kollegium, das die Ergebnisse und die Funktionalität der auf Studiengangsebene festgelegten Maßnahmen analysiert und gegebenenfalls eigene Ableitungen trifft. Das können insbesondere auch **hochschuldidaktische Weiterbildungsmaßnahmen** für das Lehrpersonal oder Erteilung/Nichterteilung von Lehraufträgen sein.

Selbstkritisch wird von der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften die unbefriedigende **Bewerber\*innenlage** an den Studiengängen bewertet. Die Attraktivität der Arbeitsplätze ist im Vergleich zu anderen Arbeitsplätzen im Ressort oder zu vergleichbaren externen Arbeitsplätzen im Wissenschaftsbereich offenkundig geringer. Das betrifft vor allem die Wertigkeit der Arbeitsplätze des FH-Bachelor-Studiengangs. Anstrengungen der Erhalterebene, im Speziellen des Expert\*innenteams „Personalressourcen“, sollen auch zukünftig in diesem Bereich gebündelt und mit entsprechender Priorität verfolgt werden.

Die Gutachter\*innengruppe im Audit 2016 hatte empfohlen, sich der **Personalentwicklung** sowohl des Lehr- und Forschungspersonals als auch der Absolvent\*innen des FH-Masterstudiengangs Militärische Führung zu widmen und die dem BMLV gegebenen Möglichkeiten auszuschöpfen, etwa durch mögliche Incentives. Auch sollten Maßnahmen zur Verbesserung der Bewerber\*innensituation gesetzt werden. Daraus abgeleitet hat das BMLV als Erhalter von Studiengängen seit 2016 die folgenden Maßnahmen eingeleitet, die auch im engen Zusammenhang mit dem Bereich Forschung & Entwicklung und Lehre zu sehen sind:

Eine Richtlinie zur Personalentwicklung im Rahmen der FH Militärwissenschaften wurde entwickelt (10.04.19).

Als institutionelles und personelles Anreizsystem kann das Kollegium unter anderem den Titel Prof. (FH) verleihen.

Weiterqualifizierungsvorhaben werden durch den Erhalter finanziell bedeckt. Ebenso können die Studiengänge auf die im ÖBH üblichen Anreizsysteme zurückgreifen (Übernahme der Kosten von Weiterbildungen, Dienstfreistellungen, Bezahlung von Mehrdienstleistungen etc.).

Ebenso kann der Dienstgeber jährlich finanzielle Belohnungen an verdientes Personal ausschütten.

Weiters werden die besten Abschlussarbeiten des FH-BaStg durch den Verein „Alt-Neustadt“ prämiert.

Das „PhD-Programm“ mit der Universität Wien wurde fortgesetzt. Die Forschungsergebnisse aus den Studien fließen wiederum in die Lehre ein.

Die hohe Studierbarkeit (Studenten leben am Campus/keine Wegzeiten, verbringen Freizeit zusammen,



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

ermöglicht Raum für Diskussionen, erhöht Austausch, gegenseitige Hilfe usw.) wurde durch die Verbesserung von infrastrukturellen Gegebenheiten (WLAN, Modernisierung der Lehrsaalausstattungen usw.) weiterentwickelt.

Dem Ressort ist bewusst, dass eine **Aufwertung** von Arbeitsplätzen der Lehrenden vor allem an den FH-Bachelorstudiengängen unumgänglich ist, um mittelfristig an den Studiengängen die Zielsetzung von durchgängigem EQR-7-Niveau weiterverfolgen zu können. Es gibt auch historisch gewachsene, aber sachlich nicht begründbare Unterschiede in den Wertigkeiten der Personalstellen. Eine grundsätzliche Bereinigung dieser Situation ist nach Beurteilung durch das BMLV überfällig. Diese fällt aktuell in die Zuständigkeit des Bundesministeriums für Kunst, Kultur, Öffentlichen Dienst und Sport (BMKÖS).

Weiters hatte die Gutachter\*innengruppe 2016 empfohlen, **Studierende** im Rahmen des hochschulischen Bestellwesens regelmäßig zu den Probevorlesungen zuzulassen. Der Erhalter der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften hat daraufhin folgende Änderungen vorgenommen:

In den Auswahlkommissionen haben satzungsgemäß Studierendenvertreter\*innen Sitz und Stimme.

Darüber hinaus sind Studierende zu den Probevorlesungen im Zuge der Bestellungsverfahren zugelassen. Abgesehen von den offiziellen Vertreter\*innen der Studierenden in den Auswahlkommissionen machen Studierende aber von dieser Möglichkeit kaum Gebrauch.

