

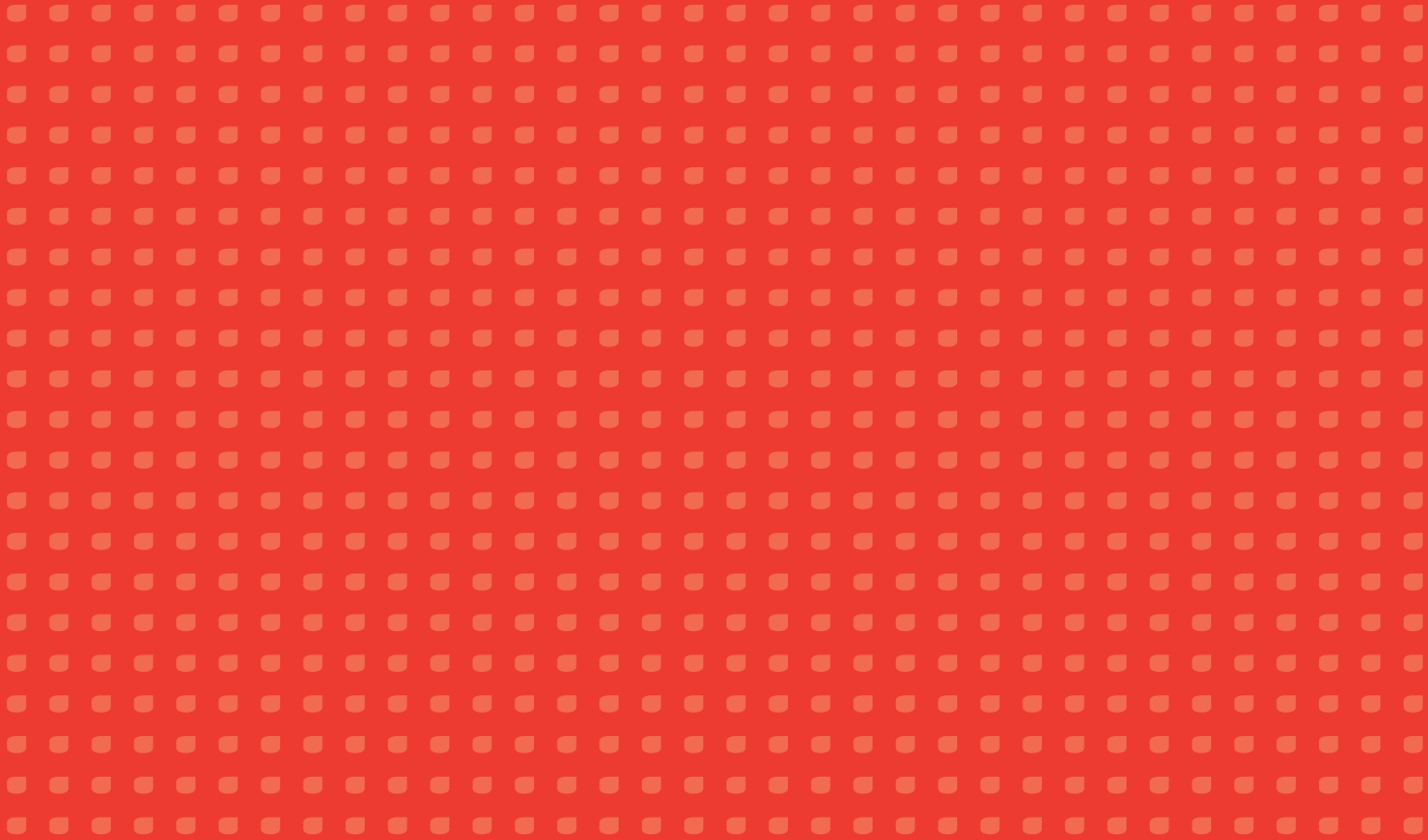


schweizerische agentur  
für akkreditierung  
und qualitätssicherung

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 Berner Fachhochschule

Bericht der externen Evaluation | 29. September 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 Berner Fachhochschule



## **Teil A**

# **Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates**

29. September 2017



**Akkreditierungsentscheid**  
(Nummer: 2017-09-29-II-BFH)  
des Schweizerischen Akkreditierungsrats

**Institutionelle Akkreditierung der  
Berner Fachhochschule**

**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 BFH hat am 5.01.2016 ein Akkreditierungsgesuch beim Akkreditierungsrat eingereicht.

Der Akkreditierungsrat hat am 04.03.2016 Eintreten auf das Gesuch der BFH entschieden, da die BFH die Voraussetzungen nach Artikel 4 Akkreditierungsrichtlinien HFKG erfüllt, und er hat die Unterlagen an die AAQ weitergeleitet.

Die BFH hat am 15.12.2016 ihren Selbstbeurteilungsbericht bei der AAQ eingereicht.

Die von der AAQ eingesetzte Gutachtergruppe hat auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts und der Vor-Ort-Visite vom 04. - 06.04.2017 an der BFH geprüft, ob die Qualitätsstandards gemäss Akkreditierungsrichtlinien HFKG erfüllt sind, und einen entsprechenden Bericht verfasst (Bericht der Gutachtergruppe vom 20.06.2017).

Die BFH hat am 07.07.2017 zum Bericht der Gutachtergruppe Stellung genommen.

Mit Schreiben vom 09.08.2017 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 Berner Fachhochschule in ihrem Bericht vom 19.07.2017 (vgl. Teil C, Bericht der



Gutachtergruppe, S. 25 - 26) ein gutes Zeugnis aus. Die Gutachtergruppe betont die äusserst positive Weiterentwicklung der BFH in den vergangenen zehn Jahren, aber auch das klare Profil der Hochschule. Zu den Stärken der BFH zählt die Gutachtergruppe das Potenzial, das die BFH aus der ihr eigenen Vielfalt zu schöpfen weiss. Dabei spielt es eine wichtige Rolle, dass die BFH die Kohäsion der verschiedenen Personengruppen (Studierende, Forschende, Lehrende oder in den Services Tätige) innerhalb der Hochschule sicherstellen kann. Voraussetzungen dafür – und weitere Stärken – sind eine solide Führungsorganisation und ein Managementsystem, das alle Leistungsbereiche der BFH erfasst.

Diesen Stärken stehen einige Herausforderungen gegenüber. An erster Stelle nennt die Gutachtergruppe die historisch bedingte Zersplitterung der BFH auf zahlreiche Standorte, welche bis zum Bezug der geplanten Campusse die effiziente Nutzung der Ressourcen behindert. Dies wirkt sich unmittelbar auf die Nachhaltigkeit des Betriebs der BFH aus. Die sich aus der Vielfalt der BFH ergebende Interdisziplinarität wird bewusst gefördert, aber nicht überall optimal umgesetzt und gelebt. Auch die internationale Vernetzung sei gemäss Einschätzung der Gutachtergruppe vorhanden, kann aber noch stärker auf die Strategie der BFH ausgerichtet werden.

Im Hinblick auf das Qualitätssicherungssystem kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die Partizipation bei der Qualitätsentwicklung noch verstärkt und das Qualitätsverständnis - aber auch die Qualitätskultur in den verschiedenen Bereichen - noch weiterentwickelt werden kann. Die Gutachtergruppe bringt aber in der Analyse der Standards klar zum Ausdruck, dass die BFH über ein Qualitätssicherungssystem verfügt, das alle Bereiche der Hochschule erfasst.

Damit ist die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung (Art. 30 HFKG) gegeben. Einschränkung verweist die Gutachtergruppe in ihrem Bericht auf zwei Bereiche, in denen die Anforderungen nach Artikel 30 HFKG und den Qualitätsstandards gemäss den Akkreditierungsrichtlinien noch nicht erfüllt werden (d. h. teilweise erfüllt sind):

1. Mitwirkung der Hochschulangehörigen (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 4 HFKG; Standard 1.3)
2. Soziale, wirtschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 6 HFKG; Standard 2.4)

In der Analyse zu Standard 1.3 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die Mitwirkung aller repräsentativen Gruppen an der Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems noch nicht gegeben sind. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb folgende Auflage vor:

**Auflage 1:**

Die BFH muss Strukturen und Mechanismen zum angemessenen Einbezug der repräsentativen Gruppen für die Entwicklung des Qualitätssicherungssystems implementieren; insbesondere muss der Einbezug der Studierenden und des Verwaltungspersonals sichergestellt werden.

In der Analyse zu Standard 2.4 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die BFH für die nachhaltige Entwicklung keine ausreichenden Ziele formuliert hat. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb folgende Auflage vor:

**Auflage 2:**

Im Bereich der nachhaltigen Entwicklung muss die BFH klare und detailliert ausgewiesene Ziele definieren und auch umsetzen.

## 2. Akkreditierungsantrag der Agentur

Die AAQ hält in ihrem Akkreditierungsantrag vom 09.08.2017 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 24 Monaten zur Erfüllung der Auflagen für sinnvoll.

Die AAQ schlägt vor, die Überprüfung der Auflagenerfüllung «sur dossier» durch zwei Gutachtende vornehmen zu lassen.

## 3. Beurteilung des Akkreditierungsrats

Der Bericht der Gutachtergruppe vom 19.07.2017 und der Akkreditierungsantrag der AAQ vom 09.08.2017 sind vollständig und stichhaltig begründet. Sie ermöglichen es dem Akkreditierungsrat, einen Entscheid zu fällen.

Aus dem Akkreditierungsantrag der AAQ geht angemessen hervor, dass die BFH 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 BFH über ein Qualitätssicherungssystem, welches alle Bereiche der BFH erfasst und erlaubt die Ziele der BFH als Fachhochschule zu erreichen.

Die zwei Auflagen, die die Gutachtergruppe beantragt und die von der Agentur übernommen wird, erachtet der Akkreditierungsrat als schlüssig. Er übernimmt im Grundsatz diese Auflagen gemäss dem Akkreditierungsantrag, da sie eine klare Grundlage für Massnahmen der BFH zur Behebung der festgestellten Mängel formulieren.

Allerdings präzisiert der Akkreditierungsrat, dass die BFH ohne die als Departement der BFH bezeichnete Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen (EHSM) akkreditiert wird. Die BFH muss dem Akkreditierungsrat darlegen, wie sie den Status der EHSM in der Kommunikation nach innen und nach aussen darstellt.

## IV. Entscheid

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

1. Die BFH wird im Sinne der Erwägungen unter nachstehenden Auflagen institutionell akkreditiert:
  - 1.1 Die BFH muss Strukturen und Mechanismen zum angemessenen Einbezug der repräsentativen Gruppen im Qualitätssicherungssystem implementieren; insbesondere muss der Einbezug der Studierenden und des Verwaltungspersonals sichergestellt werden.
  - 1.2 Im Bereich der nachhaltigen Entwicklung muss die BFH klare und detailliert ausgewiesene Ziele definieren und auch umsetzen.

