



schweizerische agentur  
für akkreditierung  
und qualitätssicherung

agence suisse  
d'accréditation et  
d'assurance qualité

agenzia svizzera di  
accreditamento e  
garanzia della qualità

swiss agency of  
accreditation and  
quality assurance

# Institutionelle Akkreditierung Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik (HfH) Zürich

Bericht der externen Evaluation | 24.03.2017



## **Inhalt:**

**Teil A** – Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates

**Teil B** – Institutionelle Akkreditierung nach HFKG und Antrag der AAQ

**Teil C** – Bericht der Gutachtergruppe

**Teil D** – Stellungnahme der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik HfH Zürich



## **Teil A**

# **Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates**

24.03.2017





**Akkreditierungsentscheid**  
(Nummer: 2017-03-24-III-HfH)  
**des Schweizerischen Akkreditierungsrats**

**Institutionelle Akkreditierung der  
Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik (HfH), Zürich**

**I. Rechtliches**

Bundesgesetz vom 30. September 2011 über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz, HFKG, SR 414.20)

Richtlinien des Hochschulrates vom 28. Mai 2015 für die Akkreditierung im Hochschulbereich (Akkreditierungsrichtlinien HFKG, SR 414.205.3)

Reglement über die Organisation des Schweizerischen Akkreditierungsrats (OReg-SAR) vom 12. März 2015

**II. Sachverhalt**

Die HfH hat am 28.08.2015 ein Akkreditierungsgesuch beim Akkreditierungsrat eingereicht.

Der Akkreditierungsrat hat am 18.09.2015 Eintreten auf das Gesuch der HfH entschieden, da die HfH die Voraussetzungen nach Artikel 4 Akkreditierungsrichtlinien HFKG erfüllt, und er hat die Unterlagen an die AAQ weitergeleitet.

Die HfH hat am 01.07.2015 ihren Selbstbeurteilungsbericht bei der AAQ eingereicht.

Die von der AAQ eingesetzte Gutachtergruppe hat auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts und der Vor-Ort-Visite vom 26. - 28.10.2016 an der HfH geprüft, ob die Qualitätsstandards gemäss Akkreditierungsrichtlinien HFKG erfüllt sind, und einen Bericht verfasst (Bericht der Gutachtergruppe vom 01.02.2017).

Die HfH hat am 13.01.2017 zum Bericht der Gutachtergruppe Stellung genommen.

Mit Schreiben vom 24.03.2017 stellt die AAQ dem Akkreditierungsrat Antrag auf Akkreditierung mit Auflagen.

**III. Erwägungen**

*1. Bewertung der Gutachtergruppe*

Auf der Grundlage der Analyse aller Standards gemäss den Akkreditierungsrichtlinien HFKG stellt die Gutachtergruppe der HfH in ihrem Bericht vom 28. Oktober 2016 (Bericht der Gutachtergruppe, S. 25 - 26) ein gutes Zeugnis aus. Laut der Gutachtergruppe ist „die HfH eine überschaubare, gut aufgestellte Pädagogische Hochschule, die sich auszeichnet durch viel Erfahrung und Wissen im Bereich der Sonder- und Heilpädagogik. Die Profilierung als Fachstelle für Fragen um Bildung und Autonomie von

Menschen jeglichen Alters, deren Integration und Partizipation am gesellschaftlichen Leben erschwert sind“ (Webseite HfH, Vision), erscheint schlüssig und steht sowohl strategisch wie auch praktisch auf gutem Fundament. Die Wertschätzung und Identifikation der Mitarbeitenden und Studierenden mit der HfH ist in hohem Mass vorhanden. Die laufenden Überlegungen zur Zukunft der HfH, die auch eine mögliche Umstrukturierung der Organisation zum Thema haben, sowie die Neu-Erstellung des Personalentwicklungskonzeptes stellen ein sehr positives Signal der Eigenverantwortung dar“.

Mit Blick auf das Qualitätssicherungssystem der HfH hält die Gutachtergruppe fest, dass die HfH die Qualitätssicherung professionell und ernsthaft betreibt und über ein gut ausgebautes Qualitätsmanagementsystem verfüge. Die Qualitätssicherungsstrategie orientiere sich schlüssig an der Gesamtstrategie. Qualitätssicherung werde als strategische Führungsaufgabe verstanden, sei dementsprechend gut verankert und werde durch den Hochschulrat und die Hochschulleitung der HfH getragen. Weiter hebt die Gutachtergruppe den hohen Formalisierungsgrad des Qualitätsmanagementsystems (QMS) besonders hervor. Im Selbstbeurteilungsbericht und in den Gesprächen der Vor-Ort-Visite konnte die Gutachtergruppe ein hohes Mass an eigenkritischem Reflexionsvermögen feststellen; sie hält dieses für den besten Garanten für die qualitativ hochwertige Weiterentwicklung der HfH.

Damit ist die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung (Artikel 30 HFKG) im Grundsatz gegeben: Die HfH verfügt über ein Qualitätssicherungssystem, welches alle Bereiche der Hochschule erfasst. Einschränkend verweist die Gutachtergruppe in ihrem Bericht auf zwei Standards, in denen die Anforderungen nach Artikel 30 HFKG und den Qualitätsstandards gemäss Akkreditierungsrichtlinien noch nicht ausreichend erfüllt werden:

1. Mitwirkung der Hochschulangehörigen (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 4 HFKG; Standards 1.3 und 2.3)
2. Chancengleichheit und tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 5 HFKG; Standard 2.5)

In der Bewertung von Standards 1.3 und 2.3 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die repräsentativen Gruppen der HfH grösstenteils in die Entwicklung und die Umsetzung des Qualitätssicherungssystems eingebunden sind (Standard 1.3). Allerdings sind die Studierenden formal nicht eingebunden. Zwar steht ihnen das Recht zu, eine Studierendenorganisation zu bilden, jedoch das Recht auf Mitwirkung ist in den Reglementen der HfH nicht festgehalten; die Studierenden haben keinen Einsitz in den strategischen Gremien der HfH (Standard 2.3). Die Gutachtergruppe schlägt deshalb folgende Auflage vor:

Auflage 1:

Die HfH muss die formale Mitwirkung der Studierenden in der Organisation definieren und in den Prozessen abbilden.

In der Bewertung von Standard 2.5 stellt die Gutachtergruppe fest, dass die HfH in bestimmten Bereichen, bspw. beim Nachteilsausgleich, ein sehr „fortschrittliches Management“ eingerichtet habe. Sie vermissen jedoch ein Konzept für Diversität und seine Umsetzung im Qualitätssicherungssystem. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb folgende Auflage vor:

Auflage 2:

Die HfH muss ein umfassendes Konzept zu Diversity und Chancengleichheit erstellen, das mit Zielen hinterlegt ist. Das Qualitätsmanagementsystem muss daraufhin angepasst werden.

## *2. Akkreditierungsantrag der Agentur*

Die AAQ hält in ihrem Akkreditierungsantrag vom 24.03.2017 fest, dass der Bericht der Gutachtergruppe alle Qualitätsstandards bewertet; die Beschreibung, Analyse und Bewertung der einzelnen Standards sind kohärent.

Die von der Gutachtergruppe identifizierten Bereiche, in denen die Akkreditierungsanforderungen nicht erfüllt seien, sind aus den Standards hergeleitet und begründet. Die vorgeschlagenen Auflagen sind geeignet, die Defizite zu beheben.

Die AAQ übernimmt in ihrem Antrag die Schlussfolgerungen und Auflagen der Gutachtergruppe.

Die AAQ hält eine Frist von 18 Monaten zur Erfüllung der Auflagen für sinnvoll.

Die AAQ schlägt vor, die Überprüfung der Auflagenerfüllung „sur dossier“ durch zwei Gutachtende der ursprünglichen Gutachtergruppe vornehmen zu lassen.

## *3. Stellungnahme des Akkreditierungsrats*

Der Bericht der Gutachtergruppe vom 09.12.2016 und der Akkreditierungsantrag der AAQ vom 24.03.2017 sind vollständig und stichhaltig begründet. Sie ermöglichen es dem Akkreditierungsrat, einen Entscheid zu fällen.

Aus dem Akkreditierungsantrag der AAQ geht angemessen hervor, dass die HfH die Voraussetzungen für die institutionelle Akkreditierung gemäss Artikel 30 HFKG, die durch die Qualitätsstandards (Art. 22 und Anhang 1 der Akkreditierungsrichtlinien) konkretisiert werden, erfüllt. Namentlich verfügt die HfH über ein Qualitätssicherungssystem, welches alle Bereiche der HfH erfasst und erlaubt die Ziele der HfH als Pädagogische Hochschule zu erreichen.

Die zwei Auflagen, die die Gutachtergruppe beantragt und die von der Agentur übernommen wurden, erachtet der Akkreditierungsrat als schlüssig. Er übernimmt im Grundsatz diese Auflagen gemäss dem Akkreditierungsantrag, da sie eine klare Grundlage für Massnahmen der HfH zur Behebung der festgestellten Mängel formulieren. Allerdings präzisiert der Akkreditierungsrat seine Erwartungen zur Erfüllung der Auflage 1 und passt den Wortlaut von Auflage 2 so an, dass sie die Begrifflichkeit des Standards 2.5 aufnimmt.

## **IV. Entscheid**

Gestützt auf die Rechtsgrundlage, den Sachverhalt und die Erwägungen entscheidet der Akkreditierungsrat:

1. Die HfH wird im Sinne der Erwägungen unter nachstehenden Auflagen institutionell akkreditiert:
  - 1.1 Die HfH muss die formale Mitwirkung der Studierenden in der Organisation definieren und in den Prozessen abbilden.
  - 1.2 Die HfH muss ein umfassendes Konzept zu Chancengleichheit und Gleichstellung von Mann und Frau erstellen, das mit Zielen hinterlegt ist. Das Qualitätsmanagementsystem muss daraufhin angepasst werden.

2. Für die Erfüllung der Auflage 1 erwartet der Akkreditierungsrat, dass die HfH nicht nur die Partizipation der Studierenden in allen Gremien der HfH formal vorgesehen hat, sondern auch aktiv fördert.
3. Die HfH muss dem Akkreditierungsrat innerhalb von 18 Monaten ab Entscheid des Akkreditierungsrats Bericht über die Erfüllung der Auflagen erstatten.
4. Die Überprüfung der Auflagenerfüllung soll „sur dossier“ durch zwei Gutachtende der ursprünglichen Gutachtergruppe erfolgen.
5. Der Akkreditierungsentscheid tritt am Tag des Entscheids in Kraft.
6. Die Akkreditierung gilt sieben Jahre ab Akkreditierungsentscheid.
7. Die HfH erhält mit der institutionellen Akkreditierung das Recht, sich als „Pädagogische Hochschule“ zu bezeichnen.
8. Die Akkreditierung wird in elektronischer Form auf [www.akkreditierungsrat.ch](http://www.akkreditierungsrat.ch) veröffentlicht.
9. Der Akkreditierungsrat stellt der HfH eine Urkunde aus.
10. Die HfH erhält das Recht das Siegel „institutionell akkreditiert“ zu verwenden.

Bern, 24.03.2017

Präsident des Schweizerischen  
Akkreditierungsrats



Prof. Dr. Jean-Marc Rapp

**Rechtsmittelbelehrung:**

Der Entscheid über die Akkreditierung ist gemäss Art. 65 Absatz 2 HFKG nicht anfechtbar.

Die Hochschule hat die Möglichkeit, bezüglich des Akkreditierungsentscheids ein begründetes Wiedererwägungsgesuch innerhalb von 30 Tagen an den Akkreditierungsrat zu richten (Art. 13 Abs. 14 OReg-SAR). Der Akkreditierungsrat legt das Wiedererwägungsgesuch der Kommission zur Stellungnahme vor. Die Kommission beurteilt das Gesuch schriftlich („sur dossier“) ohne weitere Instruktion. Der Akkreditierungsrat entscheidet unter Einbezug der Stellungnahme der Kommission abschliessend über das Wiedererwägungsgesuch



SCHWEIZERISCHER AKKREDITIERUNGSRAT  
CONSEIL SUISSE D'ACCREDITATION  
CONSIGLIO SVIZZERO DI ACCREDITAMENTO  
SWISS ACCREDITATION COUNCIL

---

## **Der Schweizerische Akkreditierungsrat akkreditiert**

auf Antrag der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ

die  
**Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik (HfH),  
Zürich**

als  
**Pädagogische Hochschule  
nach Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz HFKG.**

**Die Akkreditierung ist gültig bis  
23. März 2024**

Bern, 24. März 2017

---

Prof. Dr. Jean-Marc Rapp  
Präsident Schweizerischer Akkreditierungsrat

---

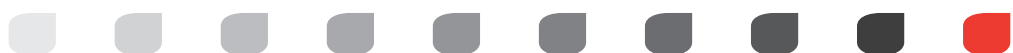




## **Teil B**

### **Institutionelle Akkreditierung nach HFKG und Antrag der AAQ**

01.02.2017



## Inhalt

1	Gesetzliche Grundlagen.....	1
2	Ziel und Gegenstand.....	1
3	Verfahren.....	1
3.1	Eintreten.....	1
3.2	Zeitplan.....	2
3.3	Gutachtergruppe.....	2
3.4	Selbstbeurteilungsbericht.....	2
3.5	Vorvisite und Vor-Ort-Visite.....	3
3.6	Bericht der Gutachtergruppe.....	4
3.7	Stellungnahme der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik HfH.....	4
4	Akkreditierungsantrag der AAQ.....	4

## 1 Gesetzliche Grundlagen

Gemäss Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz HFKG vom 30. September 2011 ist die institutionelle Akkreditierung Voraussetzung für das Bezeichnungsrecht (Art. 29 HFKG) und die Beitragsberechtigung (Art. 45 HFKG) für alle Hochschulen sowie alle anderen Institutionen des Hochschulbereichs, öffentliche und private.

Die Akkreditierungsrichtlinien HFKG vom 28. Mai 2015 konkretisieren die Voraussetzungen für die Akkreditierung gemäss Artikel 30 HFKG; sie präzisieren 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 über die Entwicklung und Kohärenz der verschiedenen Elemente zu erheben.

## 3 Verfahren

### 3.1 Eintreten

Die Akkreditierungsrichtlinien HFKG regeln in Artikel 4 Absatz 1 und 2 die Voraussetzungen für die Zulassung zum Akkreditierungsverfahren und sehen eine Entscheidung auf Eintreten des Schweizerischen Akkreditierungsrats vor.

Die Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik (HfH) war bereits vor Inkrafttreten des HFKG als öffentlich-rechtliche pädagogische Hochschule nach kantonalem Recht anerkannt. Sie erfüllt damit die Voraussetzungen nach Artikel 4 Absatz 2 der Akkreditierungsrichtlinien und wurde ohne Prüfung der Voraussetzungen nach Artikel 4 Absatz 1 zum Verfahren der institutionellen Akkreditierung zugelassen.

Die HfH reichte ihr Gesuch auf Akkreditierung als *pädagogische Hochschule* nach Artikel 29 Absatz 1 HFKG am 20. August 2015 beim Schweizerischen Akkreditierungsrat (SAR) ein.

Der SAR beschloss an seiner Sitzung vom 18. September 2015 Eintreten auf das Gesuch und beauftragte die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ mit der Durchführung des Verfahrens der institutionellen Akkreditierung.

### 3.2 Zeitplan

Die AAQ hat in der Folge das Verfahren eröffnet und gemeinsam mit der HfH folgenden Zeitplan festgelegt:

26.10.2015	Eröffnungssitzung
01.07.2016	Abgabe Selbstbeurteilungsbericht
12.09.2016	Vorvisite
26.–28.10.2016	Vor-Ort-Visite
09.12.2016	Vorläufiger Bericht und Akkreditierungsantrag AAQ
13.01.2017	Stellungnahme HfH
01.02.2017	Definitiver Bericht und Akkreditierungsantrag AAQ
24.03.2017	Akkreditierungsentscheid durch den Schweizerischen Akkreditierungsrat Publikation Bericht «Institutionelle Akkreditierung Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik (HfH)» auf AAQ Website

### 3.3 Gutachtergruppe

Für die Auswahl der Gutachterinnen und der Gutachter hat die AAQ in Absprache mit der HfH ein Profil und eine Longlist potenzieller Peers erarbeitet.

Die Longlist wurde vom Schweizerischen Akkreditierungsrat am 11. Dezember 2015 genehmigt.

Die AAQ hat die Gutachtergruppe daraufhin mit folgenden Personen besetzt und die HfH mit Schreiben vom 15. Februar 2016 darüber informiert:

- Prof. Dr. Winfried Kronig, Verantwortlicher für den Master Sonderpädagogik und Bereich II Sonderpädagogik, Universität Freiburg/Fribourg
- Denise Meyer, Studentin Masterstudiengang Sonderpädagogik, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
- Josef Oberneder, Vizerektor für Hochschulmanagement und Schulentwicklung, Pädagogische Hochschule Oberösterreich / Linz / Österreich
- Prof. Dr. Ursula Pfeiffer-Blattner, Prorektorin für Studium und Lehre, Pädagogische Hochschule Weingarten / Deutschland
- Prof. Dr. Werner Wicki, Prorektor für Forschung und Entwicklung, Pädagogische Hochschule Luzern

Herr Vizerektor Josef Oberneder wurde als Vorsitzender der Gutachtergruppe benannt.

