KÄRNTEN
University of
Applied Sciences

Strategie 23 30



fh-kaernten.at

Impressum:
Inhaltliche Verantwortung: Petra Bergauer, Peter Granig, Siegfried Spanz
Fotos: Adobe Stock, Fotolia, Shutterstock, FH Kärnten
Zeichnungen: Reinhard Gussmagg | Layout: Hannes Klingberg

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort 5

1. Evaluierung HEP 15/22 6

2. Rahmenbedingungen, strategische Überlegungen und Studien 8

2.1 Rahmenbedingungen 8

2.2 Studie „Bildungslandschaft der Zukunft" 9

2.3 Bevölkerungsentwicklung Kärnten 10

2.4 Internationale Studierendenentwicklung 11

2.5 Fachhochschulentwicklungs- und Finanzierungsplan bis 2022/23 11

2.6 Generation Corona & die Arbeitswelt von morgen 11

2.7 Treiber der Hochschulattraktivität – Universum-Studie 12

2.8 Kernaussagen der IHS-Maturierendenbefragung 2022 13

2.9 Wichtigste Ableitungen und Erkenntnisse für die Entwicklung der Strategie 14

3. Strategie 2023-30 16

3.1 Strategische Positionierung 16

3.2 USP der FH Kärnten 17

3.3 Strategische Profilierung 17

4. Strategische Markt-/Angebotsbetrachtung 18

5. Kernstrategien und strategische Leitplanken 19

5.1 Qualitätsorientierung (Qualitätsführerschaft) 19

5.2 Marktorientierung 19

5.3 Forschungsorientierung 19

5.4 Förderung der Internationalität und Interkulturalität 19

5.5 Integration des Naturraums (Campus Kärnten) 19

5.6 Nachhaltigkeitsorientierung 19

5.7 Wachstumsorientierung 20

5.8 Strategische Leitplanken 21

6. Strategische Schwerpunkte 22

6.1 Bildungsangebote der Zukunft 22

6.2 Didaktik und Methodik 24

6.3 Forschung & Entwicklung 26

6.4 Internationalisierung 28

7.Umsetzung und geplante Schwerpunkte für 2023 30

7.1 Maßnahmen für das Jahr 2023 30

7.2 Organisatorische Verankerung und Veränderungsprozesse 30

7.3 Informations- und Kommunikationsstruktur 30

8. Der Ablauf des Strategieprozesses 31

9. Das Strategieteam 32

10. Quellen 33



VORWORT

In einer zunehmend volatilen Welt, in der wir mit multiplen Krisen umgehen müssen, stellt sich neben der Kernfrage, wie wir Studierende auf die Welt von morgen vorbereiten, auch jene, wie wir als Hochschule mit all unseren Mitgliedern und Partner*innen unserer Verantwortung in der Region und im globalen Kontext gerecht werden können. Die Basis unserer Überlegungen bildet daher die ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit. Strategie bedeutet, insbesondere die langfristige Weiterentwicklung einer Organisation unter Berücksichtigung der Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen zu sichern. Daher haben wir in der Entwicklung der Strategie jene Themen forciert, die sich unmittelbar als Wachstum auf Nachfragesteigerung, Studierendenzahlen und Qualitätsführerschaft und damit auch auf eine langfristige wirtschaftliche Absicherung der Hochschule auswirken.

> *„Als strategische Schwerpunkte wurden neue Bildungsformate und -angebote, zeitgemäße Didaktik und Methodik, Forschungsorientierung und die zunehmende Internationalisierung definiert.*

Ausgehend von der Evaluierung des Hochschulentwicklungsplans HEP 15/22 und unterschiedlicher Transformationsprozesse, die sich in der europäischen Hochschullandschaft und in unserer Gesellschaft in den letzten Jahren vollzogen haben (COVID, Ukrainekrieg, Inflation etc.), werden wir mit der Strategie 23–30 einen Weg des moderaten Wachstums, jedoch nachhaltiger Veränderungsprozesse der FH Kärnten einschlagen.

Als strategische Schwerpunkte wurden neue Bildungsformate und -angebote, zeitgemäße Didaktik und Methodik, Forschungsorientierung und die zunehmende Internationalisierung definiert. Der Weiterentwicklung in diesen vier Themenbereichen gilt all unser Augenmerk in den nächsten Jahren. Die Fokussierung liegt dabei auch weiterhin auf den Kernbereichen Technik, Wirtschaft sowie Gesundheit und Soziales.

Die Strategie wurde unter Beteiligung aller Hochschulangehörigen entwickelt. Weiters sind externe Expertisen (Studien, Expert*innen) und Perspektiven regionaler Stakeholder*innen maßgeblich in die Strategie eingeflossen. Ausgangspunkt und Zielrichtung all unserer Bemühungen sind eine Markt- und Qualitätsorientierung in Forschung und Lehre.

Peter Granig,
Siegfried Spanz
*und Kolleg*innen der Hochschulleitung*

1. EVALUIERUNG HEP 15/22

Mit dem Hochschulentwicklungsplan 15/22 („HEP") hat die FH Kärnten in den Jahren von 2015 bis 2022 einen Weg der konsequenten Weiterentwicklung in Lehre, Forschung und Weiterbildung eingeschlagen und gemeinsam erfolgreich umgesetzt. Der HEP hat als Leitplanke für die Erreichung der strategischen Ziele gedient. Die FH Kärnten ist nicht nur hinsichtlich der Anzahl der Studierenden maßgeblich gewachsen, sondern hat sich auch im Bereich der Forschung sehr erfolgreich positioniert. Viele Vorhaben der letzten Strategieperiode wurden konsequent und stringent umgesetzt. Orientierung gaben dabei acht Entwicklungslinien, die exemplarisch mit einigen Highlights der Umsetzung im Folgenden angeführt werden.

1. QUALITÄT IN LEHRE UND STUDIUM SICHERN UND AUSBAUEN
Einrichtung des Didaktikzentrums, Etablierung des jährlichen „Tags der Lehre", Einführung von Coffee-Calls, Weiterentwicklung der Lehrbedingungen vor Ort (Raumausstattung) und im digitalen Raum (Online-Prüfungen, Moodle etc.), Lehrveranstaltungsfeedbacks und Studierendenbefragungen

2. FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG WEITER AUSBAUEN
Einrichtung FH Kärnten Research, Einführung von internen Forschungsförderungstöpfen (z. B. ZFF_1+), Etablierung von mittlerweile vier Forschungszentren und vierzehn Forschungsgruppen, Forschungstransfer wie „Tag der Forschung", Forschungskolloquien oder Forschungsnewsletter. Das Forschungsvolumen wurde in der abgelaufenen Strategieperiode mehr als verdoppelt.

3. WISSENS- UND TECHNOLOGIETRANSFER INTENSIVIEREN UND DIENSTLEISTUNGEN ANBIETEN (IN WEITERER FOLGE „WEITERBILDUNG")
Einrichtung des Weiterbildungszentrums und Etablierung als strategische Kernaufgabe, Kollaborationen mit anderen Bildungsanbietern, Einrichtung des UNESCO Chair for Sustainable Management of Conservation Areas

4. BESTMÖGLICHE RAHMENBEDINGUNGEN SCHAFFEN FÜR DIE WEITERENTWICKLUNG DER MITARBEITER*INNEN
Betriebsvereinbarungen für Sabbatical und Homeoffice-Regelung, Einführung eines neuen Gehaltssystems, „Jahresgespräche neu" als Entwicklungs- und Führungsinstrument, Etablierung eines internen Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebots, Entwicklung eines Laufbahnmodells für Forschung und Lehre

5. EIN HOHES MASS AN BETEILIGUNG UND EINBINDUNG VON STUDIERENDEN REALISIEREN
Institutionalisierung von regelmäßigen Gesprächen zwischen Studiengangs /Studienbereichsleitungen und Studierenden, Installation eines Student Support Center und eines studentischen Gesundheitsmanagements, Ausbau der Mitarbeit Studierender in Ausschüssen und Gremien

6. INTERNATIONALISIERUNGSAKTIVITÄTEN VERSTÄRKEN
English@CUAS zur Weiterentwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter*innen, Definition von strategischen Hochschulpartnerschaften, Etablierung von Joint- und Double-Degree-Programmen

7. WACHSTUM DURCH QUALITÄT – QUALITÄT DURCH WACHSTUM
Entwicklung eines durchgängigen Konzepts zur Bearbeitung und Begleitung der Interessent*innen (Candidate Journey), Verbesserung des Vertriebs und Erschließung neuer Märkte (Anrechnungen, Study-&-Work-Modelle, Lehre und Studium, Extended), Erarbeitung mehrerer neuer Studiengänge (u. a. Akademisierung der Gesundheits- und Krankenpflege)