2. Der Akkreditierungsrat akkreditiert die BFH ohne die als Departement der BFH bezeichnete Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen (EHSM).
3. Die BFH muss dem Akkreditierungsrat innerhalb von 24 Monaten ab Entscheid des Akkreditierungsrats Bericht über die Erfüllung der Auflagen erstatten.
4. Die BFH muss dem Akkreditierungsrat darlegen, wie sie den Status der EHSM in der Kommunikation nach innen und nach aussen darstellt.
5. Die Überprüfung der Aufлагenerfüllung soll «sur dossier» durch zwei Gutachtende der Gutachtergruppe erfolgen.
6. Der Akkreditierungsentscheid tritt am Tag des Entscheids in Kraft.
7. Die Akkreditierung gilt sieben Jahre ab Akkreditierungsentscheid.
8. Die BFH erhält mit der institutionellen Akkreditierung das Recht, sich als „Fachhochschule“ zu bezeichnen.
9. Die Akkreditierung wird in elektronischer Form auf [www.akkreditierungsrat.ch](http://www.akkreditierungsrat.ch) veröffentlicht.
10. Der Akkreditierungsrat stellt der BFH eine Urkunde aus.
11. Die BFH erhält das Recht das Siegel „institutionell akkreditiert“ zu verwenden.

Bern, 29.09.2017

Präsident des Schweizerischen  
Akkreditierungsrats

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jm Rapp'.

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.

---

**Der Schweizerische Akkreditierungsrat akkreditiert**

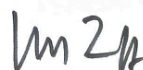
auf Antrag der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ

die  
**Berner Fachhochschule BFH**

als  
**Fachhochschule**  
nach Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz HFKG.

**Die Akkreditierung ist gültig bis**  
**28. September 2024**

Bern, 29. September 2017



---

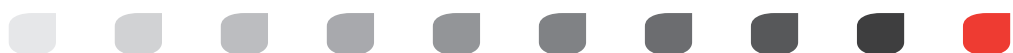
Prof. Dr. Jean-Marc Rapp  
Präsident Schweizerischer Akkreditierungsrat



## **Teil B**

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

19. Juli 2017



## Inhalt

1	Gesetzliche Grundlagen .....	1
2	Ziel und Gegenstand.....	1
3	Verfahren .....	1
3.1	Eintreten .....	1
3.2	Zeitplan .....	1
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 Berner Fachhochschule .....	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 bestimmen im Artikel 4 Absatz 1 und 2 die Voraussetzungen für die Zulassung zum Akkreditierungsverfahren und sehen einen Entscheid auf Eintreten des Schweizerischen Akkreditierungsrats vor.

Die Berner Fachhochschule (BFH) ist vor Inkrafttreten des HFKG durch Bundesrecht geschaffen worden. 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 Berner Fachhochschule hat ihr Gesuch auf Akkreditierung als Fachhochschule am 25. Januar 2016 beim Schweizerischen Akkreditierungsrat (SAR) eingereicht. An seiner Sitzung vom 4. März 2016 hat der SAR Eintreten beschlossen und die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ mit der Durchführung des Verfahrens der institutionellen Akkreditierung beauftragt.

### 3.2 Zeitplan

Die AAQ hat in der Folge das Verfahren eröffnet und es gemeinsam mit der Berner Fachhochschule nach folgendem Zeitplan durchgeführt:

04.03.2016	Eintreten gemäss Beschluss SAR
------------	--------------------------------



14.06.2016	Eröffnungssitzung
15.12.2016	Abgabe Selbstbeurteilungsbericht
14.02.2017	Vorvisite
04.–06.04.2017	Vor-Ort-Visite
20.06.2017	Vorläufiger Bericht und Akkreditierungsantrag AAQ
07.07.2017	Stellungnahme der Berner Fachhochschule
08.08.2017	Definitiver Bericht und Akkreditierungsantrag AAQ
29.09.2017	Akkreditierungsentscheid durch den SAR
dd.mm.2017	Publikation des Berichts der externen Evaluation auf der Website der AAQ

### 3.3 Gutachtergruppe

Für die Auswahl der Gutachterinnen und Gutachter hat die AAQ in Absprache mit der Berner Fachhochschule ein Profil und eine Longlist möglicher Peers erarbeitet.

Die Longlist wurde vom Schweizerischen Akkreditierungsrat am 16. September 2016 genehmigt.

Die AAQ hat die Gutachtergruppe daraufhin mit folgenden Personen besetzt und die Berner Fachhochschule mit Schreiben vom 1. Dezember 2016 informiert:

- Prof. Dr. Andrea Braun von Reinersdorff, Studiendekanin für Forschung und Qualität, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität für Angewandte Wissenschaften Osnabrück
- Christian Robert Fröhlicher, BSc HSLU in Maschinentechnik, Student MSc in Biomedical Engineering, Universität Bern
- Dr. iur. Catherine Gasser, Leiterin der Abteilung Nachsorge in der Schweizerischen Krebsliga, Bern
- Prof. Dr. Stefan Gies, ehemaliger Rektor, Hochschule für Musik Carl Maria von Weber Dresden
- Yves Leuzinger, Directeur, Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture (hepia), HES-SO, Genève

Prof. Braun von Reinersdorff wurde durch die AAQ als Vorsitzende der Gutachtergruppe benannt.

### 3.4 Selbstbeurteilungsbericht

Die Berner Fachhochschule reichte ihren Selbstbeurteilungsbericht fristgerecht am 15. Dezember 2016 bei der AAQ ein.

Der Prozess der Selbstbeurteilung erfolgte gemäss Berner Fachhochschule in drei Phasen, nämlich dem Aufbau der Projektorganisation, den Vorbereitungsarbeiten inklusive der internen Kommunikation an der BFH und schliesslich der eigentlichen Redaktion und der Review des Selbstbeurteilungsberichts.

In der Gruppe, welche die Review des Selbstbeurteilungsberichts verantwortet hat, waren alle Vertretungen der Hochschulangehörigen einbezogen, um den Prozess der Selbstbeurteilung breit abzustützen.

Der Bericht präsentiert sich als gut lesbares Dokument, das sowohl in Papierform wie auch elektronisch die Basis für die Einschätzung durch die Gutachtergruppe bildet. Es entspricht der Struktur, welche im Leitfaden zur institutionellen Akkreditierung angegeben ist (Dokumentation «Institutionelle Akkreditierung» der AAQ vom 1. Januar 2016, S. 8).

Zu jedem Qualitätsstandard präsentiert die BFH ihre beschreibende Darstellung der Fakten und schliesst jeweils mit Analyse und Schlussfolgerung, der eigentlichen Selbstbeurteilung also. Die Gutachtergruppe hat übereinstimmend festgestellt, dass bestimmte Herausforderungen für das Qualitätssicherungssystem zwar dokumentiert werden, jedoch nicht in jedem Fall in die Analyse und Schlussfolgerung aufgenommen sind. Ausserdem wird in den Standards zu Lehre, Forschung und Dienstleistungen die Lehre von der Forschung getrennt dargestellt und analysiert. Die Gutachtergruppe hat sich bemüht, die Beurteilung der Standards jeweils auf die Gesamtheit der Aktivitäten zu beziehen.

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

#### *Vorvisite*

Die Vorvisite an der BFH fand am 14. Februar 2017 in dem von der AAQ vorgesehenen Rahmen statt und erlaubte der Gutachtergruppe, sich intensiv mit der gesuchstellenden Hochschule zu befassen. Die Gutachter fanden dank den Erklärungen der Projektleitenden der AAQ ein gemeinsames Verständnis ihrer Rolle und der Arbeitsweise. Dank den bereitwillig erteilten Angaben zu den Spezifika der BFH, durch den Rektor und die Generalsekretärin, und dank der Beantwortung der an die anwesenden Leiterinnen und Leiter der Autorengruppen gestellten Fragen konnte sich die Gutachtergruppe sehr gut auf die kommende Vor-Ort-Visite vorbereiten.

Im Anschluss an die Vorvisite stellte die BFH der Gutachtergruppe auf deren Wunsch zusätzliche Unterlagen zur Verfügung, namentlich:

- Informationen zum aktuellen Stand der Arbeiten an fünf Lücken/Schwachstellen, welche die BFH zuvor im Strategieentwicklungsprozess festgestellt hatte;
- Angaben zur Trennung von strategischer und operativer Führung im Dokument *Abgrenzung SR, FHL, Rektor*;
- Unterlagen zu den elf der BFH-Strategie zugrunde liegenden *Teilstrategien*;
- Kennzahlen zu Dozierenden und Mittelbauangehörigen der BFH.

Ausserdem schickte die BFH nach der Vorvisite noch Beispiele der Mandatserteilung an externe Beiräte, welche bestimmte Fachgebiete an der BFH begleiten.

An der Vorvisite verabschiedete die Gutachtergruppe formell das Programm der Vor-Ort-Visite.

#### *Vor-Ort-Visite*

Die Vor-Ort-Visite begann am 4. April 2017. Die Gutachtergruppe führte zwei Tage lang Gespräche mit verschiedenen Anspruchsgruppen der BFH und konnte so das Bild der BFH und deren Qualitätssicherungssystem vervollständigen.

Schlusspunkt der Vor-Ort-Visite war das sogenannte Debriefing am 6. April 2017, an dem die Vorsitzende im Namen der Gutachtergruppe einen ersten mündlichen Gesamteindruck präsentierte.

Die Gespräche waren gekennzeichnet von einer Offenheit, die allseits geschätzt wurde. Die BFH war ausserdem dafür besorgt, dass Vorvisite und Vor-Ort-Visite in einem sehr professio-

nell gestalteten und angenehmen Rahmen durchgeführt werden konnten. Dabei hielt sich die BFH jeweils an die mit der AAQ vereinbarten Vorgaben.

### **3.6 Bericht der Gutachtergruppe**

Der Bericht der Gutachtergruppe lag am 20. Juni 2017 vor und konnte, zusammen mit dem Akkreditierungsantrag der AAQ, der BFH gleichentags zur Stellungnahme vorgelegt werden.

### **3.7 Stellungnahme der Berner Fachhochschule**

Die BFH hat per 7. Juli 2017 ihre Stellungnahme zum Bericht verfasst. Darin verdankt sie die Arbeit der Gutachterinnen und Gutachter und der Agentur. Sie betrachtet die im Bericht dargestellten Auflagen sowie Empfehlungen beziehungsweise Weiterentwicklungsmöglichkeiten als wertvolle Inputs, die grösstenteils mit bereits eingeleiteten Vorhaben der BFH korrespondieren.

Die BFH legt in der Stellungnahme ihre eigene Analyse der Auflagen dar und äussert sich dazu, wie sie die Erfüllung anzugehen denkt. Sie zeigt dabei auf, dass eine Auflage nur bis zu einem gewissen Grad nachzuvollziehen sei. Die Gutachtergruppe hat daher die Auflage mit einem aus dem Qualitätsstandard 1.3 übernommenen Zitat ergänzt (vgl. Stellungnahme in Teil D). Zu den Empfehlungen der Gutachtergruppe zeigt die BFH in ihrer Stellungnahme auf, dass sie Überlegungen dazu anstellen will.