Die Konkretisierung von **Personalentwicklungsmaßnahmen** erfolgt im Wesentlichen im Rahmen des Mitarbeiter\*innen-Gesprächs und manifestiert sich im Personalentwicklungsplan. Dieser gliedert diese Maßnahmen hinsichtlich der wissenschaftlichen, berufspraktischen sowie pädagogisch-didaktischen Qualifikationen.

Im **QM-Bericht 2021/22** wird die vermehrte Teilnahme von hauptberuflich Lehrenden an primär didaktischen Weiterbildungsveranstaltungen beschrieben (im Studienjahr 2021/22 waren es 10 Personen).

Als **Beispiel** für die organisatorischen Abläufe wird auf Beilage 4 sowie das QM-Handbuch Teil I und II in den Beilagen 7 und 8 verwiesen.

### 2.5.3 Bewertung und Empfehlungen

Die Gutachter\*innengruppe zeigt sich insgesamt zufrieden mit den Qualitätszielen der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften im Bereich Personal sowie mit den daraus abgeleiteten Maßnahmen, welche teils bereits erfolgreich umgesetzt wurden. Auch im Hinblick auf die festgestellten Entwicklungsbedarfe in der Forschung (vgl. Kapitel 2.3 dieses Berichts) begrüßen es die Gutachter\*innen, dass die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften dem Aufbau und der Förderung entsprechender Kompetenzen und Qualifikationen so hohe Priorität einräumt. Das Vorhaben der Hochschule, attraktivere **Karrieremodelle, Anreize und Entwicklungspfade** für ihr wissenschaftliches Personal zu schaffen, wird vonseiten der Gutachter\*innengruppe vollumfänglich unterstützt und sollte weiter konsequent vorangetrieben werden. Die Einräumung größerer zeitlicher Freiräume für Forschungsaktivitäten ist bereits ein sinnvoller Schritt in diese Richtung.

Generell verfügt die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften aus Sicht der



IV Prüfbereiche

2 System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Gutachter\*innengruppe über **transparente und gut funktionierende Prozesse** für die Gewinnung und Entwicklung ihres Personals. Dies gilt für die fest angestellten Mitarbeiter\*innen ebenso wie für das nebenberuflich tätige Lehrpersonal. Durch Aufstiegsmöglichkeiten verbunden mit Gehaltserhöhungen wird gute Lehre gewürdigt. Dass zwischen zivilem und militärischem Personal keine kommunikativen Barrieren festzustellen sind, ist sicher auch entsprechenden Mentoringangeboten zu verdanken.

Es bestehen **hinreichende Weiterbildungsmöglichkeiten** sowohl für das wissenschaftliche als auch für das administrative Personal. An der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften wird lebenslanges Lernen gelebt.

Die **Personalauswahl** folgt klaren und insgesamt angemessenen Kriterien. Der Status des zivilen Lehrpersonals wirkt sich jedoch kaum ermutigend auf potenzielle Bewerber und auch nicht unterstützend für die Zielerreichung der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften aus.

Als besonders positiven Aspekt würdigen die Gutachter\*innen, dass seit dem letzten Audit 2016 **viele Weiterentwicklungen** aktiv und effektiv geplant und umgesetzt wurden. Die Kennzahlen in der Personalentwicklung und -weiterbildung entwickeln sich zufriedenstellend. Vor allem die Bereitschaft der Lehrenden, an Workshops der FHK sowie an internen Didaktikseminaren (initiiert durch den Kollegiums-ausschuss „Didaktik“) teilzunehmen, ist positiv hervorzuheben.

Die Gutachter\*innengruppe konzidiert, dass sich die Nach- und Neubesetzung des Lehrpersonals durch die besonderen Bedingungen der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften schwierig gestaltet und der vermehrte Einsatz von zivilen Lehrkräften wegen der benötigten Voraussetzungen erschwert ist. Um die Gewinnung von mehr externen hochqualifizierten Lehrenden strategisch und operativ stark voranzutreiben, sollten die **Karrierperspektiven** für hauptberufliches ziviles Lehrpersonal deutlich geöffnet werden. Auch sollte nach Überzeugung der Gutachter\*innen mehr Nachdruck auf ein aktives Recruiting von Frauen gelegt werden.