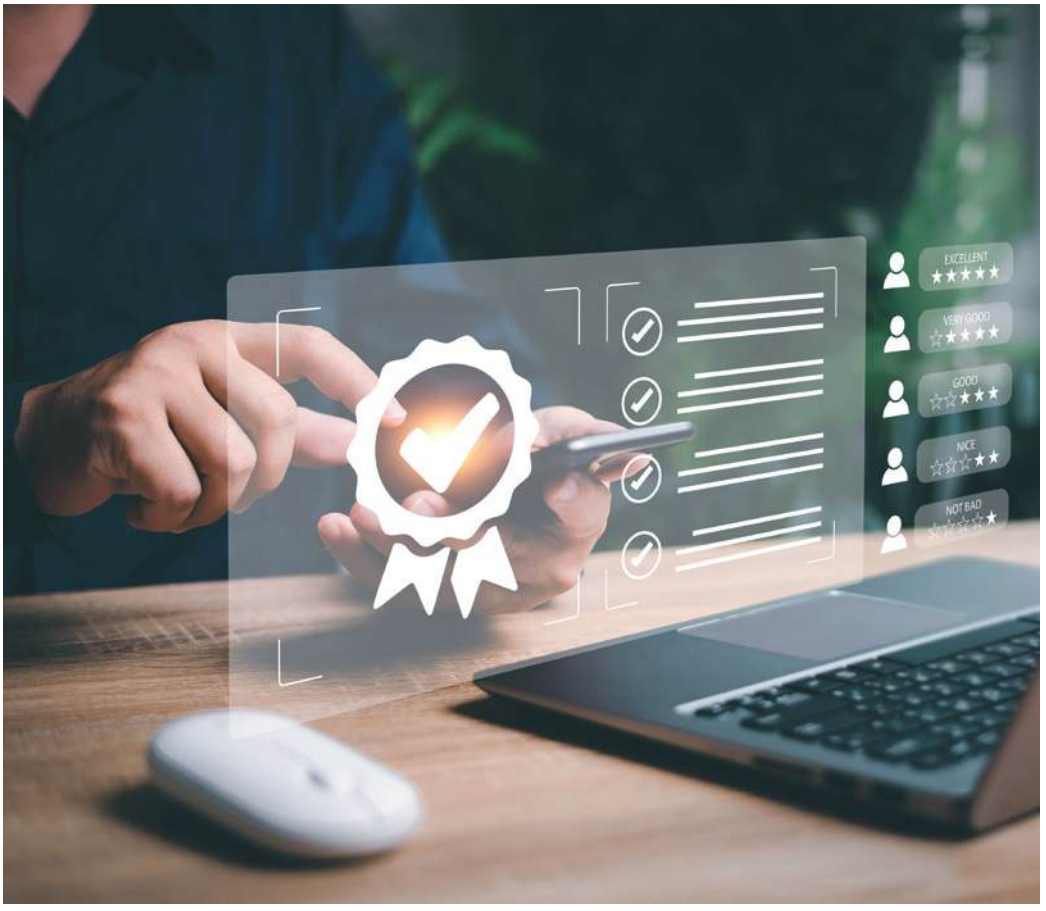
8. CAMPUS- UND INFRASTRUKTURENTWICKLUNG

Raumausstattung für interaktive Lehre, Ausbau technischer Infrastruktur für Online- und Hybridlehre, Recording Studio, Campus Villach: Neue Bibliothek, Übernahme des Bankgebäudes und Ansiedelung des Info-Centers, Neugestaltung der Mensa, Study Lounge. Klagenfurt, St. Veiter Straße: Übernahme des Gebäudes und laufende Adaption, New-Work-Arbeitsplätze, Vorbereitung für Gesundheitscampus

Im Laufe der auslaufenden Strategieperiode wurden drei Querschnittsthemen in die Strategie integriert:

- Querschnittsthema 1: **Start-up/Entrepreneurship**
  Einrichtung der Innovationswerkstatt, Umsetzung der Gründergaragen, Unterstützung Gründungsvorhaben, Weiterbildungen
- Querschnittsthema 2: **Community-Management**
  Alumni-Mentoring-Programm, Aufbau eines Keypartner-Managements
- Querschnittsthema 3: **Digitale Transformation**
  Einrichtung einer Stabsstelle „Digital Office", Umsetzung eines digitalen „FH-Campus", Gründung einer AG „Online"

Viele Themen sind als operative Maßnahmen in die weitere Umsetzung integriert und in der Organisation institutionalisiert, einzelne Themen werden als strategische Ziele in die Strategie 23–30 erneut aufgenommen.



2. RAHMENBEDINGUNGEN, STRATEGISCHE ÜBERLEGUNGEN UND STUDIEN

Ausgangspunkt der strategischen Überlegungen waren die aktuellen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie Studien über die Situation an der FH Kärnten und internationale Bildungstrends, die in Auftrag gegeben wurden. Weiters wurde Sekundärmaterial zu demografischen Entwicklungen und Marktentwicklungen und Trends integriert.



Die wichtigsten Informationen sind nachfolgend zusammengefasst.

2.1 RAHMENBEDINGUNGEN

Durch einschneidende Umbrüche im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld, v. a. bedingt durch die COVID-Pandemie 2020 bis 2022 und den Beginn des Ukrainekrieges im Februar 2022, kam es im Herbst 2022 zu massiven Einbrüchen der Studierendennachfrage am österreichischen bzw. deutschsprachigen Hochschulmarkt.
Weiters weist die Studierendenprognose für die nächsten Jahre einen stagnierenden Markt auf. So sinkt auf dem gesamten Hochschulmarkt die Anzahl der Studierenden um 2,5 %.
Für den FH-Sektor wird daher bei den Studienabschlüssen in den nächsten Jahren nur mehr ein geringes Wachstum von unter 2 % prognostiziert.

FH-Abschlüsse	Bachelor	Master	Gesamt
2023/24	11.219	5.962	17.181
2024/25	11.390	6.013	17.403
2025/26	11.399	6.024	17.423
2026/27	11.430	6.016	17.446
2027/28	11.366	6.029	17.395
2028/29	11.441	6.055	17.496

Hochschulprognose Statistik Austria (Jahr 2020)

Diese geringe Wachstumsrate bezieht sich dabei auf Prognosen aus dem Jahr 2020, die negativen Effekte aus oben genannten Rahmenbedingungen sind hier noch nicht berücksichtigt.

2.2 STUDIE „BILDUNGSLANDSCHAFT DER ZUKUNFT"

Im Jahr 2021 wurde als Vorbereitung auf die neue Strategieperiode die Studie „Bildungslandschaft der Zukunft" vom Institut für Höhere Studien (IHS, Studienautor Martin Unger) in Auftrag gegeben und bei der HEP-Klausur im November 2021 präsentiert. Die Kernergebnisse können wie folgt strukturiert werden.

2.2.1 Situation der Studierenden

53 % der aktuell Studierenden der FH Kärnten wuchsen in Kärnten auf. Steiermark sowie Oberösterreich sind die am zweit- und drittstärksten vertretenen Bundesländer. Jedoch nur 5 % aller Studierenden an allen Hochschulen in Österreich sind aus Kärnten. Das bedeutet, dass der „Heimatmarkt" von der FH Kärnten sehr gut ausgeschöpft wird.
Seit Gründung der FH Kärnten ist der Anteil der Bevölkerung unter 20 Jahren bis dato um 26 % geschrumpft, bis ins Jahr 2040 ist eine Prognose von weiteren –8 % gegeben, in der Gesamtbevölkerung in den nächsten Jahren –16 % (siehe auch 2.3 Bevölkerungsentwicklung Kärnten).
Für den Kärntner „Heimatmarkt" bedeutet dies, dass das Potenzial an zukünftigen Studierenden schrumpft. Auch aus den anderen Bundesländern ist kein wesentliches Wachstum zu erwarten, da nach wie vor die großen Städte Wien und Graz in Österreich ein Magnet für junge Leute sind (mehr als 60 % der in Kärnten aufgewachsenen ziehen zum Studium dorthin).
Kärnten weist jedoch eine überdurchschnittliche Hochschulzugangsquote (sie setzt die Studienanfänger*innen der inländischen Wohnbevölkerung gleichen Alters gegenüber und ist eine Schätzung, wie viele Personen im Laufe eines Lebens ein Hochschulstudium aufnehmen) auf. Mit 48 % liegt das Bundesland über dem Österreichschnitt von 46 %.
Der Anteil an ausländischen Studierenden (mit nicht deutscher Muttersprache) liegt mit 14 % deutlich über dem österreichweiten Schnitt (10 %). Das bedeutet, dass internationale (= englischsprachige) Studiengänge ein Potenzial darstellen.

2.2.2 Studienfächer

Die höchsten Abwanderungszahlen bei Kärntner*innen – in den Kerndisziplinen der FH Kärnten – sind im Bereich Ingenieurwesen/Baugewerbe erkennbar. 88 % derjenigen, die sich für ein Studium in dieser Disziplin entscheiden, wandern in ein anderes Bundesland ab.
Anders verhält es sich im Bereich Gesundheit und Sozialwesen (exkl. Medizin). In diesem Feld bleiben über 50 % der in Kärnten aufgewachsenen Studierenden im Heimatbundesland.

2.2.3 Internationale Trends

Folgende internationale Trends haben laut der IHS-Studie von Martin Unger Einfluss auf die künftigen Entwicklungspotenziale von Hochschulen und sollen in der Strategie 23–30 entsprechend berücksichtigt werden:

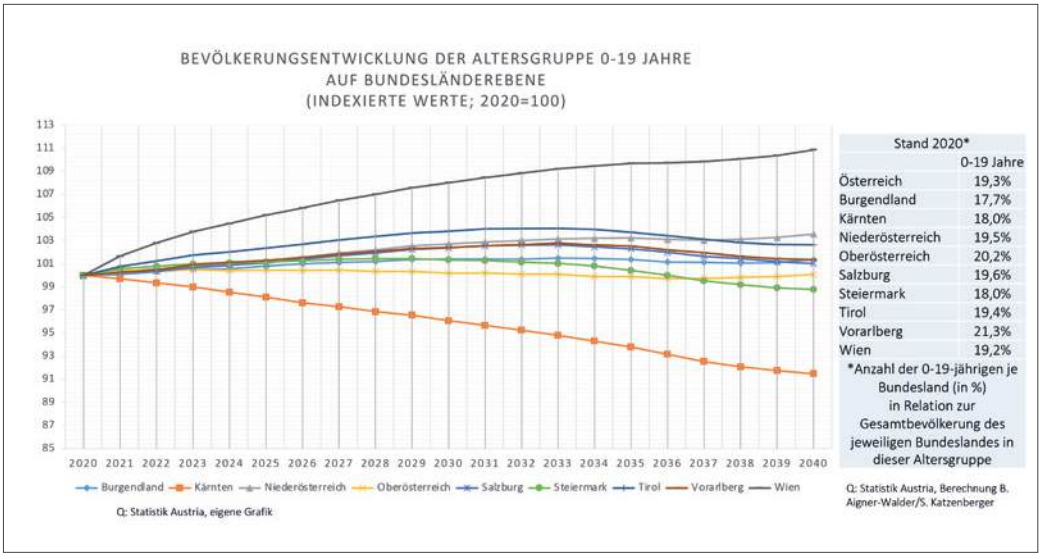
- Flexibilität im Zugang und im Studium, flexible Lernpfade, Microcredentials, duale Studien, Module an verschiedenen Hochschulen
- Verstärkte europäische Kooperationen – European Universities
- Studiengebührenfinanzierte Systeme haben seit Corona große finanzielle Probleme.
- Shop around the world – Hochschulen mit Prestige als Gewinner
- Von Forschung wird immer schneller Anwendungsorientierung eingefordert.
- Der Arbeitsmarkt verlangt maßgeschneiderte und mehr Absolvent*innen.
- Hochschulen sollen positiv auf die Community und ihre Region ausstrahlen.
- Digitalisierung in der Lehre (eigene Zielgruppe – Berufstätige, Familien mit Kindern etc.) – Investitionskosten, aber auch Einsparpotenzial

2.3 BEVÖLKERUNGSENTWICKLUNG KÄRNTEN

Für den Heimatmarkt Kärnten zeigt sich im Hinblick auf zukünftige Studierendenzahlen und auch den regionalen Arbeitsmarkt insgesamt eine ungünstige demografische Entwicklung, insbesondere in den Zielgruppen bis zu 19 Jahren und noch stärker bei den 18- bis 25-Jährigen.

Die absolute Anzahl an potenziellen Studienanfänger*innen (Kohorte 0- bis 19-Jährige) aus Kärnten sinkt bis 2030 um 3,8 %. Noch wesentlich höher fällt der Rückgang bei den 18- bis 25-Jährigen aus (–10,5 % bis 2030).