## **4 Akkreditierungsantrag der AAQ**

### *Ausgangslage*

Die Berner Fachhochschule BFH ist eine von aktuell sieben öffentlich-rechtlichen Fachhochschulen. Sie wurde 1997 aus dreizehn verschiedenen Höheren Fachschulen geschaffen.

Heute präsentiert sich die BFH als Fachhochschule, die dem erweiterten Leistungsauftrag (Lehre, Forschung, Dienstleistung und Weiterbildung) verpflichtet ist. Ihre Aktivitäten sind aktuell in fünf Departemente organisiert: Departement Architektur, Holz, Bau; Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften; Hochschule der Künste Bern; Departement Technik und Informatik sowie das Departement Wirtschaft, Gesundheit und Soziale Arbeit.

Die BFH zählt aktuell 6664 Studierende auf den Stufen Bachelor und Master sowie 1860 Personen, die Weiterbildungsangebote wahrnehmen; Bachelor-, Master- und Weiterbildungsstudierende werden von 2366 Dozierenden und Mitarbeitenden betreut, die sich 1555 Vollzeitäquivalente teilen.

### *Erwägungen*

Auf der Grundlage der Analysen aller Standards gemäss Akkreditierungsrichtlinien HFKG stellt die Gutachtergruppe der Berner Fachhochschule in ihrem Bericht vom 19. Juli 2017 (vgl. Teil C, Bericht der Gutachtergruppe, S. 25-26) ein gutes Zeugnis aus. Die Gutachtergruppe betont die äusserst positive Weiterentwicklung der BFH in den vergangenen zehn Jahren, aber auch das klare Profil der Hochschule. Zu den Stärken der BFH zählt die Gutachtergruppe das Potenzial, das die BFH aus der ihr eigenen Vielfalt zu schöpfen weiss. Dabei spielt es eine wichtige Rolle, dass die BFH die Kohäsion der so verschiedenen Personengruppen, seien es Studierende, Forschende, Lehrende oder in den Services Tätige, innerhalb der Hochschule sicherstellen kann. Voraussetzungen dafür – und weitere Stärken – sind eine solide Führungsorganisation und ein Managementsystem, das alle Leistungsbereiche der BFH erfasst.

Den Stärken gegenüber stehen einige Herausforderungen. An erster Stelle nennt die Gutachtergruppe die historisch bedingte Zersplitterung der BFH auf zahlreiche Standorte, welche bis zum Bezug der geplanten Campusse die effiziente Nutzung der Ressourcen

behindere. Das wirke sich unmittelbar auf die Nachhaltigkeit des Betriebs der BFH aus. Die sich aus der Vielfalt der BFH ergebende Interdisziplinarität wird bewusst gefördert, aber nicht überall optimal gelebt und umgesetzt. Auch die internationale Vernetzung sei gemäss Einschätzung der Gutachtergruppe vorhanden, könne aber noch stärker auf die Strategie der BFH ausgerichtet werden.

Im Hinblick auf das Qualitätssicherungssystem kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die Partizipation bei der Qualitätsentwicklung noch verstärkt und das Qualitätsverständnis, aber auch die Qualitätskultur in den verschiedenen Bereichen noch weiterentwickelt werden können.

Die Gutachtergruppe bringt aber in der Analyse der Standards klar zum Ausdruck, dass die BFH über ein Qualitätssicherungssystem verfügt, das alle Bereiche der Hochschule erfasst. Damit ist die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung (Art. 30 HFKG) gegeben. Einschränkend verweist die Gutachtergruppe in ihrem Bericht auf zwei Bereiche, in denen die Anforderungen nach Artikel 30 HFKG und den Qualitätsstandards gemäss den Akkreditierungsrichtlinien noch nicht erfüllt werden (d. h. teilweise erfüllt sind):

1. Mitwirkung der Hochschulangehörigen (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 4 HFKG; Standard 1.3)
2. Soziale, wirtschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 6 HFKG; Standard 2.4)

In der Analyse zu Standard 1.3 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die Mitwirkung aller repräsentativen Gruppen an der Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems noch nicht gegeben ist. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb folgende Auflage vor:

**Auflage 1:**

Die BFH muss Strukturen und Mechanismen zum angemessenen Einbezug der repräsentativen Gruppen für die Entwicklung des Qualitätssicherungssystems implementieren. Insbesondere muss der Einbezug der Studierenden und des Verwaltungspersonals sichergestellt werden.

In der Analyse zu Standard 2.4 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die BFH für die nachhaltige Entwicklung keine ausreichenden Ziele formuliert hat. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb folgende Auflage vor:

**Auflage 2:**

Im Bereich der nachhaltigen Entwicklung muss die BFH klare und detailliert ausgewiesene Ziele definieren und auch umsetzen.

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

Die AAQ übernimmt die Akkreditierungsempfehlung und die vorgeschlagenen Auflagen für ihren Antrag auf Akkreditierung.

Die AAQ hält eine Frist von zwei Jahren zur Erfüllung der Auflagen für sinnvoll.

Die AAQ schlägt vor, die Auflagenüberprüfung «sur dossier» durch zwei Gutachtende der Gutachtergruppe vornehmen zu lassen.



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

19. Juli 2017



## Inhalt

1	Berner Fachhochschule .....	1
2	Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren.....	2
3	Das Qualitätssicherungssystem der Berner Fachhochschule .....	2
4	Analyse der Übereinstimmung der Berner Fachhochschule mit den Qualitätsstandards / Beurteilung der Qualitätsstandards .....	3
4.1	1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie.....	3
4.2	2. Bereich: Governance .....	8
4.3	3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistungen.....	14
4.4	4. Bereich: Ressourcen.....	19
4.5	5. Bereich: Interne und externe Kommunikation .....	23
5	Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems .....	25
6	Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems .....	26
7	Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe.....	28

## 1 Berner Fachhochschule

Die Berner Fachhochschule BFH besteht seit 1997 als öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit. Sie schliesst in der heutigen Form fünf Departemente ein, zudem ist die Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen EHSM der BFH angegliedert. Die EHSM wird separat akkreditiert, ist also nicht Teil des vorliegenden Verfahrens. Die Departemente heissen aktuell:

- Departement Architektur, Holz, Bau
- Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften
- Hochschule der Künste Bern
- Departement Technik und Informatik
- Departement Wirtschaft, Gesundheit und Soziale Arbeit

Die BFH ist 1997 aus dreizehn verschiedenen Höheren Fachschulen hervorgegangen und bildet damit eine relativ junge Fachhochschule. Dies zeigt sich noch heute an den zahlreichen Standorten. Sie sollen in den nächsten zehn Jahren auf einem Campus in Biel und einem Campus in Bern zusammengeführt werden.

Die BFH ist in den Bereichen Aus- und Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen tätig. Der Kernauftrag der BFH ist die praxisorientierte und forschungsbasierte *Lehre* auf Stufe Bachelor und Master. Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen bilden dabei den erweiterten Leistungsauftrag. Die fachliche Ausrichtung der Hochschule spiegelt sich in ihrer Departementsstruktur. Das Gesamtangebot in der Lehre umfasst gegenwärtig 29 Bachelor- und 21 Masterstudiengänge.

Aktuell zählt die BFH 6664 Studierende sowie 1860 Personen in den Weiterbildungsangeboten EMBA, MAS, DAS und CAS. Sie hat 2366 Dozierende und Mitarbeitende, bei 1555 Vollzeit-äquivalenten. Die Mehrzahl der Dozierenden hat einen Anstellungsgrad von über 50 Prozent. In der Hochschule der Künste sind die Dozierenden mit kleinerem Anstellungsgrad strukturbedingt in der Mehrzahl. Dazu kommen an der ganzen BFH viele Lehrbeauftragte. Der Gesamtumsatz der BFH betrug im Jahr 2015 289 Millionen Schweizer Franken.

Die BFH betreibt *Forschung* mit einem finanziellen Umfang von jährlich über 60 Millionen Franken, wovon mehr als die Hälfte aus Drittmitteln stammen. Sie hat in den letzten Jahren sieben Forschungszentren aufgebaut, die sogenannten BFH-Zentren, welche departementsübergreifend auf Basis etablierter Forschungsgruppen und Institute gebildet worden sind.

Die Angebote zur *Weiterbildung* (aktuell rund dreissig Master of Advanced Studies, elf Executive Master of Business Administration und weit über hundert Zertifikatslehrgänge) richten sich vor allem an berufstätige Hochschulabsolventinnen und -absolventen, die sich in ihrem Fachgebiet weiter spezialisieren wollen, Zusatzkompetenzen in anderen Fachgebieten erwerben wollen oder sich inter- oder multidisziplinär ausrichten möchten.

Wie die Weiterbildung orientiert sich das Angebot an *Dienstleistungen* stark an der Ausrichtung der jeweiligen Departemente. Sie umfassen Produktprüfung, Planung, Expertise oder Beratung für Dritte und gehen im Bereich der Künste bis hin zu Konzerten, Ausstellungen usw.

Gesteuert wird die BFH über den vierfachen Leistungsauftrag, der direkt mit dem Kanton Bern für eine Zeitspanne von vier Jahren ausgehandelt wird. Aktuell ist der Leistungsauftrag 2017 bis 2020 relevant für den Lehr-, Forschungs- und Weiterbildungsbetrieb. Innerhalb des

Leistungsauftrags des Kantons Bern entwickelt die BFH ihre Aktivitäten gemäss den eigenen strategischen Zielen. Der Kanton steuert das Gesamtangebot in der Lehre. Neue Studiengänge werden im Rahmen der Erteilung des Leistungsauftrags genehmigt. Mit dem Kantonsbeitrag wird die Leistungserbringung der BFH in Lehre und Forschung pauschal abgegolten. Dienstleistungen und Angebote der Weiterbildung werden grundsätzlich selbsttragend ausgestaltet.

Die strategische Führung der BFH obliegt dem Schulrat. Dessen Mitglieder werden, mit Ausnahme des Rektors sowie der Vertretung von Dozierenden und Studierenden, vom Regierungsrat gewählt. Unter anderem ist der Schulrat gegenüber dem Regierungsrat für die Erfüllung des Leistungsauftrags verantwortlich, beschliesst die Strategie BFH, bewilligt die Entwicklung von neuen Studienprogrammen und legt die Struktur der Departemente der BFH fest.

Der Rektor trägt die Gesamtverantwortung für die BFH. Ihm stehen das Rektorat mit der Generalsekretärin und die zentralen Services zur Seite. Die Fachhochschulleitung setzt sich aus dem Rektor, den Departementsleitenden und dem Verwaltungsdirektor zusammen. Jedes Mitglied der Fachhochschulleitung verantwortet ein BFH-weites Aufgabenfeld (Ressortsystem), wie zum Beispiel «Internationales» oder «Weiterbildung». Zur Vorbereitung von Geschäften in den verschiedenen Aufgabenfeldern bestehen Kommissionen oder Arbeitsgruppen.