Die Gutachter\*innen empfehlen nachdrücklich, die teilweise bedenklich **hohe Arbeitslast** und die teils exorbitante Anhäufung von Überstunden durch entsprechende Maßnahmen zu reduzieren und die Unterstützungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter\*innen zu erweitern sowie durch zusätzliches Personal zu gewährleisten. Sie empfehlen dazu, betriebliches Gesundheitsmanagement systemisch als Qualitätsziel zu definieren und zu regeln, bspw. indem die Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden als Kennwert aufgenommen und beobachtet und eine Regelung für kritische Fälle vorgesehen wird.

Auch bei den Studierenden sollte ein stärkeres Augenmerk auf deren zeitliche Belastung sowie auf die realistische **Aufwandsberechnung von Lernzeiten** gelegt werden, damit Studienzeit nicht vorrangig als Stresszeit erlebt wird. Die Vermittlung eines unterstützenden Gesundheitsbewusstseins ist hier ebenfalls anzuraten.

Zudem empfehlen die Gutachter\*innen, die Personalentwicklung für hauptberuflich **ziviles Lehrpersonal** stärker in den Blick zu nehmen und bspw. eine Strategie für die Personalentwicklung des zivilen Lehrpersonals zu formulieren.



IV Prüfbereiche

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

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

#### 3.1 Internationalisierung

##### 3.1.1 Qualitätsziele und Standards

Im QM-Handbuch werden die folgenden **Strategieleitsätze** für das Strategiefeld „Internationalisierung und Kooperationen“ formuliert:

Gezielte Kooperationen sollen Studierende und Lehrende in die Lage versetzen, ihren Berufsvollzug (im Bezugssystem ÖBH) in der Interdependenz zu anderen Systemen zu begreifen und das verantwortungsvolle Handeln daran zu orientieren.

Wir fördern gemeinsame Forschungsaktivitäten (Programme) mit europäischen Partnern und entwickeln dabei wechselseitig anerkannte Studieninhalte, Studiengänge für militärische und zivile Studierende.

Diese werden mittels der im Folgenden zitierten **Strategieziele** konkretisiert:

Wir fördern den Studierenden- und Lehrendenaustausch mit ausgesuchten nationalen und internationalen Partnern.

Durch nationale und internationale Verschränkung soll es durch den Perspektivenwechsel zu einem vertieften Verständnis für Kooperation und zur Kompetenzerweiterung sowohl der Studierenden als auch des LFP kommen.

Unsere Kooperationen zielen auf eine kontinuierliche Erhöhung der Qualität und des Images unserer tertiären Ausbildung.

Studiengänge sind in den für ihre Forschungs- und Entwicklungsziele relevanten Communities über ihre communitybezogenen Leistungen eingebettet und können auf entsprechende Netzwerke in ihren Forschungs- und Entwicklungsarbeiten aufbauen.

Durch diese gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sollen die Militärwissenschaften weiterentwickelt und in die Studieninhalte einfließen.

Wir wollen Kooperationsprogramme mit universitären Einrichtungen entwickeln.

Wir forcieren die Entwicklung von Studieninhalten, die von europäischen Partnern anerkannt werden.

Das Expertenteam „Internationalisierung und Kooperationen“ verfolgt das Ziel, im nationalen und internationalen Bereich die identifizierten **Partnerschaften und Kooperationen** zu entwickeln und zu steuern, welche im Einklang mit der festgelegten Strategie stehen und einen wertschöpfenden Beitrag für die Lehre und Forschung & Entwicklung erbringen können.

Das **Expertenteam** „Internationalisierung und Kooperationen“ setzt sich gemäß Selbstbericht unter dem Vorsitz seines Leiters (derzeit Abteilung Militärdiplomatie) aus Vertreter\*innen jener Abteilungen und Organisationseinheiten, welche für die Internationalisierung und Kooperationen fachlich zuständig sind, sowie der Kollegiumsleitung zusammen.



IV Prüfbereiche

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

### 3.1.2 Einbindung von Internationalisierung in das QM-System

Die hohe internationale Verflechtung der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften drückt sich in den **über 40 Kooperationen** mit ausländischen zivilen und militärischen Bildungs- sowie Partnerorganisationen aus. Im Unterschied zu zivilen Hochschulen kann die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften dabei auf ein Militärattaché-Netz zurückgreifen. Bei der Wahl der Kooperationspartner werden außen- und sicherheitspolitische Absichten der Republik Österreich berücksichtigt. Die Hochschulpartnerschaften bieten den Studierenden und dem Lehr- und Forschungspersonal extracurriculare Weiterbildungen in berufspraktischer wie auch militärwissenschaftlicher Hinsicht sowie die Möglichkeiten weiterführender Spezialisierung für die berufliche Praxis und/oder zur wissenschaftlichen Qualifizierung durch das Doktoratsstudienangebot im Rahmen einer Kooperation mit der Universität Wien.

