

**Institutionelle Reakkreditierung der  
Fachhochschule Graubünden**

**Bericht der externen Evaluation**

**25. März 2025**

**Impressum**

**EVALAG** (Evaluationsagentur Baden-Württemberg)  
Stiftung des öffentlichen Rechts

Europaplatz 11  
69115 Heidelberg  
[www.evalag.de](http://www.evalag.de)

## **Teil B: Institutionelle Reakkreditierung nach HFKG und nach Antrag von EVALAG (Evaluationsagentur Baden-Württemberg)**

1 Gesetzliche Grundlagen.....	4
2 Ziel und Gegenstand.....	4
3 Verfahren .....	4
3.1 Zeitplan.....	4
3.2 Gutachtengruppe.....	5
3.3 Selbstbeurteilungsbericht .....	5
3.4 Vorvisite und Vor-Ort-Visite .....	5
3.5 Bericht der Gutachtengruppe .....	6
3.6 Stellungnahme der Fachhochschule Graubünden .....	6
4 Akkreditierungsantrag von EVALAG.....	6
4.1 Ausgangslage.....	6
4.2 Erwägungen .....	6
4.3 Antrag .....	7

## 1 Gesetzliche Grundlagen

Gemäss Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz HFKG vom 30. September 2011 ist die institutionelle Akkreditierung Voraussetzung für alle Hochschulen sowie alle anderen Institutionen des Hochschulbereichs, öffentliche und private, eine der Bezeichnungen «Universität», «Fachhochschule» oder «Pädagogische Hochschule» zu führen (Art. 29 HFKG) und Bundesbeiträge zu beantragen (Art. 45 HFKG).

Die Akkreditierungsverordnung HFKG vom 28. Mai 2015 (Stand am 1. Januar 2015) konkretisiert die Voraussetzungen für die Akkreditierung gemäss Artikel 30 HFKG; sie präzisiert die Verfahrensregeln und die Qualitätsstandards.

## 2 Ziel und Gegenstand

Mit der institutionellen Akkreditierung nach HFKG verfügt die Schweiz über ein Instrument, um den Zugang zu ihrer Hochschullandschaft zu steuern. Gegenstand der institutionellen Akkreditierung ist das Qualitätssicherungssystem der Hochschulen, mit dem sie die Qualität ihrer Lehre, Forschung und Dienstleistungen gewährleisten.

Das Qualitätssicherungssystem wird mittels Qualitätsstandards von externen Gutachterinnen und Gutachtern evaluiert. Diese überprüfen die Konzepte und Mechanismen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung: Sie beurteilen, ob die verschiedenen Elemente ein vollständiges und kohärentes Ganzes bilden, das die Hochschule in die Lage versetzt, die Qualität und eine kontinuierliche Verbesserung ihrer Aktivitäten entsprechend ihrem Typ und ihren spezifischen Merkmalen zu gewährleisten. Einbezogen wird dabei auch die Verhältnismässigkeit zwischen den eingesetzten Mitteln und den erzielten Ergebnissen. Ein Blick auf das gesamte System alle sieben Jahre erlaubt es der Hochschule, regelmässig den Stand der Entwicklung und Kohärenz der verschiedenen Elemente zu erheben.

## 3 Verfahren

Die Akkreditierungsverordnung HFKG bestimmt in Artikel 4 Absatz 1 und 2 die Voraussetzungen für die Zulassung zum Akkreditierungsverfahren und sieht einen Entscheid auf Eintreten des Schweizerischen Akkreditierungsrates vor.

Die FH Graubünden war bereits vor Inkrafttreten des HFKG eine öffentlich-rechtliche Fachhochschule nach kantonalem Recht. Sie erfüllt damit die Voraussetzungen nach Artikel 4 Absatz 2 der Akkreditierungsverordnung und wurde ohne Prüfung der Voraussetzungen nach Artikel 4 Absatz 1 zum Verfahren der institutionellen Akkreditierung zugelassen.

### 3.1 Zeitplan

EVALAG hat gemeinsam mit der FH Graubünden folgenden Zeitplan festgelegt:

13.08.2024 Abgabe Selbstbeurteilungsbericht

14. & 21.10.2024 Vorvisite

14.-15.11.2024 Vor-Ort-Visite

31.01.2025 Vorläufiger Bericht

21.02.2025 Stellungnahme der FH Graubünden

xx.04.2025 Definitiver Bericht und Re-Akkreditierungsantrag EVALAG

20.06.2025 Akkreditierungsentscheid durch den Schweizerischen Akkreditierungsrat, Publikation des Berichts zur externen Begutachtung auf der Webseite von EVALAG

### 3.2 Gutachtendengruppe

Für die Auswahl der Gutachterinnen und Gutachter hat EVALAG in Absprache mit der FH Graubünden ein Profil und eine Longlist potenzieller Peers erarbeitet. EVALAG hat die Gutachtendengruppe daraufhin mit folgenden Personen besetzt und die FH Graubünden mit Schreiben vom 12. April 2024 darüber informiert:

#### 1. Hochschulvertretung

Prof. Dr. Barbara Bader, Rektorin an der Hochschule Luzern

Prof. Dr. Klaudia Winkler, Beauftragte der Hochschulleitung für den Entwicklungsschwerpunkt Gesundheit an der OTH Regensburg

Prof. Dr. Stefan Landwehr, Kanzler an der Fachhochschule Erfurt

#### 2. Berufspraxisvertretung

Evamaria Schlattau, Stellvertretende Geschäftsführerin und Leiterin Qualitätsmanagement und Hochschulentwicklung an der Fachhochschule des BFI Wien

#### 3. Studierendenvertretung

Moritz Jahn, B.Sc.-Studierender im Fach Mathematik an der TU Dresden

### 3.3 Selbstbeurteilungsbericht

Die Fachhochschule Graubünden hat ihren Selbstbeurteilungsbericht fristgerecht am 13. August 2024 bei EVALAG eingereicht. Das 60-seitige Dokument enthält ein Portrait der Hochschule, einen Überblick über das Qualitätssicherungssystem sowie die Besprechung aller einzelnen Qualitätsstandards aus Sicht der Hochschule in den fünf Bereichen Interne Qualitätssicherungsstrategie, Governance, Lehre, Forschung & Dienstleistungen, Ressourcen sowie interne und externe Kommunikation. Im Selbstbeurteilungsbericht wird bei den jeweiligen Standards besonderer Bezug genommen auf die internen Weiterentwicklungen in der Qualitätssicherung und auf die Auflagenerfüllung nach der erstmaligen institutionellen Akkreditierung, auf die im vorliegenden Reakkreditierungsverfahren ebenfalls besonderes Augenmerk gelegt wurde.

### 3.4 Vorvisite und Vor-Ort-Visite

#### *Vorvisite*

Terminlich bedingt wurde die Vorvisite in zwei Einzelsitzungen aufgeteilt. Zunächst trafen sich die Gutachtenden und EVALAG am 14. Oktober 2024 virtuell zu einer Besprechung und Analyse des Selbstbeurteilungsberichts sowie zur Sammlung von offenen Fragen. Am 21. Oktober 2024 fand ein virtueller Austausch zwischen der Verantwortlichen für Qualitätssicherung an der FH Graubünden und EVALAG statt, bei dem die gesammelten Fragen der Gutachtenden besprochen und geklärt wurden und vereinzelt Wünsche nach ergänzenden Dokumenten von der Hochschule entgegengenommen wurden. Die beantworteten Fragen sowie die nachgereichten Dokumente wurden der Gutachtendengruppe anschließend übermittelt.

#### *Vor-Ort-Visite*

Die Vor-Ort-Visite fand am 14. und am 15. November 2024 auf dem Campus der FH Graubünden in Chur statt. Dabei wurden Gesprächsrunden zur strategischen Führung der Hochschule, zur Lehre, zur Forschung und den Dienstleistungen, zur Kommunikation sowie zur jeweiligen Perspektive der Studierenden und des administrativ-technischen Personals absolviert. Alle Gespräche waren geprägt von einer offenen und konstruktiven Atmosphäre.

Den Abschluss der Vor-Ort-Visite bildete das Debriefing, zu dem alle Teilnehmenden der vorangegangenen Gespräche eingeladen waren. Die grosse Resonanz der

Hochschulangehörigen war für die Gutachtendengruppe eine Bestätigung des Engagements, das während der Gespräche zu spüren war. Die Gutachtendengruppe vermittelte einen ersten mündlichen Gesamteindruck des bisherigen Verfahrens.

### **3.5 Bericht der Gutachtendengruppe**

Der Bericht der Gutachtendengruppe konnte am 31. Januar 2025 der FH Graubünden zur Stellungnahme vorgelegt werden.

### **3.6 Stellungnahme der Fachhochschule Graubünden**

Die FH Graubünden hat am 21. Februar 2025 eine Stellungnahme zum Akkreditierungsbericht eingereicht, in der sie den Gutachtenden für ihre Einschätzungen dankt und die ausgesprochenen Empfehlungen anerkennt. Zudem erläutert die FH Graubünden in ihrer Stellungnahme, wie sie die Empfehlungen umsetzen will.

## **4 Akkreditierungsantrag von EVALAG**

Das Verfahren der institutionellen Akkreditierung ist als «peer review» angelegt. Jeder Bericht einer Gutachtendengruppe steht deshalb für eine Momentaufnahme an einer bestimmten Hochschule. EVALAG prüft dabei, ob die Argumentation der Gutachtendengruppe kohärent, d.h. auf den Standard bezogen und evidenzbasiert, erfolgt.

### **4.1 Ausgangslage**

Die Fachhochschule Graubünden ist eine selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt des Kantons Graubünden, der seit 2006 der alleinige Träger der Hochschule ist. Nach der institutionellen Akkreditierung durch den Schweizer Akkreditierungsrat (SAR) im Jahr 2018 und der Anerkennung als selbstständige öffentliche Fachhochschule tritt sie seit dem 3. September 2019 unter ihrem neuen Namen als Fachhochschule Graubünden auf und ist seit 2020 die achte öffentlich-rechtliche Fachhochschule der Schweiz.

Der Hochschulrat ist das strategische Führungs- und Kontrollorgan der FH Graubünden. Der Rektor nimmt als Gast an den Hochschulratssitzungen teil. Die Hochschulleitung ist für die operative Leitung der FH Graubünden verantwortlich und setzt sich aus sechs Mitgliedern zusammen. Die Leitung der Hochschulleitung liegt beim Rektor der Hochschule und wird operativ durch fachspezifische Stabsstellen und Abteilungen unterstützt. Das Prorektorat und die Zentralen Dienste sind ebenfalls in Stabsstellen und Abteilungen untergliedert. Lehre und Forschung sind auf drei Departemente verteilt (Angewandte Zukunftstechnologie, Entrepreneurial Management, Entwicklung im alpinen Raum).

Das Studienangebot der FH Graubünden umfasst zwölf Bachelor- und fünf Masterstudienangebote mit 1828 Studierenden und 26 Weiterbildungsangebote mit 415 Studierenden (Stand: Mai 2024), die sich den Fachbereichen Architektur, Bauingenieurwesen, Digital Science, Management, Multimedia Production, Photonics, Technik und Tourismus zuordnen lassen. Für die Hochschule tätig sind 320 Mitarbeitende bzw. 283 Vollzeitäquivalente aus Lehre, Forschung und den zentralen Einheiten sowie der Hochschulleitung (Stand: Mai 2024).

### **4.2 Erwägungen**

#### *Akkreditierungsempfehlung der Gutachtendengruppe*

Die Gutachterinnengruppe stellt der Fachhochschule Graubünden in ihrem Bericht ein sehr gutes Zeugnis aus. Insgesamt kommt die Gutachtendengruppe mit ihren Analysen und Bewertungen – 14 Standards sind vollständig erfüllt und vier Standards sind grösstenteils erfüllt – zum Schluss, dass die FH Graubünden über ein Qualitätssicherungssystem verfügt, das alle Bereiche und Prozesse der Hochschule erfasst. Dabei spricht die Gutachtendengruppe keine Auflagen aus, sondern gibt lediglich Empfehlungen für

vier Standards. Die Gutachtendengruppe hält folglich die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung nach Artikel 30 HFKG für gegeben.

*Würdigung der Erwägung der Gutachtendengruppe*

EVALAG stellt fest, dass die Gutachtendengruppe alle Standards geprüft hat. Die Bewertungen der Gutachtendengruppe und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen sind schlüssig.

**4.3 Antrag**

EVALAG beantragt – gestützt auf den Selbstbeurteilungsbericht der FH Graubünden, die Analyse und den Akkreditierungsvorschlag im Bericht der Gutachtendengruppe und die Stellungnahme der Hochschule – die institutionelle Reakkreditierung der Fachhochschule Graubünden ohne Auflagen.

## Teil C: Bericht der Gutachtendengruppe

1	Portrait der Fachhochschule Graubünden .....	2
2	Umgang mit den Ergebnissen aus der ersten institutionellen Akkreditierung und Überblick über das Qualitätssicherungssystem .....	2
3	Beurteilung zur Erfüllung der Qualitätsstandards .....	4
	Bereich I: Interne Qualitätssicherungsstrategie.....	4
	Bereich II: Governance.....	13
	Bereich III: Lehre, Forschung und Dienstleistungen.....	22
	Bereich IV: Ressourcen.....	32
	Bereich V: Interne und externe Kommunikation .....	37
4	Gesamthafte Beurteilung des Qualitätssicherungssystems.....	41
5	Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems .....	43
6	Akkreditierungsvorschlag der Gutachtendengruppe .....	44



## 1 Portrait der Fachhochschule Graubünden

Die Fachhochschule Graubünden (FHGR) wurde 1963 unter dem Namen Abendtechnikum Chur gegründet. 1972 wurde sie durch den Bund als Höhere Technische Lehranstalt anerkannt und 1998 in die Hochschule für Technik und Architektur (HTA) Chur überführt, was ihr den Status einer Fachhochschule verlieh. Im selben Jahr wurde die Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule (HWV) in die Hochschule für Wirtschaft und Tourismus (HWT) Chur umgewandelt, wodurch sie ebenfalls zur Fachhochschule wurde. Im Jahr 2000 wurden die HTA und die HWT zusammengelegt zur Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Chur, die eine Teilschule der Fachhochschule Ostschweiz bildete. 2006 erfolgte die Umwandlung der HTW in eine selbstständige juristische Person des öffentlichen Rechts des Kantons Graubünden, der zugleich der alleinige Träger wurde. Nach der institutionellen Akkreditierung durch den Schweizer Akkreditierungsrat (SAR) im Jahr 2018 und der Anerkennung als selbstständige öffentliche Fachhochschule tritt sie seit dem 3. September 2019 unter ihrem neuen Namen als Fachhochschule Graubünden auf und ist seit 2020 die achte öffentlich-rechtliche Fachhochschule der Schweiz.

Das Studienangebot der FH Graubünden umfasst zwölf Bachelor- und fünf Masterstudienangebote mit 1828 Studierenden und 26 Weiterbildungsangebote mit 415 Studierenden (Stand: Mai 2024), die sich den Fachbereichen Architektur, Bauingenieurwesen, Digital Science, Management, Multimedia Production, Photonics, Technik und Tourismus zuordnen lassen. Für die Hochschule tätig sind 320 Mitarbeitende bzw. 283 Vollzeitäquivalente aus Lehre, Forschung und den zentralen Einheiten sowie der Hochschulleitung (Stand: Mai 2024). Den Studierenden und den Mitarbeitenden stehen acht Gebäude an fünf Standorten in Chur zur Verfügung, auf die sich elf Institute und Zentren verteilen. Darüber hinaus werden Lehrangebote auch an den Standorten in Zürich, Fribourg und Bern durchgeführt. Weitere Angebote für die Hochschulangehörigen sind u.a. die Hochschulbibliothek, der Hochschulsport, Beratungsangebote, das International Office und das Blended Learning Center.

Der Hochschulrat ist das strategische Führungs- und Kontrollorgan der FH Graubünden. Der Rektor nimmt als Gast an den Hochschulratssitzungen teil. Die Hochschulleitung ist für die operative Leitung der FH Graubünden verantwortlich und setzt sich aus sechs Mitgliedern zusammen. Die Leitung der Hochschulleitung liegt beim Rektor der Hochschule und wird operativ durch fachspezifische Stabsstellen und Abteilungen unterstützt. Das Prorektorat und die Zentralen Dienste sind ebenfalls in Stabsstellen und Abteilungen untergliedert. Lehre und Forschung sind auf drei Departemente verteilt (Angewandte Zukunftstechnologie, Entrepreneurial Management, Entwicklung im alpinen Raum). Das Lehr-, Weiterbildungs- und Forschungsressort sowie das Ressort Qualität & Akkreditierung sind dem Gremium der Hochschulleitung unterstellt.

## 2 Umgang mit den Ergebnissen aus der ersten institutionellen Akkreditierung und Überblick über das Qualitätssicherungssystem

### *Entwicklung, Überprüfung, Beteiligte*

Die Institutionelle Akkreditierung, welche der Schweizerische Akkreditierungsrat (SAR) der FH Graubünden im Juni 2018 aussprach, wurde mit der Auflage der Entwicklung eines Qualitätssicherungssystems für die damalige HTW Chur und heutige FH Graubünden verbunden. Für die Umsetzung der in der Qualitätssicherungsstrategie (QS-Strategie) definierten Ziele wurde das Qualitätssicherungssystem (QS-System) entwickelt.

Darin ist die Gesamtheit der Verfahren, Regelungen, Mechanismen und Massnahmen für die Qualitätssicherung und -entwicklung festgelegt. Die Organisation wird durch die Definition von Strukturen, Prozessen und Instrumenten bestimmt. Im Abschnitt

«Anwendung» sind das Grundprinzip der kontinuierlichen Verbesserung und die Regelkreise der Qualitätssicherung für alle Bereiche dargestellt. Zusätzlich zum QS-System hat die FH Graubünden für die Qualitätssicherung und -entwicklung (QS+QE) Dokumente für die Bereiche Governance, Lehre und Weiterbildung 1, Forschung und Entwicklung, Ressourcen (Zentrale Dienste) und Kommunikation entwickelt. Die Entwicklung des QS-Systems wurde begleitet von einem *Sounding Board* mit Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Funktionsstufen, Mitgliedern der Mitwirkungskommission, einem Delegierten des Amts für Höhere Bildung (AHB) sowie einer Studierendendelegation. Der Prozess und die Teilergebnisse wurden durch verschiedene Kommunikationsmassnahmen mit Workshops, Informationskampagnen, Teamaussprachen und Konsultationen durchgeführt.

Das QS-System der Hochschule sieht gemäss der gesetzlichen Verpflichtung im Standard 1.4 der Akkreditierungsverordnung des schweizerischen Hochschulförderungs- und koordinationsgesetzes (HFKG) eine periodische Überprüfung der Wirksamkeit des QS-Systems der Hochschule vor. Die regelmässige interne Selbstüberprüfung der Wirksamkeit und Eignung des QS-Systems an der FH Graubünden wurde darüber hinaus unter dem Begriff «Metaevaluation» in den Abschlussbericht zur Auflagenprüfung der FH Graubünden aufgenommen. Da das HFKG keine weiteren Vorgaben zu Form und Ablauf der Systemprüfung vorsieht, wurde 2023 die Überprüfung des QS-Systems auf Basis der Evaluationssystematik gemäss den Qualitätsbereichen der institutionellen Akkreditierung des HFKG und einem Diagnosetool basierend auf der European Foundation for Quality Management (EFQM) RADAR-Logik (Results-Approaches-Deployment-Assessment and Refinement) durchgeführt. Dabei beruhen die Schlussfolgerungen zu den einzelnen Standards der Prüfbereiche auf keiner Metrik, sondern beziehen sich auf Anzahl und Intensität der jeweils für einen Standard formulierten Qualitätsanforderungen. Die verwendeten Abstufungen reichen von «vollständig erfüllt» über «grösstenteils erfüllt» und «teilweise erfüllt» zu «nicht erfüllt». Die Evaluation der Selbstbeurteilung wurde unter Beizug eines von der Evaluationsagentur Baden-Württemberg (EVALAG) betreuten externen Gutachtenteams durchgeführt.

### *Kernelemente des Qualitätssicherungssystems*

Das QS-System der FH Graubünden betont die Bedeutung einer gelebten Qualitätskultur unter den Mitarbeitenden und Studierenden und zielt darauf ab, durch ständige Evaluation und Anpassung eine hohe Qualität in Lehre, Forschung und Dienstleistung sowie Verwaltung zu gewährleisten.

Das QS-System der FH Graubünden ist umfassend gestaltet und basiert auf den folgenden vier Kernelementen:

- **Struktur:** Verantwortlichkeiten für die QS+QE sind festgelegt. Führungskräfte unterstützen ihre Teams bei der Einhaltung der Qualitätsstandards, während Qualitätsbeauftragte in ihren Departementen und in den Zentralen Diensten eine führende Rolle in der Umsetzung von QS+QE einnehmen. Der Hochschulrat genehmigt die QS-Strategie.
- **Prozesse:** Durch systematische Planung, Steuerung und Überprüfung der Arbeitsabläufe sichert das Prozessmanagement die Qualität. Eine Prozesslandkarte organisiert diese Abläufe, um die Qualität in Lehre, Forschung und Dienstleistungen zu fördern.
- **Instrumente:** Interne und externe Evaluationen sowie Akkreditierungen analysieren die Qualität in den verschiedenen Bereichen. Diese Bewertungen identifizieren Stärken und Verbesserungspotenziale.
- **Kontinuierliche Verbesserung:** Der Regelkreis der Qualitätssicherung basiert auf dem PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act). Ziele, Massnahmen, Bewertungen und Qualitätsentwicklungen werden regelmässig überprüft und angepasst, um nachhaltige Qualitätssteigerungen zu gewährleisten.

Zusätzlich zu den bereits beschriebenen Elementen gibt es spezielle Aspekte des QS-Systems der FH Graubünden, die dessen Wirksamkeit und Integration in die tägliche Arbeit der Hochschule verstärken:

- **Verankerung der Verantwortung:** Alle Hochschulangehörigen sind in die QS+QE eingebunden und tragen Verantwortung für die Qualität ihrer Arbeit. Die Führungspersonen fördern ein professionelles Qualitätsverständnis und koordinieren die Qualitätsaufgaben in ihrem Bereich.
- **Partizipative Führung:** Die Hochschule ermöglicht eine breite Beteiligung durch die Einbindung verschiedener Stakeholder in die QS-Prozesse, wie Studierende, Forschungspartner und andere Anspruchsgruppen. Dies erfolgt über zahlreiche Gremien und durch spezifische Informations- und Kommunikationsmassnahmen.
- **Einbindung der Studierenden:** Durch die Studierendenvertretung Qualität, die in den Prozessen der QS+QE aktiv mitwirkt, wird die Partizipation der Studierenden gewährleistet und deren Feedback in die kontinuierliche Verbesserung integriert.

Von Mitte 2019 bis Ende 2023 bestand an der FH Graubünden die Qualitätskonferenz (QK) als Informations-, Beratungs- und Unterstützungsgremium für die QS+QE. Das Gremium koordinierte Massnahmen zur Qualitätssicherung und unterstützte die Hochschulleitung durch Beratung und strategische Empfehlungen. Die QK bestand aus Qualitätsbeauftragten der Hochschulleitung, der einzelnen Departemente und Institute sowie studentischen Vertreter:innen. Die Mitglieder trafen sich mindestens in vier jährlichen Sitzungen, um Strategien zu diskutieren, Qualitätsziele und -massnahmen zu evaluieren und Verbesserungsmassnahmen vorzuschlagen. Zur stärkeren Umsetzung von Qualitätszielen auf allen organisatorischen Ebenen und zur Verstärkung der personellen Ressourcen in der QS+QE wurde die organisatorische Einbettung von Qualität ab 2024 neugestaltet. Das neu gebildete Ressort Qualität & Akkreditierung ist als Querschnittsfunktion Qualität in die Hochschulstruktur eingebettet und stellt eine Neuorientierung dar in der Koordination, Steuerung und Umsetzung der QS+QE. Die Entwicklung zur Neugestaltung der organisatorischen Einbettung von QS+QE beschreibt die Hochschule folgendermassen: Die Mitglieder des Ressorts setzen sich aus der Leitung sowie drei departementalen Qualitätsbeauftragten, der oder dem Qualitätsbeauftragten für den Bereich Zentrale Dienste sowie einer Studierendenvertretung aus dem Pool der departementalen Studierendenvertretenden zusammen, welche die operative Umsetzung von hochschulweiten und departementspezifischen Qualitätsmassnahmen in einem Pensum von 20% bis 40% unterstützen. Dem Ressort zugeordnet ist die zentrale Fachabteilung QS+QE, die prioritär die zentralen Evaluierungsmassnahmen hochschulweit steuert und umsetzt. Für den Austausch und die Abstimmung auf der strategischen Ebene nimmt die Leitung des Ressorts an den Hochschulleitungssitzungen ohne Stimmrecht teil.