Die Fachhochschulleitung gibt den Departementen eine gewisse Autonomie. Das Rektorat steuert sie über jährliche Leistungsziele und Controllinggespräche. Unterschiede unter den Departementen zeigen sich zum Beispiel in den Regeln und Angeboten zur Laufbahnenentwicklung.

Der Schulrat hat kürzlich Änderungen an der Governance der BFH beschlossen. So wurden zwei Vizerektorate geschaffen, eines für Lehre und eines für Forschung. Ausserdem hat der Schulrat die Aufteilung des heutigen Departements Wirtschaft, Gesundheit und Soziale Arbeit (WGS) in drei eigenständige Departemente Gesundheit, Soziale Arbeit und Wirtschaft beschlossen. Die vier neuen Stellen (zwei Vizerektorate und Departementsleitende Gesundheit und Wirtschaft) sollen noch im laufenden Jahr neu besetzt werden.

## **2 Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren**

Zu diesem Thema vermerkt der Selbstbeurteilungsbericht, dass die BFH 1997 durch Umbildung und Zusammenschluss von dreizehn Höheren Fachschulen geschaffen worden ist. Dies impliziert, dass die BFH in der Folge die an den öffentlichen Fachhochschulen durchgeführte *Peer-Review* erfolgreich bestanden hat.

Der vorliegende Bericht nimmt keinen Bezug auf diese Verfahren, nennt jedoch die Zusammenarbeit mit den anderen Fachhochschulen auf dem Gebiet der Qualitätssicherung und -entwicklung, welche zur Herausgabe eines gemeinsamen Bewertungskatalogs geführt hat.

## **3 Das Qualitätssicherungssystem der Berner Fachhochschule**

### *Grundlagen*

Qualität heisst für die BFH, «den Erwartungen der Anspruchsgruppen – Hochschulträger, Arbeitgebende, Forschungspartnerinnen, Studierende, Mitarbeitende – durch kontinuierliche Verbesserungen Rechnung zu tragen».

Das Qualitätsmanagement der BFH unterstützt das Erreichen dieser Ziele durch Strukturen, Konzepte, Instrumente, Prozesse zur Qualitätsmessung.

Der Begriff des Qualitätsmanagements wird an der BFH weit gefasst: Er steht für sämtliche qualitätsrelevanten Prozesse, wie zum Beispiel die Curriculumsentwicklung, den Personal-



gewinnungsprozess, die didaktische Weiterbildung der Dozierenden oder das Bewilligungsverfahren für neue bzw. die Evaluation bestehender Studiengänge.

Die «Strategie BFH: Von der Strategie zur Massnahmenplanung» vom 25. November 2015 bildet als internes Schlüsseldokument die Basis für das Qualitätssicherungssystem. Es setzt die Prioritäten und legt Akteure und Termine für alle Massnahmen fest, die zur Erreichung der strategischen Ziele entwickelt worden sind. Gleichermassen als externes Schlüsseldokument für das Qualitätssicherungssystem der BFH wirkt der jeweils vierjährige Leistungsauftrag des Kantons Bern.

#### *Instrumente der Qualitätsentwicklung*

Die BFH orientiert sich am Führungs- und Qualitätsentwicklungsmodell der European Foundation for Quality Management (EFQM) sowie an den damit verbundenen Bewertungsprinzipien und -kriterien, das heisst an dem mit den anderen Fachhochschulen herausgegebenen Bewertungskatalog (oben erwähnt, in Kapitel 2). Jede Organisationseinheit der BFH evaluiert in einem zwei- bis dreijährigen Zyklus die Qualität ihrer Angebote und Leistungen in sämtlichen Hochschulbereichen im Rahmen eines EFQM-Self-Assessments gemäss dem PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act).

Zur praktischen Umsetzung dieses Qualitätsentwicklungsmodells hat jedes Departement ein Qualitäts-Team, welches die praktische Umsetzung der PDCA-Zyklen begleitet. Die Departemente delegieren ihre Qualitätsbeauftragten in die Kommission für Evaluation und Qualitätsentwicklung (KEQ). Auch die Services der BFH, die Hochschuldidaktik sowie andere zentrale Einheiten haben ihre Qualitätsbeauftragten, welche ebenfalls Mitglieder der KEQ sind. Der Präsident der KEQ rapportiert direkt dem Mitglied der Fachhochschulleitung, welches das Ressort Evaluation und Qualitätsmanagement leitet. Dieser Ressortleiter unterstützt den Rektor federführend bei allen Qualitätsfragen in der Führung der BFH.

An der BFH besteht ein Controlling Cockpit als Führungsinstrument der Departemente und der anderen Einheiten. Im Controlling Cockpit stehen klar definierte Kennzahlen – mit genauen Zielwerten, Verantwortlichkeiten und wenn möglich Vergleichswerten – den Entscheidungsträgerinnen und -trägern auf allen organisatorischen Ebenen zur Verfügung.

#### *Zuständigkeiten und Verantwortung*

Das Qualitätssicherungssystem der BFH ist institutionell breit abgestützt. Die Überprüfung der Wirksamkeit der Qualitätsstrategie erfolgt intern auf zwei Wegen: einerseits im Rahmen der regelmässigen Sitzungen und Retraiten des Rektorats, der Services, der Fachhochschulleitung und des Schulrats, andererseits über die jährlichen Controllinggespräche des Rektors mit den Departementen. Rund 30 Kennzahlen aus dem Controlling Cockpit und die Entwicklungs- und Finanzplanung dienen dabei als Grundlage. Die externe Überprüfung erfolgt im Rahmen des Leistungsauftragscontrollings durch die Erziehungsdirektion des Kantons Bern.

## **4 Analyse der Übereinstimmung der Berner Fachhochschule mit den Qualitätsstandards / Beurteilung der Qualitätsstandards**

### **4.1 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 Qualitätssicherungsstrategie oder – laut Selbstbeurteilungsbericht – Qualitätsstrategie der BFH resultiert aus den vier strategischen Regelungsfeldern Leitbild, Vision, Mission und strategische Ziele. Im Leitbild der BFH heisst es im Absatz «Qualität stärken» wörtlich: «Die BFH versteht sich als lernende Organisation. Sie misst der systematischen Qualitätsentwicklung und dem Diversity Management in Lehre, Forschung, Wissens- und Technologietransfer sowie in der Verwaltung zentrale Bedeutung bei.» Die darauf aufgebauten Leitlinien des internen Qualitätssicherungssystems stehen im Rahmenkonzept «Qualitätsmanagement BFH». Dieses Rahmenkonzept fokussiert die Qualitätsziele bezüglich der Anspruchsgruppen, zum Beispiel im Bereich der Lehre. Zudem definiert es die Jahresplanung des Qualitätsmanagements in PDCA-Regelkreisen. Die Fachhochschulleitung bewilligt diese Planung jährlich.

Das Rahmenkonzept «Qualitätsmanagement BFH» definiert die Aufgaben der Kommission für Evaluation und Qualitätsentwicklung, welche dem Ressort Evaluation und Qualitätsentwicklung unterstellt ist. Im Strategieprozess der BFH hat diese Kommission mit der Teilstrategie «Qualitätsmanagement» eine der elf Teilstrategien formuliert.

### *Analyse*

Die BFH-Strategie gibt Leitlinien vor, um die Qualität der Tätigkeiten der BFH und deren langfristige Qualitätsentwicklung zu sichern. Als Belege dafür seien hier die regelmässige Evaluation der Studiengänge genannt, das Kennzahlensystem, Studierenden- und Mitarbeitendenbefragungen sowie die Kommunikation von Assessment- und Evaluationsergebnissen. Anzustrebende Verbesserungen sieht die BFH namentlich beim Einbezug externer Stakeholdergruppen und der Berücksichtigung qualitativer Kriterien in der Steuerung über Kennzahlen.

Gemäss Selbstbeurteilungsbericht ergibt sich die Qualitätskultur der BFH aus dem Zusammenspiel einer Fülle von sichtbaren und unsichtbaren Determinanten. Diese resultieren vor allem aus den strategischen Festlegungen, dem Führungs- und Qualitätsmanagementsystem, der Aufbau- und Ablauforganisation sowie den relevanten Umweltparametern (Stakeholder, Ressourcensituation etc.).

An der Vor-Ort-Visite ist die Gutachtergruppe der Frage nach dem Qualitätsverständnis nachgegangen, welches nach ihrem Dafürhalten als Grundlage einer Qualitätskultur breit abgestützt sein sollte. Die verschiedenen Gesprächsteilnehmenden eröffneten ein breites Spektrum zum Qualitätsverständnis an der BFH.

Die Gutachtergruppe stellte fest, dass dabei keine eigentliche *Reflexion über ein fachspezifisches Qualitätsverständnis und kein Diskurs über die Qualität* in den Departementen oder Abteilungen, aber auch über die Departemente hinaus stattfindet. Das Qualitätsverständnis wäre im Lichte des Fachhochschulprofils zu reflektieren und zu kultivieren, wobei die Diversität und Vielfalt erhalten bleiben sollten.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.1 als grösstenteils erfüllt.

### *Empfehlung*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der BFH, ausgehend von der bestehenden Qualitätssicherungsstrategie und den beschriebenen Prozessen, einen Qualitätsdiskurs in und unter den Departementen anzustossen, damit sowohl ein übergreifendes Qualitätsverständnis als auch den jeweiligen fachspezifischen Anforderungen genügende Qualitätskulturen entstehen.

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*

Der Leistungsauftrag des Regierungsrats an die BFH verlangt von der BFH gemäss Ziel 1.4 Folgendes: «Die BFH sichert und entwickelt die Qualität in allen Bereichen und betreibt ein systematisches Qualitätsmanagement.» Der Kanton prüft jährlich, inwieweit der Leistungsauftrag erfüllt wird.

Zwischen der Fachhochschulleitung und den Departementen bestehen Leistungsvereinbarungen, die auf dem Leistungsauftrag des Kantons aufbauen. Die Überprüfung dieser Vereinbarungen erfolgt jedes Jahr.

Das Qualitätssicherungssystem ist im Leitbild der BFH verankert und mit dem Rahmenkonzept «Qualitätsmanagement BFH» festgelegt. Das Rahmenkonzept nennt elf Themen zu Organisation, Aktivitäten und Zielsetzungen der BFH im Bereich Qualitätsmanagement (zum Beispiel Lehre, Studierende, Mitarbeitende, Arbeitgeber) und bietet den Organisationseinheiten der BFH Orientierung bei der Ausgestaltung ihres eigenen Qualitätsmanagements. Jede Organisationseinheit der BFH evaluiert in einem zwei- bis dreijährigen Zyklus die Qualität ihrer Angebote und Leistungen in sämtlichen Hochschulbereichen im Rahmen eines EFQM-Self-Assessments.