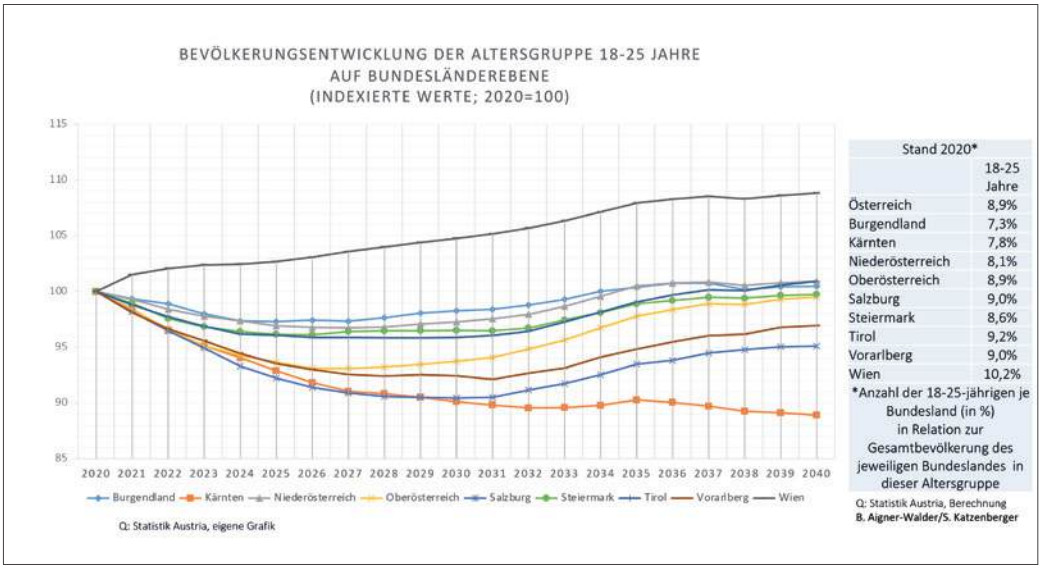
Indirekt erzeugt der Austritt der „Babyboomer*innen" aus dem Arbeitsmarkt eine zunehmende Nachfrage nach Arbeitskräften, der insbesondere bei den Generationen Y und Z ein leicht schrumpfendes Arbeitskräfteangebot gegenüberstehen wird. Aus diesem Grund wird auch der Wettbewerb zwischen Hochschulen und Wirtschaft um junge Menschen steigen. Daher ist zu erwarten, dass der Anteil der Maturant*innen, die sich nach Schulabschluss für einen sofortigen Berufseintritt anstatt für einen Studienantritt entscheiden, im Zeitablauf (weiterhin) zunehmen wird (siehe auch 2.7 Maturierendenbefragung).



Stand 2020*	0-19 Jahre
Österreich	19,3%
Burgendland	17,7%
Kärnten	18,0%
Niederösterreich	19,5%
Oberösterreich	20,2%
Salzburg	19,6%
Steiermark	18,0%
Tirol	19,4%
Vorarlberg	21,3%
Wien	19,2%

*Anzahl der 0-19-jährigen je Bundesland (in %) in Relation zur Gesamtbevölkerung des jeweiligen Bundeslandes in dieser Altersgruppe

Q: Statistik Austria, Berechnung B. Aigner-Walder/S. Katzenberger



Stand 2020*	18-25 Jahre
Österreich	8,9%
Burgendland	7,3%
Kärnten	7,8%
Niederösterreich	8,1%
Oberösterreich	8,9%
Salzburg	9,0%
Steiermark	8,6%
Tirol	9,2%
Vorarlberg	9,0%
Wien	10,2%

*Anzahl der 18-25-jährigen je Bundesland (in %) in Relation zur Gesamtbevölkerung des jeweiligen Bundeslandes in dieser Altersgruppe

Q: Statistik Austria, Berechnung B. Aigner-Walder/S. Katzenberger

2.4 INTERNATIONALE STUDIERENDENENTWICKLUNG

In Österreich ist in den letzten Jahren der Anteil der ausländischen Studierenden gestiegen. Während über den gesamten Hochschulsektor die Zahl der internationalen Studierenden in den letzten Jahren von 23 auf 27 % gewachsen ist, ist im FH-Sektor eine Steigerung von knapp 18 % auf knapp 21 % zu verzeichnen.

	2017	2022
EU	6.369	8.065
Drittstaaten	2.723	4.143
% von FH-Studierenden	17,6 % (Basis 51.522)	20,8% (58.786)

Quelle: unidata

Ein potenzielles Wachstum ist – bei gleichzeitiger Entwicklung von Rahmenbedingungen in Kärnten (Standortqualität und Infrastruktur) – daher vor allem am internationalen Markt eine realistische Perspektive.

2.5 FACHHOCHSCHULENTWICKLUNGS- UND FINANZIERUNGSPLAN BIS 2022/23

Im Fachhochschulentwicklungs- und Finanzierungsplan für die Periode bis 2022/23 wird ausgeführt, dass alle österreichischen Fachhochschulen bis zum Ende des Zeitraums eine institutionelle Strategie zum lebensbegleitenden Lernen entwickeln sollen. Die FH Kärnten hat bereits in den HEP 15/22 im Jahr 2017 die Weiterbildung als strategische Entwicklungsrichtung aufgenommen.

Für die Ausformulierung und Weiterentwicklung dieses Themas können künftig vor allem auch Durchlässigkeitsthemen und die Verbesserung des „nicht traditionellen" Zugangs verstärkt in den Fokus genommen werden. Darüber hinaus bieten Geschäftsfelder außerhalb der klassischen Bildungsformate Potenziale für die Zukunft (Firmenprogramme, Angebote für Alumni und Alumnae, Vortragsreihen etc.). Insbesondere Fragen zur Flexibilisierung, Anerkennung, Durchlässigkeit und Qualität werden dabei entsprechend zu berücksichtigen sein.

2.6 GENERATION CORONA & DIE ARBEITSWELT VON MORGEN

Institut für Jugendkulturforschung, 2022, Fallzahl: 1.000 – 16- bis 29-Jährige

In dieser Studie wurden Informationsverhalten zu Jobmöglichkeiten, Erwartungen an die Arbeitswelt und Leistungsbereitschaft der „Generation Corona" – Zielgruppe 16- bis 29-Jährige – abgefragt. Auf die Frage, wo die junge Zielgruppe Berufe mit Zukunftschancen sehe, werden vorwiegend Berufsbilder wie App-Entwicklung/Programmieren/Coding, Gesundheits- und Krankenpflege, Marketing, Finanzwesen, Altenpflege, Metalltechnik, Steuerberatungsbranche und Kommunikationsbranche genannt (die Auswahl hier erfolgte nach Themenfeldern, die in den Kernbereichen der FH Kärnten angeboten werden).

Bei den persönlichen Zukunftsperspektiven liegen bei den jungen Leuten (Erwähnung wieder auf Kernbereiche an der FH Kärnten bezogen) Marketing, Bank/Finanzwesen, App-Entwicklung/Programmierung/Coding, Kommunikationsbranche, Steuerberatung und Gesundheits- und Krankenpflege an vorderster Stelle.

2.7 TREIBER DER HOCHSCHULATTRAKTIVITÄT – UNIVERSUM-STUDIE

Universum Talent Research 2022, Fallzahl: 9.800 Studierende an österreichischen Hochschulen

Nach der Universum-Studie, die jährlich unter Studierenden durchgeführt wird, zeichnen folgende – nach vier Dimensionen gegliederte – Treiber maßgeblich für die Hochschulattraktivität verantwortlich.

IMAGE & REPUTATION

- Absolventen in Führungspositionen
- Treibt gesellschaftliche Veränderungen voran
- Treibt Innovation und/oder Unternehmergeist voran
- Exzellente Bildung
- Kultur & Tradition
- Internationale Bekanntheit
- Exzellente Forschung
- Mit den besten Studierenden lernen
- Erfolgreiche Alumni
- Einzigartige Programme

KULTUR & STUDENTISCHES LEBEN

- Finanzierbarkeit des Studiums
- Attraktiver Standort
- Kreative & dynamische Atmosphäre
- Freundliches & offenes Umfeld
- Gute Speisepläne / Cafeteria
- Institutionelle Verpflichtung zu Vielfalt und Inklusion
- Internationale Kommiliton *innen
- Sichere Campusumgebung
- Unterstützung der Gleichberechtigung der Geschlechter
- Breites Angebot an Freizeitaktivitäten

ARBEITSMARKTFÄHIGKEIT & KARRIEREMÖGLICHKEITEN

- Fokus auf professionelle Entwicklung
- Gute Beschäftigungschancen
- Gute Referenzen für die weitere Ausbildung/Karriere
- Möglichkeiten, mit Arbeitgebern zu interagieren
- Gute Beziehungen zu Arbeitgebern
- Unterstützt unternehmerisches Handeln & Denken
- Unterstützt und entwickelt Innovation
- Zielhochschule für Arbeitgeber in meinem Bereich
- Das Lehren von Kompetenzen, nach denen Arbeitgeber suchen

AUSBILDUNGSANGEBOT

- Angemessenes Dozenten-/ Studierenden-Verhältnis
- Verfügbarkeit von Lernplätzen
- Einfacher Zugang zu Studienmaterialien
- Hervorragende Professor*innen/ Dozent*innen
- Hochwertige Programme
- Interdisziplinäre Kurse
- Programme/Möglichkeiten im Ausland zu studieren
- Stimulierende Lernumgebung
- Lehr relevante Kompetenzen
- Vielfältiges Kursangebot

2.8 KERNAUSSAGEN DER IHS-MATURIERENDENBEFRAGUNG 2022

IHS, Fallzahl 7.900 Maturant*innen

Nach der im Februar 2023 präsentierten Maturierendenbefragung haben 82 % der Maturant*innen unmittelbar vor ihrer Matura Schwierigkeiten bei der Entscheidung, was sie nach der Matura machen sollen. Gemäß dieser Befragung haben nur 18 % bereits konkrete Pläne.

Die häufigste Schwierigkeit ist die Unklarheit über die eigenen Interessen (42 %). Am zweithäufigsten wird die Schwierigkeit genannt, einen Überblick über die Vielzahl an Möglichkeiten zu gewinnen (32 %), am dritthäufigsten Unklarheit über Eignung bzw. Fähigkeiten (31 %). An vierter Stelle steht die Frage, wie sie sich das Leben während des Studiums finanzieren können. Besonders bei Maturant*innen mit Migrationshintergrund oder wenig gebildeten Eltern ist dies ein wichtiges Thema.