### 3 Beurteilung zur Erfüllung der Qualitätsstandards

#### Bereich I: Interne Qualitätssicherungsstrategie

##### Standard 1.1

Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs legt ihre Qualitätssicherungsstrategie fest. Diese Strategie enthält die Leitlinien eines internen Qualitätssicherungssystems, das darauf abzielt, die Qualität der Tätigkeiten der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs und deren langfristige Qualitätsentwicklung zu sichern sowie die Entwicklung einer Qualitätskultur zu fördern.

##### *Beschreibung und Analyse*

Die Hochschule erläutert in ihrem Selbstbeurteilungsbericht, dass die Entwicklung und die Umsetzung einer integrativen QS-Strategie und eines QS-Systems seit der

Erstakkreditierung im Vordergrund der Qualitätsentwicklung an der FH Graubünden standen. Die bis zur Erstakkreditierung unterschiedlichen Ansätze und Verfahren (EFQM, ISO, institutionelle Akkreditierung) wurden ersetzt durch ein QS-System, welches für die qualitative Entwicklung der Massnahmen der Hochschule leitend ist und das sich in ihrer Vision, Mission, Werten und strategischen Zielen widerspiegelt. Die QS-Strategie der FH Graubünden umfasst die Grundprinzipien, Ziele und Massnahmen zur Sicherung und Entwicklung der Qualität für alle Bereiche der Hochschule. Sie legt die Qualitätsziele fest, die sie in der jeweiligen Strategieperiode (vier Jahre) erreichen will und ist in die übergeordnete Hochschulstrategie eingebettet. Die Strategie basiert auf nationalen und internationalen Standards (European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, ESG) einschliesslich des kantonalen Leistungsauftrags mit Globalbeitrag (LAGR). Die FH Graubünden versteht ihre QS-Strategie als ein dynamisches Instrument, das durch kontinuierliche Evaluation und Anpassung darauf abzielt, die Hochschule in ihrer Lehre und Forschung sowie in der Erfüllung ihres gesetzlichen Auftrags zu stärken. Die Kernelemente der QS-Strategie sind:

- **Leitlinien und Qualitätsverständnis:** Die FH Graubünden legt grossen Wert auf ein «Fit-for-purpose»-Qualitätsverständnis, das auf den Bedürfnissen ihrer Zielgruppen (Stakeholder:innen) basiert. Das Qualitätsverständnis wird ergänzt durch eine kontinuierliche Lern- und Verbesserungskultur innerhalb der Hochschule.
- **Qualitätsziele und Indikatoren:** Die Qualitätsziele sind nach Bereichen strukturiert, die Governance, Lehre/Weiterbildung, Forschung, Ressourcen und Kommunikation umfassen. Für jeden Bereich werden spezifische Ziele und Indikatoren definiert, die eine systematische Umsetzung und Überprüfung der Qualitätssicherung und -entwicklung sicherstellen. Diese Ziele sind im Management Cockpit visualisiert, das zu einem grösseren Teil quantitative und in kleinerem Umfang auch qualitative Ergebnisse verfolgt
- **Entwicklungsschwerpunkte:** Neben den festgelegten Zielen und Indikatoren beinhaltet die Strategie spezifische Schwerpunkte für die Entwicklung und Verbesserung der Qualitätssicherung. In der aktuellen Strategieperiode 2021-24 gehören dazu schwerpunktmässig die Neukonzeption der bisherigen Qualitätskonferenz (QK), die Weiterentwicklung des Prozessmanagements, die Förderung des lebenslangen Lernens, die Digitalisierung in der Verwaltung und die Anpassung der Forschungsziele.
- **Eingebettete Struktur und Feedback-Prozesse:** Die QS-Strategie ist eng mit der Hochschulstrategie verknüpft und fliesst in jährliche Zieldokumente ein. Die Ergebnisse aus Evaluationsprozessen dienen als Feedback zur weiteren Verbesserung und Anpassung der Strategie.

Die Leitlinien der QS-Strategie der FH Graubünden umfassen mehrere Schlüsselkomponenten, die sich auf das Qualitätsverständnis, die Qualitätskultur, sowie die Gestaltung und Umsetzung des QS-Systems beziehen. Diese Leitlinien zur Umsetzung in Strukturen und Prozessen des gemeinsamen Qualitätsverständnisses (Fit-for-purpose; Kontinuierliches Lernen und Verbessern) und der Werte der Qualitätskultur (Zukunftsorientierung, Reflexion, Respekt und Feedback-Kultur, Verantwortung) sind in den Bereichen Governance, Lehre/Weiterbildung, Forschung/Dienstleistungen, Ressourcen und Kommunikation unterschiedlich gestaltet und festgelegt.

Die Qualitätssicherung an der FH Graubünden erfolgt durch eine Kombination aus strukturiert-geplanten, aber auch aus informellen Prozessen basierend auf dem gemeinsamen Qualitätsverständnis der kontinuierlichen Verbesserung, die sich über verschiedene Bereiche der Hochschulaktivitäten erstrecken. Diese Prozesse sind in die allgemeinen Arbeitsabläufe der Hochschule integriert und unterstützen das systematische Management der Qualitätssicherung. Dazu gehören das FHGR-Prozessmanagement, Evaluationsverfahren, interne Evaluationen (z. B. Lehrveranstaltungsevaluationen, Mitarbeitendenbefragungen, Studierendenbefragungen, interne und externe

Forschungsreviews sowie interne Programmakkreditierungen), externe Evaluationen (z. B. externe Reviews der regelmässigen Überprüfung der Wirksamkeit des QS-Systems, obligatorische externe Programmakkreditierungen für alle neu eingerichteten Studiengänge und als Ergänzung zu internen Programmakkreditierungen), Feedbackprozesse (z. B. Absolvent:innenbefragungen), Feedback von externen Stakeholder:innen (Arbeitgeber:innen, Absolvent:innen und andere externen Gruppen wie die Fachbeiräte), PDCA-Zyklus sowie die Anpassung der Prozesse an technologische und pädagogische Entwicklungen.

Die Förderung einer Qualitätskultur innerhalb des QS-Systems an der FH Graubünden umfasst mehrere strategische und operative Massnahmen, die der Hochschule zufolge darauf abzielen, das Bewusstsein und Engagement für Qualität in Lehre/Weiterbildung, Forschung und Zentralen Diensten zu steigern. Durch die folgenden Gesichtspunkte bemüht sich die Hochschule ein Umfeld zu schaffen, in dem Qualität als gemeinschaftliche Verantwortung verstanden wird und jede:r Einzelne motiviert ist, zur Verbesserung der Gesamtqualität beizutragen:

- Einbindung der gesamten Hochschulgemeinschaft
  - o Partizipation fördern: Aktive Einbindung aller Hochschulangehörigen (Lehrkräfte, Forschende, Studierende, Personal der Zentralen Dienste, Absolvent:innen) in den Prozess der QS+QE durch regelmässige Workshops, Umfragen und Feedback-Sessions, die dazu beitragen, dass sich alle Mitglieder der Hochschulgemeinschaft als Teil der Qualitätsentwicklung betrachten.
  - o Transparente Kommunikation: Offene und regelmässige Kommunikation über Ziele, Prozesse und Ergebnisse von Qualitätssicherungsmassnahmen. Dies geschieht über Intranetnews, die interaktive Qualitätsinternetseite und regelmässige Informationsveranstaltungen.
- Kontinuierliche Verbesserung
  - o Feedback-Schleifen: Implementierung von Praktiken in Kommunikation, Berichterstattung und Beitragsvereinbarungen, die es ermöglichen, aus Evaluierungen und Feedback konkrete Massnahmen abzuleiten und umzusetzen, was eine Kultur der ständigen Verbesserung fördert.
- Regelmässige Evaluation und Feedback
  - o Lehrveranstaltungsevaluationen: Regelmässige Bewertungen von Lehrveranstaltungen durch Studierende tragen zur Verbesserung der Bildungsangebote und Lehrinhalte und -methoden bei.
  - o Forschungsevaluationen: Bewertung der Forschungsausgaben und -prozesse, um sicherzustellen, dass Forschungsaktivitäten hohe Standards erfüllen und kontinuierlich verbessert werden.
- Integration von Qualitätssicherung in die strategische Hochschulentwicklung
  - o Strategische Einbindung: Qualitätssicherung wird als integraler Bestandteil der strategischen Planung und Entwicklung der Hochschule betrachtet. Die Entscheidungen auf Hochschuleitungsebene reflektieren die Priorität von Qualität und ihre Bedeutung für die institutionelle Entwicklung.
- Nutzung von Technologien zur Entwicklung von Didaktik/Methodik und digitalen Evaluierungstools (Bsp. evasys): Die Hochschule prüft kontinuierlich den Einsatz von Technologien zur Unterstützung von Didaktik/Methodik und digitalen Evaluierungstools zur Prüfung und Analyse von Qualitätsindikatoren, zur effektiveren Sammlung, Analyse und Teilung von Daten, um Entscheidungsprozesse zu unterstützen. Zunehmend wird dabei auch der Umgang mit Künstlicher Intelligenz (KI) in Lehre und Forschung berücksichtigt.

Die Gutachtenden konnten sich anhand der von der FH Graubünden bereitgestellten Dokumente sowie in den Interviewrunden während der Vor-Ort-Visite davon

überzeugen, dass die Hochschule eine umfassende Qualitätssicherungsstrategie festgelegt hat. Ebenso konnten sie im Rahmen des Begutachtungsverfahrens zur institutionellen Reakkreditierung nachvollziehen, dass diese Qualitätssicherungsstrategie Leitlinien enthält, welche die Sicherung, Entwicklung und Kultur der hochschulischen Qualität gewährleisten und fördern.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 1.1 als vollständig erfüllt.

### **Standard 1.2**

Das Qualitätssicherungssystem ist in die Strategie der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs integriert und unterstützt auf wirksame Weise deren Entwicklung. Es umfasst Prozesse, mit denen überprüft wird, ob die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs ihren Auftrag erfüllt. Dies erfolgt unter Berücksichtigung ihres Typs und ihrer spezifischen Merkmale.

### *Beschreibung und Analyse*

Das HFKG auf Bundesebene und das Gesetz über Hochschulen und Forschung des Kantons Graubünden (GHF) sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die die Stellung und Aufgabenwahrnehmung der Hochschule bestimmen. Inhaltlich orientiert sich die Fachhochschule an der Hochschul- und Forschungsstrategie (H&FS) des Kantons Graubünden sowie dem jeweiligen vierjährigen Regierungsprogramm (aktuell 2021 bis 2024). Die Regierung des Kantons Graubünden beschliesst für die gleiche Periode jeweils einen Leistungsauftrag mit Globalbeitrag (LAGR). Die Hochschule finanziert sich durch kantonale, Bundesbeiträge und Drittmittel. Der Trägerkanton erteilt der Fachhochschule pro Strategieperiode einen LAGR, in dem er seine Ziele/Anforderungen an die Hochschule definiert. Für die aktuelle Strategieperiode 2021 bis 2024 definierte der Träger 18 Ziele, welche rund 30 Indikatoren umfassen. Die Hochschule berichtet dem Träger über den Bericht «Ziele und Indikatoren» des Leistungsauftrages Graubünden 2021 – 2024 über den aktuellen Stand.

Der Hochschulrat genehmigt die Gesamtstrategie der FH Graubünden sowie die QS-Strategie mit ihren strategischen Qualitätszielen. Als Basis für die Hochschulstrategie hat der Hochschulrat die normative Ebene gemäss der Imagebroschüre festgelegt. Inhaltlich hat die FH Graubünden drei übergeordnete Themenschwerpunkte festgelegt. Diese sind «Entwicklung im alpinen Raum», «Unternehmerisches Handeln» und «Angewandte Zukunftstechnologie». Die aktuelle Hochschulstrategie der Periode 2021-24 geht von vier strategischen Zielen zugunsten der vier relevanten Anspruchsgruppen Gesellschaft, Wirtschaft, Studierende und Mitarbeitende aus. Für jedes strategische Ziel wurde ein Zielbild 2024 festgelegt:

- Gesellschaft: Aus- und Weiterbildungen im Gesundheitsbereich für alpine Räume
- Wirtschaft: 560 Technik-Studierende in Graubünden
- Studierende: Qualitatives und quantitatives Wachstum über dem Schweizer Durchschnitt
- Mitarbeitende: Team 4.0 gestaltet die digitalisierte Zukunft

Zum Erreichen des Zielbildes 2024 sind fünf Entwicklungsschwerpunkte festgelegt: die Realisierung des Fachhochschulzentrums, der Beitrag zur Regionalentwicklung, Technik, Gesundheit sowie Innovatives Lebenslanges Lernen.

Zur Sensibilisierung der gesamten Hochschule auf die Entwicklungsschwerpunkte wird ein Entwicklungsschwerpunkt jährlich als Fokusthema definiert. Die Realisierung des Fachhochschulzentrums ist als einzige Ausnahme über die gesamte Strategiedauer als Fokus festgelegt. Der fokussierte Entwicklungsschwerpunkt wird mittels verschiedener

Kommunikationskanäle nach aussen und innen getragen. Als Leitlinie für die Entwicklungsschwerpunkte gelten zum einen die Strategieprinzipien und zum anderen die QS-Strategie. Die Strategieprinzipien werden in die folgenden zwei Themenbereiche unterteilt: a) Querschnittsthemen (Digitale Transformation, Innovation, Nachhaltige Entwicklung) und b) Handlungsrichtlinien (Wachstum, Netzwerke, Interdisziplinarität). Die vier Kernelemente der QS-Strategie unterstützen als Leitlinie die Umsetzung der Entwicklungsschwerpunkte.

Zur Umsetzung der strategischen Ziele dient eine vierjährige Roadmap, die in Jahresetappen aufgeteilt ist. Die Jahresziele werden in der jährlichen operativen Planung definiert und in der Jahreszielbroschüre festgehalten. Die dort ersichtlichen Zielwerte stellen die Basis für die Beitragsvereinbarung und -beurteilung dar.

Im Rahmen des QS-Systems sind die Grundlagen für die Umsetzungsorganisation im Bereich der Qualität auf der Ebene der Hochschule festgelegt: Von allen Mitarbeitenden wird erwartet, dass sie in ihrem Bereich dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (PDCA) folgen. In der Teamstruktur der FH Graubünden sind die Führungspersönlichkeiten angehalten, ihre Tätigkeiten gemäss den Qualitätskriterien zu organisieren und ihre Mitarbeitenden durch ein Massnahmen- und Projektmanagement, das dem Prinzip des PDCA-Zyklus folgt, zu unterstützen. Dabei ist das Ressort Qualität und Akkreditierung zuständig für die Umsetzung der Prinzipien des PDCA. Die Mitglieder des Ressorts Qualität und Akkreditierung verantworten gemäss Weisung den Analyse- und Umsetzungsteil des PDCA. Die funktionale Rolle des QS-Systems, welche die Ablauforganisation der FH Graubünden bestimmt, wird durch das Prozessmanagement definiert.

Die Departemente bzw. Institute tragen die Gesamtverantwortung über die Lehre, Forschung, Dienstleistung und Weiterbildung. Die Entscheidungsprozesse verlaufen partizipativ entlang der Führungslinien und werden unterstützt durch die unterschiedlichen Gremien der Mitwirkung. Die weitgehende Delegation der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung ist im Kompetenzreglement definiert. Die Struktur der FH Graubünden ist im Organigramm ersichtlich, das den Gutachtenden vorgelegt wurde. Damit verbunden ist die personelle, akademische sowie finanzielle Verantwortung entlang der Führungslinien der Teams, Institute, Zentren und Abteilungen, den Departementen, der Hochschulleitung als operatives und dem Hochschulrat als strategisches Führungsorgan. Die Hochschule weist im Selbstbeurteilungsbericht darauf hin, dass die gelebten Führungsprinzipien partizipativ sind und so eine innovative Hochschulkultur aufgebaut werden konnte. Aufgrund der Grösse der FH Graubünden haben die meisten Mitarbeitenden mehrere Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereiche und werden so in verschiedenen Funktionen in die Entscheidungsprozesse integriert.

Damit sich die Organisation sowohl gestalterisch als auch allgemein entwickelt, wurde im Jahr 2020 über die vierjährige Strategieperiode das Strategieumsetzungsprojekt SVILUP gestartet, welches noch bis Ende 2024 läuft. Die Planung beinhaltet verschiedene Meilensteine.

Evaluationsverfahren und -prozesse sind in die allgemeinen Arbeitsabläufe der Hochschule integriert und unterstützen das systematische Management der Qualitätssicherung. Die Qualitätssicherung der Erfüllung des übergeordneten Auftrages der Hochschule wird mit der periodischen volkswirtschaftlichen Studie überprüft. Diesbezüglich hat sich die FH Graubünden im Jahr 2022 mit der Studie «Regionalwirtschaftliche Effekte der Fachhochschule Graubünden» bereits zum dritten Mal einer Analyse unterzogen. Die Ergebnisse sind in die Strategieentwicklung 2030+ eingeflossen. So wurde etwa die Bedeutung der Technik als Schwerpunkt verstärkt. Im Hinblick auf die Zukunft der FH Graubünden hat die Regierung des Kantons Graubünden eine Fachevaluation in Auftrag gegeben. Diese soll analysieren, wie effektiv die Beiträge der FH Graubünden die Zielsetzungen der Hochschul- und Forschungsstrategie des Kantons unterstützen, wie effizient die Fachhochschule ihre Leistungen erstellt, wie sie primär interne Synergien nutzt und die Weiterentwicklung steuert.

Der kantonale vierjährige LAGR wird mit einer jährlichen Berichterstattung zum Stand der Zielerreichung an das Erziehungs-, Kultur- und Umweltschutzdepartement Graubünden (EKUD) rapportiert. Dies erfolgt gleichzeitig wie die Berichterstattung zum Jahresabschluss. Ist die Zielerreichung gefährdet oder verfehlt, werden Massnahmen für die strategische Steuerung und/oder die operative Planung (jährliche Retraite) übernommen. Die operative Planung stellt eine Jahresetappe der strategischen Planung dar und erfolgt auf zwei Ebenen.

Die Basis (erste Ebene) wird mit der jährlichen Retraite im Herbst gelegt. Dabei werden die strategischen Ziele auf Jahresetappen aufgeteilt. Das Ergebnis ist allen Hochschulangehörigen sowie externen Partner:innen in der Jahreszielbroschüre zugänglich. Die zweite Ebene stellt die Handlungen auf Stufe der Mitarbeitenden dar. Auf Basis der festgelegten Jahresziele erfolgt einerseits eine persönliche Beitragsbeurteilung für das abgeschlossene Jahr. Andererseits wird für das Folgejahr eine individuelle Beitragsvereinbarung geschlossen.

Nach Durchsicht der von der FH Graubünden bereitgestellten Dokumente stellen die Gutachtenden fest, dass es klar definierte Prozesse gibt, mit denen überprüft wird, ob die Hochschule ihren Auftrag erfüllt und dass dabei dem Hochschultyp Rechnung getragen wird. In den Gesprächen bei der Vor-Ort-Visite zeigte sich zudem, dass die Prozessbeschreibungen und die weiteren relevanten Dokumente für die Verantwortlichen der einzelnen Prozesse problemlos zugänglich sind, etwa im Hinblick auf die Evaluationen von Lehrveranstaltungen. Dabei wurde vonseiten der Hochschulvertreter:innen auch lobend erwähnt, dass angeregte Verbesserungen der Qualitätssicherungsprozesse von den Verantwortlichen zur Kenntnis genommen werden und ggf. anschliessend Anpassungen vorgenommen werden.

Zudem bestätigen die Gutachtenden, dass die Qualitätssicherungsstrategie grundsätzlich und formal in die Hochschulstrategie integriert ist und deren Entwicklung fördert. Allerdings ergab sich für die Gutachtenden während der Vor-Ort-Visite bisweilen der Eindruck, dass die Qualitätssicherungsstrategie noch nicht alle Bereiche bzw. Ebenen an der FH Graubünden vollständig durchdrungen hat und es einigen der Hochschulangehörigen noch schwerfällt, zwischen den strategischen Zielen für das Qualitätssicherungssystem sowie den strategischen Zielen für die Hochschule in ihrer Gesamtheit zu unterscheiden. Die Gutachtenden halten es demnach für empfehlenswert für die FH Graubünden, eine weitere Verzahnung von strategischen Qualitätszielen und hochschulweiten Zielen voranzutreiben. Auf diese Weise liesse sich nach Einschätzung der Gutachtenden auch eine verstärkte Durchdringung dieser Ziele in allen Statusgruppen der Hochschule erreichen. In diesem Zusammenhang wurde bei der Vor-Ort-Visite beispielhaft erläutert, dass die Qualitätssicherung davon profitieren würde, wenn bei der hochschulweiten Sammlung und Verarbeitung von Kennzahlen klar wäre, welche ergänzenden Daten möglicherweise hilfreich für die Qualitätssicherung wären. Die Gutachtenden konnten aber erkennen, dass eine solche stärkere Verzahnung von strategischen Dimensionen innerhalb der Hochschule bereits als hilfreich angesehen wird und bestärken die Hochschule daher dabei, diesem Vorhaben weiter nachzugehen. Dabei begrüssen sie die vonseiten der Hochschulleitung geäusserte Absicht, das Qualitätsmanagement künftig auf die Ebene des Rektorats anzuheben.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 1.2 als vollständig erfüllt.

### **Standard 1.3**

Für die Entwicklung des Qualitätssicherungssystems und dessen Umsetzung werden auf allen Ebenen alle repräsentativen Gruppen der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs einbezogen, insbesondere die Studierenden, der



Mittelbau, der Lehrkörper und das Verwaltungspersonal. Die Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung sind transparent und klar zugewiesen.

## *Beschreibung und Analyse*

Die FH Graubünden verweist in ihrem Selbstbeurteilungsbericht auf eine «offene Gesprächskultur zu Qualitätsfragen sowie ein konstruktiver Umgang mit Fehlern», wie sie im gemeinsam erarbeiteten Leitsatz der Qualitätskultur der FH Graubünden formuliert sind und welche die umfassende Qualitätssicherung prägen. Dies zeigt sich demnach in der Struktur, den Zuständigkeiten und der Zusammensetzung der verantwortlichen Gremien. Gemäss dem Reglement für die Qualitätssicherung und -entwicklung wird die Qualität an der FH Graubünden systematisch auf mehreren Ebenen gesichert und entwickelt.

Die einzelnen Anspruchsgruppen sind durch systematische Leistungsüberprüfungen und regelmässige Evaluationen in die Entwicklung und Umsetzung des QS-Systems eingebunden: Die Einbindung **aller Mitarbeitenden** in die QS+QE ist systematisch über individuelle Jahresbeitragsvereinbarungen integriert. In jeder Leistungsvereinbarung der Mitarbeitenden ist der Bereich QS+QE obligatorisch enthalten. Diese Ziele werden schriftlich festgelegt und in mündlichen Personalgesprächen diskutiert und evaluiert. Dies stellt einen ersten Schritt hin zu einem nachhaltigen Bottom-up-QS-System dar. In einem nächsten Schritt soll ein Controllingssystem entwickelt werden, um zu evaluieren, wie diese individuellen Qualitäts- und Entwicklungsaspekte umgesetzt und gelebt werden. **Führungskräfte** unterstützen die Mitarbeitenden bei den jährlichen Beitragsvereinbarungen im Bereich QS+QE, indem sie zielgerichtete Informationen für die Qualitätsentwicklung der Hochschule, der Departemente, der Studiengänge oder des Fachbereichs bereitstellen. **Studierende** werden auf verschiedenen Ebenen und in Gremien in Feedbackprozesse zur QS+QE einbezogen. Konsultationen und Feedback zu QS+QE-Massnahmen werden regelmässig in den Ressorts Lehre und Weiterbildung sowie Forschung eingeholt. Das Ressort Qualität und Akkreditierung bindet darüber hinaus die **Zentralen Dienste** bei fachspezifischen Massnahmen in den Bereichen Finanzen, Diversity, Personal, Services, Marketing und IT sowie das dem Prorektorat zugeordnete Blended Learning Center und die dem Rektorat zugeordnete Hochschulkommunikation ein. **Externe Stakeholder:innen**, einschliesslich Arbeitgebende, Absolvent:innen und andere externe Gruppen (Fachbeiräte), werden sowohl auf Departements- als auch auf Studiengangsebene in den Prozess der QS+QE eingebunden.