### *Analyse*

Die Gutachtergruppe hat sich an der Vor-Ort-Visite nach der Umsetzung des Qualitätssicherungssystems in den einzelnen Departementen erkundigt. Dazu wurde erläutert, dass die Strategie als «Einheit in der Vielfalt» besteht und schliesslich die Basis der realen Massnahmen bildet. Im Jahr 2013 wurde der Strategieprozess mit einem Top-down-Input gestartet, den provisorischen strategischen Zielen auf Stufe BFH, und zwar mit dem Auftrag der Fachhochschulleitung zur Ausarbeitung von elf Teilstrategien durch bestehende Kommissionen oder neu gebildete Arbeitsgruppen. Die Ergebnisse wurden in die Gesamtstrategie eingebaut und an der ganzen BFH einer Vernehmlassung unterzogen. Die ansprechend entwickelte und dokumentierte BFH-Strategie wird als das «Schaufensterprodukt» bezeichnet, welches mit dem Massnahmenkatalog konkretisiert wird.

Die an den Gesprächen anwesenden Departementsvertretenden bestätigten, dass im Strategieprozess zuerst top-down, dann bottom-up gearbeitet wurde. Bei der Vernehmlassung habe sich der Fokus in vielen Fällen tatsächlich von der eigenen Organisationseinheit auf die BFH verschoben. Kritisch stellen die Departementsverantwortlichen fest, dass die BFH-Strategie noch nicht bei allen Hochschulangehörigen «angekommen» sei. Die Anstrengungen von Rektorat und anderen Verantwortlichen, die Strategie zu erläutern, werden kontinuierlich fortgeführt.

Die Gutachtenden würdigen, dass mit dem Strategieprozess die Qualitätskultur einer Fachhochschule geschaffen werden konnte. Nach Angaben an der Vor-Ort-Visite sind qualitätsbezogene Aussagen heute akzeptiert und werden offen diskutiert, was vor acht Jahren noch nicht unbedingt der Fall gewesen sei. Die Nutzung der Ergebnisse, nach sorgfältiger Interpretation, zum Beispiel für die Studiengangsentwicklung, habe zur Akzeptanz des Qualitätssicherungssystems beigetragen.

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 Entwicklung des Qualitätssicherungssystems erfolgt an der BFH im Ressort Qualitätsmanagement. Die Kommission «Evaluation und Qualitätsentwicklung» ist zuständig für die Teilstrategie «Qualitätsmanagement», und die Kommissionsmitglieder nehmen als Qualitätsbeauftragte eine Schnittstellenfunktion in ihren Departementen ein. Sie sorgen laut Selbstbeurteilungsbericht für die Integration zentraler und dezentraler Instrumente der Qualitätssicherung und für die reibungslose Umsetzung definierter Massnahmen. Die Mitgliedschaft in der Kommission stützt sich auf die Funktion im zu vertretenden Departement.

### *Analyse*

Für die Mitwirkung bei der Entwicklung des Qualitätssicherungssystems fehlen geeignete Gefässe oder Austauschforen, welche dies im erwünschten und angemessenen Umfang ermöglichen würden. Allenfalls sind die repräsentativen Gruppen über die Vernehmlassung im Strategieprozess daran beteiligt. Zudem sind sie im Rahmen ihrer Vertretungen einbezogen, wenn die Leitungsgremien neue Massnahmen im Qualitätssicherungssystem verabschieden. Nach Ansicht der Gutachtergruppe würde eine breitere Abstützung vermeiden, dass das Qualitätssicherungssystem selber zu statisch bleibt.

In der Umsetzung des Qualitätssicherungssystems sind die Anspruchsgruppen breit eingebunden, namentlich mittels Befragungen und Einbezug über externe Beiräte oder über Expertenworkshops. Wie breit die regelmässige Evaluation der Studiengänge (jährlich alle Module oder nur einzelne) durchgeführt wird, wird in bestimmten Departementen mit den Studierendenvertretern diskutiert und damit auf ihre Bedürfnisse ausgerichtet. Je nach Fachbereich werden auch externe Evaluationen durchgeführt.

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass die BFH den Strategieentwicklungsprozess über alle Stufen und Mitwirkungsgruppen hinweg geplant und durchgeführt hat. Dieser hat eine zentrale Bedeutung für das Qualitätsverständnis und die Qualitätsentwicklung der Hochschule. Betreffend Einbezug der repräsentativen Gruppen in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems besteht an der BFH nach Ansicht der Gutachtergruppe jedoch eine Lücke. So hat die Gutachtergruppe beispielsweise nachgefragt, wie die Erkenntnisse aus dem Qualitätsmanagement in der Entwicklung des Studiengangs berücksichtigt werden.

Auf Stufe der Hochschule ist die *Kommission Lehre* damit befasst, zwei im Strategieprozess priorisierte Massnahmen zu lancieren, die sich auf die Studiengangsentwicklung auswirken (siehe Standard 2.1: Annäherung der Lehre an die Forschung, Entwicklung eines Angebots an BFH-Wahlmodulen). Die Umsetzung auf Stufe Studiengang scheint sich aber auf Dozierende und Angehörige des Mittelbaus zu beschränken, womit der Einbezug der Studierenden und des Verwaltungspersonals vernachlässigt wäre. Zudem scheint es eine wenig adressatengerechte Information über die Ergebnisse der Qualitätsüberprüfungen zu geben: Die Informationen stehen zur Verfügung, sind aber zu abstrakt und damit zu wenig auf die konkreten Bedürfnisse und Anforderungen der Empfänger fokussiert.

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die Mitwirkung aller repräsentativen Gruppen an der Entwicklung und Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems an der BFH noch nicht gegeben ist. Die BFH muss Strukturen und Mechanismen installieren, die namentlich bei der Weiterent-

wicklung des Systems den Einbezug der Studierenden und auch des Verwaltungspersonals sicherstellen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.3 als teilweise erfüllt.

#### *Auflage 1*

Die BFH muss Strukturen und Mechanismen zum angemessenen Einbezug der repräsentativen Gruppen für die Entwicklung des Qualitätssicherungssystems implementieren. Insbesondere muss der Einbezug der Studierenden und des Verwaltungspersonals sichergestellt werden.

#### *Empfehlung*

Die Gutachtergruppe verweist an dieser Stelle darauf, dass die Empfehlungen zu anderen Standards auch bezüglich des Qualitätsstandards 1.3 beachtenswert sind.

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 BFH wendet EFQM als Führungs- und Qualitätsentwicklungs-Modell an. Aus den internen Evaluationen (EFQM-Self-Assessments) geht laut Selbstbeurteilungsbericht hervor, dass ein BFH-weites Prozessmanagement aufgebaut werden soll. Aus Sicht der BFH zeigt sich das EFQM-Modell als geeignete Basis für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Die Überprüfung der Wirksamkeit der Qualitätsstrategie erfolgt intern auf zwei Wegen: einerseits im Rahmen der regelmässigen Sitzungen und Retraiten des Rektorats, der Services, der Fachhochschulleitung und des Schulrats, andererseits über die jährlichen Controllinggespräche des Rektors mit den Departementen. Rund 30 Kennzahlen aus dem Controlling Cockpit und die Entwicklungs- und Finanzplanung dienen als Grundlage.

Als eine priorisierte Massnahme hat die Fachhochschulleitung aufgrund des Strategieprozesses beschlossen, das Controlling Cockpit zu konsolidieren und weiterzuentwickeln. Damit ist das Kennzahlensystem der BFH in Arbeit, um die Zweckmässigkeit der verwendeten Kennzahlen zu überprüfen. An der Vor-Ort-Visite wurde der finanzielle Aufwand erwähnt, der erforderlich ist, um Kennzahlen zu erheben. Die Fachhochschulleitung entscheide daher jeweils für vier Jahre, was gemessen werde und was nicht. Manche Kennzahlen müssen für das Reporting obligatorisch erhoben werden (zum Beispiel Angaben zu Gender, Drittmitteln, Kostendeckungsgrad in der Weiterbildung usw.), und zwar wenn möglich als Zeitreihen.

Zu den Formen für die Evaluation in der Weiterbildung wurde an der Vor-Ort-Visite auf Innovationsvorschläge hingewiesen, welche adressatengerecht eingesetzt werden können. Tatsächlich kann jedes Departement die Evaluationen anpassen und damit Innovationen ermöglichen, mit welchen der Beteiligungsgrad und die Aussagekraft der Rückmeldungen verbessert werden.

#### *Analyse*

Die Gutachtergruppe ist der Ansicht, dass die Zweckmässigkeit des Qualitätsmanagementsystems der BFH periodisch überprüft wird und falls nötig Anpassungen fortlaufend gemacht werden. Mit EFQM wählt die BFH ein im Hochschulbereich anerkanntes Qualitätsentwicklungsmodell.

Die BFH verarbeitet jedoch noch zu viele, zum Teil nicht zielgerichtet auf die Verwendung im Rahmen der Erfordernisse des Qualitätsmanagements erhobene Kennzahlen. Die Gutachtergruppe unterstützt die Hochschule in den Bemühungen, die Zahlen gemäss den Vorgaben des Regierungsrates und der eigenen Strategie zu priorisieren. Angesichts der Unterschiedlichkeit der Departemente sollten sich die Kennzahlen differenziert interpretieren lassen, um entsprechend gezielte problemorientierte Massnahmen ableiten zu können. In diesem Zusammenhang empfehlen die Gutachterinnen und Gutachter, sich verstärkt um den Einbezug von Follow-up-Massnahmen als Bestandteil eines geschlossenen Regelkreises der Qualitätssicherung zu bemühen.

Darüber hinaus sollte die Zweckmässigkeit der zur Anwendung gebrachten Werkzeuge und Massnahmen zur Qualitätssicherung einer ständigen Überprüfung unterzogen werden. Dabei kann sich die BFH auf die in einzelnen Departementen oder Studiengängen angewendete Praxis abstützen.

Das Markenzeichen der BFH, die «Vielfalt in der Einheit», verlangt neben einer hochschulpolitisch und am Leistungsauftrag des Kantons orientierten Evaluation strategisch ausgerichtete und auch zeitlich priorisierte Entwicklungsschritte, die sich am Bedarf der Fachbereiche oder Departemente messen. Dies soll die nötige Offenheit gegenüber den sich wandelnden Anforderungen gewährleisten. Die Gutachtergruppe empfiehlt, alternative und innovative Formen der Evaluation zu sichten, zu entwickeln und zu erproben, wenn deren Anwendung sich vor dem Hintergrund der jeweiligen fach- und fallspezifischen Anforderungen als sinnvoll erweisen (beispielsweise im Bereich der Künste).

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.4 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlungen*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der BFH, bei der Erhebung und Aufbereitung von Kennzahlen auf die BFH-Strategie bezogene Prioritäten zu prüfen und umzusetzen (dieselbe Empfehlung wie unter Standard 2.2).

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der BFH, Follow-up-Massnahmen als festen Bestandteil eines Qualitätsregelkreises vorzusehen und auszuweisen.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, je nach Zweckmässigkeit innovative und alternative Formen der Evaluation jenseits der Standardisierung zu erproben (dieselbe Empfehlung wie unter Standard 3.2).