Rund 72 % der Maturierenden haben in den nächsten 2 Jahren vor, ein Studium aufzunehmen. Das sind hochgerechnet rund 31.000 Personen, 14 % davon wollen an eine Fachhochschule, weitere 15% sind sich bei der Wahl des Hochschulsektors unschlüssig (für den gesamten FH-Sektor ergibt dies somit rund 4.300 – knapp 9.000 Studierende als maximales Potenzial).

Studienort für Maturant*innen mit Studienintention

Nur 36 % der Kärntner Maturant*innen können sich vorstellen, im eigenen Bundesland zu studieren. Die bevorzugten Studienbundesländer sind – wie bereits unter 2.2.1 erläutert – die Steiermark (v. a. Graz) und Wien.
Gleichzeitig besteht umgekehrt in der Steiermark bzw. im Burgenland die größte Chance, Maturant*innen für ein Studium in Kärnten zu begeistern.

Grundsätzlich vorstellbares Bundesland für das Studium

Herkunfts-bundesland	Burgenland	Kärnten	Niederösterreich	Oberösterreich	Salzburg	Steiermark	Tirol	Vorarlberg	Wien	Studium im Ausland vorstellbar
Burgenland	36%	7%	23%	9%	13%	27%	7%	1,2%	83%	19%
Kärnten	1,7%	36%	2,1%	3%	5%	59%	5%	0,2%	43%	20%
Niederösterreich	7%	4%	44%	15%	9%	13%	4%	2%	87%	22%
Oberösterreich	2%	3%	8%	59%	32%	26%	10%	1,8%	55%	21%
Salzburg	0,7%	4%	7%	18%	60%	28%	18%	0,2%	58%	30%
Steiermark	5%	8%	6%	7%	13%	85%	6%	2%	39%	21%
Tirol	2,2%	5%	7%	10%	18%	10%	77%	5%	42%	34%
Vorarlberg	3%	4%	7%	9%	14%	12%	42%	29%	63%	35%
Wien	4%	4%	14%	7%	6%	8%	4%	2%	95%	27%
Gesamt	5%	6%	17%	17%	16%	27%	13%	3%	69%	25%

Pläne der Maturierenden ohne Studienintention

Jene, die keine Studienintention haben, begründen es vordergründig damit, selbst Geld verdienen zu wollen (61 %), dass sie derzeit keine Lust auf Lernen (wie in der Schule) haben (60 %) oder in den Beruf einsteigen bzw. Erfahrungen sammeln möchten (42 %).

2.9 WICHTIGSTE ABLEITUNGEN UND ERKENNTNISSE FÜR DIE ENTWICKLUNG DER STRATEGIE

Die Erkenntnisse aus den obigen Studien geben Einblicke in Marktsituation, Kundenbedürfnisse und Rahmenbedingungen und sind eine valide Grundlage für die Entwicklung der Strategie 23–30.

Marktsituation:

Generell steht die FH Kärnten in den nächsten Jahren einem stagnierenden Studierendenmarkt gegenüber und insbesondere einer negativen demografischen Entwicklung in der Zielgruppe im „Heimatmarkt" Kärnten. Darüber hinaus gehen Maturant*innen verzögert ins Studium und der Wettbewerb zwischen Hochschulen und Wirtschaft um junge Menschen wird weiter steigen. Im FH-Sektor weist Kärnten jedoch eine hohe Ausschöpfung des Heimatmarktes auf, die kaum weitere Steigerungen zulässt.

Hochschulattraktivität:

Als Treiber der Hochschulattraktivität werden vor allem exzellente Lehre und Forschung, das Lehren relevanter Kompetenzen sowie einzigartige Programme gesehen. Wichtig für Studierende ist ebenfalls, dass Hochschulen gesellschaftliche Veränderungen vorantreiben, über gute Kontakte zu Arbeitgeber*innen und Unternehmen verfügen und es eine internationale Community gibt.
Diese Faktoren werden beispielsweise mit der Integration von Nachhaltigkeitsthemen in Curricula, dem Ausbau des Keypartner-Managements und dem Aufbau eines internationalen Community-Managements in der Strategie berücksichtigt.
Die Attraktivität des Standortes wird ebenfalls als wichtiger Aspekt genannt. Die Defizite, die es in Kärnten im Vergleich zu beliebten Studienstandorten wie Graz oder Wien gibt und die zu Abwanderungen führen, erfordern erhöhte Anstrengungen, diesem Trend entgegenzuwirken.

Internationalität

Es ist eine deutliche Trendwende zu einer verstärkten europäischen Zusammenarbeit im Hochschulbereich, wie beispielsweise European Universities, zu beobachten. Diese soll vor allem den Austausch von Wissen, Forschung und Innovationen zwischen den Hochschulen erleichtern. Ein weiterer Trend ist die Flexibilisierung im Zugang und im Studium, wie zum Beispiel Fernstudien, Online- und Blended-Learning-Modelle. Darüber hinaus gibt es eine steigende Anzahl von Microcredentials. Die Digitalisierung ermöglicht es, breitere Zielgruppen zu erreichen und den Zugang zu Bildung zu erleichtern. Digitale Lehr- und Lernformate oder virtuelle Klassenzimmer sind nur einige Beispiele, wie die Digitalisierung die Hochschulbildung verändert hat. Für ein weiteres Wachstum der FH Kärnten ist eine konsequente Ausrichtung auf internationale Märkte unabdingbar.









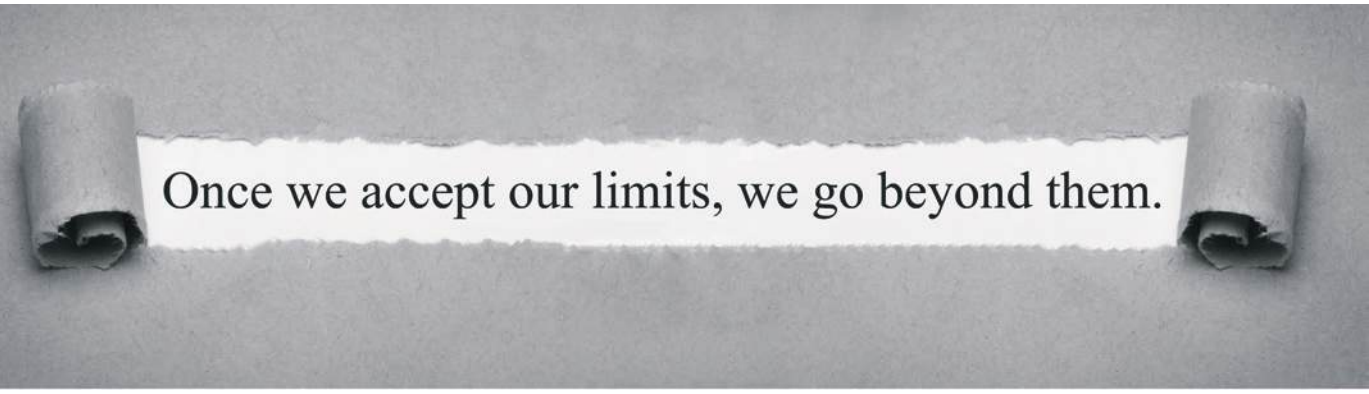
3. STRATEGIE 2023-30

Mit Auslaufen der Strategieperiode 15/22 setzte sich die FH Kärnten im Jahr 2022 intensiv mit der künftigen Entwicklung und Positionierung auseinander. Die letzten Jahre haben Hochschulen vor große Herausforderungen gestellt und gesellschaftliche Rahmenbedingungen zeigen, dass ein größeres Umdenken erforderlich ist, damit auch weiterhin erfolgreich in der Bildungslandschaft reüssiert werden kann.

Wie in der abgelaufenen Strategieperiode gehandhabt, so werden auch in der Strategie 23–30 – im Sinne einer rollierenden Planung – neue Ausgangspunkte, Entwicklungen, gesellschaftliche Herausforderungen und Rahmenbedingungen einer laufenden/jährlichen Evaluierung unterzogen und die strategischen Schwerpunkte kontinuierlich adaptiert und optimiert.

In der Ausarbeitung der Strategie wurden sieben Perspektiven (Mintzberg et al., 2005) berücksichtigt.

1. **Zurück:** Wo kommt die FH Kärnten her? Welche Strategien haben sich bisher bewährt, welche nicht?
2. **Zur Seite:** Was machen die Wettbewerber der FH Kärnten? Welche Strategien verfolgen sie?
3. **Von oben:** Wie sieht der Markt aus? Mit welchen Rahmenbedingungen (wirtschaftlich, soziologisch, politisch etc.) hat es die FH Kärnten zu tun? Welche Trends sind spürbar?
4. **Von unten:** Welches sind die Kernmärkte der FH Kärnten? In welchem Verhältnis steht ihr Budget zu ihren Kosten? An welchem Stand sind ihre internen Ressourcen?
5. **Nach vorn:** Welche Handlungsempfehlungen ergeben sich aus der Analyse?
6. **Beyond (darüber hinaus):** Welche weiteren Entwicklungen sind denkbar und wie kann sich die FH Kärnten darauf vorbereiten?
7. **Auf die Umsetzung:** Wie überprüft die FH Kärnten den Erfolg ihrer Maßnahmen? Wie stellt sie sicher, dass die Veränderungen nachhaltig implementiert werden (Retrospektive und laufende Evaluation).



3.1 STRATEGISCHE POSITIONIERUNG

Im Bildungs- wie im Wirtschaftssektor sorgt der steigende Wettbewerbs- und Konkurrenzdruck dafür, dass sich auch Hochschulen eine attraktive Wertesignatur geben müssen, um sich von anderen Hochschulen zu unterscheiden.
Die FH Kärnten ist daran interessiert, sich im stetig steigenden Wettbewerbs- und Konkurrenzdruck strategisch klar zu positionieren und gesellschaftliche Überkomplexität nach innen und außen zu regulieren. „Werte" sind an der FH Kärnten die Basisvoraussetzung für das gesamte Tun, in der Zusammenarbeit untereinander wie auch in der Lehre und Forschung. Besonderer Fokus dieser Strategieperiode liegt auf dem Thema „Nachhaltigkeit".
Für die strategische Positionierung steht im Vordergrund der Überlegungen die Handlungsfähigkeit für die Zukunft. Die FH Kärnten bildet Menschen aus und forscht, um für die Herausforderungen der Zeit gerüstet zu sein.

DIE POSITIONIERUNG BEINHALTET DREI DIMENSIONEN:

Dimension eins: Inhaltliche Positionierung

Ausgehend von den inhaltlichen Stärkefeldern der Vergangenheit sowohl in der Lehre als auch in der Forschung und gestützt durch die Prognose der zukünftigen Entwicklung am Arbeitsmarkt wird sich die FH Kärnten auch weiterhin auf die bestehenden Themen Gesundheit, Technik, Soziales und Wirtschaft fokussieren.