Seit der Erstakkreditierung haben sich die Verantwortlichkeiten und Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung von einer ausschliesslich zentralen Funktion im Prorektorat hin zu einer Querschnittsfunktion entwickelt, die sowohl zentral als auch dezentral auf Departementsebene verankert ist. Von Mitte 2019 bis Ende 2023 hatte das Gremium der Qualitätskonferenz (QK) die Verantwortung als Gremium für Information, Beratung und Unterstützung der QS+QE sowie zur Förderung des Qualitätsverständnisses und der Qualitätskultur. Die Leitung der Fachabteilung QS+QE war Vorsitzende der QK. Die QK umfasste elf ständige Mitglieder, die alle Bereiche der Hochschule repräsentierten, sowie jeweils eine Studierendenvertretung für Bachelor- und Masterstudiengänge und die Projektleitung QS+QE als ständiges Mitglied ohne Stimmrecht. Für mindestens vier Sitzungen im Jahr standen den QK-Mitgliedern 50 Stunden für ihre Tätigkeiten zur Verfügung.

Zur stärkeren Umsetzung von Qualitätszielen auf allen organisatorischen Ebenen und zur Verstärkung der personellen Ressourcen in der QS+QE wurde die organisatorische Einbettung von Qualität seit 2024 neu gestaltet. Das neu gebildete Ressort Qualität & Akkreditierung ist als Querschnittsfunktion Qualität in die Hochschulstruktur eingebettet und stellt eine Neuorientierung in der Koordination, Steuerung und Umsetzung der QS+QE dar. Die Mitglieder des Ressorts setzen sich aus der Leitung, drei departementalen Qualitätsbeauftragten, der oder dem Qualitätsbeauftragten für den Bereich

Ressourcen (Zentrale Dienste) sowie einer Vertretung aus den jeweiligen departementalen Studierendenvertretungen zusammen und übernehmen folgende Aufgaben: Die Leitung des Ressorts Qualität & Akkreditierung führt aufgrund ihres Kompetenzprofils mit einem 80 %-Pensum sowohl das Ressort als auch die Fachabteilung QS+QE und übernimmt in geringem Umfang auch Lehrtätigkeiten. Für den Austausch und die Abstimmung auf strategischer Ebene nimmt die Leitung des Ressorts ohne Stimmrecht an den Hochschulleitungssitzungen teil. Die Qualitätsbeauftragten der Departemente und der Ressourcen haben, abhängig von der Departementsgrösse, ein Teilzeitpensum von 20 bis 40 %. Neben ihrer Verantwortung als Qualitätsbeauftragte sind sie auch in anderen Funktionen wie Studiengangsleitung oder als Dozierende tätig. Die Studierendenvertretung im Ressort wird selbstorganisiert aus dem Kreis der Studierendenvertretungen auf Departementebene bestimmt. Die Studierendenvertretung im Ressort koordiniert Anträge, Eingaben und Informationen mit den übrigen Studierendenvertretenden auf Departementebene. Dem Ressort zugeordnet ist die zentrale Fachabteilung QS+QE, die als 100 %-Position vorrangig die zentralen Evaluierungsmassnahmen hochschulweit steuert und umsetzt.

Die Gutachtenden stellen fest, dass alle repräsentativen Gruppen der FH Graubünden in die Umsetzung der Qualitätssicherung einbezogen werden und auch an dessen Weiterentwicklung beteiligt werden. Dabei begrüssen sie insbesondere die explizite Definition der Qualitätssicherung als Querschnittsfunktion. In den Gesprächen mit den einzelnen Anspruchsgruppen während der Vor-Ort-Begehung wurde erkennbar, dass die Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung transparent und klar zugewiesen sind. So hoben die Lehrenden die hohe Transparenz bei der Durchführung von Lehrevaluationen hervor und erklärten, dass ihnen bekannt ist, auf welche Personal- und Informationsressourcen sie für Fragen der Qualitätssicherung in der Lehre zurückgreifen können. Die Qualitätsbeauftragten der Departemente leisten nach Ansicht der Lehrenden hilfreiche Beiträge. Zudem schätzt das Lehrpersonal, dass ihnen dabei mit einer Offenheit gegenüber ihren Anregungen begegnet wird und dass bereits als sinnvoll erachtete Prozessanpassungen vorgenommen wurden, wie etwa die Standardisierung der Lehrevaluationen, die Reduzierung der Fragenanzahl sowie die verpflichtende Durchführung von Lehrevaluationen für nur noch jede zweite Moduldurchführung, um einer zuvor erkannten Evaluationsmüdigkeit unter den Studierenden entgegenzuwirken. Auch die Forschenden bewerten die vereinheitlichten Prozesse und die Unterstützung in Fragen der Qualitätssicherung als positiv, ebenso wie die Möglichkeiten, sich selbst in die Weiterentwicklung der damit verbundenen Prozesse einzubringen.

Anerkennend registrieren die Gutachtenden darüber hinaus den verstärkten Einbezug von Studierenden in die hochschulweite Qualitätssicherung, wie er der Hochschule in einem Peer-Review-Verfahren zur Systemprüfung im Jahr 2023 nahegelegt worden war. Aus Sicht der Gutachtenden stellt diese Institutionalisierung der studentischen Mitwirkung eine sinnvolle Erweiterung zu den bereits etablierten Klassensprecher:innen in den einzelnen Studiengängen dar. Während der Vor-Ort-Visite bekamen die Gutachtenden jedoch den Eindruck, dass noch nicht allen Studierenden bekannt ist, dass sie sich bei qualitätsbezogenen Anliegen an die departementalen Studierendenvertreter:innen wenden können und so – repräsentiert durch die Studierendenvertretung im Ressort Qualität & Akkreditierung – die Weiterentwicklung an der Hochschule mitgestalten können. Abgesehen von einer möglichen Präferenz für den informellen Austausch mit den Lehrverantwortlichen oder den individuell eher vertrauten Klassensprecher:innen führen die Gutachtenden dies darauf zurück, dass die Funktion der departementalen Studierendenvertreter:innen noch nicht umfassend genug gegenüber den Studierenden kommuniziert wurde. Daher empfehlen die Gutachtenden der FH Graubünden, weiterhin und auf zusätzlichen Wegen und Kanälen über die hochschulweiten Partizipationsmöglichkeiten der Studierenden zu informieren.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 1.3 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung: Die Hochschule sollte die Studierenden verstärkt über ihre Möglichkeiten zur qualitätsbezogenen Mitwirkung durch die departementalen Studierendenvertreter:innen bzw. die hochschulweite Studierendenvertretung im Ressort Qualität & Akkreditierung informieren.

## Standard 1.4

Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs überprüft periodisch die Zweckmässigkeit ihres Qualitätssicherungssystems und nimmt die erforderlichen Anpassungen vor.

### *Beschreibung und Analyse*

In ihrem Selbstbeurteilungsbericht erläutert die FH Graubünden, mit welchen Massnahmen sie ihr QS-System seit 2019 in regelmässigen Abständen internen und externen Überprüfungen unterzogen hat. Dazu gehören die folgenden externen und internen Akkreditierungen: die institutionelle Erstakkreditierung (2018) und Auflagenerfüllung der institutionellen Akkreditierung (2020), die hochschulweite externe Überprüfung der Exzellenz in digitaler Lehre (2022) durch die *Foundation for International Business Administration Accreditation* (FIBAA), die Fachevaluation (2022) im Auftrag des Kantons Graubünden, die Überprüfung der Zweckmässigkeit des QS-Systems (2023) mit Unterstützung und Koordination der externen Gutachtendeteams durch die Akkreditierungsagentur EVALAG, die externe Programmakkreditierung ausgewählter Bachelorstudiengänge der FH Graubünden in der Strategieperiode 2021-24 sowie die obligatorische externe Programmakkreditierung für neue Studiengänge.

Die Ergebnisse aller Akkreditierungen wurden in den jeweiligen jährlichen Strategieworkshops der Hochschulleitung sowie in den Sitzungen der Qualitätskonferenz bis Ende 2023 berücksichtigt und führten zu konkreten Entwicklungsmassnahmen im Bereich der Qualitätssicherung und -entwicklung, die den Gutachtenden vorgelegt wurden und in unterschiedlichen Dokumenten (Jahresziele, Intranet, Internet) einsehbar sind. Hierzu zählen etwa die Reorganisation der Funktion Qualitätssicherung und -entwicklung als hochschulweite Querschnittsaufgabe durch Bildung des Ressorts Qualität und Akkreditierung oder die institutionelle Verankerung der Studierendenvertretung in Qualitätsbelangen als Konsequenz aus der Überprüfung der Zweckmässigkeit des QS-Systems.

Die Gutachtenden kommen nach der Durchsicht der von der FH Graubünden bereitgestellten Dokumente zu dem Schluss, dass die von der Hochschule vorgenommenen internen und externen Überprüfungen der Zweckmässigkeit ihres Qualitätssicherungssystems eine adäquate inhaltliche Detailtiefe aufweisen. Auch die daraus abgeleiteten Anpassungsmassnahmen sehen die Gutachtenden als einen Beleg für die Bedeutung, die der Qualitätssicherung an der FH Graubünden beigemessen wird. Dieser Eindruck wird zusätzlich gestützt durch die Rückmeldungen der einzelnen Anspruchsgruppen während der Vor-Ort-Begehung, die verdeutlichen, dass sie bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten von den bisherigen Anpassungsmassnahmen profitieren und sich des Weiteren ihrer Möglichkeiten bewusst sind, wie sie Qualitätsaspekte an der Hochschule mitgestalten können. Die Regelmässigkeit der Überprüfungsmassnahmen im Hinblick auf die Zweckmässigkeit des Qualitätssicherungssystems schätzen die Gutachtenden als angemessen ein und halten es dabei sogar für vorstellbar, dass eine zahlenmässige Reduktion der von der Hochschule beschriebenen Massnahmen ebenfalls zu einem belastbaren Steuerungswissen führen dürfte und dabei zusätzliche Ressourcen bzw. Kapazitäten freisetzen könnte.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 1.4 als vollständig erfüllt.

## **Bereich II: Governance**

### **Standard 2.1**

Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse es der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ermöglichen, dass diese ihren Auftrag erfüllen und ihre strategischen Ziele erreichen kann.

#### *Beschreibung und Analyse*

Das Hochschulprofil der FH Graubünden ist wissenschaftsbasiert und praxisorientiert, wie es das seit 2015 gültige HFKG des Bundes vorsieht. Es orientiert sich an der strategischen Ausrichtung der Fachhochschule und am LAGR. Das Mandat (Auftrag) der Fachhochschule ist im LAGR definiert und wird jeweils für vier Jahre erteilt. Der LAGR orientiert sich inhaltlich an der Hochschul- und Forschungsstrategie (H&FS) des Kantons Graubünden. Die Beiträge zu den einzelnen Profildfeldern (Tourismus und Wirtschaft, Ressourcen & Naturgefahren, Schlüsseltechnologien, Kultur & Vielfalt, Life Science sowie Computational Science) der H&FS sind auf der Webseite der FH Graubünden aufgeführt und decken die Bereiche Gesellschaft, Lehre, Forschung & Dienstleistung, Weiterbildung und Ressourcen ab.

Der Aufbau der Governance an der FH Graubünden sowie der FH Graubünden generell wird im Wesentlichen durch die gesetzlichen Vorgaben bestimmt. Dazu gehören auf Bundesebene das Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz (HFKG) und die Akkreditierungsverordnung des HFKG sowie auf Kantonsebene das Gesetz über Hochschulen und Forschung (GHF), das Personalgesetz (PG) sowie die Verordnung für Hochschulen mit kantonaler Trägerschaft VH. Auf der Ebene des Kantons Graubünden sind nebst den formalen auch inhaltliche Vorgaben vorhanden, welche die Ausrichtung der Governance beeinflussen. So sind im GHF die Fachbereiche mit Wirtschaft und Technik abschliessend definiert. Für eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit wird eine offenere Formulierung als Mehrsparten-Fachhochschule angestrebt. Die von der Regierung an den Grossen Rat (Parlament) Graubündens unterbreitete und am 11.06.24 beschlossene Vorlage zur Teilrevision des GHF ermöglicht eine grössere Autonomie und Spielraum der FH Graubünden. So wird die Festlegung neuer Studiengänge ab 2025 dem Hochschulrat obliegen. Ebenfalls werden die Fachbereiche Technik und Wirtschaft künftig nicht abschliessend, sondern nur als Schwerpunkte definiert werden, wobei die Regierung weitere Fachbereiche genehmigen kann.

Das Portfolio der FH Graubünden wird seitens des Kantons noch durch die H&FS sowie die Innovationsstrategie des Kantons Graubünden beeinflusst. Mit dem vierjährigen LAGR nach den Ansätzen des New Public Managements werden das aktuelle Portfolio sowie Hinweise zu den geplanten Entwicklungen definiert. Gleichzeitig gilt der LAGR für das jährlich gesprochene Globalbeitrag sowie die Investitionen. Die Governance der FH Graubünden wird mit den abschliessenden Vorgaben des Hochschulrats definitiv festgelegt. Dazu gehört die Strategie der FH Graubünden, die Organisationsreglemente Hochschulrat und Hochschulleitung und weitere Regelungen wie die Festlegungen hinsichtlich der finanziellen Kompetenzen. Weiter legt der Hochschulrat mit dem Reglement für die Qualitätssicherung und -entwicklung die Eckwerte für die Entwicklung und den Betrieb der FH Graubünden fest.

Der Hochschulrat und die Hochschulleitung bilden die obersten zwei Führungsorgane der Hochschule. Darüber hinaus verfügt die FH Graubünden über folgende vom Hochschulrat gebildeten Organisationseinheiten: drei Departemente (Entrepreneurial

Management (EMA), Angewandte Zukunftstechnologien (AZT), Entwicklung im alpinen Raum (EAR)), das Rektorat, das Prorektorat und die Zentralen Dienste.

Die Departemente sind in Institute und/oder Zentren untergliedert. Institute erbringen Leistungen in den vier Bereichen des LAGR (Lehre, Weiterbildung, Forschung und Entwicklung, Dienstleistung), während Zentren nur Leistungen in ausgewählten Bereichen erbringen. Die Zentralen Dienste und das Prorektorat untergliedern sich in Abteilungen. Dem Prorektorat sind zudem noch Fachgruppen (Sprachen und Mathematik/Physik) zugeordnet. Das Rektorat wird geleitet von der Rektorin / dem Rektor. Dem Rektorat gehört der Stab sowie die Assistenz der Rektorin / des Rektors an.

In der Auflagenerfüllung der Erstakkreditierung wurde der Hochschule zufolge besonderer Wert auf die Entwicklung eines QS-Systems gelegt, das eine Koppelung der Qualitätsentwicklung mit der strategischen Steuerung einschliesst. Das beginnt bei der Einbindung von Qualitätszielen in die strategische Planung, setzt sich fort in der Gestaltung von Abläufen, der Überprüfung von Ergebnissen und deren Wirkungen sowie der Rückkopplung bzw. das Feedback zwischen den Ergebnissen/Wirkungen mit der Strategie bzw. den damit verbundenen Qualitätszielen. Der Strategieentwicklungsprozess für die vierjährige Strategieperiode sieht deshalb folgende Struktur und Ablauf vor

- 1) Überblick des Prozesses: Der Strategieentwicklungsprozess an der FH Graubünden beginnt im Herbst des dritten Jahres jeder vierjährigen Strategie- bzw. Leistungsauftragsperiode. Eine Strategieperiode umfasst eine mittelfristige (vier Jahre dauernde) und zwei langfristige (zwölf Jahre insgesamt dauernde) Planungsphasen. Die mittelfristige Strategie wird detailliert ausgearbeitet, während die langfristigen Pläne alle 1,5 Jahre vor Beginn eines neuen Zyklus revidiert werden. Die Strategieentwicklung wird durch strategisches Management geleitet, das sich in die Phasen Analyse, Formulierung und Umsetzung gliedert.
- 2) Initiierung und Führung: Die Hochschulleitung initiiert den Prozess zur Entwicklung einer Strategieperiode 1,5 Jahre vor Zyklusbeginn. Die jährliche Strategieplanung wird jährlich im Strategie-Reviewworkshop sowie bei der Retraite im zweiten Halbjahr aktualisiert und ggf. angepasst. Die Verantwortung für den Gesamtprozess liegt beim Rektor bzw. der Rektorin, unterstützt durch ein Kernteam ausgewählter Mitarbeitender. Die strategischen Vorgaben wie Vision, Mission und Leitbild werden entwickelt und periodisch überprüft.
- 3) Teamstruktur und Verantwortlichkeiten: Das Kernteam besteht aus Mitarbeitenden und Studierendenvertretungen der FH Graubünden und wird bei Bedarf um weitere interne und externe Expert:innen ergänzt. Führungskräfte und weitere Mitarbeitende werden regelmässig über Mitarbeiterinformationsveranstaltungen und spezielle Events in den Prozess eingebunden. Der Hochschulrat hat die letztendliche Verantwortung für die Strategie und arbeitet eng mit dem Rektorat und der Hochschulleitung zusammen.
- 4) Ablauf der Strategieentwicklung:
  - Analysephase: Erfassung und Bewertung der aktuellen Finanz- und Marktdaten, Angebotsgestaltung und Organisation;
  - Formulierungsphase: Entwicklung der Strategie basierend auf den Analyseergebnissen;
  - Umsetzungsphase: Detaillierung der Strategie in Arbeitspakete, die von den zuständigen Abteilungen entwickelt werden.
- 5) Überprüfung und Genehmigung: der Strategieausschuss des Hochschulrats diskutiert und genehmigt die Strategieinhalte, die in regelmässigen Sitzungen der Hochschulleitung vorgestellt werden.

Das QS-System der Hochschule stellt ferner durch das Prozessmanagement und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (PDCA) sicher, dass der strategische Auftrag und die Ziele der Hochschule erfüllt werden. Als Qualitätsentwicklung seit 2018 sind die sukzessive Erweiterung der Beteiligung von informellen Arbeitsgruppen und der

studentischen Mitwirkung zu erwähnen, die in der laufenden Strategieplanung für die Periode 2025-2028 überprüfbar sind.

Als weitere Qualitätsentwicklung wurde die Verzahnung der Qualitäts- und Hochschulstrategie weiter vorangetrieben. Während in der Strategieperiode 2021-2024 strategische Qualitätsziele separat formuliert wurden und damit die strategischen Ziele unterstützten (SBB 2023, S. 24-25), sind die hochschulweiten strategischen Qualitätsziele im aktuell laufenden Strategieentwicklungsprozess 2025-2028 heruntergebrochen und integriert auf Departementsebene durch den Einbezug von Qualitätsbeauftragten auf Departementsleitungsebene (als Beispiel für die Organisationsentwicklung und die Entscheidungsprozesse im Anschluss an die Weiterentwicklung der strategischen Ziele.

Die Hochschule weist ferner darauf hin, dass in der Folge der Erstakkreditierung die Beobachtungen der Gutachtenden zum hierarchischen Aufbau einer kleinen Hochschule selbstkritisch und unter Einbezug von Vertretenden unterschiedlicher Hierarchiestufen geprüft wurden. Die Ergebnisse zeigten, dass sich die Organisationsstruktur und Entscheidungsprozesse von grösseren Expert:innenorganisationen teilweise unterscheiden, sich dafür aber die Anpassungsprozesse von Qualitätsentwicklung und die in der Qualitätskultur definierten Werte im Hinblick auf die Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen schneller und wirksamer unterstützen lassen.

Die Gutachtenden kommen zu dem Schluss, dass die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse es der FH Graubünden erlauben, ihren Auftrag zu erfüllen und ihre strategischen Ziele zu erreichen.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 2.1 als vollständig erfüllt.

## **Standard 2.2**

Das Qualitätssicherungssystem trägt systematisch zur Bereitstellung von relevanten und aktuellen quantitativen und qualitativen Informationen bei, auf die sich die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs stützt, um laufende und strategische Entscheidungen zu treffen.

### *Beschreibung und Analyse*

Die FH Graubünden verfügt mit den Systemen *Management Cockpit* (Excel-basierendes Tool), *Microsoft (MS) Dynamics 365* (Enterprise Resource Planning Software) und *Microsoft (MS) Power BI* (Datenvisualisierungstool) über ein Management Informationssystem (MIS), welches einerseits eine gezielte Erhebung von quantitativen und qualitativen Zielen respektive Indikatoren erlaubt. Andererseits stellt es auch deren Konsolidierung und systematische Darstellung sicher (SBB 2023, S. 32).

Die 2022 etablierte Cloudversion *MS Dynamics 365* ermöglicht der FH Graubünden laut Selbstbeurteilungsbericht neue Möglichkeiten im Hinblick auf Reports und Berechtigungen. Unter der Rubrik Projektmanagement können die Nutzerinnen und Nutzer einerseits ihre eigenen Projekte (Projektleitung) und andererseits ihnen zugeteilte Projekte (Führungskräfte) einsehen. Das Projektmanagement beinhaltet einen SOLL-/IST-Vergleich der Finanzkennzahlen und Auswertungen zum Stundenverbrauch mit Detailangaben zu den jeweiligen Buchungen. Das System bietet den Vorteil, dass es einen schnellen und einfachen Zugriff auf die Finanz- und Stundenkennzahlen bietet. Die Finanzkennzahlen liegen tagesaktuell vor und eine Anfrage über das Controlling entfällt. Die Stundenbuchungen liegen mit einer Verzögerung von rund fünf Wochen (prozessbedingt) den Verantwortlichen vor. Das System bildet ausschliesslich quantitative Kennzahlen ab.

Das Management Cockpit umfasst vier Teilbereiche: Teilbereich 1: Hochschulstrategie, Teilbereich 2: Qualitätsstrategie, Teilbereich 3: Links (Verteilerseiten und Departemente), Teilbereich 4: Diverses/Legende. Die ersten beiden Teilbereiche widmen sich den strategischen Belangen. Einerseits sind dort wichtige Dokumente respektive Grundlagen zur Strategie verlinkt und andererseits werden die Status der strategischen Indikatoren aus der Jahreszielbroschüre mittels Ampelsymbol dreimal jährlich (Strategiereview, Strategie-Retraite, Jahresabschluss) abgebildet. Damit kann auf übersichtliche Weise ein schneller Eindruck über den Stand der Zielerreichung je Indikator in der Hochschul- und Qualitätsstrategie gewonnen werden. Zugriff haben alle Führungskräfte und Studienleitende mit Budgetverantwortung, der Stab Rektorat und die Mitglieder des Ressorts Qualität & Akkreditierung. Den Studierendenvertretenden Qualität auf Departmentsebene wird der Informationszugriff über die Qualitätsbeauftragten ermöglicht. Die Berechtigten haben Zugriff auf eine monatlich erstellte und vollständige Kopie des Cockpits, in welcher alle wichtigen Daten ersichtlich sind. Ausgenommen sind einzig Informationen, welche auf Einzelpersonen schliessen lassen, sodass der Datenschutz gewährleistet ist. Es gilt das Holprinzip, wesentliche Informationen zum Cockpit werden per E-Mail bekannt gegeben. Im Handbuch Controlling (intern) wird eine Übersicht über sämtliche Zugriffsrechte geführt. Alle Informationen zum Cockpit stehen den Nutzer:innen im Anwendungshandbuch zum Cockpit zur Verfügung. Das Handbuch wird regelmässig bearbeitet und bei Neuerungen im Cockpit ergänzt respektive erweitert. Das Handbuch ist ebenfalls auf der Startseite des Cockpits unter dem Teilbereich 4 «Diverses/Legende» abgelegt und somit jeder nutzenden Person zugänglich. Im Rahmen der angebotenen Schulung für neue Mitarbeitende mit Zugriffsberechtigung wird neben einer Cockpit-Präsentation und der Beantwortung von Fragen die Zugriffsberechtigung mit einem Auftrag an die IT in die Wege geleitet.