## **4.2 2. Bereich: Governance**

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

#### *Beschreibung*

Der Selbstbeurteilungsbericht erläutert unter diesem Standard, inwieweit die Organisationsstruktur der BFH die Entscheidungsprozesse unterstützt, die zur Auftragserfüllung und zur strategischen Zielerreichung ablaufen. Es zeigt sich, dass der Schulrat klar auf der strategischen Ebene operiert. Er hat kürzlich einschneidende strukturelle Entscheide getroffen, wie die Schaffung der Vizerektorate Lehre beziehungsweise Forschung oder die Aufteilung des Departements Wirtschaft, Gesundheit und Soziale Arbeit in drei Departemente der genannten Fachbereiche. Beide Entscheidungen dienen der Erfüllung des Leistungsauftrags und beziehen sich auf die gültige BFH-Strategie, wobei sie die Qualität der Lehre und der Forschung stärken sollen.



Die Fachhochschulleitung setzt sich aus dem Rektor, den Departementsleitenden und dem Verwaltungsdirektor zusammen. Jedes Mitglied der Fachhochschulleitung verantwortet ein BFH-weites Aufgabenfeld (Ressortsystem), wie zum Beispiel «Internationales» oder «Weiterbildung». Zur Vorbereitung von Geschäften in den verschiedenen Aufgabenfeldern bestehen Kommissionen oder Arbeitsgruppen. Die Kommissionen haben ihre Aufträge, die sich auf die Qualitätsstrategie der BFH und den daraus abgeleiteten Massnahmenplan beziehen. Das zuständige Mitglied der Fachhochschulleitung stellt die Verbindung zwischen Kommissionsarbeit und Fachhochschulleitung sicher.

Als Beispiel befasst sich die Kommission Lehre mit drei priorisierten Massnahmen aus der Strategie BFH: der Evaluation der Studiengänge, der Annäherung der Lehre an die Forschung und der Entwicklung eines Angebots an Wahlmodulen, die an der ganzen BFH angerechnet werden können. An diesem Beispiel zeigt sich, dass die Auswirkungen des Strategieprozesses sicht- und spürbar werden.

### *Analyse*

Die Gutachtergruppe anerkennt, dass die Organisationsstruktur der BFH ermöglicht, ihren Auftrag zu erfüllen und strategische Ziele zu erreichen. Sie ging noch der Frage nach, wie sich dies auf Departementsebene verhält. Die Departemente erhalten einen Leistungsauftrag, dessen Erfüllung jährlich durch den Rektor geprüft wird. Die dabei geprüften Jahresziele können sich auf ungenügende Bewertungen durch Studierende beziehen, womit sie den Qualitätskreislauf schliessen. Gemäss Angaben an der Vor-Ort-Visite erlaubt das Qualitätssicherungssystem, die Lehre auf die Anforderungen der Strategie und die Qualitätskriterien auszurichten, wobei diese Ausrichtung in den verschiedenen Departementen nicht gleich ablaufen braucht. Die Gutachtenden regen an zu beachten, dass das in Entwicklung stehende übergreifende Prozessmanagement diese Unterschiede nicht unnötig einander angleicht.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.1 als vollständig erfüllt.

Standard 2.2: Das Qualitätssicherungssystem trägt systematisch zur Bereitstellung von relevanten und aktuellen quantitativen und qualitativen Informationen bei, auf die sich die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs stützt, um laufende und strategische Entscheidungen zu treffen.
--

### *Beschreibung*

Die BFH beschreibt im Selbstbeurteilungsbericht ihren Controllingkreislauf und nennt die erhobenen und bewerteten Kennzahlen. Diese decken die Bereiche Finanzierung, Mitarbeitende, Lehre und Weiterbildung, Forschung sowie das Immobilien- und das Risikomanagement ab. Damit ist die Überprüfung des Leistungsauftrags des Kantons und der jährlichen Zielvereinbarungen mit den Departementen möglich, und entsprechende Entscheidungen werden unterstützt.

Im Handbuch zum sogenannten Controlling Cockpit ist dargelegt, wie die Kennzahlen erhoben oder berechnet werden und welche Wirkung sie haben, also wie die Steuerungsprozesse ablaufen. Darin ist auch dargelegt, wie das Controlling und das Qualitätssicherungssystem in allen Bereichen des Leistungsauftrags der BFH zusammenwirken. Das Controlling im Bereich der Qualität der Lehre wird detailliert erläutert.

Als eine priorisierte Massnahme hat die Fachhochschulleitung aufgrund des Strategieprozesses beschlossen, das Controlling Cockpit zu konsolidieren und weiterzuentwickeln.

## Analyse

Im Verlauf der Vor-Ort-Visite wurde berichtet, dass die Definition der Kennzahlen pragmatisch festgelegt worden sei und sie allen Verantwortlichen zur Verfügung stehen würden. Wenn zum Beispiel ein Departement weniger Publikationen als der Zielwert verzeichnete, würden Fördermassnahmen in diesem Gebiet eingeleitet. Eine der geschilderten Fördermassnahmen besteht darin, mit Übersetzungen die Publikation in Zeitschriften mit Peer-Review zu ermöglichen.

Die Kennzahlen im Controlling Cockpit werden in den oben erwähnten Kommissionen der BFH diskutiert und die Ergebnisse dann an die Departemente weitergeleitet. Dazu wurde als Beispiel erwähnt, dass die Kennzahlen eines bestimmten Departements einen zu tiefen Praxisbezug in der Lehre zeigten. Hierauf wurde das Gespräch eröffnet, unter anderem mit den Studiengangsleitenden. Entsprechende Massnahmen konnten schliesslich von den zuständigen Verantwortlichen eingeleitet werden.

Die Gutachtenden gingen der Frage nach, ob allenfalls zu viele Kennzahlen erhoben und bewertet würden und ob die verwendeten Zielwerte nicht eine zu hohe Präzision suggerieren. Auf die Frage nach den die Auswahl der verwendeten Kennzahlen bestimmenden Kriterien wurde von den Verantwortlichen der BFH darauf hingewiesen, dass einige relevante Kennzahlen nur mit erheblichem logistischem und personellem Aufwand erhoben werden könnten. Man setze sich für eine Überarbeitung der derzeit praktizierten Routinen ein, mit dem Ziel, zu insgesamt weniger, aber aussagekräftigeren Kennzahlen zu kommen. Zudem mache sich vermehrt der Wille bemerkbar, die Interpretation auf schweizweit zu entwickelnde Benchmarks abzustützen.

In ihrer Beurteilung stellen die Gutachtenden fest, dass die Verantwortlichen der BFH über umfangreiche relevante und aktuelle quantitative und qualitative Informationen verfügen, welche aber noch zu wenig gezielt genutzt werden können. Die entsprechenden Empfehlungen beziehen sich auf vorher behandelte Qualitätsstandards und werden hier mit dem entsprechenden Verweis aufgeführt.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.2 als vollständig erfüllt.

## Empfehlungen

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der BFH, bei der Erhebung und Aufbereitung von Kennzahlen auf die BFH-Strategie bezogene Prioritäten zu prüfen und umzusetzen (dieselbe Empfehlung wie unter Standard 1.4).

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der BFH, zu reflektieren, gegenüber welchen Adressaten die Informationen oder Konsequenzen aus den Kennzahlen in welcher Art eröffnet werden (siehe Auflage zu Standard 1.3, die sich auf die repräsentativen Gruppen der BFH bezieht).

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 Mitwirkung der repräsentativen Gruppen der BFH ist im Gesetz über die Berner Fachhochschule geregelt (FaG, 2003/2015), und zwar im Sinne der Mitsprache. Die konkrete Ausgestaltung der Mitbestimmung ist auf der BFH-Ebene im Fachhochschulstatut, auf Departements-ebene in den Departementen geregelt. Mitwirkung wird auch über regelmässige interne



Kommunikation gewährleistet. Der Rektor trifft sich periodisch mit den Anspruchsgruppen, die in Verbänden organisiert sind.

Im Schulrat haben Studierende und Dozierende je einen Sitz mit Stimmrecht. Die Vereinigung für Mittelbau, Administration und Dienste der BFH und die BFH-Alumni sind gemäss gesetzlichen Bestimmungen nicht im Schulrat vertreten. Sie haben diesbezüglich Interesse angemeldet; der Entscheid des Schulrats in dieser Sache ist noch ausstehend. In der Rekurskommission der BFH haben zwei Dozierende sowie je eine Vertretung des Mittelbaus und der Studierenden Einsitz.

Die ständigen Kommissionen werden auf Vorschlag der Departemente zusammengesetzt und durch die Fachhochschulleitung gewählt, welche auch das Präsidium bestimmt. Dabei sollen die Kommissionsmitglieder die Departemente aus ihrer jeweiligen Funktion heraus vertreten können, zum Beispiel Fragen der Lehre departementsweit vertreten. Es zeigt sich, dass die ständigen Kommissionen sich überwiegend aus Dozierenden und Angehörigen des Mittelbaus zusammensetzen.

Im Selbstbeurteilungsbericht heisst es, die Mitwirkung des administrativen und des technischen Personals sei schwieriger zu gestalten. Während der Vor-Ort-Visite zeigte sich allerdings, dass sich Vertreter der Services bei den Vernehmlassungen oder in Arbeitsgruppen einbezogen fühlen. Umgekehrt kam zum Ausdruck, dass die Nutzer im Austausch über den BFH-Servicekatalog ihre Ansprüche an die Services anmelden können.

#### *Analyse*

Die Gutachtenden stellen fest, dass die Mitwirkungsrechte an der BFH im gesetzlichen Rahmen möglich sind. Sie haben sich noch näher nach der konkreten Beteiligung bei der Anstellung von Dozierenden und bei Studiengangrevisionen erkundigt. Bei der Wahl von Studiengang- oder Fachbereichsleitungen sind Dozierende und Mittelbauangehörige in den Anstellungsvorbereitungskommissionen vertreten, bei der Anstellung von Dozierenden sind auch Studierende in den Prozess integriert. Ein Studierendenvertreter berichtet, dass er als Mitglied der Abteilungskonferenz an der Entwicklung einer neuen Studentafel beteiligt gewesen sei. Eine andere Vertreterin erwähnt, dass einmal im Jahr eine Vollversammlung der Studierenden stattfindet, die allerdings schwach besucht werde, und dass daher nach neuen Mitsprachemöglichkeiten gesucht werde.

Für kurzfristige Änderungen in den Abläufen bestimmter Studiengänge sind die nötigen Kanäle vorhanden. Aber ein Einbezug in die Entwicklung der Massnahmen, welche die Verantwortlichen aufgrund der Evaluationen der Studiengänge ergreifen, konnte nicht im wünschbaren Mass festgestellt werden. Die Gutachtergruppe empfiehlt den Verantwortlichen für die Studiengänge, eine strukturierte Diskussion unter Mitwirkung der repräsentativen Gruppen über Studiengangsentwicklungen oder -anpassungen zu führen.

Schliesslich haben sich die Gutachtenden anlässlich der Vor-Ort-Visite vom Wert der mit externen Partnern besetzten Beiräte diverser Einheiten der BFH überzeugen können. Sie stellten fest, dass die Kontakte unterschiedlich intensiv gepflegt werden. Insgesamt könne die Wirkung dieser Kontakte noch gesteigert werden. Sie empfehlen hierzu, durch geeignete, den jeweiligen Fachkulturen entsprechende Massnahmen sicherzustellen, dass die sehr guten, zum Teil informellen Kontakte mit den Praxispartnern für eine nachhaltige Mitwirkung dieser Interessengruppe genutzt werden.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.3 als grösstenteils erfüllt.