### 3.4 Selbstbeurteilungsbericht

Die HfH reichte ihren Selbstbeurteilungsbericht fristgerecht am 1. Juli 2016 bei der AAQ ein.

Der *Prozess der Selbstbeurteilung* wurde vom *Kernteam Akkreditierung* geführt. Das Kernteam setzte sich zusammen aus dem damaligen Rektor HfH, dem Leiter Stabstelle Hochschulentwicklung und dem Projektleiter Akkreditierung (Selbstbeurteilungsbericht [SEB], S. 13 f.).

Die *Selbstbeurteilungsphase* wurde gemäss Angaben der HfH von der *Koordinationsgruppe Akkreditierung* begleitet. In ihr vertreten waren sämtliche Mitglieder der Koordinationsgruppe Qualitätsentwicklung sowie drei Vertretungen von Seiten der Studierenden. Die Gruppe wurde

zudem phasenweise erweitert durch die Mitglieder der Schulleitung und weitere Mitarbeitende der HfH.

Die eigentliche *Selbstbeurteilung* wurde in mehreren Sitzungen und unterschiedlichen Gruppenkonstellationen – die HfH erwähnt an dieser Stelle die verschiedenen Koordinationsgruppen Akkreditierung sowie Qualität – erarbeitet. Es wurden u. a. durch so genannte «Beurteilungstandems» sechs Themen mittels Kurzinterviews mit Mitarbeitenden und Studierenden sowie Dokumentenanalysen besonders vertieft: Qualitätssicherung im Alltag, Strategie, studentische Mitwirkung, Notengebung, Prozess der Curriculums-Entwicklung und Kommunikation der Ergebnisse von erhobenen Daten. Die Erkenntnisse aus der Arbeit der Tandems flossen in den Selbstbeurteilungsbericht ein. Die breite Abstützung des Berichts und die «Kalibrierung der institutionellen Selbsteinschätzung» (SEB, S. 14) erfolgte anschliessend durch das Gegenlesen des Berichts durch alle Personen, die inhaltliche Beiträge geleistet haben. Schliesslich wurde der Bericht von der Hochschulleitung und dem Hochschulrat beraten und zustimmend zur Kenntnis genommen (SEB, S. 14).

Der *Selbstbeurteilungsbericht* präsentiert einleitend die HfH in Kürze (Auftrag, Profil, Studiengänge, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen, Organisations- und Leitungsstruktur) und den Umgang mit früheren Qualitätssicherungsverfahren (EFQM-Zertifizierungen). Ebenso Teil der Einleitung ist eine Zusammenfassung des Qualitätssicherungssystems der HfH.

Im Hauptteil werden die Qualitätsstandards analysiert. In der Beschreibung werden die jeweiligen Prozesse, Massnahmen und Reglemente referenziert. Als abschliessende Analyse und Schlussfolgerung hat die HfH zu jedem Standard eine Selbsteinschätzung verfasst und gegebenenfalls weiterführende Massnahmen aufgeführt. Der Bericht schliesst mit einem Aktionsplan für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems.

Insgesamt bietet der Bericht eine informative Grundlage für die externe Beurteilung. Die transparente und selbstkritische Auseinandersetzung mit dem Qualitätsmanagementsystem wurde von der AAQ und den Gutachterinnen und Gutachtern anerkannt.

Der Bericht und die Beilagen sind graphisch lesefreundlich aufbereitet.

Die HfH hat gemäss Beschluss des Schweizerischen Akkreditierungsrats (SAR) vom 18. September 2015 eine Zusammenfassung ihres Selbstbeurteilungsberichtes auf Englisch verfasst. Die Zusammenfassung ist Bestandteil des Antrags auf Akkreditierung an den Akkreditierungsrat. Sie ist im SEB der Einleitung vorangestellt.

### **3.5 Vorvisite und Vor-Ort-Visite**

#### *Vorvisite*

Die Vorvisite fand am 12. September 2016 in den Räumlichkeiten der HfH in Zürich statt. In einem ersten Teil stellte die AAQ den Gutachterinnen und Gutachtern die Ziele, Rahmenbedingungen und Instrumente der institutionellen Akkreditierung in der Schweiz vor und gab einen Überblick über die schweizerische Hochschullandschaft. Ebenfalls wurden die Rollen der Gutachterinnen und Gutachter, des Vorsitzenden der Gutachtergruppe und der AAQ geklärt. Altrector Urs Strasser und Rektorin Barbara Fäh stellten anschliessend die HfH vor. An diesem ersten Teil nahmen der Leiter der Stabstelle Hochschulentwicklung sowie der Projektleiter Akkreditierung der HfH ebenfalls teil.

Der zweite Teil widmete sich der inhaltlichen Vorbereitung der Vor-Ort-Visite: Die Gutachterinnen und Gutachter analysierten den Selbstbeurteilungsbericht der HfH, bereiteten die Fragen für die Interviews während der Vor-Ort-Visite vor, besprachen das Programm der Vor-Ort-Visite und stellten die Liste der zur Nachlieferung gewünschten Materialien zusammen.

Am Nachmittag erfolgte das erste Treffen mit der Hochschulleitung. Nach einer Einführung vermittelte der Vorsitzende der Gutachtergruppe, Josef Oberneder, die ersten Eindrücke der Gutachtergruppe auf Basis des Selbstbeurteilungsberichtes. Darüber hinaus informierte er über die weiteren Unterlagen, welche die Gutachterinnen und Gutachter noch zusätzlich übermittelt haben wollten, sowie über diejenigen Dokumente, welche sie an der Vor-Ort-Visite zur Einsicht wünschten. Schliesslich wurden die letzten organisatorischen Belange abgestimmt und das definitive Programm der Vor-Ort-Visite ohne Änderungen verabschiedet. Eine durch die HfH begleitete Besichtigung der Räumlichkeiten und Infrastrukturen rundete den Tag ab.

Im Anschluss an die Vorvisite hat die AAQ die Liste der zusätzlichen Dokumente verschriftlicht und der HfH zugestellt.

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich an der Vorvisite von einer offenen Haltung der HfH gegenüber dem Verfahren der institutionellen Akkreditierung überzeugen. Die Bereitschaft der HfH, der Gutachtergruppe alle gewünschten Dokumente und Informationen zur Verfügung zu stellen, wurde positiv wahrgenommen. Die HfH ihrerseits hat die nachgeforderten Materialien innerhalb nützlicher Frist eingereicht.

#### *Vor-Ort-Visite*

Die Vor-Ort-Visite begann am 26. Oktober 2016. Die Gutachterinnen und Gutachter führten zwei Tage lang Gespräche mit verschiedenen Anspruchsgruppen der HfH und konnten so das Bild über die HfH und deren Qualitätssicherungssystem vervollständigen. Die Interviews waren gekennzeichnet von einer Offenheit, die allseits geschätzt wurde.

Schlusspunkt der Visite war das so genannte Debriefing («Trendmeldung») am 28. Oktober 2016, an dem der Vorsitzende im Namen der Gutachtergruppe einen ersten mündlichen Gesamteindruck aussprach. Zum Debriefing eingeladen waren seitens der HfH die gesamte Hochschulleitung, der Hochschulratspräsident, die Vizepräsidentin des Hochschulrats sowie weitere an der Akkreditierung beteiligte Mitarbeitende der Hochschule.

Die AAQ leitete die Vor-Ort-Visite.

### **3.6 Bericht der Gutachtergruppe**

Der Bericht der Gutachtergruppe lag zeitgerecht vor und konnte am 9. Dezember 2016, zusammen mit dem Akkreditierungsantrag der AAQ, der HfH zur Stellungnahme vorgelegt werden.

### **3.7 Stellungnahme der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik HfH**

Die HfH hat per 13.01.2017 eine Stellungnahme zum Bericht verfasst. Darin verdankt sie die Arbeit der Gutachterinnen und Gutachter und sieht den Bericht als „wertvolle Grundlage für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems und der Hochschule als Ganzes“. Die HfH betont, dass sie die Auflagen und Empfehlungen als nachvollziehbar erachtet. Sie zeigt in ihrer Stellungnahme auf, wie sie die Auflagen anzugehen denkt. Die HfH regt dabei an, die Frist für die Überprüfung der Erfüllung der Auflagen um ein halbes Jahr – d.h. bis November 2018 – zu verlängern. Die Hochschule geht davon aus, zu diesem Zeitpunkt nicht nur konzeptuelle und reglementarische Grundlagen, sondern auch Ansätze der konkreten Umsetzung aufzeigen zu können (vgl: Stellungnahme in Teil D).

## **4 Akkreditierungsantrag der AAQ**

### *Ausgangslage*

Die HfH ist eine Pädagogische Hochschule mit den Bereichen Sonderpädagogik, Logopädie,

Psychomotoriktherapie und Gebärdensprachdolmetschen. Die HfH ging 2001 aus dem 1924 gegründeten Heilpädagogischen Seminar (HPS) hervor. Als öffentlich-rechtliche Hochschule ist die HfH seither dem so genannten vierfachen Leistungsauftrag verpflichtet. Rechtsgrundlage der HfH ist die Interkantonale Vereinbarung über die Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik vom 21. September 1999.

Die HfH weist aktuell 1'115 immatrikulierte Studierende aus. Die Studiengänge der HfH können als Vollzeitstudium, in Teilzeit oder berufsbegleitend studiert werden. Mit Ausnahme des Studiengangs Gebärdendolmetschen, der keine Anerkennung durch die EDK kennt, sind alle Abschlüsse durch die EDK anerkannt.

Die HfH hat rund 160 fest angestellte Mitarbeitende und verfügt über ein Budget von ungefähr 27 Millionen CHF.

Mit der Akkreditierung erhält die HfH das Bezeichnungsrecht als «Pädagogische Hochschule» und wird auf der Liste der akkreditierten Hochschulen des SAR geführt. Die Akkreditierung nach HFKG wird die HfH nicht von der Anerkennung der Abschlüsse durch die EDK entbinden.

### *Erwägungen*

Auf der Grundlage der Analyse aller Standards gemäss den Akkreditierungsrichtlinien HFKG stellt die Gutachtergruppe der HfH ein gutes Zeugnis aus: «Die HfH ist eine überschaubare, gut aufgestellte pädagogische Hochschule, die sich auszeichnet durch viel Erfahrung und Wissen im Bereich der Sonder- und Heilpädagogik. Die Profilierung als Fachstelle für *Fragen um Bildung und Autonomie von Menschen jeglichen Alters, deren Integration und Partizipation am gesellschaftlichen Leben erschwert sind* (Webseite HfH, Vision), erscheint schlüssig und steht sowohl strategisch wie auch praktisch auf gutem Fundament. Die Wertschätzung und Identifikation der Mitarbeitenden und Studierenden mit der HfH ist in hohem Mass vorhanden. Die laufenden Überlegungen zur Zukunft der HfH, die auch eine mögliche Umstrukturierung der Organisation zum Thema haben, sowie die Neuerstellung des Personalentwicklungskonzeptes stellen ein sehr positives Signal der Eigenverantwortung dar.»

Mit Blick auf das Qualitätssicherungssystem der HfH hält die Gutachtergruppe fest, dass die HfH die Qualitätssicherung professionell und ernsthaft betreibt und über ein gut ausgebautes Qualitätsmanagementsystem verfügt. Die Qualitätssicherungsstrategie orientiert sich schlüssig an der Gesamtstrategie. Qualitätssicherung werde als strategische Führungsaufgabe verstanden, sei dementsprechend gut verankert und werde durch den Hochschulrat und die Hochschulleitung der HfH getragen. Die Gutachterinnen und Gutachter heben den hohen Formalisierungsgrad des Qualitätsmanagementsystems (QMS) besonders hervor. Im Selbstbeurteilungsbericht und in den Gesprächen der Vor-Ort-Visite konnte die Gutachtergruppe ein hohes Mass an eigenkritischem Reflexionsvermögen feststellen; sie hält dieses für den besten Garant für die qualitativ hochwertige Weiterentwicklung der HfH.

Damit ist die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung (Artikel 30 HFKG) im Grundsatz gegeben: Die HfH verfügt über ein Qualitätssicherungssystem, welches alle Bereiche der Hochschule erfasst. Einschränkend verweist die Gutachtergruppe in ihrem Bericht auf drei Standards, in denen die Anforderungen nach Artikel 30 HFKG und den Qualitätsstandards gemäss Akkreditierungsrichtlinien noch nicht ausreichend erfüllt werden:

1. Mitwirkung der Hochschulangehörigen (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 4 HFKG; Standards 1.3 und 2.3)
2. Chancengleichheit und tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 5 HFKG; Standard 2.5)

In der Bewertung zu den Standards 1.3 und 2.3 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die repräsentativen Gruppen der HfH grösstenteils in die Entwicklung und die Umsetzung des Qualitätssicherungssystems eingebunden sind (Standard 1.3). Allerdings sind die Studierenden formal nicht eingebunden. Zwar steht ihnen das Recht zu, eine Studierendenorganisation zu bilden. Das Recht auf Mitwirkung ist aber in den Reglementen der HfH nicht festgehalten; die Studierenden haben keinen Einsitz in den strategischen Gremien der HfH (Standard 2.3). Die Gutachtergruppe schlägt deshalb folgende Auflage vor:

**Auflage 1:**

Die HfH muss die formale Mitwirkung der Studierenden in der Organisation definieren und in den Prozessen abbilden.

In der Bewertung von Standard 2.5 stellt die Gutachtergruppe fest, dass die HfH in bestimmten Bereichen, bspw. beim Nachteilsausgleich, ein sehr «fortschrittliches Management» eingerichtet habe. Sie vermissen jedoch ein Konzept für Diversität und seine Umsetzung im Qualitätssicherungssystem. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb folgende Auflage vor:

**Auflage 2:**

Die HfH muss ein umfassendes Konzept zu Diversity und Chancengleichheit erstellen, das mit Zielen hinterlegt ist. Das Qualitätsmanagementsystem muss daraufhin angepasst werden.

Die von der Gutachtergruppe identifizierten Bereiche, in denen die Akkreditierungsanforderungen nicht erfüllt seien, sind aus den Standards hergeleitet und begründet. Die vorgeschlagenen Auflagen sind geeignet, die Defizite zu beheben.

Die AAQ hält eine Frist von 18 Monaten zur Erfüllung der Auflagen für sinnvoll.

Die AAQ schlägt vor, die Auflagenüberprüfung im Rahmen sur dossier durch zwei Gutachtende der ursprünglichen Gutachtergruppe vornehmen zu lassen.





**Teil C**  
**Bericht der Gutachtergruppe**

01.02.2017



## Inhalt

1	Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik (HfH) .....	1
2	Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren .....	2
3	Das Qualitätssicherungssystem der HfH.....	2
3.1	Grundlagen.....	2
3.2	Instrumente der Qualitätsentwicklung .....	3
3.3	Zuständigkeiten und Verantwortung.....	4
4	Beurteilung der Qualitätsstandards .....	4
5	Gesamthafte Beurteilung und Stärken- und Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems .....	25
6	Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems .....	27
7	Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe .....	28

## 1 Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik (HfH)

Die Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik (HfH) ist eine von 13 Kantonen<sup>1</sup> und dem Fürstentum Liechtenstein getragene pädagogische Hochschule, die vor 15 Jahren (2001) aus dem 1924 gegründeten Heilpädagogischen Seminar (HPS) hervorging. Rechtsgrundlage der heutigen HfH ist die Interkantonale Vereinbarung über die Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik vom 21. September 1999. Die HfH befindet sich in Zürich am Standort City Bernina. Die HfH beschäftigt rund 160 fest angestellte Mitarbeitende. Das Budget beläuft sich auf ungefähr 27 Millionen CHF.

Die HfH bezeichnet sich selber als heilpädagogisches Kompetenzzentrum in der Schweiz für Fragen rund um die Entwicklung und Bildung von Menschen mit einer Behinderung sowie von Menschen, die von einer Behinderung bedroht sind (SEB, S. 10). Die Kompetenz verortet sie in der breiten Palette von Lehre, Forschung, Dienstleistungen sowie Weiterbildungen in diesen Bereichen. Dabei orientiert sich die HfH einerseits an den Bedürfnissen aus der Praxis, aber auch an modernen wissenschaftlichen Ergebnissen. Aktuell sind rund 1'115 Studierende immatrikuliert (Jahresbericht HfH 2015–2016, S. 12).