Dimension zwei: Praxisorientierung

Die FH Kärnten setzt in ihren Kerngeschäftsprozessen von Lehre, Studium und Forschung auf hohe Praxisorientierung – WISSEN WIRD WIRKSAM. Dies manifestiert sich klar in den auf die Berufsfelder ausgerichteten Studienangeboten, in einer „relevanten" Forschung, die unmittelbar in der Praxis Anwendung findet, sowie in der Simulation (inkl. praxisbezogenen Trainings) und Praxisentwicklung.

Dimension drei: Der Mensch als Mittelpunkt von Lehre und Forschung

Alle Aktivitäten der FH Kärnten sind auf die am Lehr- und Forschungsprozess beteiligten Menschen ausgerichtet. Dies hat zur Folge, dass im Bereich der Lehre die aktuellsten und modernsten Konzepte Eingang finden müssen und die Kollaboration von Lehrenden, Forschenden, Studierenden und weiteren Hochschulstakeholder*innen im Zentrum des Handelns stehen muss. Die Entwicklung von Zukunftskompetenzen und aktives Mitgestalten aller Hochschulangehörigen sind Leitprinzipien ihres Handelns unter der Zielsetzung von Nachhaltigkeit, Interdisziplinarität, Diversität und Internationalität.

3.2 USP DER FH KÄRNTEN

Der USP ist ein Versprechen, das die FH Kärnten ihren Studierenden bieten will, und auf Basis ihrer derzeitigen Kernkompetenzen ein Wert, den sie durch die Umsetzung ihrer Strategie entwickeln will.

> *„Die FH Kärnten bietet lebensphasenbezogene, individuelle und flexible Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Study Guides unterstützen auf diesem Weg. Mit fachlich kompetenten und begeisterten Lehrenden, innovativen Lehr- und Lernformen und attraktiven realen, Outdoor- und virtuellen Lernräumen vermittelt sie Lerninhalte nahe an der Praxis. Mitten in der Natur und fokussiert auf die Vermittlung von Zukunfts- und Nachhaltigkeitskompetenzen ist die FH Kärnten eingebettet in einer interkulturellen Community sowie Teil einer European University.*
> **FH Kärnten – Study better, live better.**

3.3 STRATEGISCHE PROFILIERUNG

Die strategische Profilierung bezieht sich darauf, welche spezifischen Fähigkeiten und Stärken in der Organisation oder dem Umfeld dafür vorhanden sind, die Bedürfnisse der Studierenden und Interessengruppen zu erfüllen, und wie die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt und das Profil geschärft werden kann. Dies bezieht sich sowohl auf die Bildungsangebote als auch auf die Akzentuierung der Kernkompetenzen.
Die Ausgestaltung dieser Werteversprechen erfolgt in den strategischen Schwerpunkten. Hierbei wird großer Wert auf die zielführende Kommunikation der USPs und der Profilierungspotenziale an die unterschiedlichen Zielgruppen auf den vielfältigen Kommunikationskanälen gelegt.

4. STRATEGISCHE MARKT-/ANGEBOTSBETRACHTUNG

In diesem Kapitel sollen die potenziellen Zielgruppen in den drei Kategorien regional, national und international analysiert werden, die die FH Kärnten in Zukunft adressieren wird.

Zielgruppen regional

Zielgruppen	Marktsituation
Maturant*innen Vollzeit	Stagnierend bis rückläufig
Maturant*innen - duale Studien (oder Study&Work)	Stagnierend
Berufsbegleitend Studierende	Geringes Wachstum
Zweiter Bildungsweg über Lehre, mittlere Schule, Studienbefähigung, Berufsreife	Geringes Wachstum
Studierende in anderen Lebensphasen (Bildungskarenz, Selbsterhalterstipendium, Elternkarenz etc.)	Geringes Wachstum
An Weiterbildung und Microcredentials Interessierte	Wachstum

Zielgruppen national (andere Bundesländer)

Zielgruppen	Marktsituation
Maturant*innen Vollzeit	Stagnierend bis rückläufig
Maturant*innen - duale Studien (oder Study&Work)	Stagnierend
Berufsbegleitend Studierende (durch Flexibilisierung der Studien)	Wachstum
An Weiterbildung und Microcredentials Interessierte	Wachstum

Zielgruppen international

Zielgruppen	Marktsituation
Deutschsprachige Personen aus dem Ausland (Erhöhung der Sprachkompetenz oder deutsche Schulen im Ausland)	Wachstum
Personen mit Migrationshintergrund in Österreich (Erhöhung der Sprachkompetenz)	Wachstum
Deutschland	Stagnierend bis rückläufig
Südosteuropa	Wachstum
Studierende der EU-ATHENA-Allianz	Wachstum
Sonstige Interessierte an englischsprachigen Studiengängen	Wachstum
An Weiterbildung und Microcredentials Interessierte	Wachstum

5. KERNSTRATEGIEN UND STRATEGISCHE LEITPLANKEN

Die Strategie 23–30 der FH Kärnten ist ausschließlich auf strategische Ziele ausgerichtet, die sich unmittelbar als Wachstum auf die Themen Nachfragesteigerung, Studierendenzahlen und Qualitätsführerschaft und damit auf eine langfristig erfolgreiche wirtschaftliche und inhaltliche Weiterentwicklung der Hochschule auswirken.
Die nachfolgenden Kernstrategien sind übergreifende Themen, die sich in allen strategischen Schwerpunkten und Zielsetzungen wiederfinden.

5.1 QUALITÄTSORIENTIERUNG (QUALITÄTSFÜHRERSCHAFT)



Die FH Kärnten strebt in allen Bereichen ihres Wirkens nach Exzellenz. Ziel ist dabei, in der forschungsgeleiteten Lehre, in der Didaktik und in der Entwicklung neuer Studiengänge und flexibler Bildungsprodukte im österreichischen Hochschulsektor bis 2030 Spitzenreiter zu sein. Alle Hochschulangehörigen bekennen sich zu dieser Qualitäts- und Leistungsorientierung.

5.2 MARKTORIENTIERUNG



Die Bildungsprodukte der FH Kärnten sind modular und flexibel aufgebaut und werden in laufender Auseinandersetzung mit den Anforderungen an Qualifikationsbedarfe in der Region und bei Keypartnern und unter Berücksichtigung internationaler Trends weiterentwickelt (laufende Antizipation zukünftiger Anforderungen).

5.3 FORSCHUNGSORIENTIERUNG



Die FH Kärnten setzt weiterhin auf den konsequenten Ausbau der angewandten Forschung als erforderliche Basis für ein inhaltlich und qualitativ hochwertiges Lehr- und Weiterbildungsangebot und als Impulsgeber für Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Industrie.

5.4 FÖRDERUNG DER INTERNATIONALITÄT UND INTERKULTURALITÄT



Alle Bildungsangebote der FH Kärnten – soweit inhaltlich möglich und gesetzlich umsetzbar – (Studiengänge, WB-Lehrgänge, Microcredentials etc.) sind sowohl für nationale als auch internationale Studierende zugänglich und studierbar. In einem starken Netzwerk mit internationalen Kooperationspartnern werden kooperative internationale Angebote für EU-Bürger*innen und für Drittstaatenangehörige entwickelt. Kulturelle Unterschiede werden als Chance für die FH Kärnten erachtet.

5.5 INTEGRATION DES NATURRAUMS (CAMPUS KÄRNTEN)



Die Lehre und Forschung der FH Kärnten erfolgt in einer Einbettung in das regionale Umfeld („Natur erleben") und die natürlichen Lebens- und Freizeitressourcen des Landes. Durch Lehreinheiten in der Natur erfolgt Auseinandersetzung mit den Themen Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Biodiversität, weshalb diese Einheiten integraler Bestandteil der Aus- und Weiterbildung an der FH Kärnten werden.

5.6 NACHHALTIGKEITSORIENTIERUNG



Die Wertebasis aller strategischen Überlegungen der FH Kärnten ist Zukunftsverantwortung im Sinne nachhaltigen Handelns. Nachhaltigkeit bedeutet, dass die FH Kärnten im Sinne inter- wie intragenerationaler Gerechtigkeit das eigene Handeln im Verhältnis zu den Lebenswirklichkeiten heutiger wie zukünftiger Generationen im regionalen wie globalen Kontext analysiert und entsprechend verantwortlich handelt.
Die Fachhochschule Kärnten versteht Nachhaltigkeit daher nicht nur als Querschnittsthema für die enthaltenen Kernthemen, sondern verfolgt den Sustainability-Mainstreaming-Ansatz, bei dem Nachhaltigkeit alle Entscheidungen und Prozesse beeinflusst und in den die Perspektiven und Interessen aller Hochschulangehörigen und Stakeholder*innen umfassend Eingang finden. Durch Sustainability Mainstreaming rückt ein strategisches und damit geplantes und koordiniertes Vorgehen ins Zentrum und fokussiert die Themen ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit, basierend auf den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen.

5. KERNSTRATEGIEN UND STRATEGISCHE LEITPLANKEN

Besonders fokussiert die Strategie auf die Erreichung der nachfolgenden Sustainable Development Goals (SDGs).



5.7 WACHSTUMSORIENTIERUNG

Die intelligente Abstimmung der angeführten strategischen Ausrichtungen soll letztendlich zu einem Wachstum der Studierendenzahlen in folgenden Bereichen führen:

	2023	2028	in %	in % p.a.
WIRTSCHAFT UND MANAGEMENT	**520**	**650**	**25%**	**4,6%**
davon International	90	180	100%	14,9%
TECHNIK	**960**	**1000**	**4%**	**0,8%**
davon International	210	300	43%	7,4%
GESUNDHEIT UND SOZIALES	**1100**	**1650**	**50%**	**8,4%**
davon International	15	50	233%	27,2%
LEHRGÄNGE/MICRODEGREES	**640**	**1750**	**173%**	**22,3%**
davon International	25	170	580%	46,7%
Summe	**3220**	**5050**	**57%**	**9,4%**

5.8 STRATEGISCHE LEITPLANKEN

Für den weiteren Detaillierungsgrad in der inhaltlichen Ausarbeitung der Strategie hat die FH Kärnten folgende Leitplanken definiert:

Ein neues international einsetzbares Branding wird entlang der strategischen Positionierung und unter Berücksichtigung neuer strategischen Optionen umgesetzt und etabliert. Die FH Kärnten lebt eine internationale Kultur und ist von ökologischer, sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit geprägt.