### *Empfehlungen*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen den Verantwortlichen für die Studiengänge, eine strukturierte Diskussion unter Mitwirkung der repräsentativen Gruppen über Studiengangsentwicklungen oder -anpassungen zu führen.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der BFH, durch geeignete, den jeweiligen Fachkulturen entsprechende Massnahmen sicherzustellen, dass die sehr guten, zum Teil informellen Kontakte mit den Praxispartnern für eine nachhaltige Mitwirkung dieser Interessengruppe genutzt werden.

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*

Der Einsatz für eine nachhaltige Entwicklung ist im Leistungsauftrag der BFH verankert. Die in der Folge priorisierte Massnahme war, die Definition des Nachhaltigkeitsbegriffs zu erarbeiten und mit dem dazugehörigen Glossar festzulegen. Schliesslich soll das gemeinsame Verständnis für nachhaltige Entwicklung intern kommuniziert werden.

Im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit nennt der Selbstbeurteilungsbericht verschiedene Massnahmen und Errungenschaften an der BFH. Durch die im Rahmen des Leistungsauftrags abgesicherte Finanzierung ist der Betrieb der BFH wirtschaftlich nachhaltig gesichert.

Zahlreiche Massnahmen in ökologischer Nachhaltigkeit nennt die BFH im Bereich Infrastruktur, welche jedoch wegen der aktuell 26 Standorte der BFH noch schwierig zu realisieren sind. Die geplante Standortkonzentration in Bern und Biel wird einen wesentlich nachhaltigeren Betrieb ermöglichen. Bei der ökologischen Nachhaltigkeit besteht auch sonst Handlungsbedarf. Es gibt namentlich keine Beschaffungspolitik, die Fragen der Nachhaltigkeit explizit einbezieht.

Für 2019 ist eine institutionelle Verankerung der Nachhaltigkeit geplant, was auch Voraussetzung für deren Integration in die vier Leistungsbereiche der BFH ist. Weiter soll ein Nachhaltigkeitsreporting aufgebaut werden, das im Kennzahlensystem eingefügt werden soll.

Aktuell bedauert die BFH, dass Nachhaltigkeit in Lehre und Forschung eher noch ein Randthema darstellt. Nachhaltigkeit ist kein Bestandteil in der Lehrevaluation. In bestimmten Studiengängen besteht eine thematische Abdeckung, andere behandeln aber kaum Themen in nachhaltiger Entwicklung. Immerhin wurde in bestimmten Gebieten ein Preis für Abschlussarbeiten ausgeschrieben, die Nachhaltigkeit zum Thema haben.

### *Analyse*

Die Gutachterinnen und Gutachter sind der Ansicht, dass die laufende Diskussion zum Nachhaltigkeitsbegriff als transversale Thematik in allen Lehrveranstaltungen etabliert werden könnte. Damit raten sie der BFH, das angestrebte gemeinsame Verständnis für nachhaltige Entwicklung nicht «ein für alle Mal» festzulegen, sondern die Behandlung der Thematik zu sichern.

Konkret könnte für die Studienprogramme die Bedingung aufgestellt werden, im Minimum eine Woche auszuweisen, während der die nachhaltige Entwicklung im Vordergrund steht. Dies lässt sich beispielsweise als interdisziplinäre Blockveranstaltung, als Seminar oder als Semesterarbeit umsetzen. Die Gutachtergruppe regt an, die Dozierenden zur Vermittlung des Nachhaltig-

keitsbegriffs im Unterricht zu verpflichten und die Umsetzung in der regelmässigen Evaluation zu prüfen. Dabei soll das Thema Nachhaltigkeit auch fachbereichsspezifisch in die Curricula aufgenommen werden. Damit kann ein Verständnis von Nachhaltigkeiten geschaffen werden, was wiederum intern zwischen den Bereichen eine Auseinandersetzung mit dem Thema ermöglicht.

Aufgrund der dokumentierten Sachverhalte und Aussagen an der Vor-Ort-Visite kam die Gutachtergruppe zum Schluss, dass sich die BFH auf dem Gebiet der nachhaltigen Entwicklung ambitionierte Prioritäten setzen und mehr unternehmen muss. Sie formuliert dazu die Auflage, im Bereich der nachhaltigen Entwicklung klare und detailliert ausgewiesene Ziele zu definieren und auch umzusetzen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.4 als teilweise erfüllt.

#### *Auflage 2*

Im Bereich der nachhaltigen Entwicklung muss die BFH klare und detailliert ausgewiesene Ziele definieren und auch umsetzen.

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*

Der Kanton Bern macht der BFH Vorgaben zur Gleichstellung von Mann und Frau. Diese verlangen eine gezielte Frauenförderung in technischen Bereichen und Männerförderung im Fachbereich Gesundheit. Zudem sieht der Leistungsauftrag vor, bis im Jahr 2020 31 Prozent der Führungspositionen mit Frauen zu besetzen. Der Anteil fest angestellter Dozentinnen der BFH soll 35 Prozent erreichen.

An der Vor-Ort-Visite wurde erwähnt, dass in Umfragen unter den Mitgliedern der Hochschule die Vereinbarkeit von Familie und Beruf an der BFH zu über 80 Prozent als positiv beurteilt worden ist. Die BFH kennt flexible Anstellungsbedingungen, welche anhand von zwei Zeitmodellen konkretisiert sind. Die Planung des Mutterschaftsurlaubs besteht als systematischer HR-Prozess, inklusive der Organisation der Rückkehr und allfälliger Reduktion der Stellenprozente. Die Departemente können in Absprache mit den Angestellten beim Wiedereinstieg ein anderes Projektumfeld anbieten. Für die Studierenden wird die Verschiebung von Prüfungen bei Schwangerschaft ermöglicht.

#### *Analyse*

Auf Nachfrage durch die Gutachtenden zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Studium berichten die Verantwortlichen, dass die Krippenplätze, welche durch die Berner Hochschulen respektive in der Stadt Biel zur Verfügung stehen, momentan nicht ausgelastet seien (zehn Plätze stehen der gesamten BFH zur Verfügung). Als Begründung wurde in diesem Zusammenhang auf den «Berner Betreuungs-Gutschein» hingewiesen. Die Kita-Plätze würden in der Regel in der Nähe des Wohnortes genutzt und nicht unbedingt beim Arbeits- respektive Studienplatz. Dieser ist im Falle der BFH ja noch über 26 Standorte verteilt, was es der BFH noch viel schwieriger macht, den tatsächlichen Bedarf an Plätzen zu evaluieren und dementsprechend ein attraktives Angebot zu installieren. Hierzu empfehlen die Gutachtenden, den tatsächlichen Bedarf an Kinderbetreuung differenzierter in Erfahrung zu bringen, dies auch im Hinblick auf die Standortkonzentration in Bern und Biel.

Nach Ansicht der Gutachtergruppe hat die BFH im Bereich der Chancengleichheit noch zu wenig klar differenziert, wie sie die Vorgaben aus dem Leistungsauftrag erreichen will. Sie kann sich vorstellen, dass die bestehenden departementsspezifischen Lösungen bei Mutterschaftsurlaub, Wiedereinstieg usw. noch weiter formalisiert werden könnten.

Für die Jahre 2017 bis 2020 besteht ein Aktionsplan in Chancengleichheit mit vier Schwerpunkten. Die Departemente haben dazu ihre Jahresplanungen, zudem läuft für die Einreichung innovativer Massnahmen im Bereich der Chancengleichheit eine Ausschreibung. Einer der Schwerpunkte ist das Diversity Management. So stehen zum Beispiel Studierenden mit Sprechhemmungen andere Prüfungsformen zur Verfügung. Zum Bereich Herkunft wurde berichtet, dass die Aufnahme von Flüchtlingen oder Migranten an bestimmten Departementen möglich ist. Die Gutachterinnen und Gutachter haben diese Vorhaben gewürdigt. Der «Nachteilsausgleich» erfolgt demnach auf der Basis des Engagements Einzelner, scheint aber nicht im System verankert zu sein. Zusammenfassend geben die Gutachtenden zu bedenken, dass die Chancengleichheit noch wenig in den PDCA-Kreislauf eingebaut sei und die verschiedenen Aspekte an der BFH umfassender geregelt werden könnten.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.5 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlungen*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der BFH, die Anstrengungen im Bereich Chancengleichheit / tatsächliche Gleichstellung zu verstärken.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, den tatsächlichen Bedarf an Kinderbetreuung differenzierter in Erfahrung zu bringen, dies auch im Hinblick auf die Standortkonzentration in Bern und Biel.

### **4.3 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.

#### *Beschreibung*

Die BFH ist ihrem Typ entsprechend (Fachhochschule, vgl. HFKG Art. 2 Abs. 2 Bst. b sowie Art. 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. Der Kernauftrag der BFH ist die praxisorientierte und forschungsbasierte *Lehre*.

Innerhalb des Leistungsauftrags des Kantons Bern entwickelt die BFH ihre Aktivitäten gemäss den eigenen strategischen Zielen. Der Kanton steuert das Gesamtangebot in der Lehre (gegenwärtig 29 Bachelor- und 21 Masterstudiengänge) und bewilligt die Studiengänge im Rahmen des Leistungsauftrags. Mit dem Kantonsbeitrag wird gemäss Selbstbeurteilungsbericht die Leistungserbringung der BFH in Lehre, Forschung sowie im Bereich der Dienstleistungen pauschal abgegolten.

Bei der Entwicklung neuer Studiengänge überprüft der Schulrat die Einhaltung der Strategie, die Marktsituation sowie die finanzielle Tragbarkeit jedes neuen Angebots. Um die Beziehungen zur Praxis sicherzustellen, werden in vielen Departementen Beiräte eingesetzt. Ein zentrales Element, um Praxisorientierung und Wissenschaftlichkeit sicherzustellen, ist die Rekrutierung (Personalgewinnung) geeigneter Dozierender (siehe Standard 4.2). Den Praxisbezug der Lehre

leisten auch Praktika und Diplomarbeiten auf Bachelor- oder Masterstufe, die in Partnerbetrieben der BFH durchgeführt werden.