Durch die enge Verflechtung der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften mit der Linienorganisation im BMLV ist ein lebhafter und für beide Seiten fruchtbarer Informationsaustausch möglich. Auf Ministeriumsebene werden **jährliche Schwerpunkte** für internationale Tätigkeiten gesetzt; diese finden Niederschlag in der Jahresplanung der Mobilitäten v.a. des FH-Bachelorstudiengangs. Zusätzlich fließen dort aktuelle Informationen seitens der Militärattachés inhaltlich und organisatorisch ein und bereichern die Internationalisierung in der Lehre noch zusätzlich.

Die **Umsetzung der Qualitätsziele** wird im Bereich der internationalen Kooperationen auf Studiengangsebene durch die Incomings und Outgoings der Studierenden und des Lehr- und Forschungspersonals erfasst. Auf der Ebene des Kollegiums werden diese Daten analysiert und evaluiert. Da die internationale Ausrichtung der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften trotz des vergleichsweise bereits erreichten hohen Niveaus weiter gestärkt werden soll, versucht das Kollegium gemeinsam mit den Studiengangsleitern, die Prozesse zu reflektieren, Maßnahmen abzuleiten und entsprechende Verbesserungsanträge an die Steuerungsgruppe heranzutragen (z.B. Ausbau von adäquaten Wohnmöglichkeiten für Incomings).

Dennoch sollen an beiden Studiengängen auch zukünftig Maßnahmen ergriffen werden, um die **Outgoing-Aktivitäten** der HBL zu steigern. Ein Ansatz ist weiterhin in der Entwicklung eines realisierbaren, an universitäre Karrieremodelle angelehnten, Laufbahnbilds zu sehen: Wenn Forschungs- und Publikationsleistungen laufbahnrelevant sind, steigt der Wert der individuellen Einbindung in internationale Forschernetzwerke und somit die Outgoing-Aktivitäten der HBL.

### 3.1.3 Bewertung und Empfehlungen

Die Gutachter\*innengruppe hebt hervor, dass die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften die Anforderungen bezüglich Internationalisierung in besonderer Weise erfüllt hat (**best practice**).

Bezüglich des Bereiches Internationalisierung konstatiert die Gutachter\*innengruppe eine ganz ausgezeichnete Faktenlage. Die Internationalisierung wird an der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften besonders konsequent verwirklicht. Dazu tragen auch **hervorragende Netzwerke** und



IV Prüfbereiche

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

eigene Auslandserfahrungen des Lehr- und Leitungspersonals bei. Explizit sei hier der Leiter des International Office genannt, der durch seinen offensichtlich überaus hohen zeitlichen und persönlichen Einsatz, seine reichhaltige Erfahrung und sein wissenschaftliches Standing der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften in der Internationalisierung und im internationalen Netzwerk zu hoher Reputation verhilft.

Die Gutachter\*innen zeigen sich sehr beeindruckt von den intensiven und **vielfältigen Internationalisierungsaktivitäten** sowie von der Art und Weise, in der internationale Impulse unmittelbar zurückfließen.

Internationale Kooperationen werden intensiv gefördert, wobei bei der Auswahl auf eine angemessene Qualität der Partner geachtet wird. Darüber hinaus werden durch vorgegebene Strategien sicherheitsrelevante Aspekte bei der Auswahl eingehalten. Die Anerkennung der ECTS im internationalen Raum hat einen hohen Stellenwert. Außerdem wird auf ein Verständnis des Bologna-Prozesses bei den Hochschulpartnern geachtet. Die Fixierung eines **Auslandsaufenthalts** der Studierenden im Curriculum war ein positiver und effektiver Schritt in Hinblick auf die Internationalisierung.

Durch die starken Internationalisierungsaktivitäten entsteht ein enormer koordinatorischer Aufwand, weshalb auch aus Sicht des Qualitätsmanagements eine Entlastung der zuständigen Personen erfolgen muss. Diese sollte nach Überzeugung der Gutachter\*innen nicht in Form von einer Reduzierung des internationalen Austausches, sondern in Form von weiteren **Personalressourcen** ermöglicht werden.