Die Informationen aus dem Cockpit werden sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene genutzt. Auf operativer Ebene werden betriebswirtschaftliche Grössen quartalsweise (teilweise auch monatlich) erhoben und den jeweiligen Abteilungsverantwortlichen zur Verfügung gestellt. Das Controlling informiert anhand des Cockpits zudem regelmässig über interne operative Trends und Entwicklungen. Neben dem quartalsweisen Reporting wird über die zentrale Kennzahl «Neuanmeldungen Studierende» wöchentlich informiert. Es handelt sich dabei um eine systematische Nutzung von quantitativen Daten im Management Cockpit. Die Kennzahl wird dort zentral platziert und zudem als Push-Information an die Verantwortlichen per E-Mail kommuniziert.

Das Management Cockpit enthält ein Kennzahlensystem, welches die wichtigsten quantitativen und qualitativen Zielgrössen beinhaltet. Die Indikatoren sind nach dem Strategieraster aufgebaut. Die FH Graubünden erhebt und analysiert ein relevantes Set an kundenbezogenen Leistungsindikatoren (Anmeldungen, Ausbildungsabbrüche, Erträge, Forschungsbeiträge, etc.). Die Finanzplanung basiert auf dem kantonalen Leistungsauftrag sowie der Strategie der FH Graubünden. Die entsprechenden Instrumente (Budgetierung, finanzielles Reporting) sind eingeführt. Verbesserungspotenzial sieht die Hochschule im Management Cockpit sowohl in technischer als auch in inhaltlicher Hinsicht. *MS Dynamics 365* ist an der Hochschule ein vergleichsweise neues Instrument. Jedoch sind die Möglichkeiten beim Reporting und in der Anwendung noch nicht ganz ausgeschöpft. Neben dem weiteren Aufbau der Systeme hat die Fachhochschule letztes Jahr damit begonnen, das Reporting der Hochschul- und Qualitätssicherungsstrategie zu harmonisieren und zu vereinheitlichen. Seit Mitte 2022 werden die Entwicklungsschwerpunkte der beiden Strategien einheitlich jeweils auf das strategische Review, die strategische Retraite und den Jahresabschluss rapportiert. Zusätzlich wurden seit 2023 in *MS Dynamics* zusätzliche Finanzberichte auf Projektebene erstellt. Um den Zugang zu diesen Funktionen zu erleichtern, wurde durch die Finanzabteilung eine PDF-Anleitung erstellt. Diese Anleitung ist für alle Mitarbeitende der FH Graubünden direkt in *MS Dynamics* über «Weitere Informationen / Allgemeines / Dokumentation, Reglemente» erhältlich.

Die FH Graubünden räumt ein, dass das Management Cockpit eine Grösse erreicht hat, die es immer aufwendiger macht, es zu pflegen. Fehlende Schnittstellen erschweren die Informationsbereitstellung. Die Daten stammen aus verschiedenen Instrumenten/Systemen, was den Aufwand massgeblich erhöht. Um weiterhin ein zielgerichtetes und zeitnahes Reporting zur Verfügung zu stellen, wird das Cockpit digitalisiert und, wo dies möglich ist, auch automatisiert. Das Qualitätsentwicklungsziel 2024 ist die Überführung des Management-Cockpits in *PowerBI*. Das ist der FH Graubünden zufolge ressourcenintensiv und wird schrittweise realisiert. Ein grosser Meilenstein seit der Systemprüfung ist die Schaffung eines «Data-Lakes», welches die Möglichkeit schafft, verschiedene Daten aus unterschiedlichen Quellen zusammenzuführen (hier sind bereits die Finanzdaten aus *MS Dynamics 365* integriert). Dies bildet die Basis für die Überführung des Management-Cockpits in *PowerBI*. In einem ersten Schritt wurden im April/Mai 2024 Finanzreporte über *PowerBI* zur Verfügung gestellt (Zugriff für alle Mitarbeitende möglich). In einem nächsten Schritt sollen auch die Studierendendaten aus *Evento* in den Data-Lake für ein Reporting via *PowerBI* integriert werden. Da sich Indikatorentabellen (Hochschul- und Qualitätsstrategie) sowie qualitative Indikatoren in *PowerBI* nicht gut abbilden lassen, wird von der Fachstelle Controlling eine Intranetseite eingerichtet werden, auf der analog zum Layout der Startseite des jetzigen Management-Cockpits, die wesentlichen Informationen allen Hochschulangehörigen zur Verfügung gestellt werden kann.

Die Gutachtenden bewerten den Umfang der vom Qualitätssicherungssystem an der FH Graubünden gesammelten und bereitgestellten Daten als angemessen, um darauf basierende strategische Entscheidungen zu treffen. Als positiv erachten die Gutachtenden zudem, dass den Hochschulvertreter:innen – wie von diesen bei der Vor-Ort-Visite erläutert – neben quantitativen Daten auch qualitative Daten zugänglich gemacht werden und dass die Mitglieder der Hochschulleitung auf eine Zusammenstellung von Kennzahlen zurückgreifen können, die ihr das Gewinnen eines Überblicks über die Datenlage erleichtert. Nach Ansicht der Gutachtenden würden die anderen Hochschulebenen ebenfalls von der Bereitstellung weniger, aber für ihren jeweiligen Tätigkeitsbereich besonders relevanten Daten profitieren. Im Sinne der bereits von der Hochschule selbst beschriebenen Herausforderungen bei der Pflege des wachsenden Management Cockpits legen die Gutachtenden der Hochschule nahe, Achtsamkeit bei Datenerhebungen und den tatsächlich zur Steuerung herangezogenen Kennzahlen walten zu lassen – getreu dem Grundsatz „Weniger ist mehr“. Dabei begrüssen die Gutachtenden die bereits eingeleiteten Massnahmen, um die Verarbeitung und Harmonisierung von Kennzahlen aus verschiedenen Quellen möglichst ressourcensparend umzusetzen, empfehlen aber zugleich auch den inhaltlichen Nutzen der einzelnen Kennzahlen und den Aufwand zu ihrer Erhebung bzw. Verarbeitung gegeneinander abzuwägen sowie dabei die Verständlichkeit der Informationen im Blick zu behalten und die Rezipient:innen in den einzelnen Hochschulbereichen nicht mit einer stetig wachsenden aber möglicherweise nur bedingt informativer werdenden Anzahl von Informationen und Kennzahlen zu konfrontieren.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 2.2 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung: Die Hochschule sollte für alle Bereiche eine Zusammenstellung von jeweils besonders relevanten Kennzahlen und weiteren Daten verfügbar machen. Zudem sollte beachtet werden, dass die erhobenen und zur Hochschulsteuerung herangezogenen Informationen übersichtlich in ihrer Anzahl, inhaltlich aussagekräftig für den jeweiligen Leistungsbereich und gut nachvollziehbar für die Entscheidungsträger:innen bleiben.



### Standard 2.3

Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die repräsentativen Gruppen der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ein angemessenes Mitwirkungsrecht haben und über Rahmenbedingungen verfügen, die ihnen ein unabhängiges Funktionieren ermöglichen.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die FH Graubünden hat, gestützt auf Art. 30, Abs. 1 lit. a HFKG und Art. 21 GHF Abs. lit. e, die Partizipation der Anspruchsgruppen im Reglement über die Mitwirkung geregelt. Das Reglement sieht ein Mitwirkungsrecht für alle Angehörigen der FH Graubünden in Angelegenheiten vor, die sie unmittelbar betreffen. Unabhängig davon verfügt jede:r Hochschulangehörige:r gemäss Reglement über ein Antragsrecht bei der Hochschulleitung (eingereicht über die Führungslinie). Die gewählte Interessensvertretung der Hochschulangehörigen der FH Graubünden ist die Mitwirkungskommission, welche in der Weisung für die Mitwirkung geregelt ist. Sie vertritt die Angehörigen innerhalb der FH Graubünden und wirkt in diesem Sinne an der Gestaltung der laufenden Geschäfte gemäss Mitwirkungsrecht und -bereiche mit. Die Mitwirkungskommission hat gemäss Weisung folgende Rechte: Ein *Stellungnahmerecht* in den Bereichen Strategiedefinition und Qualitätspolitik und -instrumente, ein *Mitspracherecht* bei strukturellen Organisationsveränderungen, beim Leitbild, über bei der übergeordneten inhaltlichen und infrastrukturellen Arbeitsplatzgestaltung und -entwicklung sowie ein *Mitentscheidungsrecht* bei Reglementen und Weisungen im Personalbereich, Stellenbesetzungen auf der Ebene der Hochschulleitung, Institutsleitung, Forschungsleitung sowie Studienleitung. Die anschliessend an den Einbezug der Mitwirkungskommission gefällten Entscheide werden der Kommission bekannt gegeben und bei Abweichung von deren Stellungnahme begründet.

Neben der Partizipation im Rahmen der Mitwirkungskommission stehen den Hochschulangehörigen auch weitere Möglichkeiten zur Partizipation offen. Die Möglichkeiten reichen dabei von der Anhörung (Meinung wird erfragt), über den Einbezug (Expertise wird eingeholt) und die Mitbestimmung bis hin zur (teil-)autonomen Entscheidungskompetenz. In welchem Kontext und in welcher Form Partizipation möglich ist, hängt dabei der FH Graubünden zufolge primär von der Rolle und dem Thema ab. Eine übersichtliche Darstellung dieser Partizipationsmöglichkeiten erfolgt im *Konzept Partizipation*, welches via Intranet an die Hochschulangehörigen kommuniziert worden ist. Es ist das Resultat der gemeinsamen Diskussion mit der Mitwirkungskommission zur Entwicklung einer partizipativen Qualitätskultur.

Ergänzend zu den von der Hochschule aufgezeigten formellen Wegen und Gremien, können Meinungen, Ideen und Vorschläge auch in hochschulweiten Workshops und Veranstaltungen (bspw. zur Erarbeitung der Inhalte der Nachhaltigkeitsdeklaration im Herbst 2023 oder im Rahmen der seit 2024 neuen Austauschplattformen unter Beteiligung eines Hochschulleitungsmitglieds («Gemeinsam an der Zukunftsfähigkeit arbeiten») eingebracht und diskutiert werden.

Zum Ausbau der studentischen Partizipationsrechte und der Gewährleistung einer strukturierten Partizipation der Studierenden an der FH Graubünden, wurde im Februar 2024 (aufgrund der Gutachtendenempfehlung bei der Systemprüfung 2023 und von Rückmeldungen bei der Studierendenbefragung 2023) die Studierendenvertretung für Qualität auf Departements- und Ressortebene sowie für das studentische Austauschgremium mit der Hochschulleitung institutionell verankert. Aus den bestehenden Klassensprecher:innenschaften in den Studiengängen und -richtungen werden die Studierendenvertretenden der Studiengänge (SVS) gewählt. Aus diesen Pools wird pro Departement ein Studierendenvertreter Qualität bestimmt. Die departementalen Studierendenvertretungen bestimmen in Selbstorganisation ihre Vertretung im Ressort Qualität und Akkreditierung. Im Austauschgremium mit der Hochschulleitung sind sämtliche SVS vertreten,

welche im Rahmen des Gremiums die Interessen der Studierenden ihres Studiengangs vertreten.

Die Ziele für die Partizipation sind für die Strategieperiode 2021-24 als strategisches Qualitätsziel festgehalten (G3: Die relevanten Anspruchsgruppen der FH Graubünden verfügen über eine angemessene Möglichkeit zur Partizipation), welches regelmässig durch die Mitarbeitenden- resp. Studierendenbefragung evaluiert wird. Die Resultate wurden den Gutachtenden vorgelegt.

Die Gutachtenden registrieren anerkennend, dass die FH Graubünden für ihre repräsentativen Gruppen umfangreiche Strukturen geschaffen hat, um diesen die Mitwirkung bei hochschulbezogenen Anliegen zu ermöglichen. Insbesondere begrüsst die Gutachtendengruppe, dass die Hochschule die studentische Partizipation als Reaktion auf entsprechende Empfehlungen aus der Studierendenschaft sowie durch eine externe Peer-Review zügig gestärkt und vertiefend institutionalisiert hat. Zudem teilen die Gutachtenden die von mehreren Hochschulvertreter:innen geäusserte Einschätzung, wonach die FH Graubünden im Hinblick auf die Rahmenbedingungen zur Mitwirkung ihrer Angehörigen von der vergleichsweise kleinen Hochschulgrösse profitiert, die den informellen Austausch fördert.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 2.3 als vollständig erfüllt.

## **Standard 2.4**

Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs berücksichtigt, dass die Aufgaben im Einklang mit einer wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltigen Entwicklung erfüllt werden. Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass sich die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs in diesem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt.

### *Beschreibung und Analyse*

In ihrem Selbstbeurteilungsbericht erläutert die FH Graubünden, dass der Denk- und Handlungsraum Nachhaltige Entwicklung (DHR-NE) im Rahmen der Hochschulstrategie 2021-24 lanciert wurde. Die Operationalisierung des DHR wird über den jährlichen Aktivitätenplan mit einer entsprechenden Ressourcenplanung sichergestellt. Das Ziel des DHR-NE ist es, Themen in den Schnittmengen der ökologischen Verantwortung, gesellschaftlichen Solidarität und wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit sowie deren Interaktionen zu diskutieren, konkretisieren und weiterzuentwickeln. Die Nachhaltigkeitskommission gewährleistet die Partizipation aller Hochschulangehörigen in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen. So wurden die in der 2023 unterzeichneten Nachhaltigkeitsdeklaration festgehaltenen Aspekte, welche die Grundlage der nachhaltigen Entwicklung der FH Graubünden für die nächsten Jahre bilden, im Rahmen eines für alle Hochschulangehörigen offenen Workshops nach Inputs aller Stakeholder erarbeitet. Der DHR-NE soll zudem sicherstellen, dass die Management- und Supportaufgaben sowie die Erfüllung der Leistungsaufträge nach den Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung stattfinden. Die Lehre wird durch den DHR-NE in Bezug auf Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) unterstützt, und das Angebot wurde mit einem studiengangübergreifenden Modul «Gestaltungskompetenz für eine NE» und eine Mastertiefung «Sustainable Business Development» erweitert.

Die FH Graubünden erklärt darüber hinaus, dass jedes Forschungs- und Dienstleistungsprojekt anhand der 17 Ziele einer nachhaltigen Entwicklung (SDGs) reflektiert wird. Das Veranstaltungsangebot zu Nachhaltigkeitsthemen wurde ausgebaut. So fand 2020 ein Faculty Development statt, um sicherzustellen, dass die NE als integrativer Bestandteil aller Leistungsaufträge und nicht als Zusatzaufgabe wahrgenommen wird. Die

Dissemination der Initiativen und Aktivitäten des DHR-NE erfolgt über den ab 2024 jährlichen Fortschrittsbericht zur verantwortungsvollen Managementausbildung, zusätzlich gibt es regelmässigen Austausch mit anderen Denk- und Handlungsräumen sowie dem Bereich Diversity und Chancengleichheit (SBB 2023, S. 43-45). Die Nachhaltige Entwicklung ist darüber hinaus als strategisches Qualitätsziel G4 im QS-System verankert, wobei für 2024 die Umsetzung der aus der neuen Nachhaltigkeitsdeklaration abgeleiteten Aktivitäten und Massnahmen im Fokus stehen. Eine erste Nullmessung ist im zweiten Halbjahr 2024 geplant. Zur Stärkung der Nachhaltigen Entwicklung sollen zudem Massnahmen aus den Ergebnissen der alle zwei Jahre durchgeführten Umfrage des World Wide Fund For Nature (WWF) abgeleitet werden.

Eine detaillierte Darstellung der Massnahmen, Instrumente und Prozesse im Bereich der sozialen, ökonomischen und ökologischen Aspekte Nachhaltigkeit wurde im Selbstbeurteilungsbericht für die Systemprüfung 2023 (S. 42-46) vorgenommen und den Gutachtenden für das aktuelle Begutachtungsverfahren zur institutionellen Reakkreditierung zur Verfügung gestellt. Die ebenfalls alle zwei Jahre durchgeführte Studierendenbefragung überprüft, ob das Thema nachhaltige Entwicklung im eigenen Studiengang inhaltlich ausreichend behandelt wird. Die Ergebnisse der Befragungen 2023 weisen hierbei auf eine positive Entwicklung hin: 15,5 % mehr Studierende als noch in der Studierendenbefragung 2021 geben dabei an, dass das Thema im Studium inhaltlich ausreichend behandelt wurde.

Mithilfe der von der Hochschule bereitgestellten Dokumente und Ausführungen können die Gutachtenden nachvollziehen, dass die FH Graubünden umfassende Bemühungen unternimmt, um eine wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltige Entwicklung bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu gewährleisten. Positiv zu erwähnen ist hierbei aus Sicht der Gutachtenden ausserdem die während der Vor-Ort-Visite spürbare Sensibilisierung aller repräsentativen Hochschulgruppen für Nachhaltigkeitsaspekte in Studium, Lehre, Forschung und allen weiteren Leistungsbereichen an der FH Graubünden.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 2.4 als vollständig erfüllt.

### **Standard 2.5**

Zur Erfüllung ihrer Aufgaben fördert die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs für das Personal und die Studierenden die Chancengleichheit und die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau. Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass sich die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs in diesem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt.

### *Beschreibung und Analyse*

Die FH Graubünden erklärt in ihrem Selbstbeurteilungsbericht, dass sie die Chancengleichheit aller Hochschulangehörigen und die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern anstrebt. Chancengleichheit und Gleichstellung sind über verschiedene strategische und operative Grundlagen und Policies in der Hochschule verankert. Die von der Hochschulleitung erlassene Diversity-Policy bildet die Grundlage für die Arbeit im Bereich Diversität, Chancengleichheit und Gleichstellung an der FH Graubünden und gewährleistet die Einhaltung des Bundesgesetzes über die Gleichstellung von Mann und Frau (GIG). Der Wert Respekt ist im Leitbild verankert. Die Förderung von Chancengleichheit erfolgt bereits im Rekrutierungsprozess. So werden Stelleninserate geschlechtsneutral ausgeschrieben und, soweit möglich, Teilzeit-Pensen offeriert. Eine Sensibilisierung der Personalabteilung sowie anderen Mitarbeitenden erfolgt im Rahmen von Workshops, Podiumsdiskussionen und dialogorientierten Blog-Beiträgen.

In der Qualitätssicherungsstrategie ist Chancengleichheit als Qualitätsziel G2 gemäss Akkreditierungsverordnung HFKG im Bereich der Governance definiert. Daraus wurde ein strategisches Ziel zur Steigerung des Anteils der Frauen in Kader und Dozenturen abgeleitet. Bis 2026 sollen mindestens 30 % der Dozierenden- und Führungspositionen mit Frauen besetzt sein. Der Anteil wird im Management-Cockpit sowie im Rahmen des Diversity-Benchmarkings gemessen. Gemäss Qualitätsstrategie G2 beträgt der Ist-Wert des Frauenanteils in Kader- und Dozierendenstellen bei Neubesetzungen und Beförderung 33 % (Ziel: 28 %, Stand: Mai 2024). Grundlage für die Chancengleichheits-Arbeit an der FH Graubünden bildet der Aktionsplan. Teil des Aktionsplans «Diversität und Chancengleichheit FH Graubünden 2021-2024» ist ein Massnahmenplan über vier Jahre. Der Aktionsplan ist Voraussetzung für die Mitwirkung an Kooperationsprojekten von *swissuniversities* («Diversity-Benchmarking» und «Wissensmanagement/Third Space») und umfasst die Schwerpunkte: Organisationsentwicklung; Sensibilisierung und Kompetenzerweiterung; Vielfaltsfördernde, inklusive Rahmenbedingungen und Angebote für Laufbahn und Studium. Der im Rahmen des UND-Audits zur Vereinbarkeit und Familienfreundlichkeit entwickelte Massnahmenkatalog ist ebenfalls Bestandteil des Aktionsplans.

Im Rahmen der Chancengleichheit werden neben dem Geschlecht insbesondere die Dimension Behinderung bearbeitet. Hierzu wurden eine Anlaufstelle gegründet und ein Prozess für den Nachteilsausgleich aufgebaut und bei der Fachstelle Diversity angesiedelt. Der Nachteilsausgleich unterstützt Studierende mit Behinderung und chronischer Krankheit in ihrem Studium und bei der Absolvierung der Prüfungen. Weitere Dimensionen betreffen die soziale Integration durch ein Angebot für Geflüchtete, die Stärkung der Vereinbarkeit von Familie, Studium und Beruf u.a. mit einem Fonds zur finanziellen Unterstützung der externen Kinderbetreuung für Studierende sowie die Sensibilisierung unterschiedlicher Zielgruppen.

Seit 2021 werden in den Studierendenbefragungen an der FH Graubünden sieben Diversitätsdimensionen hinsichtlich Gleichbehandlung untersucht: Alter, Geschlecht, soziale Herkunft, ethnische Herkunft/Nationalität, Religion und Weltanschauung, Behinderung sowie sexuelle Orientierung. Die Ergebnisse der Befragung aus dem Jahr 2021 zeigten, dass die grösste Abweichung bei der Geschlechtergleichbehandlung bestand.

Auf Initiative der Hochschulleitung entwickelte die Stabsstelle Diversity Massnahmenvorschläge und definierte Verantwortlichkeiten. Der Schwerpunkt der Massnahmen lag auf der Sensibilisierung für das Thema und der klaren Kommunikation der von der FH Graubünden vertretenen Werte. Dazu gehören insbesondere Respekt, Nulltoleranz gegenüber Diskriminierung und die Möglichkeit zur Rückmeldung. Die Ergebnisse der Studierendenbefragung 2023 deuten der Hochschule zufolge auf die Wirksamkeit der eingeleiteten Massnahmen hin: Der Anteil der Studierenden, die eine Ungleichbehandlung aufgrund des Geschlechts erleben, ist im Vergleich zu 2021 um mehr als die Hälfte (54,84 %) gesunken. Insgesamt ist ein Rückgang des Anteils der Studierenden zu verzeichnen, die Ungleichbehandlung erfahren haben. Die interne Überprüfung des Nachteilsausgleichs für fremdsprachige Studierende resultierte in ersten Abklärungen bezüglich Fremdsprachenausgleich anderer Schweizer Fachhochschulen.

Mit der Selbständigkeit und dem Wechsel zu einer eigenständigen öffentlich-rechtlichen Fachhochschule im Jahr 2020 haben sich auch die Aufgaben und Verantwortungen der Fachstelle Diversity der FH Graubünden ausgeweitet, die u.a. das Programmmanagement des Aktionsplans verantwortet. Diese Aufgaben, die zuvor bei der Koordinatorin der FH Ostschweiz (FHO) lagen, umfassen u. a. die Mitwirkung im Expertinnengremium Chancengleichheit von *swissuniversities*. Aufgrund des Wegfalls der FHO-Ressourcen wurde eine Projektleitungsstelle in der Fachstelle Diversity angesiedelt. Im Februar 2024 gab es eine Neubesetzung der Leitung der Fachstelle an der FH Graubünden. Der Fokus liegt auf einem ganzheitlichen Ansatz, um sicherzustellen, dass die Massnahmen zur Förderung von Diversity tiefgreifend in die organisatorischen Prozesse integriert

werden, auch auf Ebene der Studierenden. Ein „Diversity-Controlling“-Prozess soll die operative und strategische Verankerung von Diversity aufzeigen. Eine geplante Fachgruppe soll die Vielfalt breiter verankern und Synergien mit dem Bereich Nachhaltigkeit prüfen. Dabei wird die bestehende Struktur evaluiert, um mögliche alternative Massnahmen wie Peer-Gruppierungen zu identifizieren.