Die „FH Kärnten" (neues Branding) bietet in den Kernbereichen Technik, Wirtschaft sowie Gesundheit und Soziales hochwertige und flexible Bildungsangebote. Professionelles Kooperationsmanagement mit nationalen und internationalen Bildungsträgern erweitert das Angebot und bildet die Basis für die Entwicklung nachhaltiger Bildungsinitiativen (z. B. Bildungshubs).

Exzellenz in Studium und Lehre wird durch konsequente Qualitätsorientierung in Produktentwicklung, Didaktik, forschungsgeleiteter Lehre, Entwicklung der Mitarbeiter*innen und organisatorischer Abwicklung erreicht.

Die Anzahl der Studierenden wird deutlich gesteigert. Dies ergibt sich durch eine Flexibilisierung und Modularisierung des Studienangebots sowie Attraktivierung für nationale und internationale Studierende mit Weiterbildung und Microdegrees.

Ein innovatives didaktisches Konzept (Kombinationen aus Präsenz- und Online-Veranstaltungen, zeit- und ortsunabhängiges Lernen, Challenge-based Learning, indoor und outdoor, Integration des Naturraums Kärnten) für Studieren in attraktiven realen und virtuellen Lernräumen wird entwickelt, was die Studierbarkeit in unterschiedlichen Lebens- und Berufswelten erhöht.

Die Auseinandersetzung mit Themen wie Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Biodiversität sind integraler Bestandteil der Ausbildungsangebote.

Es gibt einen neuen Gesundheitscampus in Klagenfurt und einen attraktiven Bildungscampus in Villach (für Technik und Wirtschaft) sowie Bildungshubs in den bestehenden Standortstädten.

Für inter- und transdisziplinäre Themen entstehen in ausgewählten Schwerpunktfeldern F&E-Professuren und Forschungszentren. Für Fragestellungen der Gesellschaft werden daraus kontinuierlich neue Module zur Integration in das Ausbildungsportfolio der FH Kärnten entwickelt. Die FH Kärnten treibt als Impulsgeber für Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Industrie die Entwicklung weiter voran.

Unter Berücksichtigung nationaler und internationaler Trends und Entwicklungen setzt sich die FH Kärnten permanent mit den Qualifikationsbedarfen der Stakeholder*innen auseinander.

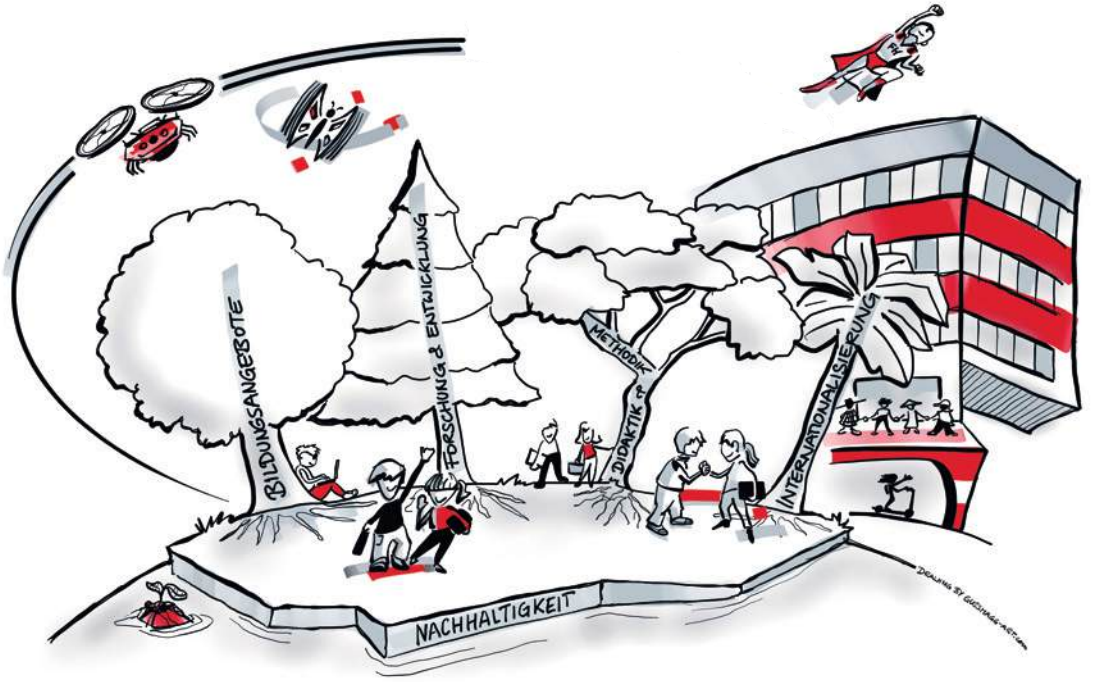
Die Internationalisierung wird konsequent ausgebaut, wodurch entsprechende Kompetenzen bei Studierenden wie Mitarbeiter*innen gestärkt und internationale Studierende gewonnen werden.

Durch enge Kooperationen mit Unternehmen und Institutionen sowie internationalen Partnern wird eine besonders praxisnahe und diverse Ausbildung in einem interkulturellen Umfeld ermöglicht.

6. STRATEGISCHE SCHWERPUNKTE

Als Basis für die Erarbeitung der Strategie gaben die aktuellen Entwicklungen und Trends Orientierung. In einer Vorarbeit wurden Themen bereits in den Future-Groups im HEP-Workshop 2021 bearbeitet. Daraus wurden die Themen nochmals vertieft und geschärft und die folgenden strategischen Schwerpunkte definiert.

- Bildungsangebote der Zukunft
- Didaktik und Methodik
- Forschung und Entwicklung
- Internationalisierung



6.1 BILDUNGSANGEBOTE DER ZUKUNFT



Digitalisierung, Globalisierung und die aktuellen Veränderungen in der Gesellschaft führen auch zu Veränderungen am Bildungsmarkt. Einerseits streben junge Menschen zunehmend eine akademische Ausbildung an (bzw. in abnehmendem Maße eine berufliche Ausbildung/Lehre), andererseits sind zahlreiche neue Ausbildungs- und Bildungsangebote entstanden oder stehen als Online-Inhalte weltweit zur Verfügung. Bildungsmöglichkeiten scheinen in unbegrenztem Ausmaß zur Verfügung zu stehen, der Wunsch nach Individualisierung nimmt zu.

Junge Menschen und jene, die sich weiterbilden oder neu orientieren wollen, sind gefordert, eine für sie passende Auswahl zu treffen. Die FH Kärnten ist daher gefordert, attraktive Bildungsangebote auf einem „Bildungsmarkt mit weltweiter Konkurrenz" zu positionieren.

Der demografische Wandel ist dabei besonders in Kärnten eine große Herausforderung. Die Altersstruktur in Österreich verschiebt sich laut Prognosen in Richtung der Gruppe 65+. Gleichzeitig schrumpft die Bevölkerung im Erwerbsalter, weil geburtenschwache Jahrgänge nachkommen. Kärnten ist von dieser demografischen Entwicklung besonders betroffen.

6. STRATEGISCHE SCHWERPUNKTE

Veränderungen in der Arbeitswelt, in der Wirtschaft und in der Gesellschaft führen zu steigenden Herausforderungen im Bildungsumfeld. Die Generationen Y und Z, die Transformation hin zu einer Wissensgesellschaft und Konzepte wie New Work prägen die Entwicklung von innovativen Ausbildungsformaten und neuen Arbeitsformen. Der dynamische Wissensanstieg und die Digitalisierung erfordern zukunftsorientierte Aus- und Weiterbildungsangebote, die rasch bedarfsorientiert entwickelt und angeboten werden können. Der Bedarf an flexiblen und durchlässigen Bildungssystemen mit individuellen und aufbauenden (Weiter)Bildungsangeboten steigt. Lebensbegleitendes Lernen wird zu einer gesellschaftlichen Notwendigkeit.

Die Forderungen nach Nachhaltigkeit erfordern auch eine Berücksichtigung in Bildungsangeboten, damit die nachkommenden Generationen mit erforderlichen Kompetenzen ausgestattet werden und bewusst handeln können. Folgende strategische Ziele werden daher im Bereich der Bildungsangebote in der aktuellen Strategieperiode gezielt verfolgt:

Strategische Ziele	Maßnahme	Start	Messgrößen
Entwicklung eines Portfoliomanagements für alle Bildungsangebote	• Vollständiges Life-Cycle-Management für alle Bildungsangebote etabliert	2024	Prozess aufgesetzt und implementiert
Entwicklung von Bildungshub(s) in Kärnten	• Entwicklung von Bildungskooperationen • Entwicklung von neuen Bildungsformaten • Aufbau von Forschungs- und Entwicklungskooperationen	Ab 2023	Anzahl der Kooperationen Anzahl von Lehrgängen Anzahl der TN
Nachhaltigkeit, Diversitäts- und Zukunftsthemen in neuen und bestehenden Studien- und Bildungsprogrammen integrieren bzw. neue erstellen	• Entsprechende Lehrinhalte in allen Curricula integrieren • Entwicklung/Einführung neuer Studiengänge/Bildungsprogramme (z. B. Green Transition Engineering, Ausbau der Gesundheitsstudiengänge) • Einführung eines SDG-Monitorings der Hochschule	Ab 2024	Umgesetzt j/n Anzahl der Curricula Anzahl der Studiengänge
Angebot von Microcredentials und Microdegrees schaffen	• Gesamtkonzept und Businessplan • Angebotsportfolio laufend erweitern • Markteinführungskonzept (Website, Preisgestaltung, Kommunikation)	2023	Anzahl der Programme mit digitalen Zertifikaten Anzahl der TN
Einführung eines Orientierungsstudienjahres	• Erstellung Gesamtkonzept und Pilot • Bewerbung	2024	Umgesetzt j/n Anzahl der TN TN-Zufriedenheit
Kommunikation der neuen Bildungsangebote an die relevanten Zielgruppen	• Zielgruppenanalyse • Erstellung Marketingkonzept • Zielgruppenadäquate Kommunikation	2023	Anzahl der TN und der Studierenden

6.2 DIDAKTIK UND METHODIK

Die didaktisch/methodisch ansprechende und lernwirksame Gestaltung von Studium und Lehre zählt an einer Hochschule unbestritten zur unverzichtbaren Kernkompetenz. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung in diesem Feld ist strategische Kernaufgabe.

> *„Studierende sollen attraktive reale und virtuelle Lernräume erleben, die gut zum angestrebten Kompetenzerwerb passen und in denen solide klassische mit innovativen digitalen Lehrmethoden wirksam am Puls der Zeit kombiniert werden.*



Die FH Kärnten wird ihre Studierenden auch in Zukunft kompetenzfokussiert und motivierend – in größeren Plenarveranstaltungen wie auch in kleinen Gruppen, online und auf den Campus – unterrichten und sie mit Engagement und Fachkenntnis fördern und fordern. Studierende sollen attraktive reale und virtuelle Lernräume erleben, die gut zum angestrebten Kompetenzerwerb passen und in denen solide klassische mit innovativen digitalen Lehrmethoden wirksam am Puls der Zeit kombiniert werden. Begleitete und freie Selbstlernaktivitäten ermöglichen es zu lernen, wie es in das Lebensphasenkonzept passt. Die landschaftlichen Gegebenheiten der Region Kärntens – der Naturraum – werden in die Lehre integriert.