Die Erhaltung und Sicherung des Organisationswissens in diesem Bereich sind bedauerlicherweise ungewiss, da dieses offenkundig lediglich personengebunden bei den führenden Mitarbeitern existiert, die zudem unter einer hohen zeitlichen **Arbeitsbelastung** stehen. Hierfür empfehlen die Gutachter\*innen eine zeitliche Entlastung, die rasche Entwicklung einer Nachfolgeregelung und die Erstellung einer geeigneten Struktur zur Bewahrung des kostbaren organisationalen Wissens.

## 3.2 Gesellschaftliche Zielsetzungen und Querschnittsthemen

### 3.2.1 **Qualitätsziele und Standards**

Die vier wesentlichsten **Konzepte** des BMLV zur Herstellung von Chancengleichheit und Gleichstellung sind gemäß der Richtlinie zum Diversity Management:

**Frauenförderung:** Sie zielt auf die Beseitigung einer Unterrepräsentation von Frauen sowie bestehender Benachteiligung von Frauen ab.

**Gleichbehandlung (Anti-Diskriminierung):** Sie zielt auf die Beseitigung aller Formen von Benachteiligung von Menschen aufgrund von Geschlecht, Alter, sexueller Ausrichtung, Behinderung, Herkunft/Ethnie, Hautfarbe und/oder Religion/Weltanschauung ab.

**Gender Mainstreaming:** Dieses Konzept zielt darauf ab durch eine geschlechterbezogene Sichtweise bei allen Maßnahmen die unterschiedlichen Anliegen und Bedürfnisse von Menschen miteinzubeziehen und damit strukturelle Benachteiligungen zu verhindern.

**Diversity Management:** Dieses Konzept zielt auf eine ganzheitlich-systemische Weiterentwicklung von



IV Prüfbereiche

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

Organisationsstrukturen und -kulturen ab, welche einen bewussten und konstruktiven Umgang mit Diversität (Vielfalt) fördert und Gleichstellung als Querschnittsmaterie auffasst.

Auf der **individuellen** Ebene bedeutet dies, dass eine wertschätzende und respektvolle Haltung gegenüber Vielfalt etabliert, erarbeitet und gefördert werden soll.

Auf der **interpersonellen** Ebene bedeutet dies, dass Unterschiedlichkeiten und Vielfalt akzeptiert und respektiert werden sowie die Zusammenarbeit in heterogenen Teams gefördert werden soll.

Auf der **strukturellen** Ebene bedeutet dies, dass Rahmenbedingungen geschaffen werden sollen, die eine produktive und konstruktive Zusammenarbeit ermöglichen.

Zu den **Strategieleitsätzen** des Strategiefeldes „Forschung & Entwicklung und Lehre“ gehört:

Wir orientieren uns, in inhaltlichen wie methodischen Aspekten, an der Berücksichtigung des Diversitygedankens und zählen uns dadurch zu den Impulsgebern gesellschaftlicher Weiterentwicklung.

Zu den **Strategiezielen** des Strategiefeldes „Forschung & Entwicklung und Lehre“ gehört:

„Klassische“ Aspekte der Diversität wie Geschlecht, Nationalität, Alter, ethnische Zugehörigkeit, Religion, Behinderung oder sexuelle Orientierung stellen wertvolle Gesichtspunkte zur Weiterentwicklung der interkulturellen Kompetenz unserer Studierenden dar.

### 3.2.2 Einbindung von gesellschaftlichen Zielsetzungen und Querschnittsthemen in das QM-System

Für die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften regelt ein **Gleichstellungsplan** die Zuständigkeiten und ordnet Grundsätzliches als Basis für die Umsetzung der Querschnittsmaterie „Gleichstellung“ auf strategischer, operativer und taktischer Ebene an. Zu dessen Umsetzung und Detaillierung leitet auf Ebene der FH-Studiengänge jeweils eine „Regelung zum Diversity Management“ (siehe Beilagen 9.3 und 9.4) an.

Die **Zielsetzung** dieser Regelungen liegt primär in der Anleitung zur strukturellen und prozessualen Umsetzung der Ambition zum Diversity Management. Die Wissensvermittlung über angewandte Methoden, Vorgangsweisen, deren wesentliche Leistung und deren Einbettung im QMS des Erhalters steht dabei im Fokus. Sie soll den handelnden internen wie externen Akteur\*innen Grundlage und Nachschlagewerk sein, um entsprechend den Bestimmungen und einer gelebten Werterhaltung zu handeln.