Nach der Durchsicht der diesbezüglichen Dokumente und nach dem Austausch mit den verschiedenen Gruppen von Hochschulangehörigen während der Vor-Ort-Visite gelangen die Gutachtenden zu der Einschätzung, dass die Chancengleichheit und die Gleichstellung an der FH Graubünden einen hohen Stellenwert haben und das Qualitätssicherungssystem hierbei einen stetigen Beitrag zur Erreichung von damit verbundenen Zielsetzungen leistet. Auch von den Mitarbeitenden der Hochschule wird bestätigt, dass Diversitätsthemen inzwischen auf der Prozessebene sichtbar platziert sind und es wird als Beispiel einer positiven Entwicklung darauf verwiesen, dass die Hochschule allen Mitarbeitenden – unabhängig vom Geschlecht – bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf entgegenkommt, etwa durch Home-Office-Tage oder durch eine Abkehr von der vorherigen Praxis, wonach Leitungsfunktionen in der Verwaltung nicht in Teilzeit ausgeführt werden konnten. Ebenso wurde von den Mitarbeitenden die stetige Suche der FH Graubünden nach Optimierungspotentialen im Bereich der Chancen- und Geschlechtergerechtigkeit gewürdigt, die sich aus vergleichenden Analysen mit weiteren Hochschulen in der Schweiz ergeben. Für die Gutachtenden ergab sich im Laufe der Vor-Ort-Visite allerdings vereinzelt der Eindruck, dass der Grad der Internalisierung von Diversitätsanliegen vereinzelt noch höher ausfallen könnte, auch wenn ohne Zweifel bereits ein hochschulweites grundlegendes Bewusstsein dafür geschaffen wurde. Aufgrund dieses überwiegend wahrnehmbaren Diversitätsbewusstseins sehen die Gutachtenden von einer entsprechenden Empfehlung ab, möchten die FH Graubünden aber dennoch an dieser Stelle nochmals in ihrem erkennbaren Bemühen bestärken, der Chancengleichheit weiterhin eine grosse Bedeutung zukommen zu lassen.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 2.5 als vollständig erfüllt.

## **Bereich III: Lehre, Forschung und Dienstleistungen**

### **Standard 3.1**

Die Aktivitäten der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs entsprechen ihrem Typ, ihren spezifischen Merkmalen und ihren strategischen Zielen. Sie beziehen sich hauptsächlich auf die Lehre, die Forschung und die Dienstleistungen und werden gemäss dem Prinzip der Freiheit und Unabhängigkeit unter Einhaltung des Mandats der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ausgeübt.

### *Beschreibung und Analyse*

Dem Selbstbeurteilungsbericht der FH Graubünden zufolge bildet das «Fit-for-purpose»-Verständnis die Grundlage des Qualitätsverständnisses in der Lehre und Weiterbildung und gewährleistet, dass die FH Graubünden gemäss Art. 7 Abs. 3 GHF als Hochschule mit kantonaler Trägerschaft, geführt als selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt des Kantons, ihren Anforderungen an Lehr- und Forschungsaktivitäten entsprechend dem Hochschultyp nach HFKG/GHF gerecht wird. Das Mandat der Fachhochschule ist im LAGR definiert, der jeweils für vier Jahre erteilt wird. Der LAGR orientiert sich an der H&FS des Kantons. Die Beiträge zu den einzelnen Profildfeldern der H&FS sind auf der Webseite der FH Graubünden aufgeführt. Die Finanzierung der FH Graubünden (ohne Sponsoring von Lehrstühlen, Sonderprofessoren, Zentren etc. durch Unternehmen), die relative Autonomie der Hochschule im Rahmen des LAGR sowie die Regelungen zu Nebenbeschäftigungen trägt zur Unabhängigkeit und Freiheit sowohl in

der Lehre wie auch Forschung an der FH Graubünden bei. Die Genehmigung neuer Studiengänge erfolgt durch die Regierung des Kantons Graubünden. Aktuell legt das GHF, Art. 10 Abs. 1, fest, dass die FH Graubünden technische und ökonomische Bachelor- und Masterstudiengänge anbietet. Die vom Kanton genehmigte Teilrevision des GHF sieht vor, der Hochschule in diesen Punkten grössere Autonomie zu gewährleisten. Im Rahmen des LAGR erfolgt eine jährliche Berichterstattung zur Zielerreichung. Basierend auf diesem Reporting werden in jährlichen Gesprächen mit dem Kanton Graubünden die Massnahmen für das Folgejahr festgelegt.

Für die **Lehre** orientiert sich die FH Graubünden bei der Strategieentwicklung an den drei vom Kanton vorgegebenen Handlungsprinzipien: Mit ihrer Nischenstrategie will die FH Graubünden Wachstum erzielen; die regionale Verankerung, die Kompetenz- und Qualitätsentwicklung soll mithilfe ihrer Netzwerke erreicht werden und die Orientierung an relevanten Themen bedingt die Förderung der Interdisziplinarität. Die Nischenstrategie äussert sich in der Lehre beispielsweise dadurch, dass die FH Graubünden bewusst Studienangebote auf den Markt bringt, die eine thematische Nische abdecken (schweizweit weniger als 100 Neustudierende pro Jahr), dafür aber eine schweizweite Einzigartigkeit aufweisen und so Studierende aus anderen Kantonen an die FH Graubünden bringen. Der Erfolg dieser Nischenstrategie zeigt sich der Hochschule zufolge im Zuwachs der Marktanteile zwischen 2011-2021. Gleichzeitig sollen die Studiengänge auch regionale Bedürfnisse abdecken. Um insbesondere den Bedarf an Absolventinnen und Absolventen aus technologischen und technologieorientierten Studiengängen zu decken, wurden in den Jahren 2021-2024 die bestehenden Studiengänge und -richtungen erfolgreich ausgebaut und angepasst. Dies betrifft unter anderem die Bereiche Photonics, Mobile Robotics, Digital Business Management, Digital Supply Chain Management sowie Computational and Data Science. Des Weiteren wurde ein neuer Joint-Master in Digital Communication and Creative Media Production und die IT-Studienrichtung Artificial Intelligence in Software Engineering entwickelt.

Die Handlungsrichtlinie der Netzwerke äussert sich dadurch, dass die FH Graubünden bestrebt ist, für jedes Studienangebot ein breites Netzwerk an Kooperationspartnerinnen und -partnern aufzubauen und zu pflegen durch den Miteinbezug von Partnerinnen und Partnern aus Wirtschaft und Verwaltung in der Entwicklung und Pflege von Studienangeboten. In den dreimal jährlich stattfindenden Überprüfungen der Qualitätsziele sowie in den jährlichen Strategie-Reviews wird die Umsetzung der Strategie durch die Hochschulleitung überprüft.

Die Grundlagen der Gestaltung der Studiengänge werden durch das HFKG, Art. 26 festgelegt: Die Fachhochschulen bereiten durch praxisorientierte Studien und durch anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung auf berufliche Tätigkeiten vor, welche die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden sowie, je nach Fachbereich, gestalterische und künstlerische Fähigkeiten erfordern. Auf der ersten Studienstufe bereiten sie die Studierenden in der Regel auf einen berufsqualifizierenden Abschluss vor.

Die FH Graubünden stellt die Anwendungsorientierung ihrer Studienangebote durch folgende Massnahmen sicher: durch die Verankerung im Qualitätsverständnis der Lehre durch die Definition der Qualitätsaspekte Berufsfeldorientierung und Praxisorientierung, durch die Einbindung von Partnerinnen und Partnern aus Wirtschaft und Verwaltung in die Entwicklung und Pflege von Studienangeboten, durch die Evaluationen zu den Qualitätsaspekten Berufsfeld- und Praxisorientierung (z. B. die Absolventinnen und Absolventenbefragung, Studierendenbefragung, Lehrevaluation) sowie durch ihre Personalstrategie, die sicherstellt, dass der Lehrkörper der FH Graubünden ein ausgewogenes Verhältnis von Praxis und Wissenschaftlichkeit aufweist.

Die FH Graubünden stellt durch folgende Massnahmen sicher, dass die Lehre auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und Methoden basiert: die Verankerung im Qualitätsverständnis der Lehre durch eine Definition des Qualitätsaspekts der Wissenschaftlichkeit,

die Sicherstellung durch die Personalstrategie, dass die Dozierenden der FH Graubünden ein ausgewogenes Verhältnis von Praxis und Wissenschaftlichkeit aufweisen sowie durch die Verankerung im Qualitätsverständnis der Forschung, wonach die FH Graubünden im strategischen Qualitätsziel festlegt, dass die Forschung an der FH Graubünden für eine forschungsbasierte und praxisorientierte Lehre sorgt. Die Überprüfung der Wissenschaftlichkeit und der Praxisorientierung erfolgt im Rahmen der unter Standard 3.2 beschriebenen Evaluationen, insbesondere durch Fachbeiräte, interne Programmakkreditierungen, die Absolventinnen- und Absolventenbefragung des Bundesamts für Statistik und die Studierendenbefragung der FH Graubünden.

Ergänzend zur Sicherstellung von Wissenschaftlichkeit und Anwendungsorientierung setzt die FH Graubünden einen strategischen Schwerpunkt auf die Förderung des innovativen lebenslangen Lernens (iLL). Dies wird durch *SKILL*, das Service- und Kompetenzzentrum für Innovatives Lehren und Lernen im Prorektorat der Fachhochschule Graubünden, unterstützt. *SKILL* vernetzt die Angebote des Blended Learning Centers (BLC), der Hochschuldidaktik und der beiden Projekte «Innovatives Lebenslanges Lernen» und «Innovatives Lehren und Lernen». *SKILL* bietet Lehrenden und Studierenden Unterstützung in der Lehre und Weiterbildung durch Basis- und Vertiefungskurse sowie individuelle Beratungs- und Selbstlernangebote.

Abgelegte Schulungen und deren Anwendung im Lehrbetrieb sowie bei der Qualitätssicherung in der Lehre werden im Rahmen des CAS Hochschuldidaktik angerechnet. In einer ersten Phase dieser Entwicklung wurde die Umsetzung des Blended-Learning-Konzepts (BL-Konzept) festgelegt. Auf Grundlage der neuen Strategie und der Rückmeldungen der FIBAA-Gutachtenden wurde dieses Konzept in der ersten Hälfte der Strategieperiode 21-24 überarbeitet und unter dem neuen Titel «Innovatives Lebenslanges Lernen» mit den Schwerpunkten Didaktik, Kompetenzen und Infrastruktur neu strukturiert. Dadurch wurde ein hochschulweites Verständnis für Blended Learning und lebenslanges Lernen geschaffen. Blended Learning soll Präsenzunterricht, begleitetes Selbststudium und freies Selbststudium mit technologiegestützten Aktivitäten verbinden. Als zentraler Baustein der innovativen Lehr- und Lernformen bedeutet Blended Learning im Detail: Die methodische/didaktische Form der Lehrveranstaltungen unterstützen die Studierenden in ihren Lernaktivitäten. Die Lehrveranstaltungen bieten einen hohen Grad an Interaktion zwischen Lehrenden und Lernenden. Die Individualisierung der Lernveranstaltungen bietet den Studierenden die Möglichkeit, individuell und flexibel zu studieren. Der Online-Unterricht kann zeit- und ortsunabhängig von den Studierenden absolviert werden. Im Rahmen der Lehrveranstaltungen erhalten die Studierenden ein fundiertes Feedback zu ihren Lernaktivitäten.

Zur Unterstützung von Lehrenden in der Umsetzung wurden Selbstreflexionstools (ICT-/BL-Kompetenzen), Checklisten zur Überprüfung und Überarbeitung eigener Lehrveranstaltungen, Templates für die Moodle-Kurse sowie Förder- und Weiterbildungsangebote (bspw. InnoBooster) geschaffen. Neue Räumlichkeiten (Greenroom) sowie die klar formulierten Anforderungen an künftige Lehr- und Lernräume (Hochschulleitungsentcheid) sollen dafür Sorge tragen, dass eine zeitgemässe Infrastruktur für innovative Lehre und Blended Learning vorhanden ist.

Die Internationalisierung in Lehre, Weiterbildung und Forschung ist der nächste strategische Schritt zur Erweiterung der bestehenden Aktivitäten der FH Graubünden. Abhängig vom jeweiligen Studiengang wird die Internationalisierung unterschiedlich stark vorangetrieben, da manche Studiengänge besser dafür geeignet sind als andere. Zum Beispiel ist der Tourismus intrinsisch auf den internationalen Austausch ausgelegt, während bei Ingenieurstudiengängen landesspezifische Gegebenheiten wie Normen und Sprache den Austausch erschweren können. Am Beispiel des Instituts für Tourismus und Freizeit lassen sich folgende Aspekte der Internationalisierung in der Lehre aufzeigen: Es bestehen Double-Degree-Abkommen mit der University of the Sunshine Coast (Australien) und der Hochschule Heilbronn (Deutschland). Es gibt eine Kooperation mit

der Shanghai University of Engineering Science. Je nach Anmeldestand variiert der Anteil der angebotenen Kurse bzw. Module in Englischer Sprache zwischen ca. 60 % und 80 %. Etwa ein Viertel der Studierenden der FH Graubünden absolviert ein Auslandssemester. Der Anteil der internationalen Studierenden liegt bei etwa 18 %. Bei der Gestaltung der Module wird auf den Einbezug internationaler Themen geachtet, die im Vergleich zur Schweizer Sichtweise beleuchtet werden. In der neuen Strategieperiode 2025–2028, die dieses Jahr entwickelt und beschlossen wird, soll die Internationalisierung weiter ausgebaut werden.

Die **Forschungsstrategie** der FH Graubünden ist nahtlos in die Gesamtstrategie der Hochschule integriert und orientiert sich an den Vorgaben des Kantons, an der kantonalen Hochschul- und Forschungsstrategie, an den Inhalten der Curricula in Aus- und Weiterbildung sowie an den Bedürfnissen der Partner in Wirtschaft und Gesellschaft. Die Gesamtstrategie definiert drei grosse thematische Schwerpunkte: «Angewandte Zukunftstechnologien», «Entwicklung im alpinen Raum» und «Unternehmerisches Handeln». Auf dieser Grundlage werden die Forschungsaktivitäten der Hochschule in thematische Schwerpunkte gegliedert, die eine langfristige Dauer von etwa zehn Jahren aufweisen. Mit diesen Schwerpunkten will die FH Graubünden nationale Anerkennung und teilweise auch internationale Vernetzung erlangen. Die Genehmigung der Forschungsschwerpunkte erfolgt durch den Hochschulrat. Für die mittelfristige Steuerung werden aus diesen Forschungsschwerpunkten spezifische Forschungsfelder abgeleitet. Diese Felder werden von der Hochschulleitung genehmigt und einer jährlichen Überprüfung unterzogen. Sowohl die Forschungsschwerpunkte als auch die Forschungsfelder sind in der Forschungslandkarte beschrieben und auf der Webseite der Hochschule veröffentlicht. Beispiele hierfür sind der Forschungsschwerpunkt «Smart Sensors and Applied Robotics» und der Forschungsschwerpunkt «Bauen im alpinen Raum». Die Forschung und Entwicklung an der FH Graubünden ist traditionell stark praxisorientiert und wird in der Regel in Zusammenarbeit mit Partner:innen aus der Wirtschaft und öffentlichen Einrichtungen durchgeführt. Um die Verbindung zur regionalen Praxis und die Anwendungsorientierung weiter zu stärken, wurden in den Regionen Reallabore eingerichtet. Dadurch können direkt Betroffene nicht nur unmittelbar unterstützt werden, sondern auch selbst als Akteurinnen und Akteure aktiv mitwirken. Auf diese Weise wird die transdisziplinäre Forschung an der FH Graubünden umgesetzt und ausgebaut.

Die Forschung an der FH Graubünden hat sich in den letzten zehn Jahren erheblich weiterentwickelt. Allein im Jahr 2023 wurden 280 Projekte durchgeführt, über 90 wissenschaftliche Publikationen veröffentlicht und mehr als 1000 Medienberichte erstellt. Zudem wurde ein Forschungsvolumen von 11,5 Millionen CHF erzielt, wobei über 60% aus Drittmitteln stammen (z. B. von Förderorganisationen wie *Innosuisse*, dem Schweizerischen Nationalfonds, Stiftungen und Auftragsforschung). Die Institutsberichte bieten eine Übersicht über die Forschungsprojekte, Publikationen und Konferenzbeiträge mit Partnern (Beispiel Institut für Multimedia Production).

Die Forschung umfasst 62 Vollzeitäquivalente, wobei die meisten Forschenden sowohl in der Forschung als auch in der Lehre tätig sind, mit mindestens je 350 Stunden pro Jahr (Mischprofil). Dies stärkt die Verbindung zwischen Forschung und Lehre. Die Forschung an der FH Graubünden sorgt somit für eine forschungsbasierte und praxisorientierte Lehre, was einem der strategischen Qualitätsziele der Institution entspricht.

Anfang 2024 wurde das *Research Office* der FH Graubünden ins Leben gerufen. Zwei Mitarbeitende unterstützen die Forschenden bei der Planung, Beantragung und Durchführung von Projekten. Ihre Unterstützung umfasst direkte Beratung, das Gegenlesen von Anträgen, die Bereitstellung aktueller Informationen zu Förderaufrufen und Entwicklungen im Forschungsumfeld sowie Schulungen und Fortbildungen. Darüber hinaus helfen sie bei der Vernetzung und Wissenschaftskommunikation. Mit ihrer Erfahrung in internationalen Programmen tragen die Mitarbeitenden des *Research Office* dazu bei, die internationalen Aktivitäten der Hochschule zu stärken.



Nach Einschätzung der Gutachtenden stehen die Aktivitäten der FH Graubünden im Einklang mit ihrem Status als Fachhochschule und mit ihren strategischen Zielen. Hierbei ist für die von der Hochschule verfolgte Nischenstrategie insbesondere das analytische und kriterienbasierte Vorgehen der FH Graubünden hervorzuheben, das bei der Vor-Ort-Visite erläutert wurde. So sind neben der Einmaligkeit eines zukünftig anzubietenden Studienangebots auch die Bedürfnisse der (kantonalen) Wirtschaft ein zentraler Aspekt, ebenso wie eine Abwägung der Erfolgsaussichten im Vergleich zu anderen Studiengangskonzepten und die anschliessende Entscheidung für das Angebot mit dem grössten Potenzial. Der Erfolg dieser Strategie im Bereich der Lehre spiegelte sich unter anderem in den Rückmeldungen der Studierenden zur Wahl ihres Studienortes wider.

Im Hinblick auf Forschungsaktivitäten konnten die Gutachtenden während der Vor-Ort-Visite feststellen, dass insbesondere die Schaffung eines *Research Office* von den Forschenden geschätzt wird. Diese profitieren demnach vor allem von der guten und raschen Erreichbarkeit des Research Office, der Hilfe bei der Kommunikation von Wissenschaftsergebnissen sowie vom Zeitersparnis bei administrativen Tätigkeiten, beispielsweise durch die Unterstützung beim Verfassen von Antragsschreiben.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 3.1 als vollständig erfüllt.

### **Standard 3.2**

Das Qualitätssicherungssystem sieht eine regelmässige Evaluation der Lehr- und Forschungstätigkeit, der Dienstleistungen sowie der Ergebnisse vor.

### *Beschreibung und Analyse*

Die FH Graubünden verfolgt ein Evaluationssystem, das in ihrem QS-System festgehalten ist und Tätigkeiten in den Bereichen Lehre / Weiterbildung, Forschung und Entwicklung (F&E), Zentrale Dienste sowie Kommunikation umfasst. Das Evaluationssystem basiert auf drei zentralen Grundsätzen: die periodische Überprüfung, die gemeinsame Verantwortung und Transparenz. Das erklärte Ziel der Hochschule mit den Evaluationen ist es, die Qualität in allen Bereichen kontinuierlich zu sichern und zu verbessern.

Die Evaluationen sind als Check-Funktion im Regelkreis der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung (PDCA-Zyklus) eingebettet und liefern Informationen und Datengrundlagen zur Identifikation von Stärken und Verbesserungsbereichen, aus welchen Entwicklungs- und Verbesserungsmassnahmen abgeleitet werden.

Seit der Strategieperiode 2021-24 durchlaufen alle Studiengänge eine interne oder externe Programmakkreditierung. Neue Studiengänge sind zu einer externen Programmakkreditierung verpflichtet. Durch den Einsatz von externen Fachberäten u.a. als *Sounding Boards* werden regelmässige Impulse und kritisches Feedback aus der Praxis und damit die Überprüfung und Gewährleistung der Anwendungsorientierung der Studiengänge sichergestellt. In regelmässigen Abständen durchläuft die gesamte Hochschule eine externe institutionelle Akkreditierung. Im Hinblick auf den strategischen und qualitativen Entwicklungsschwerpunkt hat die Hochschule 2021 zusätzlich eine externe Akkreditierung der Agentur FIBAA zur «Excellence in Digital Education» vorgenommen. Für den Bereich Weiterbildung ist eine externe Zertifizierung im Jahr 2025 geplant. Die Planung und Initiierung der Evaluierungsmassnahmen sowie der internen und externen Programmakkreditierungen werden durch das Ressort Qualität & Akkreditierung für eine Strategieperiode vorgenommen. Der Plan für interne und externe Programmakkreditierungen wird von der Hochschulleitung freigegeben. Die Freigabe für die institutionelle Akkreditierung erteilt der Hochschulrat. Dabei werden die Grundsätze, Evaluationsmethoden, Rhythmus und Verantwortlichkeiten festgelegt. Die Initiierung, Organisation und Durchführung der Evaluationen liegen bei der Fachabteilung QS+QE und den jeweiligen

Ressorts/Bereichen (Lehre, F&E, Zentrale Dienste). Das Follow-up wird durch die Hochschulleitung und die entsprechenden Abteilungen umgesetzt.

## *Lehre und Weiterbildung*

- Grundsatz: Wirkungsmodell für Lehre und Weiterbildung.
- Evaluationsmethoden: Online-Befragungen mit quantitativen und qualitativen Fragen, Nutzung des Systems evasys/evasys+.
- Rhythmus: Studierendenbefragungen (in der Lehre) alle zwei Jahre, Studiengangsevaluation in der Weiterbildung nach jeder Durchführung, Lehrveranstaltungsevaluationen mindestens jede zweite Durchführung oder institutsspezifisch (Weiterbildung).
- Verantwortlichkeiten: Planung und Durchführung durch Fachabteilung QS+QE, Auswertung und Massnahmen durch Studiengangsleitungen und Hochschulleitung.
- Geplante Weiterentwicklung: Einführung einer Lernfortschrittsmessung mit Self-Assessment für Pre-/Postkompetenzen für Studierende und einer multiperspektiven Evaluierung (Qualität von Lehrenden, Peer Learning, Infrastruktur).

## *Forschung & Entwicklung*

- Grundsatz: Wirkungsmodell F&E.
- Evaluationsmethoden: Reviews, externe Audits durch Drittmittelgeber:innen
- Rhythmus: Jährliche interne Reviews, externe Peer-Reviews alle drei Jahre.
- Verantwortlichkeiten: Planung und Durchführung durch die Ressortleitung F&E, Unterstützung durch externe Peers.
- Geplante Weiterentwicklung: Entwicklung und Einführung eines Forschungsmanagementsystems zur Vereinfachung von Projektabwicklung und Reporting.

## *Zentrale Dienste*

- Evaluationsmethoden: Online-Befragungen der Mitarbeitenden, Servicebefragungen.
- Rhythmus: Mitarbeitendenbefragungen alle zwei Jahre, Servicebefragungen bei Bedarf.
- Verantwortlichkeiten: Durchführung durch Fachabteilung QS+QE (Mitarbeitendenbefragung) oder die einzelnen Abteilungen (Servicebefragungen), Massnahmenplanung durch die jeweiligen Abteilungen.

## *Kommunikation*

- Evaluationsmethoden: Externe *Demoscope*-Befragung.
- Rhythmus: Alle vier Jahre.
- Verantwortlichkeiten: Planung und Durchführung durch Hochschulkommunikation und Marketing.

Die FH Graubünden leitet (im Sinne des Acts im PDCA-Zyklus) basierend auf den Ergebnissen der Evaluierungen Verbesserungsmaßnahmen ab. Dies erfolgt auf verschiedenen Ebenen (Hochschule, Departement, Institut/Zentrum). Massnahmen werden von den jeweiligen Verantwortlichen geplant und umgesetzt, wobei die Ergebnisse zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung beitragen.