Das Angebot der HfH setzt sich folgendermassen zusammen:

Im Bereich der **Ausbildung** bietet die HfH jährlich rund 1'100 Studierenden Studiengänge in Sonderpädagogik, Vertiefungsrichtungen Schulische Heilpädagogik sowie Heilpädagogische Früherziehung (Master), Logopädie (Bachelor), Psychomotoriktherapie (Bachelor) und Gebärdensprachdolmetschen (Bachelor) an. Die Diplome der Studiengänge sind EDK-angelernt; Ausnahme ist der Studiengang Gebärdensprachdolmetschen, für den es keine EDK-Anerkennung gibt. Die Studienrichtungen können als Vollzeitstudium, in Teilzeit oder berufsbeleitend studiert werden.

Im Bereich der **Weiterbildung** verfügt die HfH über ein Angebot von verschiedenen Zertifikat- und Masterstudiengängen (CAS/MAS). In diesen Bereich gehören auch Onlinekurse, Kurz- und Holkurse sowie Tagungen und Studienreisen. Da sich die Nachfrage nach Weiterbildungen in den vergangenen Perioden in Richtung Angeboten von kürzerer Dauer verschob, führt die HfH aktuell nur einen MAS durch.

Im Bereich von **Dienstleistung** ist die HfH mit verschiedenen Angeboten u. a. in den Bereichen Fachberatung und Konzeptentwicklung, Evaluationen und Audits sowie Produkteentwicklungen etc. im Markt.

Im Bereich der **Forschung und Entwicklung** hat die HfH fünf Schwerpunkte definiert, unter welchen sie die Forschung subsummiert. Insgesamt führt die Hochschule in diesen fünf Schwerpunkten aktuell ungefähr 30 Forschungsprojekte durch.

Die *Organisationsstruktur* orientiert sich an diesem Leistungsumfang und gliedert sich neben dem Rektorat und den Stabsfunktionen Hochschulentwicklung/Qualitätsentwicklung, Marketing/Kommunikation, International Office, Bibliothek und Gleichstellung in drei Departemente: Heilpädagogische Lehrberufe D1, Pädagogisch-therapeutische Berufe D2 sowie Weiterbildung, Forschung, Dienstleistungen und Zentrale Dienste. Die jeweiligen Leiter und Leiterinnen der Departemente sind Mitglieder der Hochschulleitung der HfH. Es handelt sich bei der Organisationsstruktur um eine «klassische» Stabs-Linien-Organisation.

<sup>1</sup> Die 13 Kantone sind: AG, AR, AI, GL, GR, OW, SG, SH, SW, SO, TG, ZH und ZG.

Die *Governance-Struktur* gestaltet sich folgendermassen: Der Hochschulrat ist das höchste Leitungsgremium der HfH. Er besteht aus je einer Vertretung der Trägerkantone und des Fürstentums Liechtenstein und wird derzeit vom Amtschef Hochschulamt Zürich, Dr. Sebastian Brändli, präsiert. Die operative Leitung der HfH obliegt der Hochschulleitung, die sich aus der Rektorin, die der Hochschulleitung vorsteht, und aus den Leitungen der Departemente und der Zentralen Dienste zusammensetzt (SEB, S. 10 f.). Auf den 1. September 2016 gab es an der HfH einen Wechsel im Rektorat: Prof. Dr. Urs Strasser wurde emeritiert und Frau Prof. Dr. Barbara Fäh trat die Nachfolge an.

## 2 Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren

Die HfH beschreibt in ihrem Selbstbeurteilungsbericht die Anerkennung für Excellence R4E\*\*\*\*, der zweithöchsten Stufe der EFQM-Zertifizierungen im Jahre 2014/2015. Die Ergebnisse der Zertifizierungen hat die HfH genutzt, um sich in den Bereichen Leadership, Kommunikation sowie Verankerung der Strategie und Werte weiterzuentwickeln. Der Fokus liegt dabei bei der Wahrung und Steigerung der Exzellenz (SEB, S. 15 f.). Die HfH hat dazu auch einen Statusbericht zu den EFQM-Verbesserungsmassnahmen verfasst, der im Rahmen des Akkreditierungsverfahrens einsehbar war.

## 3 Das Qualitätssicherungssystem der HfH

### 3.1 Grundlagen

Die HfH verfügt über ein Qualitätssicherungssystem, das sie als Qualitätsmanagementsystem (QMS) bezeichnet. Das QMS umfasst alle Leistungsbereiche der Hochschule und unterstützt die Umsetzung des Hochschulauftrages. Das QMS beinhaltet Instrumente, Verfahren und Dokumente zur Qualitätssicherung und -entwicklung. Es stellt dadurch die Dokumentation und die Nachvollziehbarkeit der Leistungen der HfH sicher (SEB, S. 16).

Zentraler Bezugspunkt des QMS ist die QS-Strategie, die sich auf die Gesamtstrategie der HfH bezieht. Der Umgang mit den Verbesserungsmassnahmen erfolgen anhand der RADAR<sup>2</sup>-Logik des EFQM-Modells (Qualitätsmanagement-System HfH (QMS) S. 4) und der Begrifflichkeiten des PDCA-Zyklus: Plan – Do – Check – Act.

Das QMS umfasst die Bereiche Governance (Strategisches Management, Führungsmechanismen, Entscheidungsstrukturen, Organisation und Administration, Prozesse, Projekte), Lehre in Aus- und Weiterbildung, Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen, Campus Services (wie Bibliothek und Didaktisches Zentrum, Sekretariate Departemente D1 und D2, Studierenden-Administration, DLC – Digital Learning Center, IT und E-Learning), Ressourcen, Infrastruktur und Kommunikation (Qualitätsmanagement-System HfH S. 4).

Die Funktionalität und Weiterentwicklung des QMS stellt die Koordinationsgruppe Qualitätsentwicklung (KoQu) im Auftrag der Hochschulleitung sicher. Die KoQu zeigt Lücken im QMS auf, koordiniert die Massnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung und übernimmt das Monitoring bei der Umsetzung der Entwicklungs- und Verbesserungsmassnahmen. Die KoQu setzt sich zusammen aus je einem Mitglied der drei Departemente und den zentralen Diensten sowie dem Leiter der Stabstelle Hochschulentwicklung und dem Projektleiter Akkreditierung.

Die HfH betont die Feedback-Dialoge als Pfeiler der Qualitätsentwicklung und gleichzeitig als Ausdruck der gelebten *Qualitätskultur* an der HfH. Formalisiert sind diese Dialoge zu Statusbe-

---

<sup>2</sup> Vgl. QMS HfH S. 4: Der Begriff RADAR setzt sich gemäss EFQM Excellence Modell (2012) zusammen aus: Results (Ergebnisse), Approach (Vorgehen), Deployment (Umsetzung) und Assessment and Refinement (Bewertung und Verbesserung).

richten, Delegiertensitzungen, dem Modulcontrolling sowie den regelmässig stattfindenden Kolloquien (SEB, S. 17).

### 3.2 Instrumente der Qualitätsentwicklung

Der Bezugsrahmen für die Qualitätssicherung und -entwicklung der HfH ist das EFQM-Modell. Das EFQM-Modell dient gemäss Angaben der HfH als Rahmen zur Selbstbeurteilung oder zur Fremdbeurteilung sowie zum Vergleich mit anderen pädagogischen Hochschulen (Benchmark) (QMS S. 5). Die konkreten *Qualitätskriterien* und deren *Indikatoren* sind den Bedürfnissen der Departemente und Bereiche angepasst und werden von der Koordinationsgruppe Qualität koordiniert. Das EFQM-Modell betrachtet mittels vier Kriterien (d. h. Key-Outcomes, mitarbeiterbezogen, anspruchsrgruppenbezogen und gesellschaftsbezogen), was die Ergebnisse der HfH sind und mittels fünf Befähigerkriterien, was zu den Ergebnissen der HfH führt (Governance, Führung, Mitarbeitende, Strategie/Projekte, Partnerschaften/Ressourcen). Die insgesamt neun Kriterien sind wiederum unterteilt in 32 Teilkriterien. Die Kriterien insgesamt beschreiben und bewerten die erfolgreiche Organisation. Den Rahmen bildet also das EFQM-Modell, die Prozesse innerhalb der HfH sind nach der RADAR-Logik aufgebaut, wobei sich die HfH an den PDCA-Begrifflichkeiten ausrichtet.

Die Prozessarchitektur lässt sich folgendermassen beschreiben:

- *Plan*  
Qualitätsplanung durch Zielentwicklung: Ausgangspunkt dabei ist die HfH-Strategie, aus dem Prozess entstehen Zielvorgaben für die Entwicklungs- und Finanzplanung, die strategischen Projekte sowie die Qualitätsentwicklung. Im Zielentwicklungsprozess werden die Ergebnisse aus den strategischen Projekten und den Evaluationen berücksichtigt. Daraus entsteht ein Kursbuch, das wiederum die kontinuierlichen Verbesserungs-Prozesse (KVP) definiert, die ihrerseits wiederum die Grundlage für die Evaluationsplanung sind.
- *Do*  
Qualitätslenkung durch Prozessmanagement: Die Basis für das Prozessmanagement ist die Prozesslandkarte, die von der Hochschulleitung genehmigt wird. Jeder Prozess hat einen Eigner oder eine Eignerin, deren Aufgaben im Leitfaden zum Prozess- und Dokumentenmanagement dokumentiert wird. Die Wirkung und Validität hinsichtlich des Hochschulauftrages werden periodisch (jährlich) überprüft und den Erfordernissen angepasst.
- *Check*  
Qualitätssicherung durch Monitoring und Evaluation: Innerhalb der HfH existieren verschiedene Instrumente und Verfahren über Leistungsbereiche hinweg, um den Stand der Qualität zu dokumentieren. Aufgrund der Ergebnisse werden entsprechende Massnahmen definiert. Die HfH evaluiert regelmässig die Tätigkeiten und Ergebnisse aller Leistungsbereiche der Hochschule. Die Evaluationsergebnisse werden hinsichtlich der Zielerreichung beurteilt und in Bezug auf die Strategieumsetzung interpretiert. Daraus entsteht ein Masterplan, der entsprechend zur Umsetzung der Verbesserungsmassnahmen terminiert und anschliessend zur erneuten Zielentwicklung herangezogen wird. Die relevanten Evaluationsprozesse sind im QM-Pilot beschrieben und abgelegt.

- *Act*  
Qualitätsentwicklung durch Dialog und Konsequenzen: Im Rahmen des Reportings werden die Evaluationsergebnisse dokumentiert und mit der Strategie abgeglichen. Im Zusammenhang mit den KVP finden mit allen Anspruchsgruppen der HfH (inkl. der Studierenden) Strategie-, Feedbackgespräche oder Dialogsitzungen statt. Entsprechende Massnahmen werden jeweils definiert und im Rahmen von Aktionsplänen umgesetzt. Diese Ergebnisse fliessen dann wiederum in die Qualitätsplanung und Zielentwicklung ein.

Die Prozesse an der HfH sind im Web- und datenbankbasierten Prozess- und Dokumentenmanagement-Tool *QM-Pilot* abgelegt und für alle Mitarbeitenden zugänglich.

### 3.3 Zuständigkeiten und Verantwortung

Der Rektor bzw. die Rektorin ist für die Qualität der Gesamteinstitution sowie für deren Sicherung und Weiterentwicklung verantwortlich. Zur Unterstützung dieser Aufgabe setzt die Hochschulleitung wie schon beschrieben die KoQu ein. Diese koordiniert die Prozesse zur Einhaltung der Qualitätsstandards und entwickelt das QMS weiter. Die Mitglieder der KoQu ihrerseits sind Bindeglied zu den Departementen, wobei die Verantwortung für die Qualität in den Departementen bei der jeweiligen Departementsleitung liegt. Die Zuständigkeiten im Rahmen der RADAR-Logik sind in den jeweiligen Prozessen und Terminplanungen festgehalten.

## 4 Beurteilung der Qualitätsstandards

### 1. Bereich: 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*

Die HfH verfügt über eine *Qualitäts-Strategie*. Diese ist Bestandteil der HfH-Strategie und definiert einerseits Ziele (eine gelebte «Qualitätskultur») sowie Leitsätze. Die HfH versteht sich als «lernende Organisation», die im ständigen Dialog die kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung der Angebote und Leistungen anstrebt. Das Qualitätsverständnis der HfH basiert auf Chancengleichheit, ist geprägt durch die Ansprüche der 13 Trägerkantone sowie des Fürstentums Liechtenstein, aber auch durch die Ansprüche der Studierenden und Mitarbeitenden (vgl. Qualitäts-Strategie, S. 3). Um die Ziele zu erreichen und den Ansprüchen zu genügen, setzt die HfH auf die ständige Weiterqualifizierung der Mitarbeitenden, einheitliche Qualitätsstandards sowie auf Angebote und Leistungen, die praxistauglich sind und deren Wirksamkeit intern und extern überprüft werden (Qualitäts-Strategie, S. 3).

Die HfH führt im Selbstbeurteilungsbericht die zentralen Leitsätze auf, die in der Qualitäts-Strategie definiert sind (SEB, S. 18). Zentral erscheinen einerseits die Orientierung der HfH an den EFQM-Exzellenz-Kriterien, andererseits die Massnahmen im Bereich der periodischen Erhebungen zur Qualität der Angebote und Leistungen, das Nutzen der Ergebnisse aus den Erhebungen, um diese mit der Strategie abzugleichen, die Rolle des QMS in der Unterstützung der Entwicklung und Erbringung der Angebote und Leistungen, der Kommunikation der Ergebnisse und periodische Überprüfung des QMS und die konsequente Dokumentation der Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse und der dazugehörigen Dokumente mit periodischer Überprüfung auf Verbesserungsbedarf auf der Plattform QM-Pilot.

Die Qualitäts-Strategie wurde von der Koordinationsgruppe Akkreditierung vorbereitet, die eine Vernehmlassung derselben bei allen HfH-Mitarbeitenden durchführte mit dem Ziel, vor allem Feedback zur gelebten Qualitätskultur zu erhalten (SEB, S. 18). Die Qualitäts-Strategie ist in Kraft seit Januar 2016. Als Stärke bezeichnet die HfH einerseits den Dialog und die Feedbackkultur, die die Qualitätskultur begründen, andererseits aber auch neben der Prozesslandkarte das «Tool» QM-Pilot, das dafür sorgt, dass Strategie und Qualitätsverständnis präsent sind und alle für die Umsetzung der QS-Strategie relevanten Prozesse und Dokumente für alle Mitarbeitenden damit zugänglich sind. Mittels einheitlicher Mitarbeitendenbefragungen möchte die HfH erreichen, dass die Strategie für alle noch greifbarer wird. Zudem soll die Kommunikation darüber gestärkt werden. Der Strategieentwicklungsprozess 2025 und die Erarbeitung der Strategie 2017–19 biete Gelegenheit, die Mitarbeitenden kontinuierlich über die Arbeiten zu informieren und sie einzubeziehen.

Selbstkritisch führt die HfH an, dass bei der Abstimmung zwischen den Führungslinien und der internen Kommunikation noch Verbesserungspotenzial bestünde (SEB, S. 18). Zusätzlich ist die HfH daran, die Evaluationsinstrumente zu verbessern. Die HfH hat erkannt, dass die Evaluationen vielmehr ein Abfragen der «Zufriedenheit» war als ein Instrument, um Informationen über die Ausbildungsqualität zu erhalten.

#### *Analyse*

Die definierte Qualitätssicherungsstrategie und die definierten Leitsätze dienen dazu, die Qualitätsentwicklung langfristig zu sichern. Die Gutachterinnen und Gutachter erachten die Strategie als plausibel und konnten sich in den Gesprächen davon überzeugen, dass sie auch entsprechend gelebt wird.

Anlässlich der Vor-Ort-Visite erkannten die Gutachterinnen und Gutachter jedoch auch, dass vor allem der inhaltliche/normative Teil des Qualitätsverständnisses der HfH noch nicht über alle Stufen hinweg bekannt und dadurch noch nicht institutionalisiert ist. Aufgrund der geführten Gespräche kann davon ausgegangen werden, dass trotz eines intensiven organisationalen Diskurses über Qualitätsmanagement (QM) die Erarbeitung einer theoriegeleiteten «Grundgrammatik» des Qualitätsmanagement-Verständnisses innerhalb der Hochschule noch zu leisten ist. Das augenblickliche Verständnis von QM dürfte sich vordringlich auf die Definition und die Einhaltung von Prozessen und deren Wirkungen beschränken. Beim noch zu führenden Diskurs könnten „Rückgriffe“ auf Theoriemodelle zur Steuerung von sozialen Systemen wie etwa der Systemtheorie oder aber auf Konzepte der Organisationsentwicklung hilfreich sein.

Die HfH hat in diesem Bereich die Lücke erkannt und ist daran, diese vor allem über die bessere interne Kommunikation zu schliessen (SEB, S. 18). Der initialisierte Strategieentwicklungsprozess 2025, bei welchem alle Anspruchsgruppen der HfH miteinbezogen werden, wird in den Augen der Gutachter diese Diskussion und Definition zusätzlich fördern und befördern.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.1 als vollständig erfüllt.

#### *Empfehlung*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die Qualitätsstrategie und damit die Leitlinien des Qualitätsmanagementsystems und die Entwicklung einer Qualitätskultur über die ganze Hochschule hinweg durch die inhaltliche/normative Diskussion über Qualität und Definition von Qualität zu fördern und zu befördern.