Gleichzeitig soll damit auch ein langfristiger, nachhaltiger Prozess der Organisationsentwicklung begonnen werden, der bestehende Strukturen und die vorherrschende Arbeits- und Lernkultur aus einer **Diversitätsperspektive** weiterentwickeln soll. Diese Handlungsbestimmungen sollen bei der Umsetzung von Gleichstellung im Rahmen des Studienbetriebes und im administrativen Bereich berücksichtigt werden.

Als **Gleichstellungsfachpersonal** sind grundsätzlich jene Personen zu sehen, die explizit mit Gleichstellungsagenden gemäß Arbeitsplatzbeschreibung betraut sind und eine dem Arbeitsplatz entsprechende Ausbildung im Bereich Gleichstellung absolviert haben (Studium Gender Studies,



IV Prüfbereiche

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

Erweiterungscurriculum Gender Studies sowie entsprechende anrechenbare Fachausbildungen). Als Fachpersonal gelten das Referat Strategische Gleichstellung und das Referat 1 (Bundesgleichbehandlungsgesetz und Frauenförderungsplan) der Abteilung Allgemeine Personalangelegenheiten, das Referat Human Security der Abteilung Militärstrategische Einsatzkoordination, das Referat Frauenförderung der Abteilung Zielgruppenkommunikation und Gleichstellung sowie das Referat Innere Ordnung des Zentrums für Menschenorientierte Führung und Wehrpolitik der Landesverteidigungsakademie.

Im Rahmen strategischer Perspektiven sind in der Regelung zum **Diversity Management** Ziele, Leitsätze und Maßnahmen der konkreten Durchführung zu folgenden Handlungsfeldern verschriftlicht: Personalentwicklung, Lehre, Forschungs- und Entwicklungsprojekte, Prozesslandschaft und QM-Prozesse.

An der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften wird ein über Jahrhunderte traditionell gewachsener, leistungsorientierter Ansatz verfolgt; die soziale Herkunft, die Bildungsbiografie, Geschlecht, Vorerfahrungen o.Ä. entscheiden nicht über das Fortkommen am FH-Studiengänge oder im Berufsfeld. Selbiges gilt für ausländische Studierende. **Chancengleichheit**, Geschlechtergerechtigkeit, Antidiskriminierung sowie ein inklusiver Umgang mit Vielfalt werden als wesentliche Elemente des täglichen FH-Betriebs definiert.

Darüber hinaus soll gezielt die **Vielfalt** der Menschen genutzt und gefördert werden. Auch hier kann auf eine lange Praxiserfahrung zurückgegriffen werden, in der unterschiedliche individuelle Kompetenzen, Eigenschaften, Haltungen oder kulturelle Hintergründe Berücksichtigung finden.

**Aspekte der Gleichstellung** finden sich unter anderem in folgenden Schriftstücken und Maßnahmen: im VI. Hauptstück zur Satzung 2022 „Gleichstellungsplan und Gender & Diversity Management“ (siehe Beilage 9.1), im Leitfaden für geschlechtergerechte Sprache (siehe Beilage 9.2), in der Regelung Nr. 28 der FH-Bachelorstudiengänge zur Führung, Administration und Betreuung von internationalen Studierenden und Lehrenden, in der Vertretung von diversen Expert\*innen in Gremien (Kollegium, Auswahlverfahren, Hearings, Prüfungskommissionen), im Lehrskriptum „Aspekte der hochschulischen Lehre“, im Lehrskriptum „Erstellen sowie Betreuen und Begutachten wissenschaftlicher Arbeiten“, im jährlich stattfindenden Absolventinnentreffen (2022 zum 10. Mal durchgeführt) zum Zwecke des Austausches und zur Weiterentwicklung von Maßnahmen rund um das Thema „Frauen im Heer“.

An jedem Standort der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften ist eine Person für Gender- & Diversity-Aspekte namhaft gemacht, die auch als **Ansprechpartner\*in** für Personen, die sich diskriminiert fühlen, fungiert. Sie berichten zumindest einmal jährlich dem Kollegium über die Fortschritte in diesem Bereich und über gesetzte Maßnahmen. Im QM-Bericht des Kollegiums an den Erhalter werden diese jährlichen Berichte der Gender- & Diversity-Beauftragten dargestellt.

An jedem Standort der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften ist ein\*e **Frauenbeauftragte\*r** eingeteilt, die im Anlassfall als Expert\*in für Frauenförderung agiert.

Die Kollegiumsleitung führt in Abstimmung mit den Studiengangsleitungen zumindest alle zwei Jahre **Fokusgruppengespräche** mit an den Studiengängen unterrepräsentierten Gruppen durch. Im QM-Bericht des Kollegiums an den Erhalter werden die Erkenntnisse aus diesen Gesprächen dargestellt.