Studierende werden über die Ergebnisse der Lehrveranstaltungsbefragungen informiert. Es findet ein Austausch zwischen Lehrenden und Studierenden statt, wobei die Ergebnisse genutzt werden, um die Lehrqualität zu verbessern und eventuelle Anpassungen vorzunehmen. Die Transparenz und Beteiligung der Studierenden sind dabei zentrale Elemente des Evaluationsprozesses. Deshalb soll die Kommunikation der Evaluationsergebnisse und der daraus abgeleiteten Massnahmen an die Studierenden weiter verbessert werden. Obwohl Studierende über das Intranet und die Lernplattform *Moodle* Zugang zu den aggregierten und quantitativen Ergebnissen der Lehrveranstaltungsevaluationen haben, werden sie nicht umfassend über die spezifischen Massnahmen auf Studiengangs- oder Lehrveranstaltungsebene informiert. In Prüfung ist die Entwicklung

einer Kommunikations-App, die auch den Anforderungen von Datenschutz und -sicherheit genügt. Ferner sollen interne Weiterbildungsangebote zum Thema Lehrveranstaltungsevaluation für Lehrende einen besseren Einblick in den Prozess und *Best Practices* im Umgang mit den Evaluationsergebnissen vermitteln.

### *Interne Programmakkreditierungen*

Einmal pro Strategieperiode (alle vier Jahre) werden die Studiengänge der FH Graubünden im Rahmen einer internen Programmakkreditierung gesamthaft evaluiert. Im Zentrum stehen die Beurteilungskriterien für die Evaluation von Studiengängen, dazu zählt u.a. die Einbettung in die Hochschulstrategie, Positionierung des Programms, das inhaltliche Konzept und die Umsetzung, Strukturen, Methoden, Leistungsnachweise/Prüfungen und Ressourcen. Zusammen mit den Empfehlungen und Beurteilungen der aus internen sowie externen Personen zusammengesetzten Gutachtendengruppe bildet diese Selbstreflexion der Studienleitenden die Ausgangsgrundlage für den Aktionsplan, welcher Massnahmen zur Optimierung/Verbesserung und ggf. Veränderungen des Studiengangs enthält. Für die Strategieperiode 2025-2028 soll der Leitfaden überarbeitet und unter anderem um einen Abschnitt zum Ablauf der Re-Akkreditierung ergänzt werden, welche verkürzt und mit dem Fokus auf die Prüfung und Umsetzung eben dieses Aktionsplans verlaufen soll.

### *Externe Programmakkreditierungen*

Eine gesamthafte Evaluation eines Studiengangs findet bei neuen Studiengängen zudem im Rahmen einer externen Programmakkreditierung statt. Unter Einbezug einer externen Akkreditierungsagentur wird hier die Konformität des neuen Studiengangs mit nationalen und internationalen Gepflogenheiten geprüft. Die Ergebnisse der Akkreditierung und die Empfehlungen der externen Gutachtenden werden von der Studienleitung zur Verbesserung und ggf. Anpassung des Studiengangs genutzt.

### *Institutionelle Akkreditierung*

Auch die gesamte Hochschule wird in einem Turnus von sieben Jahren im Rahmen der gemäss HFKG verpflichtenden institutionellen (Re-)Akkreditierung evaluiert. Im Rahmen der institutionellen (Re-)Akkreditierung wird das gesamte Qualitätssicherungssystem der Hochschule und seine Wirksamkeit in den einzelnen Bereichen (Governance, Lehre/Weiterbildung, Forschung/Dienstleistung, Ressourcen, Kommunikation) durch eine externe Agentur geprüft und durch den Schweizerischen Akkreditierungsrat akkreditiert. Die Ergebnisse der Akkreditierung und die Empfehlungen der Gutachtenden dienen der Hochschulleitung als Basis für die Ableitung von hochschulweiten Massnahmen. Eine Übersicht über die aus der vorherigen institutionellen Akkreditierung durch die Hochschulleitung abgeleiteten Massnahmen wurde den Gutachtenden zur Verfügung gestellt.

Die Gutachtenden konnten im Laufe des Verfahrens zur institutionellen Reakkreditierung nachvollziehen, dass die FH Graubünden regelmässige Evaluationsmassnahmen in allen Leistungsbereichen unternimmt. Dabei begrüssen sie die gleichzeitige Offenheit gegenüber abzuleitenden Optimierungsmöglichkeiten, die auch die betroffenen Mitarbeitenden und Studierenden gutheissen. Letzteres zeigte sich etwa im Umgang mit einer zuvor wahrnehmbaren Evaluationsmüdigkeit durch die Reduzierung der Frequenz und des Umfangs von Lehrerevaluationen. Auch die regelhafte Durchführung von externen Programmakkreditierungen für neue Studienangebote erachten die Gutachtenden als sinnvoll, um den stetigen Einbezug von Perspektiven von ausserhalb zu gewährleisten. Entsprechend der bereits für Standard 1.4 abschliessend geäußerten Einschätzung halten es die Gutachtenden auch hinsichtlich der Evaluationstätigkeiten an der FH Graubünden für denkbar, dass eine quantitative Reduktion dieser Massnahmen ebenfalls zielführend sein könnte und zugleich weniger Ressourcen und Kapazitäten binden würde.

## Schlussfolgerung

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 3.2 als vollständig erfüllt.

### Standard 3.3

Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass Grundsätze und Ziele im Zusammenhang des europäischen Hochschulraums berücksichtigt werden.

#### Beschreibung und Analyse

Die FH Graubünden führt in ihrem Selbstbeurteilungsbericht für diesen Qualitätsstandard aus, dass sie im Rahmen der institutionellen Akkreditierung 2019/2020 ihre Lehre im Hinblick auf die European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) und den ECTS-Leitfaden der Europäischen Kommission von 2015 analysiert und einen entsprechenden Leitfaden zur Umsetzung definiert hat. Daraufhin wurden die Studienordnungen und Informationen für Studierende zu den Studieninhalten überarbeitet und in ein Rahmenreglement überführt, das die Vergabe von ECTS-Punkten gemäss ESG regelt. Jedes Studienangebot hat eine spezifische Studien- und Prüfungsordnung (SPO), unterstützt durch Leitfäden und Muster-SPOs. Auch das Schulverwaltungssystem wurde angepasst, um den neuen Regelungen zu entsprechen. Strategische Qualitätsziele wurden definiert, um die Einhaltung der europäischen Standards zu gewährleisten. Diese Ziele umfassen Bereiche wie Studierbarkeit, Wahlmöglichkeiten und Mobilität, die im Management Cockpit der FH Graubünden abgebildet sind. Externe Programmakkreditierungen, wie z.B. die durch die Akkreditierungsagentur für Studiengänge der Ingenieurwissenschaften, der Informatik, der Naturwissenschaften und der Mathematik (ASIIN) mit dem EUR-ACE-Label (European Accredited Engineering Programme) für den BSc Photonics, unterstützen die Überprüfung der Einhaltung dieser Prinzipien und Ziele.

Die FH Graubünden fördert die Mobilität durch verschiedene Massnahmen wie Auslandssemester, Austauschsemester an Partnerhochschulen, Freemover-Optionen, Auslandspraktika und *Summer Schools*. Diese Möglichkeiten sind im diesbezüglichen Rahmenreglement festgehalten. Die Mobilität im Rahmen des Swiss-European Mobility-Programms an einer Partnerhochschule, auch für Mitarbeitende (bspw. Job-Shadowing, Lehraufenthalte) werden durch die Schweizer Agentur für Austausch und Mobilität (Movetia) finanziell unterstützt. Zur Überprüfung der Massnahmen wurde eine Kurzumfrage durchgeführt, um Gründe für die Nicht-Teilnahme an Auslandssemestern zu identifizieren. Die Ergebnisse führten zu Massnahmenempfehlungen, die in die Teilstrategie Internationalisierung 2025-2028 einfließen. Kooperationen wurden erweitert und neue Abkommen wie das Double Degree mit der University of the Sunshine Coast in Australien geschaffen. Intern wird zudem geprüft, ob weitere Angebote in englischer Sprache von der FH Graubünden angeboten werden können, um die Voraussetzungen für weitere internationale Austauschkooperationen zu schaffen.

Die FH Graubünden erläutert zudem, dass sie die Internationalität durch erweiterte Kooperationen und neue Abkommen, jährliche Informationsveranstaltungen, Blogs und Promotionsvideos fördert. Das *International Office* unterstützt *Incoming*-Austauschstudierende sowie internationale Studierende durch Unterkunftsvermittlung, administrative Hilfe und Integrationsmassnahmen. Zur Überprüfung der Internationalisierungsmassnahmen werden Studierendenrückmeldungen und Ergebnisse aus quantitativen Umfragen, ergänzt durch Resultate aus qualitativen Interviews, analysiert. Diese Daten werden in die Entwicklung der Teilstrategie Internationalisierung einfließen. Die SPOs sowie die Modulbeschreibungen wurden überarbeitet, um die aktive Beteiligung der Studierenden am Lernprozess zu fördern. Diese Überarbeitung umfasst die Abstimmung der Modulbeschreibungen mit den Studienangebotskompetenzen und Learning Outcomes. Die SPOs sowie das Rahmenreglement der FH Graubünden stellen sicher, dass

die Ausbildungsabschlüsse den Niveaus des Europäischen Qualifikationsrahmens entsprechen. Die Modulbeschreibungen sind konsequent mit den Fachkompetenzen abgestimmt. Die Überprüfung erfolgt durch externe Programmakkreditierungen und die Analyse der Einhaltung der ESG-Standards.

Die Gestaltung und Genehmigung von Studiengängen erfolgt auf Basis des Rahmenreglements und der SPOs, die klare Qualifikationsziele und Studiengangskonzepte festlegen. Diese berücksichtigen die europäische Dimension der Curriculumentwicklung. Die Überprüfung erfolgt durch interne und externe Evaluationen sowie durch die Konsolidierung der Qualitätsziele und Indikatoren im Management Cockpit. Die FH Graubünden verfügt über angemessene Regelungen für alle Phasen des «Student Life Cycle». Diese umfassen die Zulassung, die Feststellung des Studienfortschritts, die Anerkennung von Studien- und ausserhochschulischen Leistungen sowie den Abschluss des Studiums. Das *International Office* bietet auf Anfrage zudem Unterstützung bei der Prüfung der Maturitätsäquivalenz an.

Die Gutachtenden stimmen der Selbstbeurteilung der FH Graubünden dahingehend zu, dass Grundsätze und Ziele im Zusammenhang des europäischen Hochschulraums berücksichtigt werden und dass das Qualitätssicherungssystem hierzu einen durchgehenden Beitrag leistet. Wie von der Hochschulleitung bei der Vor-Ort-Visite selbst eingeräumt, sehen die Gutachtenden für die Internationalisierung an der FH Graubünden jedoch ebenfalls noch punktuelle Verbesserungsmöglichkeiten. Dabei begrüssen die Gutachtenden den im mündlichen Austausch von den Hochschulvertreter:innen berichteten Erfolg bei der Entwicklung eines englischsprachigen Studiengangs, der demnächst angeboten werden kann. Die Stärkung der englischsprachigen Lehre als Internationalisierungsfaktor kristallisierte sich auch in den weiteren Gesprächen während der Vor-Ort-Visite als wünschenswerter Aspekt heraus. Sinnvoll ist dies nicht nur für die Vorbereitung von Auslandsaufenthalten und die berufliche Qualifikation der Studierenden, sondern auch, um die Attraktivität eines Studienaufenthalts an der FH Graubünden für Studierende ausländischer Hochschulen zu steigern. Die Gutachtenden befürworten des Weiteren die von den Lehrenden geäusserte Idee, wonach eine angestrebte höhere Anzahl von englischsprachigen Modulen mit Unterstützungsangeboten einhergehen sollte, um aufseiten der weitgehend deutschsprachigen Studierenden möglicherweise wahrgenommene Hürden einer Absolvierung von englischsprachigen Modulen abzubauen.

Für die Gutachtenden war unter den Studierenden durchaus ein zugrundeliegendes Interesse an einer verstärkten Internationalisierung und an einer Inanspruchnahme von Mobilitätsangeboten zu spüren. Als möglicher Grund gegen ein konventionelles Auslandssemester wurde etwa die parallele Berufstätigkeit von in Teilzeit Studierenden angeführt, wobei den Studierenden grundsätzlich klar ist, wie bzw. mit wessen Hilfe an der FH Graubünden sie einen Auslandsaufenthalt für sich organisieren könnten. Darüber hinaus konnten die Gutachtenden ein verbreitetes Interesse der Studierenden an zusätzlichen und niederschweligen Aspekten der Internationalisierung feststellen. Hierzu zählt etwa ein vertiefter Austausch im Studium mit *Incoming*-Studierenden aus dem Ausland, welcher der erlebten Internationalisierung und den Fremdsprachenkenntnissen aller Studierenden zuträglich sein kann. Auch weniger zeitintensive Mobilitätsformate wie *Summer Schools* oder Exkursionen könnten sich die Studierenden gut als Alternative zu einem Auslandssemester vorstellen. Die Gutachtenden erkennen die Bemühungen der FH Graubünden bei der Förderung der Internationalisierung – insbesondere durch die Schaffung englischsprachiger Lehrangebote – an, empfehlen aber, ergänzend dazu weitere Anstrengungen zu unternehmen, um den Studierenden zusätzliche Erfahrungen im Sinne der Internationalisierung zu ermöglichen, die über den vertiefenden Erwerb von Englischkenntnissen hinausgehen und dabei nicht unbedingt einen längerfristigen Auslandsaufenthalt erforderlich machen.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 3.3 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung: Die FH Graubünden sollte die Angebote im Sinne der Internationalisierung, die keinen konventionellen und längerfristigen Aufenthalt im Ausland erfordern, weiter ausbauen.

## Standard 3.4

Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Kriterien für die Zulassung und Beurteilung der Leistungen der Studierenden und für die Abgabe von Ausbildungsabschlüssen entsprechend dem Auftrag der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs berücksichtigt werden. Diese Kriterien werden definiert, kommuniziert und systematisch, transparent und konstant angewandt.

### *Beschreibung und Analyse*

Die FH Graubünden beschreibt in ihrem Selbstbeurteilungsbericht, wie sie die Kohärenz der Zulassungs- und Beurteilungskriterien sowie der Vergabe von Ausbildungsabschlüssen durch ein umfassendes Qualitätssicherungssystem sicherstellt. Die Zulassungsbedingungen für Bachelor- und Masterstudiengänge sind durch nationale Gesetze und Verordnungen, wie das HFKG und die Zulassungsverordnung FH, geregelt. Ergänzend dazu hat die FH Graubünden eigene Reglemente (Rahmenreglement für die Studien- und Prüfungsordnungen) und Weisungen (Weisung zur Zulassung für Bachelor-/konsekutive Masterstudiengänge, Studien- und Prüfungsangebote der Studienangebote) zur Zulassung und Beurteilung der Studierenden, die öffentlich zugänglich sind.

Die Kriterien für die Zulassung, Leistungsbeurteilung und die Vergabe von Abschlüssen sind klar definiert und werden systematisch angewandt. Für Bachelorstudiengänge existieren drei Hauptwege der Zulassung: eine Berufsmaturität mit einer beruflichen Grundbildung, eine gymnasiale Maturität mit mindestens einjähriger Arbeitswelterfahrung oder eine Fachmaturität in einem verwandten Studienbereich. Die Zulassung zu konsekutiven Masterstudiengängen setzt einen entsprechenden Bachelorabschluss voraus. Für Leistungsnachweise existiert eine Weisung, welche die Prüfungseinsicht und Rechtsverfahren regelt. Die FH Graubünden gewährleistet die Einhaltung und Anwendung der Zulassungs- und Beurteilungskriterien durch regelmässige Überprüfungen im Rahmen der internen Programmakkreditierungen. Diese erfolgt gemäss dem Leitfaden der internen Programmakkreditierung und beinhaltet die Prüfung der Zulassungsvoraussetzungen und der Beurteilungskriterien. Die aktuellen Reglemente und Weisungen werden auf der Webseite, im Intranet und auf *Moodle* zur Verfügung gestellt. Studieninteressierte werden zudem bei der Online-Anmeldung auf die relevanten Reglemente hingewiesen.

Die Zulassungsbedingungen für die Bachelorstufe sind im HFKG, in der Zulassungsverordnung FH und in den kantonalen Hochschulgesetzen geregelt. Für die Weiterbildung gelten das Bundesgesetz über die Weiterbildung (WeBiG) und die Verordnung des Hochschulrates (siehe z.B. GHF, Art. 11). *Swissuniversities* hat im Eckwertepapier zur Hochschulweiterbildung festgelegt, dass für die Zulassung zu Weiterbildungsstudiengängen in der Regel ein abgeschlossenes Hochschulstudium und Praxiserfahrung erforderlich sind. Die FH Graubünden hat hierfür entsprechende Reglemente und Weisungen erstellt, die auf ihrer Webseite verfügbar sind.

Die FH Graubünden stellt durch ihre internen Qualitätssicherungsverfahren sicher, dass die Zulassungs- und Beurteilungskriterien konstant angewandt werden. Der Anteil nicht zugelassener Studieninteressierter ist gering, und es wurden seit 2017 keine Beschwerden wegen Nichtzulassung eingereicht. Die Einhaltung der Vorgaben wird durch die interne Programmakkreditierung und die Revision der SPOs regelmässig überprüft.

Die Gutachtenden stimmen mit der FH Graubünden dahingehend überein, dass die Kriterien für die Abgabe von Ausbildungsabschlüssen dem Auftrag der Hochschule

entsprechen, praxisorientierte Studien und anwendungsorientierte Forschung zu fördern. Die Bedingungen zur Vergabe von Abschlüssen und Kreditpunkten sind im Rahmenreglement für die Studien- und Prüfungsordnungen festgelegt. Die FH Graubünden kommuniziert die vergebenen Titel, Studienprofile und Modulübersichten über ihre Webseite und mittels Studienbroschüren.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 3.4 als vollständig erfüllt.

## **Bereich IV: Ressourcen**

### **Standard 4.1**

Mit ihrem Träger gewährleistet die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs die personellen Ressourcen, die Infrastrukturen und die finanziellen Mittel, um ihren Fortbestand zu sichern und ihre strategischen Ziele zu erreichen. Die Herkunft und die Verwendung der finanziellen Mittel und die Finanzierungsbedingungen sind transparent.

### *Beschreibung und Analyse*

Als selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt des Kantons Graubünden finanziert der Kanton Graubünden die Hochschule mit einem Globalbeitrag. Der Anteil des Kantons an den Gesamtfinanzen liegt im Jahr 2023 bei 28.3 %. Der Auftrag für Finanzaudits wurde der kantonalen Finanzkontrolle übertragen. Aufgrund der Anzahl der Mitarbeitenden und des Umsatzes wird eine ordentliche Revision durchgeführt. Die Verwendung der Mittel wird vom zuständigen kantonalen Amt – dem AHB – geprüft. Die finanziellen Ressourcen der FH Graubünden setzen sich für 2023 folgendermassen zusammen: Beiträge durch den Trägerkanton Graubünden mit 28,3 %, Beiträge durch Nicht-Trägerkantone mit 26,3 %, Bundesbeiträge mit 24,8 % und Drittmittel (Erträge aus Kerntätigkeit, Beiträge Privater/Dritter und betrieblicher Nebenerlös) mit 20,6 %. Das Budget wird jährlich nach den Anforderungen der FH Graubünden bei der Regierung beantragt und sollte für die Erfüllung des Leistungsauftrages genügen. Die FH Graubünden führt die Ausbildungsangebote gemäss Art. 44 des Gesetzes über den Finanzhaushalt des Kantons Graubünden (FHG) sparsam, wirksam und wirtschaftlich durch.

Die finanzielle Nutzung der Ressourcen wird sowohl intern als auch in der Öffentlichkeit regelmässig mit Verweis auf das Öffentlichkeitsgesetz des Kantons Graubündens publiziert. Der Jahresbericht 2023 inkl. Revisionsstellenbericht sowie die Zahlen und Fakten sind auf der Webseite veröffentlicht. Bei den Zielen und deren Indikatoren werden die Zielerreichungen gemäss Ziffer 2.2 des Leistungsauftrages überprüft. Im Prozesshandbuch sind die Prozesse „1.02.01 Finanzielle Mehrjahresplanung“ und „1.02.02 Budgetierung“ transparent und zugänglich für die Mitarbeitenden abgebildet.

Das Cockpit des Personalcontrollings zeigt die personellen und auch finanziellen Ressourcen des Personalmanagements auf. Das betrifft insbesondere den Stellenplan und die allgemeinen Zeitguthaben der Mitarbeitenden. Bei Gefahr der Nichteinhaltung der Personalbudgets kann frühzeitig reagiert werden. Im Cockpit werden auch andere Aspekte wie z.B. Geschlechterverteilung aufgezeigt. Die interne und externe Öffentlichkeit wird regelmässig über die Ressourcen im Rahmen ihrer externen Hochschulkommunikation informiert.

Die FH Graubünden evaluiert und prüft den Einsatz und die Wirksamkeit der Ressourcen regelmässig durch verschiedene Massnahmen. Eine zentrale Rolle spielt dabei die regelmässige Befragung der Mitarbeitenden. Als Massnahme zur Verbesserung des Verständnisses und der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten wurde im Jahr 2023 eine Führungsausbildung initiiert und 2024 fortgeführt. In

diesem Programm arbeiten Führungskräfte aus allen Bereichen der Hochschule mehrere Tage gemeinsam an einem einheitlichen Führungsverständnis. Für die nächste Mitarbeitendenbefragung im Jahr 2025 ist geplant, das Thema Zusammenarbeit mit zusätzlichen Fragen genauer zu erfassen und zu überprüfen. Diese Massnahmen sind Teil eines kontinuierlichen Prozesses, um die Qualität der Zusammenarbeit und den effizienten Einsatz der Ressourcen zu sichern und zu verbessern.

Zusätzlich zu Personal, Finanzen und Administration tragen zahlreiche Dienstleistungen zur Förderung und Entwicklung sowie zur Unterstützung der strategischen Hochschul- und Qualitätsziele bei. Dazu gehören der IT-Service, die interne Beratungsstelle, das *Blended Learning Center*, das *Career Center*, die Fachgruppe Fremdsprachen, die Bibliothek, der Hochschulsport, das *International Office*, finanzielle Unterstützung für die Kinderbetreuung, der Nachteilsausgleich für Chancengleichheit, verschiedene Studierendenvereinigungen und eine Alumni-Vereinigung.

Die Rechte von betroffenen Personen wird durch die Funktion der Datenschutzberaterin respektive des Datenschutzberaters gesichert, welche die Hochschulangehörigen in Fragen zum Datenschutz berät und unterstützt, schult und sensibilisiert und Hilfsmittel für einen effektiven Umgang mit Datenschutzthemen bereitstellt. Mit einer Vielzahl von Massnahmen im Bereich der Datensicherheit schützt die FH Graubünden ihre Daten und sichert damit das Vertrauen und stärkt das Image der Hochschule als verlässliche und verantwortungsbewusste Bildungsinstitution.

Durch das Notfallmanagement der FH Graubünden wird die Sicherheit (Prävention und Intervention) aller Hochschulangehörigen und Besuchenden gewährleistet. Im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtungsweise beinhaltet das Konzept sowohl das Vorgehen bei Notfällen und Krisensituationen als auch die Prävention und Aufarbeitung. Eine Intranetseite sowie ein Bereich in *Moodle* (beide in Deutsch und Englisch) dient als zentraler Einstiegspunkt für die Hochschulangehörigen und bietet schnellen Zugang zu allen relevanten Informationen.