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*

Das Qualitätssicherungsmanagement-System der HfH leitet sich aus der Qualitäts-Strategie ab, die wiederum Teil der Strategie der HfH ist. Die Integration des QMS in die Strategie ist aufgrund dessen gegeben und gesichert. Die HfH verfügt über verschiedene Prozesse, die im QMS sicherstellen, dass es die Entwicklung der Hochschule unterstützt, aber auch überprüft. Die HfH hat mit dem QMS ein umfassendes System installiert, das alle Bereiche der Hochschule einbezieht. Die Prozesse sind klar definiert und kommuniziert (publiziert auf Webseite, abgebildet und geführt durch den QM-Pilot). Die Prozesse im QMS umfassen einerseits die KVP, die als zentral für die Überprüfung des Erreichens der Ziele gesehen werden und gemäss der RADAR-Logik aufgebaut sind, andererseits das interne Kontrollsystem (IKS), das alle Bereiche der HfH umfasst und deren Existenz jährlich durch die Finanzkontrolle des Kantons Zürich überprüft wird.

Auch das Reporting erhält einen grossen Stellenwert. Der Jahresbericht inklusive der Jahresrechnung ist u. a. Teil des Reportings, ist in der Vereinbarung mit den Kantonen und dem Fürstentum Liechtenstein explizit enthalten und muss durch den Hochschulrat genehmigt werden. Der Jahresbericht wird u. a. auch der Finanzkontrolle des Kantons Zürich vorgelegt und HfH-intern als auch allen interessierten Kreisen abgegeben.

Die HfH beschreibt es als Herausforderung, die gelebte Dialog- und Feedbackkultur in formale Prozesse umzuformulieren. Es ist der Hochschulleitung jedoch klar, dass der Bezug zur Strategie und die Nachvollziehbarkeit der Prozesse gewährleistet werden müssen. Auch hier sieht die HfH die Nutzung der internen Kommunikationskanäle als verbesserungswürdig und möchte darum die Kommunikation top down und bottom up verbessern (SEB, S. 21).

### *Analyse*

Das Qualitätsmanagementsystem orientiert sich schlüssig an der Gesamtstrategie der Hochschule. Die Prozesse des Qualitätsmanagementsystems sind im Selbstbeurteilungsbericht ausführlich und schlüssig beschrieben. Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen das Prozessmanagement als auf einem hohen Niveau etabliert. Sie konnten sich in den Gesprächen anlässlich der Visite davon überzeugen, dass die definierten Abläufe und Prozesse in der Praxis entsprechend installiert sind und dass auch die Rückkoppelungsmechanismen funktionieren.

Die HfH hat selbstkritisch Lücken aufgezeigt, die die interne Kommunikation betreffen. Sie hat jedoch bereits Massnahmen eingeleitet, dieses Defizit zu beheben. Die Gutachterinnen und Gutachter unterstützen die HfH in diesem Bestreben und verweisen darauf, dass die Nachvollziehbarkeit der Massnahmen zur Sicherung und Förderung der Qualität und die Identifizierung aller Anspruchsgruppen mit den Zielen der Hochschule durch den Verbesserungsprozess befördert werden wird.

Die Gutachtergruppe 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*

Die HfH beschreibt in der Selbstbeurteilung den Einbezug aller repräsentativen Gruppen der Hochschule in die Entwicklung der Qualitätskultur und in das QMS. Die Möglichkeiten des Einbezugs sind reglementarisch gesichert und kommuniziert.

Generell ist der Einbezug aller Anspruchsgruppen auf verschiedenen Ebenen dokumentiert; so auch die Rolle und der Einbezug der Trägerkantone und des Fürstentums Liechtenstein in der Interkantonalen Vereinbarung. Der Einbezug des Hochschulrats sowie der Hochschul- und Departementsleitungen sind im Organisationsreglement der HfH umschrieben und definiert. Das Personal der HfH ist durch die Personalkommission ebenfalls einbezogen, die ihrerseits auf dem Organisationsreglement basiert, deren Aufgaben und Kompetenzen andererseits aber auch im Reglement *Vertretung Personalinteressen* definiert sind.

Namentlich sind für die Qualitätssicherung die Zuständigkeiten wie folgt geregelt (SEB, 21 f.):

*Hochschulrat:* Ihm obliegt basierend auf der Interkantonalen Vereinbarung die Verantwortung für die Qualitätssicherung und das Controlling.

*Die Rektorin bzw. der Rektor:* Sie bzw. er ist verantwortlich für die Qualität der Gesamtinstitution und für deren Weiterentwicklung.

*Departementsleitungen:* Die Leiter und Leiterinnen haben die Verantwortung für die Qualität der Arbeit ihres Departements und für dessen Weiterentwicklung. Die *Bereichsleitungen* sind verantwortlich für die Qualität der Arbeit und deren Weiterentwicklung in ihrem Bereich.

*Koordinationsgruppe KoQu:* Unter der Leitung der Stabstelle Hochschulentwicklung bearbeitet die KoQu im Auftrag der Hochschulleitung zentrale Themen der Qualitätssicherung: u.a. Ausarbeitung der Qualitätsstrategie, Verantwortung für die Implementierung und Weiterentwicklung des QMS, Koordination der Prozesse im Zusammenhang mit dem QMS, Unterstützung und Begleitung der wiederkehrenden Audit und Akkreditierungsverfahren, Unterstützung und Begleitung von Projekten im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement sowie jährliche Berichterstattung an die Hochschulleitung betreffend Umsetzung der Qualitätssicherungsstrategie sowie die Massnahmen zur Weiterentwicklung des QMS. Die KoQu setzt sich zusammen aus je einem Mitglied der drei Departemente und den zentralen Diensten sowie dem Leiter der Stabstelle Hochschulentwicklung und dem Projektleiter Akkreditierung.

Darüber hinaus bestehen an der HfH weitere Koordinationsgruppen, die sich aus Mitgliedern der Departemente und Bereiche und je nach Bedarf den zentralen Diensten zusammensetzen, die mit Bezug auf die Qualitätsentwicklung Aufgaben bearbeiten. Genannt seien hier die Koordinationsgruppen Forschung und Entwicklung, Marketing, Bibliothek etc. (SEB, S. 21).

Die HfH unterscheidet bei den *Mitarbeitenden* drei Personalkategorien: den Lehrkörper, den Mittelbau (die wissenschaftlichen Mitarbeitenden) und das administrativ-technische Personal. Der Einbezug wird im Organisationsreglement geregelt. Wichtige Informationen aus den Hochschulrats- und Hochschulleitungssitzungen werden gemäss Reglement vom Rektor bzw. der Rektorin kommuniziert. Dies geschieht durch die halbjährlich stattfindenden Informationsforen und über die Informationsschreiben des Rektors bzw. der Rektorin an die Mitarbeitenden alle

zwei Monate. Jährlich werden zudem Weiterbildungen durchgeführt, die auch regelmässig Themen der Qualitätssicherung behandeln. Bezüglich des QMS werden spezifische Informations- und Austauschveranstaltungen durchgeführt. Zusätzlich ist im Organisationsreglement in § 39 die institutionelle Vertretung der Personalinteressen reglementarisch vorgesehen. Die HfH verfügt über eine *Personalkommission* (PEKO), die aus je zwei Mitgliedern aus den drei Personalkategorien und je einem Ersatzmitglied besteht. Die PEKO nimmt verschiedene Aufgaben wahr und ist sowohl an den Hochschulratssitzungen beratend als auch in den Wahlgremien von HfH-Kaderstellen stimmberechtigt vertreten. Die Kommunikationskanäle der PEKO sind bspw. ein Blog und Informationen, die über ILIAS abrufbar sind. Die PEKO führt aber auch Informationsveranstaltungen und ein jährliches PEKO-Fest durch.

Die Umsetzung der Mitwirkung der *Studierenden* gestaltet sich für die HfH als eher schwierig. Die Studierenden haben gemäss Organisationsreglement §19 die Möglichkeit, eine Studierendenvereinigung zu gründen, die als Ansprech- und Gesprächspartnerin für die Hochschulleitung zur Verfügung steht. Diese Möglichkeit wird gemäss Angaben der HfH nicht genutzt (SEB, S. 22). Dennoch haben die Studierenden die Möglichkeit, sich direkt oder niederschwellig einzubringen. In der Studienordnung ist vorgesehen, dass die Studierenden jeweils zu Beginn des Studiums je zwei bis sechs Delegierte pro Seminargruppe wählen, die die Interessen der Studierenden in ihrem Bereich vertreten. Die Departementsleitungen laden die Studierenden mindestens zwei Mal jährlich zu Delegiertenversammlungen ein; spezifische Fragen der Evaluationen und der Weiterentwicklung werden besprochen und zurückgespielt. Die Evaluationsergebnisse einzelner Module und ganzer Studiengänge werden an diesen Sitzungen besprochen und protokolliert. Die Protokolle können auf der Lernplattform ILIAS von allen Studierenden eingesehen werden. Das Delegiertenwesen bildet demnach die Möglichkeit des direkten Einbezugs. Die HfH beschreibt des Weiteren den «niederschweligen» Einbezug über die informellen Wege: Entweder erfolgt die Rückmeldung oder der Austausch direkt nach der Veranstaltung oder an den Mentor oder die Mentorin. Auch sei der Austausch sehr direkt, da das Studium in stabilen Studiengruppen erfolgt und für alle die Möglichkeit bestünde, am entwicklungsbezogenen Austausch mit den Delegierten mitzumachen. (SEB, S. 22)

Gemäss Selbsteinschätzung der HfH sieht sie sich im Bereich der Mitwirkung auf einer «soliden Basis» (SEB, S. 23). Einzig die Mitwirkung der Studierenden ist noch nicht vollständig geglückt. Die HfH hat jedoch ein Konzept «Mitwirkung der Studierenden bei der Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Lehre» erstellt und will dieses zeitnah umsetzen.

### Analyse

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass die repräsentativen Gruppen grösstenteils in die Entwicklung und die Umsetzung des Qualitätssicherungssystems der HfH eingebunden sind. Die Aufgaben sind transparent beschrieben und werden entsprechend wahrgenommen.

Die Gutachterinnen und Gutachter unterstützen die HfH darin, die Prozesse noch weiter in die Breite zu tragen, um die Verankerung hochschulweit auf diesem hohen Niveau zu halten. Eine besondere Herausforderung spielt dabei die Einbindung der Studierenden, die zu einem sehr hohen Anteil neben dem Studium berufstätig sind: Gemäss Angaben der HfH waren im Studienjahr 2015/16 im Masterstudiengang Sonderpädagogik über 800 Studierende berufs begleitend unterwegs (vgl. Bericht zum Studienjahr 2015/16, S. 12). Die Gutachterinnen und Gutachter anerkennen zwar, dass die HfH formal im Organisationsreglement die Möglichkeit, eine Studierendenvereinigung zu bilden, geregelt hat, und dass das Delegiertenwesen gut funktioniert. Jedoch ist sie der Meinung, dass es über dieses formale Recht noch weitere Bereiche und Möglichkeiten gibt, die Studierenden effektiv in die Qualitätsentwicklung einzubeziehen. Die Gutachterinnen und Gutachter sind der Ansicht, dass die HfH ihre Mitwirkungsorganisation ausbauen muss. Den Studierenden muss ein Mitwirkungsrecht in allen strategischen Gremien eingeräumt werden. Die Mitwirkung muss sich zudem in den Prozessen des QMS abbilden. Die Gutachterinnen und Gutachter sind zudem der Ansicht, dass sich die HfH darüber Gedanken

machen könnte, wie sie die Studierenden über Anreize und unterstützende Massnahmen zur effektiven Mitwirkung an der HfH und deren Qualitätsentwicklung und -sicherung motivieren könnte.

Der Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.3 als teilweise erfüllt.

#### *Auflage 1 (in Zusammenhang mit Standard 2.3)*

Die HfH muss die formale Mitwirkung der Studierenden im Organisationsreglement definieren und in den Prozessen abbilden.

#### *Empfehlung*

Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, Anreize und unterstützende Massnahmen zu schaffen, die die mehrheitlich berufs begleitenden Studierenden dazu motivieren, sich über das Delegiertenwesen hinaus einzubringen.

Standard 1.4: Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs überprüft periodisch die Zweckmässigkeit ihres Qualitätssicherungssystems und nimmt die erforderlichen Anpassungen vor.

#### *Beschreibung*

Die HfH führt sowohl interne als auch externe Überprüfungen ihres QMS durch. Mit der Einführung der RADAR-Logik und des Prozessmanagements in den Jahren 2013/2014 wurde das QMS der HfH wesentlich erweitert. Die Nachvollziehbarkeit der Verbesserungsmassnahmen wurde massgeblich erhöht.

Im Bereich der externen Überprüfungen des QMS bezieht sich die HfH insbesondere auf die EFQM-Zertifizierung, die sie im Jahre 2014 durchgeführt hat, und auf die R4E\*\*\*\*, die sie erhalten hat. Im Frühjahr 2016 nahm die HfH eine Standortbestimmung vor. Mit der Einführung der RADAR-Logik und des Prozessmanagements im Jahre 2013/2014 wurde das QMS der HfH wesentlich erweitert. Die Nachvollziehbarkeit der Verbesserungsmassnahmen wurde wesentlich erhöht.

Für die Weiterentwicklung des QMS sind 2016 zahlreiche Massnahmen verabschiedet und umgesetzt worden, wie u. a. der Review der Prozesslandkarte, das Konzept *Mitwirkungsrechte* und die Richtlinie *Koordinationsgruppe*. Insbesondere das Einsetzen der Koordinationsgruppe Qualitätsentwicklung KoQu sei eine Massnahme der näheren Vergangenheit. Momentan verwendet die HfH gemäss eigenen Angaben viel Zeit darauf, die Evaluationsinstrumente besser zu koordinieren (SEB, S. 24).

#### *Analyse*

Die Gutachterinnen und Gutachter sind der Meinung, dass das Prozessmanagement und der Aufbau gemäss RADAR-Logik sicherstellen, dass das QMS der HfH in regelmässigen Abständen evaluiert und kontinuierlich verbessert wird. Zudem konnten sich die Gutachterinnen und Gutachter davon überzeugen, dass die zentralen Elemente der Qualitätssicherung, die KVP und das IKS, in der Praxis funktionieren und angewendet werden. Zudem überprüft die HfH durch die EFQM-Zertifizierungen in externen Verfahren regelmässig die Zweckmässigkeit des Systems. Die Gutachterinnen und Gutachter erachten es also als erwiesen, dass die Zweckmässigkeit des Qualitätssicherungssystems in seiner Ganzheit laufend überprüft und, sofern notwendig, angepasst wird.

Der Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.4 als vollständig erfüllt.

## 2. Bereich: Governance

Standard 2.1: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ermöglichen, dass diese ihren Auftrag erfüllen und ihre strategischen Ziele erreichen kann.

### *Beschreibung*

Das Leitbild von 2012 ist das Referenzdokument für die Arbeit der HfH und deren Auftrag. Zentrale Zielsetzung der HfH ist es, «einen professionellen und wirkungsvollen Beitrag an die Lebensqualität von Menschen mit beeinträchtigenden Erziehungs- und Bildungsverhältnissen zu leisten» (SEB, S. 24). Das QMS ist gemäss eigener Einschätzung darauf ausgerichtet, den Auftrag der HfH als pädagogische Hochschule im Sinne des HFKG und ihre strategischen Ziele erreichen zu können.

Die Zuständigkeiten betreffend Qualitätssicherung sind an der HfH klar geregelt und kommuniziert (vgl. dazu Ausführungen unter Standard 1.3). Die HfH legt zudem dar, dass sie über die erforderlichen Entscheidungsprozesse und Regularien verfügt, um ihren Auftrag zu erfüllen (SEB, 25 f.). Die Regularien umfassen u. a. die Interkantonale Vereinbarung, das Organisationsreglement der HfH, das Organigramm und die verschiedenen Arbeits- und Besoldungsverordnungen (ABO).

Die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse sind geregelt. Bezüglich des Personals bspw. gestaltet sich der Entscheidungsprozess folgendermassen: Der Hochschulrat entscheidet über die Anstellung der Mitglieder der Hochschulleitung und der unbefristet angestellten Mitglieder des Lehrkörpers. Die HfH schreibt, dass das Verfahren zur Anstellung von Mitgliedern der Hochschulleitung nicht näher definiert ist. Das Anstellungsverfahren für befristete und unbefristet angestellte Lehrpersonen sowie für Lehrbeauftragte ist hingegen detailliert in der *ABO-Lehrkräfte HfH* festgelegt und somit reglementiert (SEB, S. 25). Auch das Ernennungsverfahren für Leitungsfunktionen sowie die Verleihung des Professorentitels ist geregelt (*ABO-Lehrkräfte HfH* sowie *Richtlinie zur Verleihung des Professorentitels*). Die Rektorin oder der Rektor kann den Professorentitel auf Antrag der Departementsleitung an Dozierende verleihen, die sich durch ausserordentliche Leistungen im Rahmen ihrer Anstellung auszeichnen (SEB, S. 25).