**Jährliche Schwerpunktsetzungen** sollten in den vergangenen Jahren die Gleichstellungskompetenz bei



IV Prüfbereiche

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

Studierenden sowie beim Lehr- und Forschungspersonal fördern. 2017 stand der Bereich „Gender & Diversity im militärischen Einsatz“, 2018 „Gender- & diversitygerechte Unterrichtsgestaltung“ sowie „20 Jahre Soldatinnen im ÖBH“ im Mittelpunkt von Grundaus-, Fort- und Weiterbildungen. 2018 wurde ein Symposium mit dem Thema „Sicherheit gestalten – Frauen in Führungspositionen“ veranstaltet. 2019 erfolgte eine Fokussierung auf die „Hochschuldidaktik“ (Aneignung, Inklusion, Professionalisierung in den Militärwissenschaften).

Die **Erhöhung des Frauenanteils** ist eine generelle Zielsetzung des BMLV. Aufgrund berufsfeldspezifischer Besonderheiten (Wehrpflicht nur für männliche Staatsbürger) liegt nach wie vor ein geringer Frauenanteil vor. Dennoch konnte die Anzahl der Studentinnen von drei im Jahr 2016 auf 23 im Studienjahr 2021/22 angehoben werden.

Aktuell wurde seitens der fachhochschulischen Institution an der Ausarbeitung eines **Gleichstellungsplans** samt Ableitung korrespondierender Maßnahmen und weiterführender Aktivitäten gearbeitet (vgl. Beilage 9.1). Die gegenständliche überarbeitete Satzung 2022 wurde in der Kollegiumssitzung am 05.10.22 beschlossen und befindet sich derzeit im finalen Abstimmungsprozess mit dem Erhalter.

Auch wenn es im Bereich der Studiengänge derzeit keine Indizien für Diskriminierungen aufgrund der Geschlechtsidentität und des biologischen Geschlechts, der sozialen und nationalen Herkunft, der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, des Alters und der sexuellen Orientierung gibt, sollen diese Aspekte mithilfe des QM-Systems künftig regelmäßig erhoben und überprüft werden. Das **Kennzahlensystem** soll entsprechend nachgebessert werden, um eine aussagekräftige Datenbasis für entsprechende Maßnahmenableitungen zu schaffen.

Die Antragsunterlagen enthalten einen **Leitfaden für geschlechtergerechte Sprache**. Das Ziel dieses Leitfadens ist es, eine Empfehlung zum geschlechtergerechten Sprachgebrauch sowie der damit verbundenen Schreibweise im Institut für Offizier\*innenausbildung anzubieten. Den Studierenden, dem Lehr- und Forschungspersonal sowie den Mitarbeiter\*innen des administrativen Bereiches soll dadurch eine Anwendungssicherheit bei der Verwendung von geschlechtergerechten Formulierungen gegeben werden – sowohl beim Verfassen von Schriftstücken des täglichen Schriftverkehrs und bei der Erstellung von Ausbildungsunterlagen (z.B. Skripten, Lernbehelfen, Unterrichtsmaterialien) als auch beim Schreiben von wissenschaftlichen Arbeiten (z.B. Proseminar- und Seminararbeiten, Bachelorarbeiten) bzw. sonstigen Texten.

Aktuell erfolgt eine gezielte Nutzung von wissenschaftlichen Erkenntnissen zum Umgang mit vielfältigen gesellschaftlichen Herausforderungen des Lehr- und Forschungspersonals im Zusammenhang mit der **Ukraine**. Beteiligte des Lehr- und Forschungspersonals analysieren und erklären komplexe Zusammenhänge als Expert\*innen in TV-, Print bzw. Onlinemedien.

### 3.2.3 Bewertung und Empfehlungen

Aus Sicht der Gutachter\*innengruppe ist sich die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften nachweislich ihrer **gesellschaftlichen Verantwortung** bewusst und thematisiert deren Wahrnehmung



IV Prüfbereiche

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

im Selbstbericht, in den QM-Berichten und in ihren Leitfäden und Regelungen innerhalb des QMS.

Die **Integration** gesellschaftlicher Zielsetzungen in Strategie, Steuerung und Qualitätssicherung der Hochschule ist aus Sicht der Gutachter\*innengruppe gut gelungen. Besonders positiv hervorzuheben ist der erkennbare Wille zu einer Weiterentwicklung des Themenbereichs Geschlechtergerechtigkeit, Chancengleichheit und Diversität.