Die multiplen und immer neuen Herausforderungen, mit denen die FH Kärnten in immer kürzeren Zyklen konfrontiert wird, bringen eine große Verantwortung mit sich, die die hochschulische Lehre dabei zu meistern hat. Für die FH Kärnten bedeutet diese Verantwortung, dass die Lernenden alles im jeweiligen Fach erforderliche und der jeweiligen Kompetenzstufe entsprechende Wissen und Können erlernen bzw. entwickeln können. Die FH Kärnten forscht und lehrt, damit die Mitarbeiter*innen und Absolvent*innen den Herausforderungen der Zukunft begegnen können. Diese Verantwortung erfordert die explizite, unterstützte Entwicklung zusätzlicher Zukunftskompetenzen. Praxisorientierung in Studium und Lehre verbindet die FH Kärnten dabei sinnstiftend und systematisch auf anregende Weise mit der ausgezeichneten Forschungsqualität. Basierend auf der eigenen Begeisterung für das, was die FH Kärnten tut, sind ihr die individuellen Lernmotivationen, die Bedürfnisse und die Begeisterung ihrer Studierenden ein Anliegen im Lehr-Lern-Prozess. Folgende strategischen Ziele werden dabei konkret verfolgt:



6. STRATEGISCHE SCHWERPUNKTE

Strategische Ziele	Maßnahme	Start	Messgrößen
Flächendeckende Evaluation aller Lehrveranstaltungen und Bildungsangebote bzw. Module	• Evaluation und Einführung eines Ampelsystems • Evaluation und Austausch über Ergebnisse und Setzung weiterer Maßnahmen (inkl. Weiterentwicklung des Evaluationssystems, Erhöhung der Beteiligung)	2023	Umgesetzt j/n Umgesetzt j/n Welche Begleitmaßnahmen (Art und Umfang)
Modularisierung in allen Studiengängen und in weiteren Bildungsangeboten	• Standard 5 ECTS/Modul • Definition von Modultypen und weitere Parameter zur Ausgestaltung von Modulen (Modularisierungsrichtlinie)	2025 2023	Anzahl der STG, die Richtlinie umgesetzt haben
Adäquate Gestaltung der Campus im Sinne eines attraktiven Lern- und Arbeitsumfeldes (physische, digitale, virtuelle Lernräume)	• Gesundheitscampus umsetzen • Laufende Weiterentwicklung der Campus • Lernförderliche Begegnungs , Arbeits- und Lernräume für Studierende und Mitarbeiter*innen implementieren	2027 Laufend ab 2024	Bezug Umgesetzt
Neue didaktische Modelle (unter Berücksichtigung u. a. von Hybridisierung, Digitalisierung, Simulation, Lehrpraxis, avatarbasiertem Lernen, Challenge-based Learning, Indoor- und Outdoorangeboten, Integration Naturraum Kärnten)	• Entwicklung und Umsetzung eines Standards für Präsenz /Online /Hybridlehre • Entwicklung und Umsetzung eines didaktischen Baukastenprinzips (z. B. Team-Teaching, Hospitationen) • Rolle der Lehrenden neu konturieren • Personalentwicklung für Lehrende (neue didaktische Modelle, Lernszenarien etc.) • Naturraumdidaktik entwickeln und implementieren	Laufend ab 2023	Umgesetzt Umgesetzt Anzahl der TT, Hospitationen, Team-Teachings Konzept vorhanden Umgesetzt
Förderung von Trans- und Interdisziplinarität	• Prüfung/Identifikation und Nutzung bereichsübergreifender Forschungs , Lehr- und Kooperationspotenziale • Umsetzung dieser Themen in gemeinsamen Bildungsangeboten (Lehrveranstaltungen und Modulen)	Ab 2024	Anzahl der identifizierten Themen
Entwicklung eines Student-Life-Cycle-Managements	• Onboarding, Tutoriensysteme, regelmäßige Befragungen der Studierenden, Zusatzqualifikationen ermöglichen • Flexibilisierung der Studienverläufe ermöglichen • Study Guides bereitstellen	Ab 2023	Implementiert Drop-out-Raten Anzahl der Zusatzqualifikationen Studierendenzufriedenheit

6.3 FORSCHUNG & ENTWICKLUNG

Die Gesellschaft und die meisten Förderinstitutionen erwarten sich neben der klassischen Aufgabe der Forschung, nämlich den Wohlstand der Gesellschaft zu mehren, vor allem auch wirksame Lösungen für die globalen Herausforderungen, vor denen die Gesellschaft aufgrund unterschiedlicher Ursachen und Auswirkungen steht. Die FH Kärnten, mit ihren Säulen der Lehre, der Weiterbildung und der Forschung, trägt in jedem dieser Kernbereiche zur Entwicklung der notwendigen vielschichtigen Resilienz bei. Der Forschung ist es dabei vorbehalten, neue Konzepte, Ideen, Lösungsansätze, Pilotaktivitäten und Umsetzungen vorzubringen, auszuprobieren und in die Lehre und Weiterbildung weiterzutragen. Die angewandte Forschung ist orientiert an den Zukunftsthemen und eng verwoben mit regionalen, nationalen und internationalen Partnern. Sie stellt eine Kernkompetenz der FH Kärnten dar. Um auch weiterhin zukunftsfähig zu bleiben, muss die FH Kärnten thematisch und strukturell mit den globalen Themen in Forschung und Entwicklung mitwachsen und folgende strategischen Ziele verfolgen:

> *„Die angewandte Forschung ist orientiert an den Zukunftsthemen und eng verwoben mit regionalen, nationalen und internationalen Partnern.*



Strategische Ziele	Maßnahme	Start	Messgrößen
Konsequente Ausrichtung der Forschungsthemen am Themenspektrum der Lehre	• Konzept zur Verzahnung von Forschung und Lehre sowie Umsetzung • Forschungsergebnisse konsequent in Lehre integrieren • Vermehrte Beteiligung von Studierenden, Lehrenden und Alumni und Alumnae an Forschungs /Anwendungsprojekten	2023	Entwickelt und umgesetzt Anzahl Studierende/ Alumni und Alumnae Anzahl/ECTS Forschung in Lehre integriert
Beteiligung an nationalen und internationalen Exzellenzprogrammen wie: European-University- Horizon-Programme, Josef-Ressel-Zentren etc.)	• Kompetenzaufbau für nationale und internationale Exzellenzprogramme (Know-how-Aufbau bei den Antragsteller*innen und in FHKR) • Erstellung eines Stufenplans für den Kompetenzaufbau • Weiterentwicklung der internen Fördermaßnahmen • Weitere Akquisition kooperativer Doktoratsprogramme • Vermehrte Publikations- und Konferenztätigkeit („Aufbau Forschungsreputation“)		Anzahl Beteiligung an Programmen Kompetenzaufbau bei Mitarbeiter*innen Anzahl Doktoratsprogramme Bewertungsschema entwickelt und Anzahl
Impulsgeber für Politik, Gesellschaft, Wirtschaft und Industrie	• Netzwerkpflege und Erfahrungsaustausch (z. B. Key-Partner-Management) • Entwicklung einer Disseminationsstrategie • Entrepreneurship-Maßnahmen weiterführen		Anzahl Firmenkontakte mit Forschungsbezug Anzahl kooperative Forschungsprojekte Anzahl Gründungsvorhaben
Aufbau alternativer Finanzierungsquellen zur Forschungsfinanzierung	• Identifikation potenzieller Geldgeber*innen und Konzeptentwicklung		Summe akquirierte Mittel



6.4 INTERNATIONALISIERUNG

Der FH Kärnten ist bewusst, dass die Herausforderungen der Zukunft global sind und nur mit vereinten internationalen Kräften bewältigt werden können. Daher steht für die Institution die internationale Kooperation im Fokus, die zu einem nachhaltigen, friedlichen Miteinander auf diesem Planeten führen wird.



Kärnten ist ein attraktiver Hochschulstandort für nationale und internationale Studierende sowie Wissenschaftler*innen. Am Bildungsmarkt entstehen seit einigen Jahren verstärkt Allianzen mit dem Ziel, Transdisziplinaritäten zu fördern und Bildungsprodukte gemeinsam zu gestalten. Daher strebt die FH Kärnten eine Mitgliedschaft in einer Allianz mit hochkarätigen Hochschulen an, um einerseits die Nachhaltigkeit in die Leistungen des Hochschulbereichs zu bringen und andererseits einen wesentlichen Beitrag zum notwendigen gesellschaftlichen Wandel beizutragen.

Alle Mitarbeiter*innen haben Internationalität als wesentlichen Leitsatz ihrer Aufgaben und Tätigkeiten verinnerlicht und streben danach, die Internationalisierung weiter voranzutreiben. Neben physischer Mobilität ermöglicht insbesondere der sinnvolle Einsatz digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien einen Austausch über Ländergrenzen hinweg. Die Studierenden eignen sich hohes Fach- und Methodenwissen sowie internationale und interkulturelle Kompetenzen an. Sie sprechen mehrere Sprachen und erlangen die Fähigkeit zu eigenverantwortlichem und kritischem Denken und Handeln. Als zukünftige Arbeitskräfte sind sie für global vernetzte Arbeits- und Lebenswelten bestens gerüstet.