Die Entscheidungsprozesse im Hinblick auf die Weiterentwicklung von Lehre und Forschung sind im Rahmen der Strategien der Departemente D1 und D2 sowie in den Strategie- und Entwicklungsplänen des erweiterten Leistungsbereichs (Forschung, Weiterbildung, Dienstleistungen) definiert (vgl. auch Standard 3.1).

Die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse sind gemäss eigener Einschätzung der HfH (SEB S. 26) gut geregelt. Im Bereich des Personals wird es jedoch im Rahmen des neuen Personalentwicklungskonzeptes, welches momentan an der HfH erarbeitet wird, Anpassungen einzelner Regelungen geben.

### *Analyse*

Die HfH hat in ihren schriftlich aufbereiteten Materialien und durch die Aussagen verschiedener Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmer anlässlich der Interviews vor Ort belegt, dass sie über eine funktionale Organisationsstruktur und klar definierte Entscheidungsprozesse verfügt.

Die Gutachterinnen und Gutachter haben zur Kenntnis genommen, dass an der HfH aktuell eine Überarbeitung der Organisationsstruktur im Gange ist. Die Gutachterinnen und Gutachter

unterstützen die Hochschulleitung der HfH, den bis dato partizipativ gestalteten Prozess in dieser Form weiterzuführen.

Sehr positiv wurde wahrgenommen, dass die Kommunikation über die möglichen Änderungen offen und transparent läuft und sich die Mitglieder der HfH angehört fühlen. Die Gutachterinnen und Gutachter erinnern die HfH daran, dass nach abgeschlossenem Prozess das QMS die neue Organisationsstruktur abbilden und zu diesem Zweck abgeglichen werden sollte.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.1 als vollständig erfüllt.

#### *Empfehlungen*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die laufende Überarbeitung der Organisationsstruktur weiterhin sehr partizipativ zu gestalten und auf der Grundlage einer möglichst vernetzten Kommunikation durchzuführen.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, dass das Qualitätsmanagementsystem die ggf. neue Organisationsstruktur sobald wie möglich auch abbilden sollte.

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*

Die HfH verfügt über mannigfaltige Prozesse, um Daten – sowohl quantitativ wie auch qualitativ – zu erfassen und für die internen und externen Entscheidungsträger aufzubereiten. Sie erhebt auf allen Stufen der Organisation Daten und beschreibt diese umfassend im Selbstbeurteilungsbericht (SEB, S. 26 ff.).

Zentral bei der Datenerhebung sind u. a. Ziele, die im jährlich erstellten Kursbuch definiert werden, sowie die strategische Weiterentwicklung der HfH. Des Weiteren werden statistische Daten erhoben zu den Studierendenzahlen, Kosten, Diplomierten, zum Personal sowie zur Medienpräsenz. Ein wichtiges Element zur Datenerhebung ist zudem die Konzeptbefragung, eine breit angelegte Studierendenbefragung, deren Ergebnisse der Hochschulleitung insgesamt sowie den Departementsleitungen und Bereichsleitungen mit den sie betreffenden Daten als Auszug vorliegen. Anhand der Resultate werden Massnahmen formuliert, die in den KVP einfließen. Auch gibt es eine Umfrage zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Darüber hinaus wird in einer zusätzlichen Umfrage die Zufriedenheit mit den Zentralen Diensten erhoben. Die Ergebnisse der beiden Umfragen gehen an die Hochschulleitung. Diese wiederum informiert die Mitarbeitenden an einem Infoforum. Die Massnahmen zur Verbesserung fließen in die KVPs.

#### *Analyse*

Die Gutachterinnen und Gutachter haben zur Kenntnis genommen, dass die HfH eine Vielzahl von Daten erhebt. Die Daten werden genutzt, um Entscheide zu treffen und weitere Ziele zu formulieren. Die Gutachterinnen und Gutachter sind davon überzeugt, dass diese Daten und Informationen der Gesamtstrategie dienen.

Nichtsdestotrotz haben die Gutachterinnen und Gutachter auch festgestellt, dass es gesamthaft eine Überfülle an Daten sind, die erhoben werden. Dies hat die HfH auch selbstkritisch festgehalten (SEB, S. 29).

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.2 als grösstenteils erfüllt.

### Empfehlung

Die Gutachterinnen und Gutachter unterstützen den von der HfH bereits initiierten Prozess, die Fokussierung der erhobenen Daten entlang der Relevanz für die Governance und das Qualitätsmanagementsystem weiterzuführen.

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

Die HfH beschreibt die Mitwirkungsgestaltung bezogen auf alle repräsentativen Gruppen der Hochschule. Ausschlaggebend ist das Organisationsreglement der HfH von 2001, erlassen vom Hochschulrat des Kantons Zürich (SEB, S. 30 f.).

Im Folgenden werden die Mitwirkungsmöglichkeiten der einzelnen Personengruppen aufgezeigt:

- Die *Studierenden* bringen ihre Anliegen insbesondere via Modulevaluation und Modulcontrolling (Online-Umfrage pro Modul zur Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität) sowie über das schon unter Standard 1.3 beschriebene Delegiertenwesen mit den Delegiertenversammlungen mit der Departementsleitung ein; die Anliegen werden dabei jeweils in den Seminargruppen gesammelt und auf einer Traktandenliste aufgeführt. Die Protokolle sind für alle einsehbar, die Ergebnisse der Evaluationen werden vorgestellt und Anpassungen präsentiert (via Lernplattform ILIAS), die Ergebnisse werden aber auch per Mail kommuniziert. Zudem können die Studierenden bei Anstellungen von Dozierenden an den Probe-Vorlesungen teilnehmen und ihre Meinung zurückmelden. Es gibt auch viele informelle Möglichkeiten, sich einzubringen, insbesondere durch die Gespräche mit den jeweiligen Mentoren und Mentorinnen.
- Die *Mitarbeitenden* (Unterteilung in «Lehrkörper», «Mittelbau», «Admin. Technisches Personal») haben ihre Vertretungen in der PEKO, die ihrerseits monatliche Sitzungen und einen regelmässigen Austausch mit der Hochschulleitung pflegt. Die Anrechnung für die Arbeit in der PEKO erfolgt im Jahrespensum. Der Präsident und der Vizepräsident nehmen an den Sitzungen der Hochschulleitung teil, zwei Mitglieder sind stimmberechtigt in den Wahlkommissionen für die Wahl des Rektor oder der Rektorin bzw. der Departementsleitungen. Mittels der Kommunikationsplattform ILIAS werden unter anderem die Arbeitsberichte, Anträge, Einladungen usw. der PEKO mit den Mitarbeitenden geteilt. Ein weiteres Gefäss der Mitwirkung bilden die Mitarbeitendengespräche, die jährlich stattfinden.
- Die *Praktikumsleitenden* stehen in regelmässigem Kontakt entweder mit den Modulverantwortlichen, der Bereichsleitung oder der betreffenden Departementsleitung.
- Die *Alumni* sind in einer Absolventenorganisation vertreten. Dadurch erhält die HfH Rückmeldungen zum Angebot. Die Absolventenorganisation soll in Richtung einer Alumni-Vereinigung weiterentwickelt werden.

### Analyse

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich von den partizipativen Prozessen an der HfH überzeugen. In den Gesprächen bestätigten Studierende wie Mitarbeitende und Dozierende, dass sie Möglichkeiten besässen, um ihre Anliegen einzubringen. Das Infoforum für die Mitar-

beitenden der HfH und das Delegiertenwesen der Studierenden mit den zweimal jährlich stattfindenden Delegiertenversammlungen werden sehr geschätzt.

Auch wenn die informellen Gefässe für Austausch und Rückmeldung recht gut zu funktionieren scheinen, bemerken die Gutachterinnen und Gutachter, dass es für Studierende zwar ein formales Recht auf Bildung einer Studierendenorganisation gibt, jedoch aber nicht auf Mitwirkung in allen Gremien der Organisation. Dies widerspricht der Vorgabe des HFKG (Art. 30 Absatz 1 Bst. a Ziff. 4). Will heissen: Die Mitwirkung ist zwar über das Delegiertenwesen vorgesehen, jedoch nicht formal in allen Gremien der HfH. Die HfH argumentiert an dieser Stelle, dass bei einer Hochschule mit vielen berufstätigen Studierenden ein solches Interesse nicht bestünde. Dennoch muss formal ein Mitwirkungsrecht für Studierende vorgesehen werden.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.3 als teilweise erfüllt.

*Die Gutachterinnen und Gutachter verweisen hier auf die Auflage zu Standard 1.3:*

Die HfH muss die formale Mitwirkung der Studierenden im Organisationsreglement definieren und in den Prozessen abbilden.

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*

Die HfH hat das Thema der Nachhaltigkeit in der Vision und im Kerngeschäft verankert. Sie versteht unter Nachhaltigkeit den Auftrag, als Hochschule «in Fragen um Bildung und Autonomie von Menschen jeglichen Alters, deren Integration in die Gesellschaft und deren Partizipation an den gesellschaftlichen Lebensbereichen erschwert sind» zu fungieren und präsentiert verschiedene Bereiche, in welchen die Nachhaltigkeit gefördert wird (SEB S. 33). Die HfH zeigt im Dokument *Nachhaltigkeit* auf, in welchen Bereichen und mit welchen Massnahmen sie dieses Ziel verfolgt.

Die HfH beschreibt die Erfüllung von sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Nachhaltigkeit wie folgt (SEB, S. 33):

- Die *soziale Nachhaltigkeit* bildet sich ab in den Kerngeschäften Ausbildung, Weiterbildung, Forschung: Dabei wird darauf hingearbeitet, dass die nachhaltigen Handlungsweisen in Studium, der Weiterbildung und der Forschung vermittelt und generiert werden. Unter anderem gehört eine ressourcenorientierte, integrative und partizipativ ausgerichtete Arbeitsweise dazu.
- Die *soziale Nachhaltigkeit im innerinstitutionellen Alltag*: Die HfH bemüht sich darum mit guten Arbeitsbedingungen und Angeboten wie Weiterbildung, die Mitarbeitenden zu unterstützen und zu fördern.
- Die *ökologische Nachhaltigkeit* wird durch Massnahmen in der Infrastruktur der Hochschule gefördert, wie bspw. den Bezug von Öko-Powerstrom oder die Senkung des Papierverbrauchs und Weiteres mehr.
- Die *wirtschaftliche Nachhaltigkeit* wird durch die mittel- bis langfristige Perspektive in der Ressourcenplanung einbezogen; des Weiteren werden bspw. Investitionsentscheide auch aufgrund von Aspekten wie Lebensdauer, Wartungsintensität und Ökologie mitgetroffen.

Die HfH schätzt sich in der Nachhaltigkeit als gut aufgestellt ein. Einzig in der verbindlichen Verankerung des Anliegens der Nachhaltigkeit im institutionellen Alltag sieht die HfH noch Verbesserungspotenzial (SEB, S. 34).

#### *Analyse*

Die Gutachterinnen und Gutachter unterstützen die HfH in ihren Bestrebungen, die Nachhaltigkeit als expliziten Inhalt von Tätigkeiten in Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Entwicklung und Dienstleistung weiter zu stärken.

Hinsichtlich ökologischer Nachhaltigkeit hat die HfH anlässlich der Visite an Beispielen aufgezeigt, dass im Bereich der Infrastruktur zahlreiche Massnahmen ergriffen worden sind (Energie-reduktion durch moderne Handtrockner, IT-Label «Green IT», Bezug von Ökostrom etc.), was den Gutachterinnen und Gutachern glaubhaft aufzeigt, dass dieser Punkt erfüllt wird.

Auch im Bereich der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit konnten sich die Gutachterinnen und Gutachter davon überzeugen, dass die HfH ihre Ziele gesetzt hat und diese auch erreichen kann. Die HfH geht davon aus, dass die derzeit vorhandene Ressourcengrundlage im Bereich der finanzierten Studienplätze bis 2020 stabil bleiben wird, und legt ihre Strategie in den Kernbereichen von Lehre, Forschung und Weiterbildung daraufhin aus.

Aktuell ist die HfH dabei, ihr Personalentwicklungskonzept zu überarbeiten, um gewisse Mängel zu beheben: So wurde beispielsweise in den Gesprächen darauf hingewiesen, dass es zu den drei im Personalreglement verankerten Personalkategorien eine vierte gibt – das *wissenschaftliche Personal*. Diese Kategorie ist jedoch nicht genau definiert und nicht mit dem Mittelbau gleichzusetzen. Die Gutachterinnen und Gutachter begrüssen es deshalb sehr, dass der Prozess der Personalstrategie-Entwicklung an der HfH angestossen worden ist. Sie unterstützen die Bemühungen der Hochschulleitung, in diesem Bereich Anpassungen vorzunehmen.

In den Gesprächen kam auch zutage, dass das Wissen von einigen Mitgliedern der Hochschule über die Ziele der HfH im Bereich der Nachhaltigkeit nicht überall gleich verbreitet ist. Dort regen die Gutachterinnen und Gutachter an, die Information darüber zu fördern.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.4 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlungen*

Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, innerhalb der HfH das Wissen betreffend ihre Ziele im Bereich der Nachhaltigkeit zu fördern.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen die Personalstrategie anzupassen, um Ungleichheiten auszumerken.

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*

Die HfH verankert Chancengleichheit als Kernanliegen ihres Auftrags. Gemäss Auftrag der Hochschulleitung wurde in den letzten zwei Jahren eine «Beauftragte für Chancengleichheit Studierende» geschaffen. Die gleiche Position gibt es auch für die Mitarbeitenden. Die Funktionen werden von der Leitung Studierendenadministration und der Leitung HR übernommen; einerseits wird eine Triagefunktion übernommen für Anfragen in Sachen Chancengleichheit von



Seiten der Studierenden, aber auch der Mitarbeitenden, und zum andern gibt es zwecks Austausch die regelmässige Teilnahme an Meetings des Netzwerktreffens Studium und Behinderung Schweiz sowie der Arbeitsgruppe Gender und Chancengleichheit der Kammer Pädagogische Hochschulen von swissuniversities.

Die HfH verfügt über Richtlinien zum Schutz vor Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung. In der Mitarbeitendenumfrage 2016 wird unter anderem auch das Thema Diskriminierung evaluiert. Bezüglich der Massnahmen zum Nachteilsausgleich für Studierende der HfH besteht an der Hochschule eine langjährige Praxis.

#### *Analyse*

Die Gutachterinnen und Gutachter anerkennen die Bestrebungen der HfH, die Stelle für Chancengleichheit hochschulintern zu formalisieren und systematischer in Entscheidungsprozesse zu integrieren.

Die Gutachterinnen und Gutachter bescheinigen der HfH in gewissen Bereichen ein sehr fortschrittliches Management, so bspw. beim Nachteilsausgleich. Es muss auch festgehalten werden, dass die HfH durch ihre interkantonale Trägerschaft nicht im Bundesprogramm «Chancengleichheit» mitmachen durfte.

Insgesamt sind viele Bereiche an der HfH reglementiert und Regelungen implementiert und es wurden Massnahmen ergriffen (SEB, S. 34 f.). Zudem sind zahlreiche behindertenspezifische Vorkehrungen und Dienstleistungen installiert wie bspw. die barrierefreie Website oder ein schallgedämpfter Seminarraum.

Einen klaren Mangel verorten die Gutachterinnen und Gutachter im Bereich der Diversity. In den Gesprächen mit den Mitgliedern der HfH waren die Massnahmen und Prozesse in diesem Bereich kaum bekannt. Die Gutachterinnen und Gutachter sind deshalb der Meinung, dass die HfH eine «Diversity Policy» erstellen muss, in welcher sie Ziele definiert und kommuniziert. Zudem ist das QMS in diesem Sinne anzupassen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.5 als teilweise erfüllt.

#### *Auflage 2*

Die HfH muss ein umfassendes Konzept zu Diversity und Chancengleichheit erstellen, das mit Zielen hinterlegt ist. Das Qualitätsmanagementsystem muss daraufhin angepasst werden.

### **3. Bereich: 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.

Die HfH ist ihrem Typ entsprechend (pädagogische Hochschule, vgl. HFKG Artikel 2 Absatz 2 Buchstabe b sowie Artikel 26) in den Bereichen Aus- und Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen tätig. Die Ausrichtung der Hochschule spiegelt sich in ihrem Angebot der Lehre, der Forschung, der Dienstleistungen und der Weiterbildung.

Die drei Departemente der HfH verfügen über eigene Strategie- und Entwicklungspläne (SEB, S. 39), die Bezug nehmen auf die Strategie der gesamten Hochschule – also Lehre, Forschung, Dienstleistung und Weiterbildung betreffend.

Die HfH hat ihr Lehrangebot auf der Grundlage der Interkantonalen Vereinbarung, der EDK-Anerkennungsregelungen sowie der Bologna-Richtlinien für pädagogische Hochschulen aufgebaut. Für die Entwicklung, Führung, Weiterentwicklung und Qualitätssicherung der Studiengänge bestehen ausführlich beschriebene Prozesse (SEB, S. 37 ff.).