Bei vielen dieser Themen kommen jedoch die Impulse von konkreten Personen, die ihre ganz persönlichen Schwerpunkte und Leidenschaften einbringen. Fraglich ist jedoch, wie dieses Engagement und Wissen strukturell gesichert werden können, damit deren Fortbestand nicht allein von den aktuellen Akteur\*innen abhängig ist. Nach Meinung der Gutachter\*innen sollten Strukturen etabliert werden, die gewährleisten, dass das **Wissen der Institution** auch personenunabhängig bewahrt und genutzt wird.

Die Gutachter\*innen nehmen die intensiven Bemühungen der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften im Bereich **Diversitätsstrategie** wahr und möchten sie stark ermutigen, strategisch zu konkretisieren, wohin sie sich im Bereich der Geschlechtergerechtigkeit, Chancengleichheit und Diversität entwickeln will.

Die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften sollte dazu ihre Aktivitäten und Pläne im **Diversitätsmanagement** weiterverfolgen, genauere und sinnvollere Instrumente überlegen sowie neue Kennzahlen setzen und systematisch überprüfen. Aufnahme in den Kennzahlensteckbrief könnten bspw. Fragen zum Anteil von Frauen und zum Migrationshintergrund erhalten. Auch Kennzahlen zu Nachhaltigkeit und Diversität könnte die Hochschule dort sichtbar einbringen. Trotz Aufgreifens des Themas Nachhaltigkeit in Struktur, Angeboten und Organisation des BMLV ist Nachhaltigkeit bislang nicht in der Strategie der Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften verankert.

Die entsprechenden **Erhebungen** könnten dann konkret dazu beitragen, aus den Ergebnissen weitere konkrete und passgenaue Ziele zu entwickeln.

Auch eine Implementierung von **Diversitätsaspekten** im Qualitätsmanagement-Handbuch erscheint der Gutachter\*innengruppe wünschenswert. Im Rahmen der Reflexion der Strategie hat die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften bereits einen Anpassungs- und Detaillierungsbedarf im Hinblick auf Gleichstellungsaspekte und -maßnahmen festgestellt. Die Behebung des festgestellten Verbesserungsbedarfs ist in Bearbeitung und wird von den Gutachter\*innen ausdrücklich unterstützt. Empfehlen möchten die Gutachter\*innen eine verstärkte proaktive Behandlung von **gesellschaftlichen Themen**. So wird bspw. Teilzeit deshalb nicht angeboten und auch nicht thematisiert, weil dies von Mitarbeiter\*innen und Studierenden bislang nicht als Bedarf formuliert und entsprechend nicht als Bedarf erkannt wurde und ergo auch nicht darauf reagiert werden konnte.

In Gremien wird die Position der Gleichstellung vertreten, hier wäre allerdings eine **Entlastung** dieser Personen wünschenswert. Damit die Gleichstellungsbeauftragten die erforderliche Gremien-, Begutachtungs-, Beratungs-, aber auch Entwicklungs- und Gestaltungsarbeit qualitativ voll leisten können, empfehlen die Gutachter\*innen, sie arbeitszeitlich deutlich besser auszustatten, bspw. mittels einer ähnlichen arbeitszeitlichen Entlastung wie an anderen Hochschulen üblich. Zudem sollten die Gleichstellungsbeauftragten mit einem großzügigeren Budget ausgestattet werden.



IV Prüfbereiche

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

Auch wenn es im Bereich der Studiengänge derzeit keinerlei Indizien für Diskriminierungen gibt, bleibt offen, ob dies von einer **evidenten Datenlage** und einer Dokumentation für Diskriminierungsfälle gestützt werden kann.

Die Gutachter\*innen möchten die Fachhochschule für angewandte Militärwissenschaften zu Überlegungen dazu anregen, ob es nicht **neue Berufsfelder** gibt, z.B. im neuen Studiengang Militärische informations- und kommunikationstechnologische Führung, in denen die traditionellen Anforderungen an Bewerber\*innen nicht mehr relevant sind und die deshalb eine neue Bewertung von Eignung und eine neu definierte Willkommenskultur (bspw. für zivile Studierende) induzieren könnten.

**Psychologische Unterstützung** kann durch unterschiedliche Stellen (Peerberatung, Frauenbeauftragte, Mobbingbeauftragte, psychologische Vertretung) in Anspruch genommen werden, wobei auch der direkte Kontakt mit den Studierenden durch die Jahrgangskommandant\*innen hier einen Mehrwert darstellt.