Ziele und Indikatoren für zentrale Verwaltungsbereiche und Dienstleistungen sind in den strategischen Qualitätszielen R1-R5 definiert. Der Jahresbericht wird auf der Webseite veröffentlicht. Prozesse, Instrumente und Massnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung werden sowohl im Bereich «Zentrale Dienste» als auch für die weiteren Dienstleistungen überwiegend dezentral und projektbezogen umgesetzt, gemäss dem Qualitätsprinzip „Fit-for-purpose“ und der konsequenten Anwendung des PDCA-Zyklus. Ein übergeordnetes strategisches Hochschul- und Qualitätsziel der Zentralen Dienste sind das Infrastrukturprojekt «Neubau Fachhochschulzentrum Graubünden» sowie der Qualitätsentwicklungsschwerpunkt «Digitalisierung in der Verwaltung». In den vergangenen Jahren sind die Studierendenzahlen der FH Graubünden stetig gestiegen – die Fachhochschule musste laufend Räumlichkeiten dazu mieten. Heute sind die Unterrichtsräume, die Büros und die Labors in Chur auf acht Gebäude an fünf Standorten verteilt.

Die FH Graubünden beschreibt die derzeitige räumliche Situation am Standort Chur als nicht optimal. Das Projekt Fachhochschulzentrum sieht daher eine Konzentration des Hochschulbetriebs an einem einzigen Standort vor, sodass Prozesse vereinfacht, Synergien genutzt und Kosten eingespart werden können. Zur Qualitätssicherung bei der Entwicklung des Planungs- und Betriebskonzeptes «Fachhochschulzentrum Graubünden FHZ GR» wurden zahlreiche Workshops mit Arbeitsgruppen, zusammengesetzt aus Beteiligten aus allen Bereichen der Hochschule, durchgeführt. Dadurch wurden interne Bedürfnisse und externe Erfahrungen in der Gestaltung von Lehr- und Lernräumen für die Zukunft gleichermassen eingebracht.

Der Qualitätsentwicklungsschwerpunkt «Digitalisierung in der Verwaltung» ist das Ergebnis informeller Gespräche mit Studierenden sowie Teilergebnis der Studierendenbefragung, aus denen die Schwächen der aktuell manuell geführten Verwaltungsprozesse



deutlich wurden. Diese zeigten der Hochschule den Handlungsbedarf zur Digitalisierung von Verwaltungsprozessen auf. Die derzeit noch praktizierte manuelle Umsetzung der Studierendenablage entspricht nicht dem Qualitätsverständnis der FH Graubünden. Der Fokus der Qualitätsentwicklung der Verwaltung liegt daher auf der Digitalisierung, sowohl von Studierendendossiers als auch für das Vertragswesen, mit einem elektronisch unterstützten Dokumentenmanagementsystem, das eine regelmässige Qualitätssicherung ermöglicht. Die Rückmeldungen und Feedbacks von Dozierenden und Studiengangsleitungen zur Zufriedenheit mit dem Stunden- und Raumplanungsprozess haben deutlich gemacht, dass auch hier Qualitätssicherung im vorgegebenen Zeitrahmen nur mit weiterer technologischer Unterstützung möglich ist. Zur Vereinfachung des Anmeldeprozesses in der Weiterbildung wurde aufgrund von positiven Erfahrungen mit dem digitalen Anmeldeprozess in der Lehre die Online-Anmeldung ebenfalls in der Weiterbildung eingeführt. Die studentischen Rückmeldungen führten ebenfalls zur Verbesserung der Bibliotheksdienstleistungen des in *Moodle* erstellten Informationsangebots der Bibliothek (*Recherchier-Bar*). Diese Lösung erfüllt nun die verschiedenen Interessen der Stakeholder wie Übersichtlichkeit, Suchbarkeit, Filterung und einfache Pflege.

2022 wurde erstmalig eine Zufriedenheitsbefragung zu IT-Services und Support bei Mitarbeitenden der FH Graubünden durchgeführt. Die Rücklaufquote betrug mehr als 50 %. Basierend auf den Ergebnissen wurden folgende Massnahmen zur Qualitätsentwicklung beschlossen und umgesetzt:

- Schulungen vor Ort: da die zentrale IT nicht alle Standorte gleichermaßen abdecken kann, sind dezentrale Schulungen zeitlich mit den Anspruchsgruppen vor Ort oder online abgestimmt worden. Zusätzlich stehen diverse IT-Tutorials zur Verfügung. Damit soll die Kompetenz von Mitarbeitenden, Dozierenden und Studierenden als Power User und bei Problemlösungen weiterentwickelt werden
- Einführung elektronisch durchgeführte Personensuche: Suche nach Telefonnummern oder Vorname/Name
- Anpassungen von Sicherheitsmassnahmen im Client Bereich: z.B. Entfernen von permanenten, lokalen Admin Rechten, Sicherheits-Monitoring (Viren/Schad-Software, Updates, etc.).

Die Gutachtenden konnten die Finanzierung der FH Graubünden und die entsprechende Verteilung über die einzelnen Mittelgeber:innen hinweg anhand der bereitgestellten Dokumente und der Gespräche mit den Hochschulverantwortlichen vor Ort gut nachvollziehen. Die Gutachtenden erachten die unter den Mitarbeitenden durchgeführte Servicebefragung als besonders hilfreiche Möglichkeit für die Hochschule, um die bestehenden infrastrukturellen Ressourcen mit den Wünschen der Mitarbeitenden abzugleichen und so eventuelle Finanzierungsbedarfe zu erkennen. Ebenso stimmen die Gutachtenden der von den Studierenden und Absolvent:innen geäusserten Erwartung zu, wonach die Konzentration des Hochschulbetriebs an einem einzigen Standort auch dem Gemeinschafts- und Zugehörigkeitsgefühl der Studierenden zuträglich sein dürfte und zudem die studentische Beteiligung an hochschulischen Themen weiter fördern könnte.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 4.1 als vollständig erfüllt.

### **Standard 4.2**

Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass das gesamte Personal entsprechend dem Typ und den spezifischen Merkmalen der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs qualifiziert ist. Es sieht zu diesem Zweck eine regelmässige Evaluation des Personals vor.

## *Beschreibung und Analyse*

Das Personal der FH Graubünden wird grundsätzlich in wissenschaftliche und administrative Funktionen unterteilt. Das Kompetenzprofil der Hochschule bestimmt praktische und akademische Erfahrung in ihrem Fachgebiet bei der Rekrutierung und Einstellung von Dozierenden, Professorinnen und Professoren sowie ferner die Bereitschaft in beiden Bereichen, Lehre und praxisorientierte Forschung & Dienstleistung, tätig zu sein. In den Teams der Institute wird der FH Graubünden zufolge auf eine gute Mischung eher akademisch ausgerichteter und eher praxisorientierter Dozierender geachtet. Zusätzlich zu den 220 festangestellten Mitarbeitenden in Forschung und Lehre wird der konkrete Praxisbezug punktuell durch 500 externe Lehrbeauftragte gesichert, die typischerweise in der Privatwirtschaft festangestellt sind und für die FH Graubünden nebenamtlich im Stundenpensum unterrichten. Die Anforderungen an eine Funktion werden in den entsprechenden Funktionsbeschreibungen festgehalten. Sie bilden die Grundlage für jede, interne oder externe, Stellenbesetzung. Beförderungen durchlaufen in der Regel ebenfalls einen Selektionsprozess. Die zu besetzende Stelle wird ausgeschrieben und die Bewerbenden entsprechend auf ihre Eignung geprüft. Die häufigsten Selektionsinstrumente sind das Interview, eine Präsentationsaufgabe, eine Gastvorlesung und in seltenen Fällen ein externes *Assessment Center*. Der Rekrutierungsprozess ist standardisiert und beschrieben.

Das Personalcontrolling-Cockpit bietet einen umfassenden Überblick über die personellen und finanziellen Ressourcen des Personalmanagements. Es umfasst insbesondere den Stellenplan und die allgemeinen Zeitguthaben der Mitarbeitenden, sodass bei Gefahr der Nichteinhaltung der Personalbudgets frühzeitig reagiert werden kann. Zusätzlich werden im Cockpit auch andere Aspekte wie beispielsweise die Geschlechterverteilung dargestellt.

Die individuelle Evaluation des Personals wird jährlich im Rahmen der Beitragsvereinbarungsgespräche vorgenommen, wobei Entwicklungsmaßnahmen für das folgende Jahr festgelegt werden. Dieser Prozess ermöglicht es, auf zukünftige Veränderungen im Anforderungsprofil der Mitarbeitenden flexibel zu reagieren, wie es beispielsweise während der Pandemie mit den digitalen Kompetenzen notwendig war. Die Beitragsvereinbarung unterscheidet dabei zwischen Zielen (im Sprachgebrauch der FH Graubünden «Beiträge»), Fach- und Sozialkompetenzen sowie Personalentwicklungszielen. Letztere werden nicht jährlich bewertet, sondern unterstützen die individuelle Laufbahnentwicklung, die häufig mehrere Jahre in Anspruch nimmt.

Die wissenschaftlichen Funktionen werden in Projektmitarbeitende, Projektleitende und Dozierende unterschieden. Wissenschaftliche Projektmitarbeitende sind in der Regel befristet angestellt. Es gibt in fast allen Funktionen Mitarbeitende mit Teilzeitpensum, was von den Mitarbeitenden etwa aufgrund einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf als positiv hervorgehoben wird und auch von den Gutachtenden positiv aufgenommen wurde, nicht zuletzt da auch Führungsfunktionen in Teilzeit ausgeübt werden können. Wissenschaftliche Mitarbeitende haben ausserdem die Möglichkeit, während ihrer Anstellung einen Master oder ein Doktoratsstudium zu absolvieren. Die FH Graubünden unterstützt dies durch eine Reduktion des Arbeitspensums und die Übernahme von Semestergebühren.

Alle zwei Jahre wird im Sinne des PDCA-Zyklus eine Mitarbeitendenbefragung durchgeführt, die auf aggregierter Ebene die Zufriedenheit in den Bereichen «Arbeitsinhalt & Arbeitsumfeld», «Führung & Zusammenarbeit» und «Mitwirkung & Entwicklung» ermittelt. Die Organisationseinheiten leiten daraus spezifische Massnahmen ab und setzen diese um. Einige Fragen dienen als Indikatoren zur Messung des Erfüllungsgrades strategischer Qualitätsziele und werden zweijährig entsprechend angepasst.

Insbesondere durch den Austausch mit Vertreter:innen aller Hochschulebenen ergab sich für die Gutachtenden der klare Eindruck, dass das Personal an der FH Graubünden

für die jeweiligen Aufgabenbereiche und entsprechend des Hochschultyps qualifiziert ist. Darüber hinaus schätzen die Gutachtenden die Regelmässigkeit und die inhaltliche Detailtiefe der von der FH Graubünden durchgeführten Massnahmen zur Evaluation des Personals als angemessen ein.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 4.2 als vollständig erfüllt.

### **Standard 4.3**

Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs die Laufbahnentwicklung des gesamten Personals und insbesondere des wissenschaftlichen Nachwuchses unterstützt.

### *Beschreibung und Analyse*

Die FH Graubünden erläutert für diesen Qualitätsstandard, dass sämtliche Prozesse, Funktionsbeschreibungen, Reglemente sowie die Personalverordnung und das Personalgesetz für alle Bereiche der Anstellung transparent und zugänglich im Intranet der Hochschule abgebildet sind. Das Personalcontrolling-Cockpit bietet einen Überblick über die personellen und finanziellen Ressourcen des Personalmanagements, einschliesslich Stellenplan und Zeitguthaben der Mitarbeitenden. Dies ermöglicht frühzeitiges Reagieren bei Gefahr der Nichteinhaltung der Personalbudgets.

Die Personalprozesse der FH Graubünden sind im Prozessmanagement der Fachhochschule klar strukturiert und entlang des Personal-Life-Cycles beschrieben. Diese umfassen:

- Rekrutierung und Auswahl: Der Prozess «Rekrutierung und Auswahl» stellt sicher, dass die Eingangsvoraussetzungen und das gewünschte Qualifizierungsprofil neuer Mitarbeitender erfüllt werden. Offene Stellen, einschliesslich Beförderungen, werden in der Regel ausgeschrieben, um Transparenz und Fairness zu gewährleisten.
- Beitragsvereinbarungen und Personalentwicklung: Die Prozesse «Beitragsvereinbarungen» und «Personalentwicklung» garantieren die kontinuierliche Qualifizierung der Hochschulangehörigen. Im Rahmen der Beitragsvereinbarungsgespräche werden jährlich Personalentwicklungsziele und mögliche Karriereschritte festgelegt. Massnahmen zur Erreichung dieser Ziele werden gemeinsam mit den Vorgesetzten formuliert und können sowohl *on the job* als auch *off the job* erfolgen.
- Laufbahnentwicklung: Die Laufbahnentwicklung wissenschaftlicher Mitarbeitender ist stark vom schweizerischen Hochschulsystem geprägt:
  - Wissenschaftliche Projektmitarbeitende: Beginn nach Abschluss des Bachelorstudiums, befristete Anstellung auf drei Jahre, verlängerbar bei Masterausbildung.
  - Wissenschaftliche Projektleitung: Erfordert einen Masterabschluss.
  - Dozierende: Praxiserfahrung erforderlich, die oft ausserhalb der Hochschule gesammelt werden muss.
  - Professor/Professorin: Ernennung durch den Hochschulrat, Anforderungen im Personalentwicklungsreglement definiert.

Wissenschaftliche Mitarbeitende haben die Möglichkeit, während ihrer Anstellung einen Master oder ein Doktoratsstudium zu absolvieren. Die FH Graubünden unterstützt dies durch eine Reduktion des Arbeitspensums und die Übernahme von Semestergebühren.

Für die Pflichtenhefte, Funktions- und Stellenbeschreibungen verweist die FH Graubünden auf das Umsetzungskonzept, welches den Gutachtenden vorgelegt wurde. Die Funktionsbeschreibungen sind transparent im Intranet abrufbar und dienen als Vorlage

für die spezifischen Stellenbeschreibungen. Die FH Graubünden bietet umfassende Weiterbildungsangebote an, die sich in folgende Kategorien unterteilen lassen: Kurzschulungen und Tutorials, Forschung & Entwicklung, Didaktik & E-Learning sowie Führungsentwicklung.

Darüber hinaus stehen allen Mitarbeitenden individuelle Bildungs- und Praxisprojekte zur Verfügung, wie persönliche Auszeiten, Gast- und Forschungssemester, Praxisjahre in der Privatwirtschaft, Praktika, Austauschsemester und Job Shadowing. Mitarbeitende in wissenschaftlichen Bereichen können nach zehn Dienstjahren ein Sabbatical in Anspruch nehmen, das bis zu vier Monate bezahlten Urlaub und eine Spesenpauschale umfasst.

Alle Personalentwicklungsmassnahmen werden in der individuellen Beitragsbeurteilung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden überprüft und geplant. Durch diesen kontinuierlichen Prozess wird sichergestellt, dass die Laufbahnentwicklung den Bedürfnissen der FH Graubünden und der Mitarbeitenden entspricht. Die Mitarbeitendenbefragung, die alle zwei Jahre durchgeführt wird, liefert zudem Erkenntnisse zur Zufriedenheit und hilft, spezifische Massnahmen abzuleiten und umzusetzen.

Die FH Graubünden fördert Chancengleichheit und Gleichstellung durch verschiedene Massnahmen. Die Diversity-Policy bildet die Grundlage und gewährleistet die Einhaltung des Gleichstellungsgesetzes. Stellenanzeigen werden geschlechtsneutral verfasst, Teilzeioptionen (soweit möglich) angeboten. Diverse Workshops und Diskussionen sorgen für die kontinuierliche Sensibilisierung von Mitarbeitenden. Chancengleichheit ist in der Hochschule auch als Qualitätsziel in der Governance verankert. Das Cockpit dient der Überprüfung aller gesetzten Ziele.

Die Personalpolitik leitet sich aus dem Statement «Vision-Mission-Werte» ab und wird in den Jahreszielen über die «Attraktivität als Arbeitgeberin» und den strategischen Qualitätszielen gesteuert. Aufschluss über die Zielerreichung geben neben den Mitarbeitendenbefragungen das Management Cockpit wie z.B. die Kennzahl Fluktuation. Zusätzlich hat die FH Graubünden einen Kooperationsvertrag mit *Movis*, die Mitarbeitende zu fast allen beruflichen wie auch privaten Problemstellungen eine Beratung anbietet. Die anonymisierte, jährliche Rückmeldung gibt Aufschluss über die Anzahl und Art der Beratungen (Trendanalysen). Das betriebliche Gesundheitsmanagement liefert weitere Indikatoren, z.B. durch ein Absenzenmanagement.

Die Gutachtenden haben im Laufe der Vor-Ort-Visite von den verschiedenen Mitarbeitendengruppen der FH Graubünden durchgehend positive Rückmeldungen zu den angewandten Massnahmen der Laufbahnentwicklung erhalten. So lobten die Mitarbeitenden die guten Möglichkeiten zur akademischen und beruflichen Weiterentwicklung innerhalb der Hochschule, die Unterstützung bei der individuellen Weiterbildung sowie das institutionalisierte Gesundheitsmanagement. Auch der Rückhalt, den die Mitarbeitenden während und nach der Pandemie von der Hochschule erfahren haben, wird von den Mitarbeitenden geschätzt. Basierend auf diesen Eindrücken kommen die Gutachtenden zu dem Schluss, dass das Qualitätssicherungssystem der FH Graubünden die Laufbahnentwicklung aller Mitarbeitendengruppen adäquat fördert.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 4.3 als vollständig erfüllt.

## **Bereich V: Interne und externe Kommunikation**

### **Standard 5.1**

Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs macht ihre Qualitätssicherungsstrategie öffentlich und sorgt dafür, dass die Bestimmungen zu den
---

Qualitätssicherungsprozessen und deren Ergebnisse den Mitarbeitenden, den Studierenden sowie gegebenenfalls den externen Beteiligten bekannt sind.

## *Beschreibung und Analyse*

Die FH Graubünden verweist hinsichtlich ihrer internen und externen Kommunikation auf eine Vielzahl von Massnahmen und Kommunikationskanälen, um alle Anspruchsgruppen über die Qualitätssicherungsstrategie, Befragungsergebnisse und Verbesserungsmassnahmen zu informieren und einen bilateralen Austausch zu gewährleisten. Seit der Erstakkreditierung hat die Hochschule die Kommunikation der Qualitätssicherungsprozesse und -ergebnisse kontinuierlich weiterentwickelt. Ein Kommunikationskonzept, das von der Hochschulleitung genehmigt wurde, steuert diese Aktivitäten anhand eines Jahresplans mit Zwischenzielen. Dieses System stellt sicher, dass die Kommunikationsinstrumente regelmässig auf ihre Wirksamkeit, Verständlichkeit und Effektivität überprüft und bei Bedarf verbessert werden. Dies geschieht durch zweijährliche Studierendenbefragungen, externe Umfragen wie auch im direkten Austausch mit den Hochschulangehörigen. Diese Instrumente dienen darüber hinaus auch der Zielerreichungsmessung des strategischen Qualitätsziels K1.

Die Qualitätssicherungsstrategie wird auf verschiedene Weise veröffentlicht. Intern sind die Prozesse und Informationen im Intranet-Bereich «Qualitätsmanagement & Akkreditierungen» zugänglich, der regelmässig aktualisiert wird. Externe Veröffentlichungen erfolgen auf der Hochschulwebseite und im Jahresbericht. Zudem werden die Mitarbeitenden durch eine jährlich erscheinende Jahreszielbroschüre 2024 über die Strategie und die Qualitätsziele informiert. Grundsätzlich differenziert die FH Graubünden bei der Kommunikation ihre Anspruchsgruppen in vier Cluster: Lehre, Forschung, Träger und Organisation.

Die Hochschule kommuniziert ihre strategischen Ziele, Prozesse und Ergebnisse über mehrere Kanäle: Intern über das Intranet, spezifische Informationsveranstaltungen und persönliche Gespräche im Rahmen von Beitragsvereinbarungen. Extern über die Hochschulwebseite und im Jahresbericht. Die Ergebnisse aus Befragungen werden als Intranet-Meldungen veröffentlicht. Es gibt zudem spezielle Formate wie das Hochschulmagazin «Wissensplatz», in dem regelmässig über Qualitätsthemen berichtet wird, und der «Campus Talk», der insbesondere studentische Rückmeldungen integriert.

Die FH Graubünden nutzt eine Vielzahl von Kanälen für die interne und externe Kommunikation, dazu gehören interne Kanäle (Intranet, persönliche Gespräche, Informationsveranstaltungen, E-Mail-Kommunikation, Hochschulmagazin) und externe Kanäle (Hochschulwebseite, Publikationen wie Jahres- und Forschungsberichte, Jahresberichte, Social Media inklusive spezifischer Kampagnen wie auf TikTok, Publikationen). Die Wirksamkeit der Kommunikationskanäle wird regelmässig überprüft, z.B. durch Benutzer:innentests, qualitative Interviews, Feedbackrunden, und die Auswertung von Intranet-Statistiken mittels *Google Analytics*. Rückmeldungen aus diesen Überprüfungen fliessen in die Weiterentwicklung der Kommunikationsstrategien ein.

Die Qualitätssicherung und -entwicklung in der Kommunikation wird durch verschiedene Massnahmen sichergestellt. Ein zentraler Ansatz, den die FH Graubünden dabei verfolgt, ist der PDCA-Zyklus. So werden sämtliche Kommunikationsmassnahmen geplant, umgesetzt, anschliessend einer Überprüfung unterzogen und bei Bedarf angepasst und optimiert. Regelmässige Evaluationen in Form von qualitativen und quantitativen Befragungen und Analysen (externe Bekanntheits- und Imageanalyse, interne Mitarbeitenden- und Studierendenbefragungen) stellen die Effizienz und Effektivität der Kommunikationsmassnahmen sicher. Die Nutzerfreundlichkeit für online verfügbare Informationen wird mittels Usability Tests geprüft. Feedback zur iterativen Optimierung und Weiterentwicklung von kommunikativen Aktivitäten wird kontinuierlich in Fokusgruppensitzungen und Diskussionen im Redaktionsteam eingeholt. Eine Sensibilisierung der

Mitarbeitenden zum Umgang mit Medien erfolgt in den Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeitende.

Im Rahmen einer SNF-Studie der Universität Zürich wurden die Hochschulkommunikationen der Schweiz (Universitäten/Eidgenössisch Technische Hochschulen, Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen) untersucht. Darin wurden aufseiten der FH Graubünden die Stabsstelle Hochschulkommunikation im Rektorat sowie die Abteilung Marketing und Kommunikation in den Zentralen Diensten als «eine der führenden Hochschulkommunikator:innen der Schweiz» erwähnt. Die erhaltenen Weiterentwicklungshinweise (bspw. Stärkung der beratenden Funktion durch den Einsitz in die Hochschulleitung und die stärkere Einbettung in fachliche Netzwerke) werden in Hinblick auf die Erarbeitung des Kommunikationskonzepts 2025-2028 detaillierter analysiert.

Die Gutachtenden können bestätigen, dass die Qualitätssicherungsstrategie der FH Graubünden intern und extern in jeweils angemessenem Umfang kommuniziert wird und dass alle Anspruchsgruppen auf Informationsquellen zurückgreifen können, um sich über Befragungsergebnisse und Weiterentwicklungen im Bereich der Qualitätssicherung auf den neuesten Stand zu bringen. Die Wichtigkeit, die der Kommunikation von Belangen der Qualitätssicherung in der FH Graubünden beigemessen wird, wird nach Ansicht der Gutachtenden ausserdem erkennbar am von den Kommunikationsverantwortlichen geschilderten regelmässigen Austausch mit der Hochschulleitung.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 5.1 als vollständig erfüllt.

## **Standard 5.2**

Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs veröffentlicht regelmässig objektive Informationen zu ihren Tätigkeiten und zu den von ihr angebotenen Studienprogrammen und Abschlüssen.

### *Beschreibung und Analyse*

Die FH Graubünden nennt in ihrem Selbstevaluierungsbericht verschiedene Kanäle und Formate, mit denen sie die Öffentlichkeit über ihr Studien- und Leistungsangebot sowie die Ergebnisse ihrer Tätigkeiten (Lehre, Weiterbildung, Forschung & Dienstleistungen) informiert:

- Publikationen: Studienbroschüren, Jahresberichte, die Publikation «Einblicke in die Forschung» und «Zahlen und Fakten», Hochschulmagazin «Wissensplatz».
- Digitale Kanäle: Hochschulwebseite, Social Media (inklusive spezifischer Social Media Kampagnen wie TikTok), Blogs, Podcasts und Projektwebseiten (Beispiel PoliWork).
- Veranstaltungen: Bildungsmessen, Infotage, interne und externe Informationsveranstaltungen.
- Medienarbeit: Medienmitteilungen und -resonanz, Kolumnenbeiträge.
- Interne Kommunikation: Intranetmeldungen, Infopanel, Jahreszielbroschüre, interne Veranstaltungen (z.B. Neujahrsapéro, Semesterschlussapéro).
- Hochschulmagazin «Wissensplatz»: Gedruckte und multimediale Online-Ausgaben.