Die *Forschung* ist im Departement Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen (WFD) angesiedelt. Um die Weiterentwicklung der Heilpädagogik und ihre Nachbargebiete in Theorie und Praxis gemäss Strategie der HfH zu gewährleisten, orientiert sich die Forschung an fünf Schwerpunkten (SEB, S. 39):

- A. Kleinkinder, Kinder und Jugendliche mit besonderen Bildungsbedürfnissen
- B. Jugendliche und junge Erwachsene mit erschwertem Übergang Schule-Erwerbsleben
- C. Erwachsene und alte Menschen mit Behinderung
- D. Systemische und institutionelle Fragen der Heilpädagogik
- E. Professionalisierung heil- und sonderpädagogischer Berufe

Die Steuerung der Forschung erfolgt über den Prozess «Verfahren der Generierung und Genehmigung von Forschungsprojekten» (SEB, S. 39). Die Bereichsleitung F&E führt nach Kommunikation der Forschungsstrategie jeweils Mitte Jahr Gespräche mit Mitarbeitenden aus allen Departementen mit dem Ziel, Projekte zu generieren, die mit der Lehre verknüpft sind. Parallel dazu werden Ausschreibungen des SNF, aber auch andere Forschungsausschreibungen überprüft und es werden auf Anfragen von externen Auftraggebern Offerten eingereicht.

Das Verfahren für die Bewilligung von finanziellen Mitteln der HfH für Forschungsprojekte ist in entsprechenden Richtlinien geregelt (SEB, S. 39/40): Die Bereichsleitung F&E prüft im Oktober die eingereichten Projektskizzen und gibt bei guter Qualität und Übereinstimmung mit der Strategie der HfH den Auftrag, ein Projektgesuch zu erarbeiten. Die Projektgesuche müssen anschliessend in einem geregelten Verfahren bewilligt werden. Der Bereich F&E fungiert als Gatekeeper: Projekte bis 50'000 CHF werden intern begutachtet und von der Departementsleitung und der Bereichsleitung genehmigt. Alle anderen Projektgesuche werden extern begutachtet; Projektgesuche bis 200'000 CHF werden der Hochschulleitung zur Kenntnis vorgelegt; Projektgesuche über 200'000 CHF werden extern begutachtet und diese Ergebnisse der Hochschulleitung zur Prüfung und Bewilligung vorgelegt. Projektgesuche für bspw. den Nationalfonds werden von der Departements- bzw. Bereichsleitung bewilligt. Für Projekte, die zu mindestens zwei Dritteln durch Drittmittel finanziert werden, liegt eine externe Begutachtung bereits vor; sie werden von der Departements- und Bereichsleitung bewilligt.

Im Bereich der *Weiterbildung* wird das Angebot ebenso auf die Strategie der Hochschule ausgerichtet. Die Strategie des Bereichs Weiterbildung wird jährlich in einer Bereichsleitungsretraite abgesprochen und justiert. Inhaltlich ist das Weiterbildungsangebot klar ausgerichtet auf Heilpädagogik und deren Aufgabenfelder. Die Angebote werden in Kernthemen gebündelt und es finden jährlich Gespräche mit den Bereichsleitungen der HfH statt. Der abschliessende Entscheid über das Angebot liegt bei der Departementsleitung.

Im Bereich der *Dienstleistungen* erfüllt die HfH mit Beratungs-, Schulungs- und weiteren Angeboten ihren Auftrag. Im Strategie- und Entwicklungsplan Dienstleistungen (2016–2021) sind Ziele, Strategie und Massnahmen beschrieben. Die Strategie bzw. die strategischen Schwerpunkte des Bereichs orientieren sich am Leitbild HfH, Strategische Schwerpunkte der HfH, Strategische Schwerpunkte des Departements WFD. Auch der Dienstleistungsbereich ist strukturell, führungs-mässig und organisatorisch wie die anderen Bereiche aufgestellt und unterliegt dem Prozess- und Qualitätsmanagement der HfH.

### Analyse

Die Verbindung von Praxis und Lehre wird an der HfH hochgehalten: Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass die Dozierenden ihr Wissen aus der (eigenen) Forschung gewinnbringend in die Lehre einbringen.

Das Departement Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen gibt den Aktivitäten der HfH in Weiterbildung, Forschung und Dienstleistung (erweiterter Leistungsauftrag) Sichtbarkeit. Gleichzeitig kann das Departement WFD die Steuerung und Ausrichtung der Forschung auf die Gesamtstrategie der HfH sicherstellen. Das Departement WFD unterstützt weiter die Forschenden in administrativen Belangen. Schliesslich kann das Departement WFD den Transfer von Forschung in die Lehre sicherstellen und so eine Forderung der interkantonalen Vereinbarung erfüllen (§ 7 Absatz 2). Der so genannte initiative Start von Forschungsprojekten trägt zur Einheit von Lehre und Forschung bei, indem das Departement WFD aktiv Mitarbeitende aller Departemente zur Forschung einlädt.

Der Bereich der Dienstleistungen und der Weiterbildung wird von den Gutachterinnen und Gutachtern ebenfalls als sehr positiv gesehen. Es greifen im Grundsatz die gleichen Mechanismen wie in der Forschung.

Die Organisation der Forschung (sowie Dienstleistung und Weiterbildung) in einem eigenen Departement birgt indes die Gefahr, dass diese Aktivitäten als parallele Tätigkeiten verwesentlich werden. Die Gutachtergruppe empfiehlt der HfH, dieser Problematik bei einer allfälligen Umstrukturierung Rechnung zu tragen und nach Möglichkeiten zu suchen, dass die Verschränkung von Lehre und Forschung auch personell verstärkt wird.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.1 als grösstenteils erfüllt.

### Empfehlung

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der HfH der Problematik der Bündelung der Forschung in *einem* Departement bei einer allfälligen Umstrukturierung Rechnung zu tragen und nach Möglichkeiten zu suchen, dass die Verschränkung von Lehre und Forschung auch personell verstärkt wird.

Standard 3.2: Das Qualitätssicherungssystem sieht eine regelmässige Evaluation der Lehr- und Forschungstätigkeit, der Dienstleistungen sowie der Ergebnisse vor.

### Beschreibung

#### Lehre:

Die HfH schreibt in ihrem Bericht, dass es eine systematische Evaluation in allen Departementen und Studiengängen gebe (SEB, S. 43). Die beiden Departemente, die Lehre anbieten (D1 und D2), sind verantwortlich für die Durchführung der Evaluationen. Im Departement für Heilpädagogische Lehrberufe D1 werden die Studierenden jeweils zu Beginn des Studienjahres über das Hauptziel der Evaluation sowie die Qualitätserhaltung- bzw. -verbesserung informiert. Die Ergebnisse werden einerseits durch die Modulleitung anlässlich einer Sitzung der Departementsleitung vorgestellt und interpretiert. Zudem stellt die Modulleitung die Ergebnisse an der Delegiertenversammlung vor. Gemeinsam werden Massnahmen zur Optimierung besprochen und auch die Dozierenden werden regelmässig über die Ergebnisse der Evaluationen informiert (SEB, S. 43). Im Departement Pädagogisch-therapeutische Berufe D2 werden auch alle Elemente des Curriculums jährlich evaluiert. Die Ergebnisse kommen in den KVP und werden durch die Modulverantwortlichen, die Bereichs- sowie Departementsleitungen besprochen und umgesetzt. Auch turnusgemäss finden Evaluationen des gesamten Curriculums statt in Form einer Befragung (SEB, S. 44). Die Ergebnisse 2012 führten zu einer grösseren Curriculumsrevision. Die nächste ist für 2018 geplant.

Die Studiengänge werden durch die HfH also regelmässig evaluiert; die Module werden systematisch evaluiert, wobei darauf geachtet wird, dass es nicht eine zu grosse Dichte und insbesondere bei den Studierenden keinen «Evaluations-Überdross» gibt (SEB, S. 47). Die Evaluationserkenntnisse fliessen direkt in die Modulentwicklung ein, was durch die kurzen Reaktionszeiten bezüglich erkannter Schwächen in der Ausbildung befördert wird. Auch betont die HfH die evaluativen Elemente bei stabilen Ausbildungsgruppen, die direkte Rückmeldungen machen können.

Bei den internen Evaluationen werden verschiedene Instrumente eingesetzt: standardisierte schriftliche Befragungen (elektronisch), teilstandardisierte mündliche Befragungen, nichtstandardisierte Interviews und weitere Analysen, welche sowohl quantitative wie auch qualitative Informationen erfassen. Dabei werden verschiedene Anspruchsgruppen befragt, einerseits natürlich Studierende (Kurs- und Modulevaluationen, Studiengangsevaluationen, Diplomanden- und Absolventenbefragungen etc.), aber auch Dozierende. Die HfH erläutert in ihrem Selbstbeurteilungsbericht diese Instrumente und Prozesse ausführlich und pro Departement (SEB, S. 43 ff.). Insgesamt werden alle Verfahren gemäss dem Prinzip des Qualitätskreislaufs durchgeführt, welcher die Evaluation der Ergebnisse miteinschliesst (SEB, S. 43). Rückmeldungen hinsichtlich der Evaluationsergebnisse und der geplanten Massnahmen erfolgen in standardisierter schriftlicher Form oder in dialogischen Gefässen. Beispiele für Letzteres sind die Delegiertenversammlungen, das HfH-Mitarbeitenden-Forum und weitere mehr.

Externe Evaluationen sind EFQM-Zertifizierungen oder die Teilnahme an Befragungen.

#### *Forschung:*

Die HfH beschreibt neben dem Controlling-Prozess, der die Finanzierung der Forschung drei Mal im Jahr überprüft, den Prozess «Verwertung der Forschungsergebnisse» (SEB, S. 45). Dabei werden u. a. Cockpit-Indikatoren wie Anzahl peer-reviewter Publikationen, Kooperationen oder Anzahl Stunden Lehre-WB-DL-Forschung gemessen. Die Überprüfung dieser Indikatoren führt zur jährlichen Überprüfung der Strategie und entsprechender Überarbeitung des F&E-Strategie- und Entwicklungsplans. Es gibt darüber monatliche, spezifische Treffen (u. a. interne F&E-Sitzungen mit Präsentation und Diskussion offener Fragen zu geplanten oder laufenden Forschungsprojekten oder das öffentliche Forschungskolloquium und das monatliche Methodenkolloquium mit geleiteter Diskussion methodischer Fragestellungen), bei denen die Ergebnisse der Evaluationen besprochen und Massnahmen ergriffen werden.

#### *Weiterbildung:*

Auch im Bereich der Weiterbildung wird das Angebot regelmässig überprüft. Es wird unterschieden zwischen den verschiedenen Produktlinien wie bspw. den Holkursen, Tagungen, CAS- und MAS-Lehrgängen. Bei den kürzeren Angeboten wird vor allem die Zufriedenheit mit dem Angebot abgefragt. Bei den CAS werden aber auch Zwischen- und Schlussbefragungen durchgeführt, u. a. auch 6–12 Monate nach Abschluss des Lehrgangs. Die Überprüfung der Zielerreichung erfolgt in einer Teamsitzung Weiterbildung im Dezember bzw. Januar des betreffenden Jahres. Dort werden auch die Massnahmen beschlossen, die Überprüfung und Aktualisierung der Prozesse erfolgt jährlich (SEB, S. 46).

#### *Dienstleistungen:*

Die Aufträge werden regelmässig und systematisch evaluiert. Dazu werden gemäss Angaben der HfH jährlich leitfadengestützte Telefoninterviews durchgeführt. Es werden Protokolle geführt, die dann ausgewertet werden für die Verbesserungen des Angebots. Jedes Jahr wird eine Zusammenfassung der wichtigsten Rückmeldungen erstellt. Das Dienstleistungsteam prüft anschliessend, ob das Verfahren in dieser Form passend ist oder ob Anpassungen nötig werden. Falls Anpassungen gemacht werden, ist die Bereichsleitung oder eine von ihr delegierte Person zuständig. Auch für diese Prozesse sind die Beschriebe vorhanden (SEB, S. 47).

### *Analyse*

Die Gutachterinnen und Gutachter haben ein elaboriertes und gut funktionierendes Evaluationsmodell angetroffen. Die Prozesse und Abläufe sind schriftlich dokumentiert und werden entsprechend in der Praxis umgesetzt. Insbesondere konnte bestätigt werden, dass die Abläufe im Sinne des Qualitätskreislaufes ihre Umsetzung haben, d. h. dass die Ergebnisse von Evaluationen den Stakeholdern kommuniziert und für weitere Qualitätsentwicklungen genutzt werden.

Die Gutachtergruppe 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*

Die HfH hat, um die Grundsätze und Ziele im Zusammenhang mit dem europäischen Hochschulraum einzuhalten, ihre Studiengänge in der Ausbildung entsprechend modularisiert und mit ECTS-Punkten ausgestattet (SEB, S. 48). Die HfH fördert die Mobilität der Studierenden und Dozierenden. Sie verfügt über ein International Office, das in all den Belangen betreffend Mobilität Supportleistungen erbringt. Die Bedingungen betr. Anrechenbarkeit von Studienleistungen sind transparent kommuniziert. Konkret werden mit den Fachkoordinatoren Learning Agreements abgeschlossen.

Das International Office bemüht sich auch darum, die Internationalisierung der HfH weiterzuentwickeln. Die HfH beschreibt in ihrem Bericht, dass Kooperationen von den Trägerkantonen gewünscht und von der Hochschulleitung als Schwerpunkt definiert worden sind (SEB, S. 49). Aktuell verfügt die HfH über Verträge mit 24 Partnerhochschulen. Über Forschungsprojekte bestünden mit elf Hochschulen Kooperationen. Die HfH wollte bis Ende 2016 30 Kooperationen anstreben.

### *Analyse*

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass die HfH die Anforderungen durch die Bologna-Richtlinien für pädagogische Hochschulen umgesetzt hat. Sie verfügt über eine beträchtliche Anzahl an Incoming- und Outgoing-Studierenden als auch Dozierenden, die die Möglichkeiten der Mobilität nutzen. Zudem hat die HfH ein eigenes International Office, das nicht nur die Mobilität unterstützt, sondern sich auch um Kooperationen bemüht.

Die Gutachterinnen und Gutachter unterstützen die Bemühungen der HfH, sich im Bereich der Kooperationen noch weiter zu vernetzen, und zwar nicht nur international, sondern auch national. Die nationale und internationale Vernetzung von Organisationen widerspiegelt auch den Reifegrad in der Organisationsentwicklung. So ist es möglich, neben Lehre- und Forschung zusätzlich die «dritte Mission» einer Hochschule (d. h. die Innovation) zu fördern. Der Begriff «national» sollte sich dabei nicht nur auf die Deutschschweiz bzw. die Trägerkantone der HfH beschränken, sondern auch über die Sprachgrenzen hinaus gefördert werden.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.3 als vollständig erfüllt.

### *Empfehlung*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der HfH, die Vernetzung durch Kooperationen weiter zu fördern. Dabei sollten auch Kooperationen innerhalb der Schweiz über die Sprachgrenzen hinaus geprüft werden.

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*

Grundlage für die Zulassung zu den HfH-Studiengängen bildet die Allgemeine Studienordnung. Diese wurde unter Berücksichtigung der Anerkennungsreglemente der EDK erstellt und entspricht den Zulassungsregelungen gemäss Artikel 24 im HFKG. Die Zulassung zu einem Studium im Departement Pädagogisch-therapeutische Lehrberufe (Logopädie, Psychomotoriktherapie, Gebärdensprachdolmetschen) ist zusätzlich an eine Aufnahmeprüfung gekoppelt. Das Prozedere und die Richtlinien zur Beurteilung der Leistungen der Studierenden sind in den Prüfungsreglementen definiert, diese sind integraler Bestandteil der Studienordnung. All diese Regelwerke sind intern zugänglich, die Zulassungsbestimmungen sind auch auf der Website kommuniziert.

Die HfH zeigt in ihrem Bericht auf, dass die Kriterien für die Zulassung und die Beurteilung systematisch, transparent und konstant angewendet werden und dies durch die jeweiligen Prozesse gesichert ist. Die HfH hat zudem einen Prozess gestartet, um die Notengebung zu kalibrieren. Mit der Pädagogischen Hochschule Luzern soll ein transparenter Austausch stattfinden.

#### *Analyse*

Die Gutachterinnen und Gutachter anerkennen die Massnahmen in diesem Bereich. Die schriftliche Dokumentation zu diesem Standard ist schlüssig und vollständig. Die Gespräche vor Ort haben diesen Befund bestätigt und aufgezeigt, dass die genannten Kriterien bekannt sind und entsprechend umgesetzt werden.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.4 als vollständig erfüllt.

### **4. Bereich: 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*

Durch die Interkantonale Vereinbarung § 33 sind sowohl die Finanzierung durch die Trägerkantone wie die weiteren Einnahmequellen geregelt.