Die Ausbildung findet in Kooperation mit der lokalen Industrie statt und die FH Kärnten leistet einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Anzahl von qualitativen Arbeitskräften für die Region und das Land Österreich. Mit folgenden strategischen Zielen wird die Internationalität der FH Kärnten weiter ausgebaut werden:



6. STRATEGISCHE SCHWERPUNKTE

Strategische Ziele	Maßnahme	Start	Messgrößen
Mitglied einer European-University-Allianz (EUNI) sein	• Positionierung und Lobbying national und international • Aktives Kooperationsmanagement	2024	Mitgliedschaft
Aktive Nutzung der Mitgliedschaft in Allianz für Weiterentwicklung von Lehre und Forschung	• Aufbau gemeinsamer Bildungsangebote mit EUNI-Partnern (DD, JD, MD etc.) • Erhöhung von internationalen Guest Lectures, Expert*innen etc. • Intensiver Austausch von Lehrenden und Studierenden • Gemeinsamer Außenauftritt, Branding, Kommunikation etc. in Allianz	2024	Anzahl von Lehr- und Forschungskooperationen mit EUNI Anzahl Staff-Austausch Anzahl Studierendenaustausch
Englischsprachige Angebote in allen Bachelor- und Masterstudiengängen	• 30 ECTS/STG • Auswahl der LV/Module • Strukturierung der Angebote pro STB und Gesamt-FH	2025	Anzahl STG umgesetzt
Entwicklung und Förderung eines internationalen Mindsets	• Willkommenskultur schaffen • Onboardingprozess etablieren • Infrastruktur (Website, Intranet, Leitsystem, Laborordnungen etc.) • Bilingualität in der Kommunikation	2024	Konzept erstellt und umgesetzt
Erhöhung der Zahlen an internationalen Studierenden	• Etablierung eines internationalen Studierenden-Recruitings • Etablierung Community-Management • Öffnung des Studienangebots für internationale Studierende • Schaffung von sozialen Angeboten für internationale Studierende • Kooperation mit internationalen Recruiting-Agenturen • Kooperation mit Goethe-Instituten etc. • 100 % Online-Angebote auf internationalen Märkten schaffen • Weiterentwicklung der Deutschkursangebote, Deutschsprachkompetenzen B2 etc.		Anzahl der internationalen Studierenden
Weitere Entwicklung von Joint- und Double-Degree-Programmen	• Optionen mit European University identifizieren • EU-Förderprogramme für die Entwicklung von JD-Programmen nutzen (Horizon, Erasmus+ etc.) • Themen identifizieren für JD- und DD-Programme (SDG etc.) • Kapazitäten für die Entwicklung schaffen	2024	Anzahl JD , DD-Programme
Internationale Forschungsaktivitäten ausbauen (insbesondere EUNI)	• Etablierung von internationalen Forschungskooperationen im EUNI-Netzwerk (Anzahl) • Umsetzung von gemeinsamen Forschungsprojekten • Identifizieren von internationalen kooperativen Doktoratsprogrammen • Gemeinsamer Außenauftritt mit Allianz etc.		Anzahl internationale Projekte

7.UMSETZUNG UND GEPLANTE SCHWERPUNKTE FÜR 2023

Eine Vielzahl an kreativen Ideen und Maßnahmen wurde im Laufe des Strategieprozesses entwickelt. Für die nächsten Jahre stehen klare Priorisierungen und Fokussierung auf wesentliche Themen im Vordergrund.

7.1 MASSNAHMEN FÜR DAS JAHR 2023

Für das laufende Jahr hat die FH Kärnten folgende fünf Umsetzungsprojekte als wesentlich und prioritär definiert.

1. Implementierung eines Zielsystems für die Umsetzung der strategischen Schwerpunkte
2. Etablierung als EUROPEAN UNIVERSITY (EUNI)
3. Markteinführung von Microdegrees
4. Evaluation ALLER Lehrveranstaltungen und Bildungsangebote
5. Umsetzung/Vorantreiben der stringenten Modularisierung

7.2 ORGANISATORISCHE VERANKERUNG UND VERÄNDERUNGSPROZESSE

Für die einzelnen Maßnahmenbündel, sofern diese nicht klar in der Linienorganisation abgewickelt werden können, werden im Sinne eines Projektmanagements klare Projektaufträge vergeben und Verantwortlichkeiten definiert. Die Hochschulleitung wird nicht nur als Auftraggeber (GF und Rektor), sondern auch als Entscheidungsgremium fungieren. Ein „Soundingboard" (bestehend aus Mitgliedern der Hochschule – Mitarbeiter*innen und Studierende) wird als beratendes Gremium hinzugezogen.
Damit der Strategieprozess mit den vorhandenen Ressourcen effektiv und effizient umgesetzt werden kann, wird eine Person die Verantwortung als Projektleitung übernehmen, die Schnittstellen und Fortschritte der einzelnen Projekte im Blick zu behalten. Die Aufgaben hier sind:

- Identifikation und Verwaltung von Schnittstellen sowie Gewährleistung des Informationsaustauschs und der Kommunikation
- Vermeidung von Redundanzen
- Steuerung des Strategieprozesses: Alle Aktivitäten in den Projekten sind auf die Erreichung der strategischen Ziele ausgerichtet.
- Evaluieren der Projektfortschritte

7.3 INFORMATIONS- UND KOMMUNIKATIONSSTRUKTUR

Die derzeitige Ausschussstruktur wird hinterfragt, evaluiert und an die strategischen Ziele angepasst. Eine konkrete Ausarbeitung erfolgt bis Sommer 2023. In der Hochschulleitung erfolgt einmal pro Quartal ein Monitoring des Fortschritts der einzelnen Projekte. Die Projektteams arbeiten in einem eigenen Rhythmus. Zur Umsetzung sind wieder jährliche Workshops zur Einbindung der gesamten Hochschule sowie Klausuren innerhalb des Strategieteams geplant.

Der Rückblick auf das vergangene Jahr beantwortet vor allem die Fragen:

- Was wurde umgesetzt?
- Was konnte nicht erreicht werden und warum?
- Was folgt aus der Retrospektion für die Zukunft der FH Kärnten?

Die Evaluierung der aktuellen Strategie orientiert sich an den Fragenstellungen:

- Welche geänderten Rahmenbedingungen gibt es?
- Mit welchen neuen gesellschaftlichen Herausforderungen, wissenschaftlichen Entwicklungen und Fragen aus der Praxis ist die FH Kärnten konfrontiert?
- Besteht ein Bedarf zur Adaption der Strategie?
- Was muss konkret verändert und neu angepasst werden?

Die Feinplanung der Maßnahmenpakete bezieht sich auf die Frage:

- Welche Maßnahmen müssen für die kommenden ein bis zwei Jahre konkret avisiert werden?

8. DER ABLAUF DES STRATEGIEPROZESSES

Bereits mit der letzten HEP-Klausur im November 2021 starteten erste strategische Überlegungen für den Rahmen der neuen Strategie. In einem Prozess, der ab März 2022 intensiv startete, erfolgte die Ausarbeitung der Strategie 2023–30.

Ablauf des Strategieprozesses

Wann	Aktivität	Teilnehmer*innen/Einladung
November 2021	HEP-Klausur Future-Groups: • Lernerlebnis der Zukunft • Lehrende und Forschende der Zukunft • Bildungslandschaft der Zukunft • Projekt: Bildungshubs und Microdegrees	Alle TN an der Klausur
März 2022	Strategieauftakt	HL/Strategieteam
Mai 2022	Strategieklausur	HL/Strategieteam
Juni 2022	Strategieworkshop	HL/Strategieteam
Juni 2022	Coffee-Call zur Vorstellung des Status quo	Alle MA
Juni–August 2022	Digitaler Marktplatz	Alle MA
August 2022	Expertenfeedbackworkshops	Kuratorium, Aufsichtsrat, Strategieteam, externe Expert*innen
September 2022	Vorstellung bei Aufsichtsratssitzungen	Aufsichtsrat
September 2022	Strategischer Workshop zu Nachhaltigkeit	AG Nachhaltigkeit, TN des Strategieteams
September 2022	Bildung eines Kernteams zur Prozesssteuerung	Kernteam
Oktober 2022	Strategieworkshop	HL/Strategieteam
Oktober 2022	Relexionsschleife Kollegium	Kollegium
Oktober 2022	Statusbericht aus digitalem Marktplatz und Reflexionsworkshops MA	Alle MA
November 2022	Strategieworkshop	HL/Strategieteam
Dezember 2022	Strategieklausur	Alle MA
Februar 2022	Workshop zur Finalisierung der Strategie	Erweitertes Kernteam
Februar 2023	Reflexion der Strategie mit Führungskräften und Entwicklung von Maßnahmen	Führungskräfte
März 2023	Präsentation Aufsichtsrat	Aufsichtsrat
März 2023	Klausur der Hochschulleitung zur Finalisierung und Festlegung der Maßnahmenbündel	HL/Strategieteam
März 2023	Fertigstellung, Endredaktion und Kommunikation an alle Mitarbeiter*innen	Kernteam

9. DAS STRATEGIETEAM

DAS STRATEGIETEAM

Das Strategieteam beschäftigt sich mit der inhaltlichen Ausarbeitung der künftigen Schwerpunktfelder und besteht aus den Mitgliedern der Hochschulleitung (jeweils in alphabetischer Reihenfolge):



- Bauer Hermine (nicht am Bild)
- Bergauer Petra
- Brodel Dietmar
- Granig Peter
- Kotschnig Herbert
- Liegl Alexandra
- Menard Christian
- Mitterbacher Angelika
- Pacher Claudia
- Penz Holger
- Schneider Martin
- Spanz Siegfried

DAS KERNTEAM STEUERT DEN STRATEGIEPROZESS:

- Bergauer Petra
- Granig Peter
- Haid Claudia
- Keuschnig Martina
- Spanz Siegfried
- Externe Begleitung: Gerald Hackl, Trigon

ERWEITERTES KERNTEAM ZUR INHALTLICHEN FINALISIERUNG:

- Bergauer Petra
- Granig Peter
- Kotschnig Herbert
- Mitterbacher Angelika
- Sternad Dietmar
- Externe Begleitung: Michael Schulte-Derne, Conecta

GESAMTREDAKTION:

- Bergauer Petra
- Granig Peter
- Spanz Siegfried

Danke an alle internen und externen Mitwirkenden bei den vielzähligen Formaten und für die kreativen Ideen, Inputs und kritischen Reflexionen.

10. QUELLEN

- Hochschulentwicklungsplan. Evaluierungsbericht 2015–2022, FH Kärnten
- Hochschulprognose, Statistik Austria, 2020
- Bildungslandschaft der Zukunft, IHS, Martin Unger, Oktober 2021
- Bevölkerungsentwicklung Kärnten, Statistik Austria + Berechnung Birgit Aigner-Walder und Sabrina Katzenberger, 2022
- Internationale Studierendenentwicklung, unidata, www.unidata.gv.at
- Fachhochschul-Entwicklungs- und Finanzierungsplan bis 2022/23, BMBWF
- Generation Corona & die Arbeitswelt von morgen, Institut für Jugendkulturforschung, 2022
- Universum Talent Research, Universum, 2022
- Maturierendenbefragung 2022. Informationssituation sowie Bildungs- und Berufswahl von Maturierenden in Österreich, IHS – Anna Dibiasi, Judith Engleder, Kathrin Fenz, Chiara Valentin, 2022
- Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, 2005



Scan for english Version

Fachhochschule Kärnten
gemeinnützige Gesellschaft mbH
Europastraße 4
A-9524 Villach

Tel.: +43 5 90500-0
E-Mail: geschaeftsfuehrung@fh-kaernten.at
www.fh-kaernten.at