Die Informationen werden adressatengerecht aufbereitet. Die FH Graubünden differenziert ihre Zielgruppen dabei in vier Cluster: Lehre, Forschung, Träger, und Organisation. Informationen für interne Interessensgruppen (Mitarbeitende, Studierende, Lehrbeauftragte) werden über diverse Mittel bereitgestellt. Die interne Kommunikation erfolgt an

der FH Graubünden über Intranetmeldungen, Infopanel an allen Standorten der Fachhochschule und über Veranstaltungen. Meldungen über Infopanel und Intranet werden laufend erfasst und verbreitet. Kommuniziert wird auch an internen Informationsveranstaltungen wie dem Neujahrsapéro, dem Semesterschlussapéro, der Jahresendinformation sowie teilweise an zusätzlichen Veranstaltungen wie etwa am Kaminfeuergespräch, am Brownbag Lunch, im Rahmen des Sommerausflugs oder des Wintersportnachmittags. Ein Grossteil der internen Kommunikation erfolgt über die Linie. Externe Interessensgruppen (Politik, Öffentlichkeit, Projektpartner) erhalten Informationen über öffentliche Kanäle wie die Hochschulwebseite, Jahresberichte und Publikationen. Beispielsweise werden Publikationen in mehreren Sprachen (Deutsch, Rätoromanisch, Italienisch) angeboten, um den Bedürfnissen der Träger gerecht zu werden. Wo es der Hochschule sinnvoll erscheint, wird die Mehrsprachigkeit berücksichtigt, etwa im Hochschulmagazin. Dieses wird gezielt an Politikerinnen und Politiker sowie Amtsstellen in Graubünden distribuiert und gibt einen umfassenden Einblick in die Aktivitäten der FH Graubünden anhand eines Themas. Diese Publikationen sind als PDF auch auf der Webseite öffentlich zugänglich.

Interessensgruppen finden Informationen zu Zulassungsbedingungen, Fristen, Kosten, Dauer, Beurteilungsbedingungen oder ECTS-Kreditpunkte von Studiengängen auf der Hochschulwebseite in den jeweiligen Unterverzeichnissen der Studiengänge. Für die angebotenen Studienprogramme sind folgende Informationen online zugänglich: Zulassungsbedingungen, Fristen, Kosten, Dauer, Beurteilungsbedingungen und ECTS-Kreditpunkte

Informationen über die Studierenden und den Lehrkörper sowie über die Lehr- und Forschungstätigkeit sowie die Infrastruktur, aber auch über die Finanzierung, sind in mehreren Publikationen und auf der Webseite öffentlich zugänglich: der Jahresbericht (Informationen über Studierende, Lehrkörper, Lehr- und Forschungstätigkeit, Dienstleistungen und Infrastruktur), die Publikation «Einblicke in die Forschung» (Überblick über Forschungsprojekte und -aktivitäten), die Publikation «Zahlen und Fakten» (Finanzinformationen und weitere Kennzahlen), das Hochschulmagazin «Wissensplatz» (detaillierte Einblicke in spezifische Themenbereiche und aktuelle Projekte), Publikationen in wissenschaftlichen Publikationsorganen (detaillierte Informationen zu Forschungstätigkeiten und Forschungsergebnissen), Publikationen in praxisorientierten Publikationsorganen (Informationen zu Forschungstätigkeiten für ein breiteres Publikum), Vorträge, Veranstaltungen und Konferenzen zu Fachthemen (Informationen für ein wissenschaftliches und ausserwissenschaftliches Publikum), projektspezifische Webseiten und Social-Media-Aktivitäten (von Forschenden bereitgestellte Informationen zu ihren Projekten) sowie Institutsberichte (jährlicher Überblick zu den Tätigkeiten des jeweiligen Instituts, für interne und externe Interessensgruppen).

Ergänzend zu den beschriebenen und umfassenden Massnahmen der Informationsbereitstellung zu den Tätigkeiten und Angeboten an der FH Graubünden heben die Gutachtenden die von den Forschungsmitarbeitenden gelobte Unterstützung durch das inzwischen etablierte *Research Office* bei der Wissenschaftskommunikation hervor. Auch eine vereinfachte und sich dadurch erwartungsgemäss verstärkende Netzwerkarbeit mit Absolventinnen und Absolventen schätzen die Gutachtenden als sinnvoll ein, nicht zuletzt da sich auf diese Weise eine grössere und mit der FH Graubünden bereits vertraute Zielgruppe für Weiterbildungsangebote erschliessen lässt. Die bisherige Zweiteilung in eine kostenfreie und eine gebührenpflichtige Mitgliedschaft im Alumniverein mit unterschiedlichen Informations- und Veranstaltungsangeboten dürfte die Netzwerkarbeit mit den Absolvent:innen teilweise erschwert haben. Zudem bewerten es die Gutachtenden als hilfreich für die Kommunikation mit den derzeitigen Studierenden, dass die FH Graubünden den jüngeren Studierendenkohorten durch die Informationsverbreitung auf neuen und in dieser Altersgruppe besonders beliebten Plattformen entgegenkommt. Allerdings ergab sich für die Gutachtenden der schon für Qualitätsstandard 1.3

angesprochene Eindruck, dass einigen Studierenden noch nicht vollständig klar ist, dass und inwiefern sie sich zu Belangen der Qualitätssicherung innerhalb der Hochschule beteiligen können und welche studentischen Funktionsträger:innen sie dafür einbeziehen können. Daher erneuern die Gutachtenden an dieser Stelle noch einmal die für Qualitätsstandard 1.3 ausgesprochene Empfehlung einer verstärkten Informationsverbreitung gegenüber den Studierenden zu deren Mitgestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der Qualitätssicherung und verweisen dafür im Zusammenhang mit dem vorliegenden Qualitätsstandard auf zusätzliche und eventuell einen größeren Erfolg versprechende Kommunikationswege gegenüber den Studierenden.

Auch die für Qualitätsstandard 3.3 empfohlene Verstärkung der Internationalisierung durch zusätzliche Mobilitätsangebote greifen die Gutachtenden im Zusammenhang mit der Informationsbereitstellung zu den Tätigkeiten und Angeboten an der FH Graubünden nochmals auf. Hier wurde im Gespräch mit den Hochschulverantwortlichen deutlich, dass der Fokus der hochschuleigenen Medienarbeit auf der Schweiz und den deutschsprachigen Nachbarländern liegt, die FH Graubünden derzeit aber sonst im Ausland keine weiteren Zielmärkte im Fokus hat. Nach Ansicht der Gutachtenden dürfte eine intensiviertere Sichtbarkeit der FH Graubünden im nicht-deutschsprachigen Ausland einer verstärkten Internationalisierung zuträglich sein, etwa durch das mögliche Finden neuer Partnereinrichtungen im Ausland oder durch die Gewinnung weiterer Studierender oder Mitarbeitender aus dem Ausland. Daher bestärken die Gutachtenden die FH Graubünden in ihrem bereits während der Vor-Ort-Visite geäußerten Vorhaben, verstärkt auf Englisch Informationen über die Hochschule bereitzustellen und ermutigen sie ausserdem, die Internationalisierung an der FH Graubünden auch durch entsprechende Kommunikationsmassnahmen weiter zu fördern.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 5.2 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung: Die FH Graubünden sollte für eine verstärkte Internationalisierung bzw. für eine grössere Sichtbarkeit im Ausland vermehrt auch im nicht-deutschsprachigen Ausland über ihre Tätigkeiten und Angebote informieren.

## **4 Gesamthafte Beurteilung des Qualitätssicherungssystems**

### *1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie*

Die Gutachtenden konnten nachvollziehen, dass es an der FH Graubünden eine umfassende Qualitätssicherungsstrategie gibt, für welche es klar definierte und transparente Prozesse gibt. Dabei bestätigen die Gutachtenden die Einbeziehung aller repräsentativen Gruppen der Hochschule und begrüssen die erkennbare Offenheit der Verantwortlichen die Prozesse bei entsprechenden Rückmeldungen aus dem Kreis der Hochschulangehörigen ggf. anzupassen. Die Gutachtenden unterstreichen im Hinblick auf die Qualitätssicherungsstrategie zudem die Wichtigkeit, diese noch stärker mit den hochschulweiten Zielen zu verzahnen. Diesbezügliche Bemühungen waren für die Gutachtenden allerdings bereits zu erkennen, sodass die Gutachtenden die Hochschule in diesem Vorhaben bestärken.

Eine Empfehlung sprechen die Gutachtenden für den Einbezug der Studierenden in die hochschulweite Qualitätssicherung aus, wobei sie hier zunächst anerkennen, dass die FH Graubünden in dieser Hinsicht bereits verstärkte Aktivitäten unternimmt. Hierbei sollte die Hochschule nach Ansicht der Gutachtenden noch dafür sorgen, dass allen Studierenden bekannt ist, wie diese sich mithilfe der departementalen und hochschulweiten Studierendenvertretungen einbringen können. Hierzu entstand bei der Vor-Ort-



Visite der Eindruck, dass noch nicht allen Studierenden klar ist, inwiefern sie ihre Anliegen über diese institutionalisierte Studierendenvertretungen vorbringen können.

## 2. Bereich Governance

Die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse erlauben es der FH Graubünden nach Einschätzung der Gutachtenden, ihren Auftrag zu erfüllen und ihre strategischen Ziele zu erreichen. Bei der Sammlung und Nutzung von Daten für die Steuerung fällt den Gutachtenden positiv auf, dass sowohl quantitative als auch qualitative Daten erhoben und genutzt werden und dass die Hochschulleitung auf eine Zusammenstellung von Kennzahlen zurückgreifen kann. Die Zusammenstellung von wesentlichen Daten könnte den Gutachtenden zufolge jedoch auch den anderen Hochschulangehörigen zugänglich gemacht werden. Angesichts der während der Vor-Ort-Visite thematisierten Herausforderungen bei der Pflege des wachsenden Management Cockpits raten die Gutachtenden der FH Graubünden darüber hinaus, bei der Hochschulsteuerung darauf zu achten, dass die verwendeten Daten übersichtlich in ihrer Anzahl, aussagekräftig für den jeweiligen Leistungsbereich und gut nachvollziehbar für die Verantwortlichen bleiben.

Als positiv für die Governance an der FH Graubünden heben die Gutachtenden ferner die Schaffung von Strukturen hervor, welche den repräsentativen Gruppen eine Mitwirkung innerhalb der Hochschule ermöglichen. Die erkennbare Sensibilisierung innerhalb der Hochschule für Nachhaltigkeit, Geschlechter- und Chancengleichheit sowie für Diversität wird von den Gutachtenden ebenso begrüsst und der Hochschule als auch zukünftig weiter zu verfolgendes Ziel nahegelegt.

## 3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistung

Den Gutachtenden zufolge entsprechen die Aktivitäten der FH Graubünden ihrem Status als Fachhochschule und ihren strategischen Zielen. Die verfolgte Nischenstrategie bei der Gestaltung des Studienangebots erweist sich sowohl gemäss der gutachterlichen Einschätzung als auch gemäss der studentischen Rückmeldungen als zielführend für die Strategie der Hochschule. Für die Forschung heben die Gutachtenden die Etablierung eines *Research Office* hervor, das von den Forschungsmitarbeitenden an der Hochschule als wertvolle und unterstützende Ressource geschätzt wird. Die Evaluationsmassnahmen an der FH Graubünden bewerten die Gutachtenden als angemessen und erachten es zudem als sinnvoll, zu prüfen, in welchen Dimensionen eine Reduktion der Häufigkeit von Evaluationen bzw. Datenerhebungen förderlich sein könnte.

Hinsichtlich der Internationalisierung an der FH Graubünden erkennen die Gutachtenden einerseits an, dass bereits mehrere Bemühungen in diesem Zusammenhang erfolgt sind bzw. in die Wege geleitet wurden. Andererseits nahmen die Gutachtenden durchaus einen Bedarf unter den Studierenden wahr für Mobilitätsangebote, die eine Alternative zu herkömmlichen Auslandsaufenthalten darstellen und den jeweiligen Lebensumständen der etwa häufig parallel zum Studium in Teilzeit erwerbstätigen Studierenden Rechnung tragen können. Daher sollte die FH Graubünden die Angebote im Sinne der Internationalisierung, die keinen konventionellen und längerfristigen Aufenthalt im Ausland erfordern, nach Einschätzung der Gutachtenden weiter ausbauen.

## 4. Bereich: Ressourcen

Die Ressourcenausstattung an der FH Graubünden ist den Gutachtenden zufolge angemessen. Die Servicebefragung unter den Mitarbeitenden halten die Gutachtenden dabei für hilfreich, um etwaige zusätzliche Finanzierungsbedarfe innerhalb der Hochschule zu erkennen. Die Qualifizierung der Hochschulmitarbeitenden in ihren jeweiligen Bereichen schätzen die Gutachtenden als gegeben ein und sie begrüssen dabei die vorgenommenen Massnahmen der Hochschule zur regelmässigen Evaluation des Personals. Vonseiten der Mitarbeitenden selbst gab es darüber hinaus positive Rückmeldungen zu den Möglichkeiten der Laufbahnentwicklung, die ihnen an der FH

Graubünden offenstehen. Die Gutachtenden kommen dementsprechend zu dem Schluss, dass das Qualitätssicherungssystem an der FH Graubünden die Laufbahnenentwicklung aller Mitarbeitendengruppen angemessen fördert.

#### *5. Bereich: Kommunikation*

Die Qualitätssicherungsstrategie der FH Graubünden wird durch die Hochschule nach Ansicht der Gutachtenden in einem adäquaten Umfang kommuniziert und es ist sichergestellt, dass die Hochschulangehörigen auf diesbezügliche Informationen zugreifen können. Allerdings wird im Zusammenhang mit der Kommunikation die bereits für die Qualitätssicherungsstrategie angeregte Stärkung des Bekanntheitsgrads der Studierendenvertretungen in Qualitätsfragen erneut aufgegriffen, ebenso wie eine generell stärkere Kommunikation der Mitgestaltungsmöglichkeiten unter den Studierenden.

Auch die bereits im Bereich der Lehre empfohlene Verstärkung der Internationalisierung durch zusätzliche Mobilitätsangebote bzw. -formate wird im Hinblick auf die Kommunikationsmassnahmen an der FH Graubünden nach Einschätzung der Gutachtenden erneut relevant. So raten die Gutachtenden der Hochschule, den bisherigen Fokus ihrer Medienarbeit, der auf der Schweiz und den deutschsprachigen Nachbarländern liegt, auf weitere potentielle Zielmärkte auszuweiten und so die internationale Sichtbarkeit der Hochschule zu steigern. Dadurch liesse sich wiederum die Etablierung von Hochschulkooperationen fördern und das Mobilitätsangebot ausbauen. Daher sollte die Internationalisierung der FH Graubünden den Gutachtenden zufolge auch mithilfe von Kommunikationsmassnahmen vorangetrieben werden.

## **5 Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems**

#### *1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie*

Die Hochschule sollte die Studierenden verstärkt über ihre Möglichkeiten zur qualitätsbezogenen Mitwirkung durch die departementalen Studierendenvertreter:innen bzw. die hochschulweite Studierendenvertretung im Ressort Qualität & Akkreditierung informieren.

#### *2. Bereich: Governance*

Die Hochschule sollte für alle Bereiche eine Zusammenstellung von jeweils besonders relevanten Kennzahlen und weiteren Daten verfügbar machen. Zudem sollte beachtet werden, dass die erhobenen und zur Hochschulsteuerung herangezogenen Informationen übersichtlich in ihrer Anzahl, inhaltlich aussagekräftig für den jeweiligen Leistungsbereich und gut nachvollziehbar für die Entscheidungsträger:innen bleiben.

#### *3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistung*

Die FH Graubünden sollte die Angebote im Sinne der Internationalisierung, die keinen konventionellen und längerfristigen Aufenthalt im Ausland erfordern, weiter ausbauen.

#### *5. Bereich: Kommunikation*

Die FH Graubünden sollte für eine verstärkte Internationalisierung bzw. für eine grössere Sichtbarkeit im Ausland vermehrt auch im nicht-deutschsprachigen Ausland über ihre Tätigkeiten und Angebote informieren.

## **6 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtendengruppe**

Aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts vom 13. August 2024 und der Vor- Ort-Visite vom 14. bis 15. November 2024 schlägt die Gutachtendengruppe vor, die institutionelle Reakkreditierung der Fachhochschule Graubünden ohne Auflagen auszusprechen.

EVALAG  
Europaplatz 11  
69115 Heidelberg

Chur, 05.02.2025

## **Stellungnahme zum Bericht der Gutachtenden im Rahmen der institutionellen Re-Akkreditierung**

Sehr geehrte Frau Hinsken,  
Sehr geehrter Herr Kolander

Im Namen der Fachhochschule Graubünden bedanken wir uns bei den Gutachterinnen und Gutachtern sowie den beiden Projektleitenden der evalag für ihr grosses Engagement, die Organisation sowie für die konstruktiven und offenen Gespräche während des ganzen Akkreditierungsverfahrens herzlich. Unser Dank gilt ebenso allen Mitarbeitenden und Studierenden der Fachhochschule Graubünden für ihren Beitrag zur erfolgreichen Vor-Ort-Visite.

Es freut uns, dass die Gutachtenden alle Qualitätsstandards der Akkreditierungsrichtlinien HFKG als durch die Fachhochschule Graubünden <vollständig erfüllt> oder <grösstenteils erfüllt> beurteilen. Die konstruktiven Empfehlungen für die Weiterentwicklung unserer universitären Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung nehmen wir mit grosser Wertschätzung entgegen. Die Bestätigung der Gutachtenden bestärkt unsere Qualitätskultur und gibt uns die nötigen Impulse, um diese kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Wir anerkennen die vier im Bericht formulierten Empfehlungen und erläutern im Folgenden unsere Stellungnahme zu diesen.

### 1. Stärkung der Information über Partizipationsmöglichkeiten der Studierenden

Empfehlung: Die Hochschule sollte die Studierenden verstärkt über ihre Möglichkeiten zur qualitätsbezogenen Mitwirkung durch die departementalen Studierendenvertreterinnen und -vertreter bzw. die hochschulweite Studierendenvertretung im Ressort Qualität & Akkreditierung informieren.

*Die FHGR erkennt die Bedeutung der studentischen Mitwirkung als essenziellen Bestandteil der Qualitätssicherung und -entwicklung. Wir haben in den vergangenen Jahren bereits zahlreiche*

Massnahmen ergriffen, um die Partizipation der Studierenden auf departementaler und hochschulweiter Ebene zu institutionalisieren. Um die Sichtbarkeit dieser Strukturen weiter zu erhöhen, werden wir:

- Die Kommunikationskanäle ausbauen, insbesondere über das Intranet, Newsletter und Informationsveranstaltungen.
- Studierende gezielt in Erstsemesterveranstaltungen informieren, um frühzeitig das Bewusstsein für ihre Mitwirkungsmöglichkeiten zu schärfen.
- Die Rolle der Studierendenvertretungen in hochschulweiten Gremien klarer definieren und kommunizieren, sodass alle Studierenden ihre Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für qualitätsbezogene Anliegen kennen.

Wir sind überzeugt, dass diese Massnahmen zu einer noch stärkeren Einbindung der Studierenden in qualitätsrelevante Prozesse führen werden.

## 2. Systematische Bereitstellung relevanter Kennzahlen für die Hochschulsteuerung

Empfehlung: Die Hochschule sollte für alle Bereiche eine Zusammenstellung von jeweils besonders relevanten Kennzahlen und weiteren Daten verfügbar machen. Zudem sollte beachtet werden, dass die erhobenen und zur Hochschulsteuerung herangezogenen Informationen übersichtlich in ihrer Anzahl, inhaltlich aussagekräftig für den jeweiligen Leistungsbereich und gut nachvollziehbar für die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger bleiben.

Die FHGR verfügt über ein umfassendes Kennzahlensystem, das bereits für strategische und operative Entscheidungen herangezogen wird. Wir teilen die Einschätzung der Gutachtenden, dass eine gezielte Auswahl und übersichtliche Bereitstellung relevanter Daten entscheidend ist. In diesem Zusammenhang haben wir bereits erste Schritte eingeleitet:

- Erstellung eines Kernindikator-Sets pro Leistungsbereich, das die relevantesten Steuerungsgrössen umfasst.
- Harmonisierung der Kennzahlensysteme in einem zentralen Reporting-Tool, um eine konsolidierte und transparente Datengrundlage für alle Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger bereitzustellen.
- Reduktion und Fokussierung der Kennzahlen, um die Verständlichkeit und Aussagekraft der erhobenen Daten zu verbessern.

Diese Massnahmen werden sicherstellen, dass unsere Steuerungsinformationen zielgerichtet genutzt und Entscheidungsprozesse optimal unterstützt werden.

## 3. Ausbau internationaler Angebote ohne längeren Auslandsaufenthalt

Empfehlung: Die FH Graubünden sollte die Angebote, die keinen konventionellen und längerfristigen Aufenthalt im Ausland erfordern, im Sinne der Internationalisierung weiter ausbauen.

Die FHGR betrachtet Internationalisierung als strategische Priorität und bietet bereits eine Vielzahl an Formaten, die internationalen Austausch ermöglichen, ohne dass ein längerer Auslandsaufenthalt erforderlich ist. Dazu gehören:

- Virtuelle Austauschprogramme und Blended Mobility-Angebote in Kooperation mit Partnerhochschulen.
- Internationale Projektarbeiten und Fallstudien in Lehrveranstaltungen.
- Einführung von Kurzzeitprogrammen mit internationalen Partnern, um Studierenden flexible Möglichkeiten für internationale Erfahrungen zu bieten.

*Wir werden diese Angebote weiter ausbauen und die Diversität der internationalen Formate gezielt steigern, um allen Studierenden die Möglichkeit zu geben, interkulturelle Kompetenzen zu erwerben – unabhängig von individuellen Mobilitätseinschränkungen.*

#### 4. Erhöhte Sichtbarkeit der FHGR im nicht-deutschsprachigen Ausland

Empfehlung: Die FH Graubünden sollte für eine verstärkte Internationalisierung bzw. für eine grössere Sichtbarkeit im Ausland vermehrt auch im nicht-deutschsprachigen Ausland über ihre Tätigkeiten und Angebote informieren.

*Die FHGR nimmt diese Empfehlung auf und hat bereits Massnahmen zur verstärkten internationalen Sichtbarkeit initiiert. Dazu zählen:*

- Erweiterung der englischsprachigen Inhalte auf der Hochschulwebsite und Social Media, um gezielt auch nicht-deutschsprachige Zielgruppen anzusprechen.*
- Verstärkte Teilnahme an internationalen Hochschulkonferenzen und Netzwerken, insbesondere in strategisch relevanten Regionen.*
- Aufbau neuer Partnerschaften mit Hochschulen und Organisationen im nicht-deutschsprachigen Ausland, um die internationale Vernetzung weiter zu vertiefen.*

*Diese Massnahmen werden dazu beitragen, das internationale Profil der FHGR weiter zu schärfen und die internationale Reichweite der Hochschule nachhaltig zu erhöhen.*

#### Schlussbemerkung

Die FH Graubünden schätzt die konstruktiven Empfehlungen der Gutachterinnen und Gutachter und sieht sie als wertvolle Impulse für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Hochschule. Die vorgeschlagenen Massnahmen fügen sich nahtlos in unsere strategischen Entwicklungsziele ein und werden konsequent in den kommenden Jahren umgesetzt.

Mit freundlichen Grüssen

Fachhochschule Graubünden

Brigitta M. Gadiant

Präsidentin Hochschulrat

Prof. Dr. Gian-Paolo Curcio

Rektor

Prof. Dr. Bianka Lichtenberger

Leiterin Hochschulentwicklung &  
Qualitätsmanagement