Die Aufwendungen der HfH werden bestritten durch (SEB, S. 53):

- Die jährlichen Beiträge der Trägerkantone
- Einen Standortbeitrag des Kantons Zürich als Sitzkanton
- Die Leistungen von Vertragskantonen, welche Aufwendungen decken müssen
- Drittmittel für Forschungsprojekte
- Studiengelder und Gebühren
- die Abgeltung von Leistungen zugunsten Dritter und weitere Eigenleistungen

Die Berechnung der Leistung der einzelnen Trägerkantone ist in § 36 geregelt; falls ein Trägerkanton austritt (3-jährige Kündigungsfrist), würden sich die Kosten auf die restlichen Träger verteilen. Die übrigen Leistungen der Hochschule in Weiterbildung und Dienstleistung sind in der Regel kostendeckend zu erbringen.

Die Steuerung der Mittel wird im Budget- und Controlling-Prozess transparent aufgezeigt und bildet das Kernelement der finanziellen Führung und Steuerung der HfH. Es gibt einen internen 5-Jahres-Plan, der die mittelfristige Entwicklung der Kosten, der Erträge und des finanziellen Ergebnisses zeigt. Er wird aufgrund der vorausgehenden Strategieplanung überarbeitet und ergänzt. Jeweils Ende Kalenderjahr schafft die HfH Transparenz, indem sie gegenüber der Trägerschaft und den übrigen Interessengruppen Rechenschaft ablegt (Jahresrechnung). Der Prozess des Jahresabschlusses ist definiert.

Die finanziellen Entscheide des Hochschulrates werden jeweils im Finanzausschuss des Hochschulrates vorberaten. Die Ergebnisse der Strategieplanung werden im jeweils nächsten Finanz- und Entwicklungsplan wie auch im Jahresbudget und Kontrakt berücksichtigt.

Die HfH erhält pro Jahr ein Globalbudget; dieses wird aufgrund der geplanten Leistungen erstellt. Die Departemente D1 und D2 erhalten ausgehend vom Ressourcenverteilungsmodell einen Pauschalbetrag je ECTS-Punkt in der Ausbildung sowie die selbst erwirtschafteten Erlöse aus Kooperationen und Ausgleichsmassnahmen. Die Forschung ist auch durch Drittmittel finanziert. Während des Kalenderjahres werden für den Hochschulrat zwei Zwischenabschlüsse erstellt. Ziel dabei ist, dass der Finanzhaushalt per Jahresende ausgeglichen ist. Bei Bedarf sind Korrekturmassnahmen einzuleiten.

Die HfH beschäftigt aktuell rund 160 Personen. Sie ist am Standort City Bernina eingemietet und verfügt über einen langjährigen Mietvertrag. Alle Unterrichtsräume sind gut ausgerüstet, für die Erarbeitung von digitalen Lerninhalten steht die Unterstützung des Digital Learning Center (DLC) zur Verfügung. Alle Mitarbeitenden werden mit den benötigten Mitteln ausgerüstet. Die HfH verfügt über eine Archivordnung und hat alle ihre Prozesse zur Ablage und Archivierung geregelt. Das Vertragsmanagement der HfH soll noch verbessert werden, damit Synergien besser genutzt werden können (SEB, S. 56 f.).

### *Analyse*

Die HfH selbst schätzt sich dergestalt ein, dass sie über die erforderlichen Mittel und Ressourcen verfüge, um ihren Fortbestand zu sichern (SEB, S. 56). Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass die finanzielle Zukunft der HfH gesichert ist. Die Überlegungen zur möglichen Umstrukturierung der Organisation werden ihrerseits als Schritt zur Weiterentwicklung gewertet. Die Finanzierung in eine mehr wirkungsorientierte (d. h. outcome-orientierte) Ausrichtung wäre sicherlich ein weiterer Pluspunkt. Dabei sollten im Rahmen von strategischen Diskussionen die wichtigsten Wirkungsziele und deren geplanter «outcome» definiert werden. Aufbauend auf dieser Diskussion können Arbeitsprogramme und Strukturen/Prozesse definiert werden, die schliesslich den notwendigen Ressourceninput nach sich ziehen.

Die Herkunft, die Verwendung der Mittel sowie die Finanzierungsbedingungen sind transparent. Ein wichtiger Bereich ist in den Augen der Gutachterinnen und Gutachter bisher zu wenig gefördert worden. Die HfH verfügt zwar über ein Digital Learning Center (DLC), dieses entwickelt wohl Online-Produkte, ist aber hauptsächlich für Supportanliegen zuständig und noch zu wenig formalisiert. Sie regen deshalb an, dass die HfH eine Digitalisierungsstrategie entwickelt, um nicht den Anschluss an ein sich sehr rasch entwickelndes Feld zu verlieren.

Im Bereich der räumlichen Infrastruktur profitiert die HfH von modernen Räumlichkeiten und einer guten Lage, welche insbesondere von den Studierenden überaus geschätzt werden. Anhand eines Rundgangs durch die HfH konnten sich die Gutachterinnen und Gutachter von der guten Ausstattung insgesamt überzeugen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.1 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlungen*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der HfH, in ihrer Strategie die Digitalisierung abzubilden, um nicht den Anschluss an ein sich sehr rasch weiterentwickelndes Feld zu verlieren (Stichworte «Social Media», «Digitalisierung», «Open Access»).

Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, die Finanzierung der HfH an der Logik der wirkungsorientierten Ausrichtung aufzubauen oder, falls das durch das interkantonale Konkordat nicht möglich ist, die wirkungsorientierte Auswirkung hochschulintern aufzunehmen.

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*

Zur Einstellung von Personal gibt der Prozess *Personalrekrutierung* die Vorgaben: Hier werden die verschiedenen Etappen (u. a. Erstellung Anforderungsprofil, Bewerbungsmanagement, Vorauswahl, Vorstellungsgespräche etc.) beschrieben. Zuständig für die Rekrutierung sind die Personalverantwortliche und in abschliessender Verantwortung je nach Stelle die Departments- oder Abteilungsleitungen. Die Mitglieder der Hochschulleitung sowie die Rektorin oder der Rektor werden vom Hochschulrat gewählt.

Die Prozesse aus dem Personalmanagement gelten für das gesamte Personal der HfH. Für alle Bereiche hat die HfH die jeweiligen Prozesse definiert und klar kommuniziert.

Die Leistungen des Personals werden durch die Evaluationen in Forschung, Lehre, Dienstleistungen etc. miterfasst und beurteilt. Die hochschuldidaktischen Fähigkeiten des Lehrpersonals werden jährlich von den Departementen erhoben (Kurs- und Modulevaluationen, Konzeptbefragungen etc.), Massnahmen werden davon abgeleitet und überprüft (SEB, S. 57).

Die HfH hat während der Arbeit an der neuen Personalstrategie im 2015 erkannt, dass die Personalreglemente aus dem Jahr 2001 – insbesondere im Bereich des akademischen Nachwuchses – nicht mehr zeitgemäss sind. Dieser Mangel wird mit dem Projekt «Umsetzung Personalstrategie» angegangen (SEB, S. 58).

#### *Analyse*

Die Gutachterinnen und Gutachter haben festgestellt, dass das Qualitätssicherungssystem der HfH die entsprechenden Prozesse und Massnahmen vorsieht: Die Qualifikation des Personals wird bei Eintritt erhoben, für die Evaluation werden mannigfaltige Instrumente – wie oben beschrieben – eingesetzt.

Im Rahmen der Neuerarbeitung des Personalentwicklungskonzeptes, ist sich die Gutachtergruppe einig, müsste die HfH das QMS den neuen Zielen anpassen und die Qualifikation des Personals weiterentwickeln. Die Gutachterinnen und Gutachter sind zudem der Meinung, dass es im Rahmen des Personalentwicklungskonzeptes in Abstimmung mit der vorhandenen Strategie der Identifikation von Schlüsselfunktionen und Schlüsselpositionen bedarf. Ebenfalls sollte



im Sinne einer strategieumsetzenden Personalentwicklung ein Fokus auf Förderprogramme und Entwicklungsmöglichkeiten zur organisationalen Lernfähigkeit («lernende Organisation») gerichtet sein.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.2 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, bei ggf. veränderter Organisationsstruktur mit neuem Personalentwicklungskonzept das Qualitätsmanagementsystem an die neuen Ziele anzupassen und die Qualifikation des Personals ggf. weiterzuentwickeln.

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*

Die HfH beschreibt im Selbstbeurteilungsbericht, dass die Laufbahnentwicklung und die Nachwuchsförderung in den Departementen geregelt sei und im Prozess der Mitarbeitendenbeurteilung MAB umgesetzt werde (SEB, S. 58). Die Weiterbildungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden werden mit 1'000 CHF im Jahr (100%-Stelle) gefördert. Intern finden zudem jährlich HfH-Weiterbildungstage zu Themen der Organisationsentwicklung und der gezielten fachlichen Weiterbildung statt. Alle Prozesse für die Personalrekrutierung, die Personaleinführung sowie für den Personalaustritt sind geregelt. Die Pflichtenhefte werden mindestens einmal jährlich im MAB besprochen und bei Bedarf angepasst.

Die HfH fördert im Bereich Forschung und Entwicklung durch Qualifikationsstellen wissenschaftliche Mitarbeiter und die wissenschaftliche Weiterqualifizierung. Die Nachwuchsförderung findet primär innerhalb dieser Stellen statt, aber auch durch die von der HfH unterstützte Möglichkeit, sich als wissenschaftlicher Mitarbeiter oder wissenschaftliche Mitarbeiterin selber weiterzuqualifizieren.

#### *Analyse*

Das Personal der HfH kann sich vor allem über die Weiterbildungsmöglichkeiten weiterentwickeln. Die Entwicklungsmöglichkeiten werden von Seiten der Mitarbeitenden wahrgenommen (entsprechende Beispiele wurden in den Gesprächen genannt) und von Seiten der Gutachterinnen und Gutachter begrüsst. Was den wissenschaftlichen Nachwuchs betrifft, so ist dieser – davon konnten sich die Gutachterinnen und Gutachter vor Ort überzeugen – gut eingebunden in verschiedene Fördermassnahmen. Entwicklungsmöglichkeiten für Dozierende, sich beispielsweise vermehrt auch im Forschungsbereich einzubringen, zu publizieren, an Kongressen teilzunehmen etc. werden genutzt und gefördert.

Einzig für die Kategorie der wissenschaftlichen Mitarbeitenden, die zu den drei anderen Personalkategorien dazugekommen sind in den letzten Jahren, unterstützen die Gutachterinnen und Gutachter die HfH, die Anpassungen im geplanten Personalentwicklungskonzept vorzunehmen, damit diese auch im Personalreglement abgebildet sind und dementsprechend in die Prozesse eingebunden werden.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.3 als grösstenteils erfüllt.

### *Empfehlung*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, mit der Entwicklung der Personalstrategie möglichst viel Raum für die individuellen Laufbahnentwicklungen zu integrieren.

## **5. Bereich: 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*

Die Qualitätssicherungsstrategie ist auf der Website der HfH publiziert und damit öffentlich zugänglich<sup>3</sup>. Die Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie läuft intern über die «Linie», die zweimal jährlich stattfindenden Infoforen, ein Leporello und gegenüber den Trägerkantonen in den Hochschulratssitzungen, wie im Selbstbeurteilungsbericht (S. 59) dargelegt wird.

In verschiedenen Regularien, Publikationen und Unterlagen werden die HfH-internen Anspruchsgruppen über verbindliche Vorgaben zur internen Qualitätssicherung in Kenntnis gesetzt. Wichtige Bedeutung kommt der Kommunikation hinsichtlich Feedback bzw. Rückmeldung über wichtige Ergebnisse zu: Diese werden den HfH-Mitarbeitenden als Informationsschreiben der Rektorin sowie durch die «hfh news» vermittelt. Es wird auch ein Ausblick auf die Massnahmen gemacht, welche zur weiteren Qualitätsverbesserung ergriffen werden.

Die HfH hat in einer Tabelle zusammengeführt, welche Kommunikationsinhalte an welche Anspruchsgruppen kommuniziert werden und wie die Modalitäten und Belege dazu aussehen. Die Tabelle ist im Selbstbeurteilungsbericht (S. 60) aufgeführt.

### *Analyse*

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass die Kommunikation über die Qualitätssicherungsmassnahmen grossmehrheitlich funktioniert. Die Studierenden und Mitarbeitenden kennen die verschiedenen Möglichkeiten des Austausches und der Rückmeldung.

Die Kommunikation und das Marketing sind eine Stabstelle der HfH, was von Seiten der Gutachterinnen und Gutachter als positiv gewertet wird und deren Rolle ein gewisses Gewicht gibt (Kommunikation top down und bottom up).

Wie die HfH selbstkritisch festgestellt hat, gibt es noch kein systematisches Konzept, wie die Ergebnisse aus dem Qualitätssicherungsprozess kommuniziert werden. Die HfH ist jedoch daran, die Lücke zu schliessen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.1 als grösstenteils erfüllt.

### *Empfehlung*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, den selbst festgestellten Mangel in der Kommunikation der QS-Strategie und der Ziele weiter anzugehen und die Bemühungen in diesem Bereich weiterzuentwickeln.

<sup>3</sup> [http://www.hfh.ch/fileadmin/files/documents/Marketing\\_Kommunikation/QS-Strategie\\_SD\\_\\_2016-01-13\\_V1.0\\_nb.pdf](http://www.hfh.ch/fileadmin/files/documents/Marketing_Kommunikation/QS-Strategie_SD__2016-01-13_V1.0_nb.pdf)

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*

Die regelmässige Veröffentlichung von Informationen über die Hochschule gehört zu den zentralsten Aufgaben der Stabstelle Marketing und Kommunikation, fördert diese doch die Reputation und das Image. Die Informationen betreffen vor allem folgende Bereiche: Studienangebote (Curricula, Qualifikationsprofil, Zulassung, Ausgangskompetenzen etc), Weiterbildungs- und Dienstleistungsangebote sowie Forschungsaktivitäten, aber auch Jahresberichte werden publiziert. Im Rahmen der externen Kommunikation werden Medien im Onlinebereich wie im Offlinebereich (Broschüren) genutzt; die Marketingaktivitäten werden jährlich überprüft und durch die Massnahmenplanung unterstützt. Die HfH schreibt im Selbstbeurteilungsbericht, dass im Rahmen des Prozesses zur Entwicklung eines klaren, zukunftsfähigen Profils der HfH auch ein Konzept zur Kommunikation desselben gegen innen und aussen in Erarbeitung sei und dass dieses ab Anfang 2017 zur Anwendung kommen werde (SEB, S. 62).

### *Analyse*

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass die HfH regelmässig objektive Informationen über das Studienangebot, die Zulassungsbedingungen und weitere für die HfH relevante Themen veröffentlicht.

Einzig im Bereich der Digitalisierung – abgesehen vom gut funktionierenden Digital Learning Center (DLC), das aber vor allem Support für die Studierenden und Lehrenden bietet – und der Präsenz in den «sozialen Medien» gibt es noch offensichtliche Lücken. Hier sind die Gutachterinnen und Gutachter der Ansicht, dass sich die HfH weiterentwickeln sollte und evtl. auch über Kooperationen den freien Zugang zu ihren Forschungsergebnissen («Open Access») ermöglichen sollte.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.2 als vollständig erfüllt.

### *Empfehlung*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der HfH, eine Open Access-Strategie zu erarbeiten und diese in den nächsten Jahren umzusetzen.

## **5 Gesamthafte Beurteilung und Stärken- und Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems**

Die HfH ist eine überschaubare, gut aufgestellte Pädagogische Hochschule, die sich auszeichnet durch viel Erfahrung und Wissen im Bereich der Sonder- und Heilpädagogik. Die Profilierung als Kompetenzstelle für «(...) Fragen um Bildung und Autonomie von Menschen jeglichen Alters, deren Integration und Partizipation am gesellschaftlichen Leben erschwert sind» (Website HfH, Vision), erscheint schlüssig und steht sowohl strategisch wie auch praktisch auf gutem Fundament. Die Wertschätzung und Identifikation der Mitarbeitenden und Studierenden mit der HfH ist in hohem Mass vorhanden. Die laufenden Überlegungen zur Zukunft der HfH, die auch eine mögliche Umstrukturierung der Organisation zum Thema haben, sowie die Neuerstellung des Personalentwicklungskonzeptes stellen ein sehr positives Signal der Eigenverantwortung dar.

Die HfH betreibt die Qualitätssicherung professionell und ernsthaft und verfügt über ein gut ausgebautes Qualitätsmanagementsystem (QMS). Die Qualitätssicherungsstrategie orientiert sich schlüssig an der Gesamtstrategie. Qualitätssicherung wird als strategische Führungsaufgabe verstanden, ist dementsprechend gut verankert und wird durch den Hochschulrat und die Hochschulleitung getragen. Die Gutachterinnen und Gutachter zeigen sich insbesondere beeindruckt durch den hohen Formalisierungsgrad des QMS. Das hohe Mass an eigenkritischem Reflexionsvermögen, das sowohl im Selbstbeurteilungsbericht wie in den Vor-Ort-Gesprächen deutlich wurde, erscheint als bester Garant für eine qualitativ hochwertige Weiterentwicklung.

Das QMS erstreckt sich über alle Leistungsbereiche der Hochschule. Das QMS und das daraus abgeleitete Prozessmanagement wirken sehr durchdacht, effektiv und effizient. Die Prozesse sind anhand der RADAR-Logik aufgebaut und im Datenbank- und webbasierten «QM-Pilot» abgebildet. Der «QM-Pilot» wird in der täglichen Arbeit über alle Stufen der HfH hinweg genutzt, was einen vorbildlichen Umgang mit den Prozessen des QMS bedeutet und von den Gutachterinnen und Gutachtern in hohem Mass anerkannt wird.

Noch Entwicklungspotenzial sehen die Gutachterinnen und Gutachter im Bereich der normativen Hinterlegung des Begriffs «Qualität» und in der Definition von Qualitäts-Indikatoren. So erhebt die HfH eine Fülle an Daten, die (noch) nicht alle sinnvoll genutzt werden für das QMS und somit für die Steuerung der Hochschule. Die Gutachterinnen und Gutachter bestärken die HfH darin, die normativ-inhaltliche Diskussion über Qualität weiterzuführen und die Definition von relevanten Daten für das QMS daran anzubinden.

Als gut ausgebaut erachten die Gutachterinnen und Gutachter den Transfer von der Praxis und der Forschung in die Lehre. Das Angebot der HfH insgesamt ist gut aufgestellt und schlüssig an der Strategie und dem Auftrag der Hochschule ausgerichtet. Neben der Ausbildung verfügt die HfH über ein gutes Angebot in der Forschung, Weiterbildung und Dienstleistung, das – wie alle Bereiche der HfH – vom QMS erfasst wird und dem PDCA-Zyklus unterliegt. Einzig in Bezug auf die Bündelung der Forschung in *einem* Departement sollte bei der geplanten Umstrukturierung der Organisation nach Möglichkeiten gesucht werden, die Verschränkung von Lehre und Forschung auch personell zu verstärken.

Bezüglich der Mitwirkung der internen Anspruchsgruppen sehen die Gutachterinnen und Gutachter eine Lücke: Es gibt kein formales Mitwirkungsrecht für Studierende. Auch wenn dem Umstand, dass sich berufsbegleitende Studierende weniger in Studierendenvereinigungen organisieren, Rechnung getragen wird, soll eine formale Mitwirkungsorganisation in weiteren Gremien der HfH, abgesehen von der schon im Organisationsreglement vorgesehenen Möglichkeit, eine Studierendenvereinigung zu gründen, installiert werden.

Als noch zu wenig elaboriert erachten die Gutachterinnen und Gutachter die Diversity-Thematik. Auch wenn an der HfH einige Massnahmen zur Gleichstellung ergriffen (z. B. Nachteilsausgleich) und umgesetzt werden, muss sich die Hochschule ein Konzept geben und entsprechende Ziele formulieren. Nichtsdestotrotz sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Gutachterinnen und Gutachter anerkennen, dass die Praxis des Nachteilsausgleich an der HfH vorbildlich ist und dieser Bereich bereits weitestgehend formalisiert ist.

In den Bereichen Kooperationen und Benchmark mit andern pädagogischen Hochschulen könnten noch mehr Anstrengungen unternommen werden und sind auch in Planung. Zudem sollte die HfH im Bereich der Digitalisierung und der Präsenz auf den «sozialen Medien» unbedingt Weiterentwicklungen machen. Das QMS ist so weit schon auf- und ausgebaut, dass es diese Bereiche problemlos integrieren könnte.

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass das Qualitätsmanagement durch ein hohes Engagement aller HfH-Angehörigen getragen wird, und wünschen der Hochschule für ihren weiteren Weg alles Gute.

Für die weitere Qualitätsentwicklung formulieren die Gutachterinnen und Gutachter Empfehlungen, welche der HfH dienlich sein mögen (siehe folgendes Kapitel).

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

### *Qualitätssicherungsstrategie*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die Qualitätsstrategie und damit die Leitlinien des Qualitätsmanagementsystems und die Entwicklung einer Qualitätskultur über die ganze Hochschule hinweg durch die inhaltliche/normative Diskussion über Qualität und Definition von Qualität zu fördern und zu befördern.

Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, Anreize und unterstützende Massnahmen zu schaffen, die die mehrheitlich berufsbegleitenden Studierenden dazu motivieren, sich über das Delegiertenwesen hinaus einzubringen.

### *Governance*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die laufende Überarbeitung der Organisationsstruktur weiterhin sehr partizipativ zu gestalten und auf der Grundlage einer möglichst vernetzten Kommunikation durchzuführen.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, dass das Qualitätsmanagementsystem die ggf. neue Organisationsstruktur sobald wie möglich auch abbilden sollte.

Die Gutachterinnen und Gutachter unterstützen den von der HfH bereits initiierten Prozess, die Fokussierung der erhobenen Daten entlang der Relevanz für die Governance und das Qualitätsmanagementsystem weiterzuführen.

Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, innerhalb der HfH das Wissen betreffend ihrer Ziele im Bereich der Nachhaltigkeit zu fördern.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die Personalstrategie anzupassen, um Ungleichheiten auszumerzen.

### *Lehre, Forschung und Dienstleistungen*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der HfH, der Problematik bezüglich Bündelung der Forschung in *einem* Departement bei einer allfälligen Umstrukturierung Rechnung zu tragen und nach Möglichkeiten zu suchen, dass die Verschränkung von Lehre und Forschung auch personell verstärkt wird.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der HfH, die Vernetzung durch Kooperationen weiter zu fördern. Dabei sollten auch Kooperationen innerhalb der Schweiz über die Sprachgrenzen hinaus geprüft werden.

### *Ressourcen*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der HfH, in ihrer Strategie die Digitalisierung abzubilden, um nicht den Anschluss an ein sich sehr rasch weiterentwickelndes Feld zu verlieren (Stichworte «Social Media», «Digitalisierung», «Open Access»).

Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, die Finanzierung der HfH an der Logik der wirkungsorientierten Ausrichtung aufzubauen oder, falls das durch das interkantonale Konkordat nicht möglich ist, die wirkungsorientierte Auswirkung hochschulintern aufzunehmen.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, bei ggf. veränderter Organisationsstruktur mit neuem Personalentwicklungskonzept das Qualitätsmanagementsystem an die neuen Ziele anzupassen und die Qualifikation des Personals ggf. weiterzuentwickeln.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, mit der Entwicklung der Personalstrategie möglichst viel Raum für die individuellen Laufbahnentwicklungen zu integrieren.

#### *Interne und externe Kommunikation*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, den selbst festgestellten Mangel in der Kommunikation der QS-Strategie und der Ziele weiter anzugehen und die Bemühungen in diesem Bereich weiterzuentwickeln.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der HfH, eine Open-Access-Strategie zu erarbeiten und diese in den nächsten Jahren umzusetzen.

## **7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe**

Aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik HfH vom 01.07.2016 und der Vor-Ort-Visite vom 26. bis 28.10.2016 schlägt die Gutachtergruppe der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ vor, die Akkreditierung der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik HfH mit folgenden Auflagen auszusprechen:

#### *Auflage 1:*

Die HfH muss die formale Mitwirkung der Studierenden in der Organisation definieren und in den Prozessen abbilden.

#### *Auflage 2:*

Die HfH muss ein umfassendes Konzept zu Diversity und Chancengleichheit erstellen, das mit Zielen hinterlegt ist. Das Qualitätsmanagementsystem muss daraufhin angepasst werden.

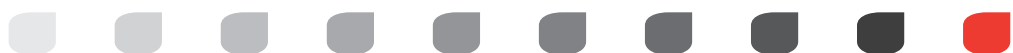
Die Auflagen sollten innerhalb von 18 Monaten ab Datum des Akkreditierungsentscheides durch den Schweizerischen Akkreditierungsrat erfüllt sein.



## **Teil D**

# **Stellungnahme der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik HfH**

13. Januar 2017



Herrn  
Dr. Christoph Grolimund, Direktor  
Schweizerische Agentur für Akkreditierung  
und Qualitätssicherung (AAQ)  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
3001 Bern

13. Januar 2017 /mur

#### **Institutionelle Akkreditierung: Stellungnahme der HfH**

Sehr geehrter Herr Dr. Grolimund

Wir bedanken uns für die Zustellung des Berichts «Institutionelle Akkreditierung Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik (HfH) Zürich» per 9. Dezember 2016. Gerne nehmen wir die Gelegenheit für eine schriftliche Stellungnahme wahr.

##### *Grundsätzliche Einschätzung des Berichts*

Wir haben uns darüber gefreut, wie differenziert unsere Hochschule im Bericht abgebildet wird. Es ist den Gutachterinnen und Gutachtern gut gelungen, die charakteristischen Eigenheiten der HfH als spezialisierte Pädagogische Hochschule zu erfassen und entlang der vorgegebenen Standards einzuschätzen. Als positiv erachten wir auch die klar erkennbare Entwicklungsorientierung des Berichts.

##### *Rückmeldung zur Zusammenarbeit im Laufe des Akkreditierungsprozesses*

Die Zusammenarbeit mit den verantwortlichen Mitarbeitenden der AAQ war von Beginn an problemlos und sehr angenehm. Die vorgegebenen Termine wurden durchwegs eingehalten. Die AAQ hat den Akkreditierungsprozess kompetent und sehr transparent begleitet. An dieser Stelle danken wir Frau Monika Risse und Frau Petra Lauck. Sie haben diesen Auftrag mit grossem Engagement ausgeführt. So haben wir beispielsweise die Anwesenheit an unserer internen Kick-Off-Veranstaltung zur Selbstbeurteilungsphase sehr geschätzt. Die Dokumente der AAQ, beispielsweise die Dokumentation zur Institutionellen Akkreditierung oder das Template für den Selbstbeurteilungsbericht, haben uns die nötige Orientierung gegeben, um den Selbstbeurteilungsprozess und die Vorbereitung der Vor-Ort-Visite zielgerichtet planen und durchführen zu können.



#### *Einschätzung des Qualitäts-Management-Systems der HfH im Bericht*

Wir haben mit Freude zur Kenntnis genommen, dass die Gutachtergruppe festgestellt hat, dass wir uns nach der Erlangung der Anerkennung für Excellence R4E\*\*\*\* im Rahmen der EFQM-Zertifizierung im Jahre 2014 nicht auf den Lorbeer ausruhen, sondern unser Qualitätsmanagement-System (QMS) stetig weiterentwickelt haben. Die Aufgabe, die an der HfH etablierte EFQM-Logik stringent in die Logik der 18 Standards der Institutionellen Akkreditierung hineinzudenken, war eine Herausforderung, hat aber HfH-intern auch zu Klarheit und wertvollen neuen Sichtweisen geführt.

#### *Redaktionelle Hinweise*

Wie von der AAQ gewünscht, haben wir der AAQ zeitgleich mit dieser Stellungnahme ein separates Dokument mit Vorschlägen für einige wenige redaktionelle Optimierungen zukommen lassen. Sie sollen dazu beitragen, dass die entsprechenden Passagen an Klarheit gewinnen und allfällige Missverständnisse vermieden werden können. Speziell erwähnen möchten wir an dieser Stelle die folgenden Punkte, die auch eine inhaltliche Implikation haben:

- Im Bericht ist im Zusammenhang mit den ausgesprochenen Auflagen von *drei Bereichen* die Rede. Wir erachten es als klarer, von *drei Standards* zu sprechen, bei denen die fachliche Einschätzung der Gutachtergruppe zu *zwei Auflagen* geführt hat.
- Die Empfehlung, dass *die Mehrzahl der Lehrenden* in der Forschung tätig sein soll, erachten wir als anpassungswürdig. Wir schlagen die Aussage vor, dass innerhalb der HfH nach Möglichkeiten gesucht werden soll, dass *die Verschränkung von Lehre und Forschung auch personell verstärkt werden soll* (vgl. Begründung im übernächsten Abschnitt «Empfehlungen»).
- Wir erachten eine Frist bis November 2018 zur Überprüfung der Auflagen als zielführend (vgl. Begründung im nachfolgenden Abschnitt «Auflagen»).

#### *Auflagen*

Die beiden Auflagen sind für uns gut nachvollziehbar. Bezüglich deren Erfüllung haben wir uns bereits wie folgt auf den Weg gemacht:

- Die HfH ist aufgefordert, ein umfassendes Konzept zu Diversity und Chancengleichheit zu erstellen. In Teilbereichen, namentlich im Umgang mit Behinderung sowie bezüglich Regelungen zum Nachteilsausgleich, verfügt die HfH zwar über eine etablierte Praxis, kann jedoch tatsächlich kein eigentliches Diversity-Konzept vorweisen. Entsprechend haben wir bereits im Oktober 2016 einen umfassenden Projektbeschrieb («Diversität und Chancengleichheit an der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik Zürich») erstellt und diesen bei Swissuniversities im Programm P-7 («Chancengleichheit und Hochschulentwicklung 2017 – 2020») eingegeben. Unser Aktionsplan wurde am 16. Dezember 2016 genehmigt. Die Projektumsetzung hat bereits begonnen und wird bis ins Jahr 2020 laufen. Erste konkrete Umsetzungsergebnisse sind Mitte 2018 zu erwarten.
- Die HfH muss die formale Mitwirkung der Studierenden verankern. Im Bericht wird festgestellt, dass die HfH über eine gut entwickelte Kultur der Qualitätsentwicklung in der Lehre verfügt: Die Studierenden können direkt sowie über ein Delegiertenwesen Feedbacks und Anregungen zu Lehrveranstaltungen und deren Weiterentwicklung einbringen. Zudem sieht die HfH reglementarisch vor, dass Studierende jederzeit einen selbständigen Verein gründen könnten. Diese Möglichkeit wurde von ihnen bisher nicht wahrgenommen. Auch sind die Studierenden in offiziellen Gremien nicht vertreten. Wir anerkennen daher den Bedarf, die Mitwirkung und den Einbezug der Studierenden formell zu verstärken. Wir gehen davon aus, dass dieser Prozess Zeit benötigt. Es ist uns wichtig, die Studierenden von Beginn weg im Boot zu haben und die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen. Es soll nicht ein Konzept *für* die Studierenden, sondern eine gut verankerte Regelung *mit* den Studierenden erarbeitet werden, das sowohl den Vollzeit- als auch der grossen Anzahl Teilzeitstudierenden gerecht wird.

Weil wir beide Auflagen nachhaltig umsetzen möchten, schlagen wir vor, dass die Überprüfungen der Auflagen nicht, wie im Bericht vorgeschlagen, nach einem Jahr ab Datum Akkreditierungsentscheid, sondern erst im November 2018 erfolgt. Wir gehen davon aus, dass wir zu diesem Zeitpunkt nicht nur konzeptuelle und reglementarische Grundlagen, sondern auch Ansätze der konkreten Umsetzung aufzeigen können.

#### *Empfehlungen*

Wir erachten die Empfehlungen als gute Ergänzung auf unserem Weg der fortwährenden Weiterentwicklung unserer Hochschule. Wir werden die Empfehlungen entsprechend prüfen und in angemessener Form einbeziehen. Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang, dass sich die HfH derzeit neue Strukturen gibt. Die Empfehlung, diesen Prozess weiterhin partizipativ und auf der Grundlage einer möglichst vernetzten Kommunikation zu gestalten, nehmen wir dabei sehr ernst.

Ein wesentliches Ziel dieser Strukturreform wird die stärkere Verschränkung von Lehre und Forschung sein. Diesen Aspekt der Empfehlung werden wir entsprechend stark verfolgen. Die im Bericht ausgesprochene Empfehlung, dass die *Mehrzahl der Lehrenden* in einem laufenden Forschungsprojekt involviert sein soll, erachten wir unter Berücksichtigung des Typs und des spezifischen Auftrags unserer Hochschule jedoch nicht als zielführend, weshalb wir die Formulierung vorschlagen, dass *die Verschränkung von Lehre und Forschung auch personell verstärkt werden soll*, im Sinne des Anliegens, dass sowohl mehr Lehrende in der Forschung als auch mehr Forschende in der Lehre tätig sein sollten.

Des Weiteren sind wir daran, ein neues Personalentwicklungskonzept auszuarbeiten und unsere Datenerhebungspraxis zu optimieren. Entsprechend fallen die Empfehlungen des Berichts auf fruchtbaren, bereits gut vorbereiteten Boden.

Wir danken der AAQ und der Gutachtergruppe nochmals herzlich für die sehr angenehme Zusammenarbeit und den aussagekräftigen Bericht. Er ist eine wertvolle Grundlage für die Weiterentwicklung unseres Qualitätssicherungssystems und unserer Hochschule als Ganzes.

Mit freundlichen Grüßen



Prof. Dr. Barbara Fäh  
Rektorin

AAQ  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
CH-3001 Bern

[www.aaq.ch](http://www.aaq.ch)