Die BFH betreibt *Forschung* mit einem finanziellen Umfang von jährlich über 60 Millionen Franken, wovon mehr als die Hälfte aus Drittmitteln stammen. Sie hat in den letzten Jahren entsprechend der eigenen Strategie sieben Forschungszentren aufgebaut, die sogenannten BFH-Zentren, welche departementsübergreifend auf Basis etablierter Forschungsgruppen und Institute gebildet worden sind. Die sieben BFH-Zentren nennen sich folgendermassen:

- Technologie in Sport und Medizin
- Soziale Sicherheit
- Nahrungsmittelsysteme
- Holz – Ressource und Werkstoff
- Arts in Context
- Digital Society
- Energiespeicherung (in Zusammenarbeit mit dem Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique)

Sowohl die BFH als auch jedes ihrer Departemente und die oben genannten BFH-Zentren verfügen gemäss Selbstbeurteilungsbericht über je eigene Strategien mit verbindlichen Zielen und Massnahmen für den Bereich Forschung. Diese sind auf die BFH-Strategie abgestimmt. Die Forschung wird auf der Hochschulleitungsebene durch eine Kommission koordiniert und weiterentwickelt. Ein Mitglied der Fachhochschulleitung ist zugleich Leiter des Ressorts Forschung. Die Organisation und Führung der Forschungseinheiten liegen in der Verantwortung der Departemente und werden unterschiedlich formalisiert. In jedem Departement gibt es Forschungsverantwortliche, die zugleich Mitglied der Departementsleitung sind; dies ermöglicht eine direkte Verbindung von Forschung zur Leitung und umgekehrt. Die BFH hat kürzlich ein Konzept für die Forschungskommunikation erstellt und einen Massnahmenplan definiert; dieser wird derzeit umgesetzt.

Die BFH verfügt zudem mit der Forschungsinitiative über ein Instrument, um die Drittmittelakquisition zu unterstützen. Dabei werden drittmittelfinanzierte Projekte mit einem Unterstützungsbeitrag vergütet, wobei die Beiträge je nach Umfang des Projekts und Förderprogramm abgestuft sind.

Die Verknüpfung der Forschung mit der Lehre (Einheit von Forschung und Lehre) stellt die BFH im Personalgewinnungsprozess durch den möglichst hohen Anteil an Mischprofilen unter den Dozierenden sicher. Dazu kommt, dass die Masterarbeiten in der Forschung angesiedelt werden und auch Doktorate (in Zusammenarbeit mit Universitäten) immer häufiger vorkommen. Die Hochschule der Künste Bern (HKB) verfügt mit der «Graduate School of Arts» über ein eigenes Doktoratsprogramm mit der Universität Bern.

Die Angebote zur *Weiterbildung* (aktuell rund dreissig Master of Advanced Studies, elf Executive Master of Business Administration und weit über hundert Zertifikatslehrgänge) richten sich vor allem an berufstätige Hochschulabsolventinnen und -absolventen, die sich in ihrem Fachgebiet weiter spezialisieren wollen, Zusatzkompetenzen in anderen Fachgebieten erwerben wollen oder sich inter- oder multidisziplinär ausrichten möchten.

Entsprechend den Angaben der BFH im Selbstbeurteilungsbericht ist das Angebot der *Dienstleistungen* ebenso praxisbezogen. Die Departemente erbringen Dienstleistungen in Produktprüfung, Planung, Expertise oder Beratung für Dritte. Zudem ist der Bereich Künste im öffentlichen Kulturleben mit Konzerten, Ausstellungen usw. aktiv. Im Bereich Gesundheit gibt es konkrete Projekte über die Bildungstypen hinweg und eine Zusammenarbeit mit dem Universitätsspital in der Entwicklung und Erbringung von konkreten Dienstleistungen. Zudem werden für den Kanton versorgungspolitisch wichtige Forschungsarbeiten als Grundlagen für die kantonale Gesundheitspolitik erarbeitet. Auch im Bereich Soziale Arbeit werden konkrete

Dienstleistungen und Instrumente zur Verfügung gestellt wie zum Beispiel das forschungsbasierte Instrument für Abklärungen im Kinderschutz.

### *Analyse*

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die BFH ihr Mandat und ihre strategischen Ziele ihrem Typ entsprechend definiert hat und ausübt. Sie ist im erweiterten Leistungsauftrag Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen tätig.

Das Prinzip der Freiheit von Lehre und Forschung wird nach Ansicht der Gutachterinnen und Gutachter eingehalten; die BFH kann sich innerhalb des Leistungsauftrages, abgeleitet aus der BFH-Strategie und deren Zielen, die Aktivitäten definieren. Beim Aufbau der BFH-Zentren und in der Drittmittelbeschaffung werden die Forschungsthemen und -ausrichtungen aufgrund der Ausschreibungen bestimmt.

Die Möglichkeit, Studiengänge zu entwickeln, zwingt zu Überlegungen, wie das BFH-Angebot konkurrenzfähig bleiben kann. Dazu nimmt die BFH am regelmässigen Austausch unter den anbietenden Fachhochschulen teil, unter anderem in den entsprechenden Kommissionen und Delegationen von Swissuniversities. An der BFH sind fachbereichsübergreifende Module im Aufbau, welche von Studierenden verschiedener Studiengänge belegt werden können. Die Verknüpfung der Angebote über die Departemente hinweg könnte also von der BFH noch weiter strategisch vorangetrieben werden. Dies würde zudem auch die gewünschte Interdisziplinarität fördern und befördern.

Das Angebot der BFH im Bereich der Weiterbildungen entspricht dem Mandat und wird vom Qualitätsmanagementsystem abgesichert. Bezüglich der geleisteten Dienstleistungen macht die BFH im Selbstbeurteilungsbericht nur wenige Angaben. Die Gutachtergruppe bekam den Eindruck, dass die BFH an einen begrenzten Kreis von Partnern Dienstleistungen ausrichtet. Sie regt an, das Dienstleistungsangebot im Rahmen ihrer strategischen Ziele sichtbarer und breiter anzubieten und zu kommunizieren.

Mit Blick auf den demografischen Wandel und eine alternde Gesellschaft regt die Gutachtergruppe zudem an, den Bereich Gesundheit und Pflege perspektivisch stärker zu akzentuieren – zumal mit dem Inselspital ein potenter Kooperationspartner zu Verfügung steht. Ebenso sollte über die Idee eines Gesundheitscampus nachgedacht werden, der sich in den Dienst der integrierten und innovativen Versorgungsforschung stellt. Innovative Geschäftsmodelle im Kontext von Pflege, Gesundheit und Demografiemanagement werden in der Schweiz zu wichtigen Gestaltungsimperativen avancieren, die von der Hochschule vorsteuernd aufgegriffen werden sollten.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.1 als vollständig erfüllt.

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

### *Beschreibung*

Die Evaluation der Forschungstätigkeit erfolgt in den Departementen durch Leistungs- und Zielvereinbarungen mit den Forschungseinheiten, die jährlich überprüft werden. Die Forschungsbereiche evaluieren ihre Projekte bei der Drittmittelakquisition regelmässig. Forschungslabors müssen über eine fachspezifische Akkreditierung verfügen. Forschung und Dienstleistungen können auch Gegenstand von Befragungen oder Abschlussgesprächen mit Kunden sein.

Im Moment läuft an der BFH die interne Evaluation der Studiengänge an, welche vor Inkrafttreten des HFKG noch extern vergeben worden ist. Die Hochschule der Künste wird als Erste



die Studiengänge als Ganzes in der neuen Form evaluieren. Dazu sind noch keine Praxiserfahrungen verfügbar.

Die regelmässige Evaluation der Lehrmodule findet je nach Departement jährlich im Turnus an mindestens 20 Prozent der Lehrveranstaltungen statt, also mindestens alle fünf Jahre. Die Ergebnisse gehen an die betroffenen Dozierenden sowie an die Abteilungs- respektive Studiengangsleitenden. Die Departementsleitenden erhalten die Ergebnisse in aggregierter Form. Üblich sind auch gegenseitige Unterrichtsbesuche von Dozierenden und Gesprächsrunden, in denen Studierende in Kleingruppen die Evaluationsergebnisse mit jeweils einer Dozentin oder einem Dozenten besprechen.

Die Studierenden halten nicht alle Befragungen für zielorientiert oder auf ihre konkrete Situation bezogen. Auch der Zeitpunkt der Evaluationen wird kritisch diskutiert, weil die Erhebung früh im Semester erfolgt, damit Rückmeldungen noch vor den Modulprüfungen zurück an die Studierenden gehen können. Je nach Unterrichtssituation kommen aber auch flexiblere Formen der Evaluation zum Einsatz, die eine zeitliche Entzerrung zulassen und notwendige Anpassungen laufend möglich machen. Entsprechende positive Beispiele werden teilweise an der HKB praktiziert. Es gibt auch Studierende, die keinen Evaluationsbogen gesehen haben und berichten, dass Verbesserungsvorschläge erst Ende Semester entgegengenommen werden.

An der Vor-Ort-Visite haben verschiedene Fachpersonen auf Potenziale zur weiteren Flexibilisierung der Lehrevaluationsformen hingewiesen, welche auf den jeweiligen Studiengang oder das Fachgebiet angepasst werden können. Dies wurde weiter oben unter Standard 1.4 diskutiert und führt zur Empfehlung, je nach Zweckmässigkeit innovative und alternative Formen der Evaluation jenseits der Standardisierung zu erproben.

#### *Analyse*

Als wesentliches Ergebnis der Forschungstätigkeit und der Dienstleistungen haben die Gutachtenden den Transfer in die Praxis sowie in die Lehre identifiziert. In Bereichen wie der Medizinaltechnik oder Landbewirtschaftung wurden Beispiele genannt, bei denen der Transfer der Ergebnisse im Forschungsprojekt selber bereits geplant sei. Damit erscheint deren Evaluation als sichergestellt. Es finden unter anderem spezifisch für Nutzer durchgeführte Veranstaltungen und informelle Treffen ausgewählter Personen mit der BFH statt. Als Transfer von Forschungsergebnissen in die Lehre wurde unter anderen ein Beispiel aus der Entwicklung von Musikinstrumenten genannt.

Die Gutachtergruppe anerkennt, dass die Evaluationsergebnisse der Lehre an Departementskonferenzen oder an einer Hauptdozentenkonferenz kommuniziert und zusammenfassend analysiert werden. Mit den genannten Evaluationen leistet das Qualitätssicherungssystem die Erhebung der Kennzahlen im Bereich der Lehre. Die sechs für die BFH wichtigsten Kennzahlen kommen ins Controlling Cockpit und sind damit Gegenstand der jährlichen Zielerreichungsprüfung. Dazu gehören zum Beispiel Kennzahlen wie die Weiterempfehlungsquote oder ein Indikator zum Praxisbezug. Die Kommission für Evaluationen und Qualitätssicherung behält den PDCA-Zyklus im Fokus, das heisst die Interpretation der Evaluationsergebnisse für die Massnahmenergreifung.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.2 als vollständig erfüllt.

#### *Empfehlung*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, je nach Zweckmässigkeit innovative und alternative Formen der Evaluation jenseits der Standardisierung zu erproben (dieselbe Empfehlung wie unter Standard 1.4).

Standard 3.3: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass Grundsätze und Ziele im Zusammenhang des europäischen Hochschulraums berücksichtigt werden.

#### *Beschreibung*

Die BFH bekennt sich in ihrer strategischen Ausrichtung zu einer aktiven Rolle im europäischen Hochschulraum. Unter den nachgeordneten Massnahmen hat die Förderung der Mobilität von Studierenden und Dozierenden höchste Priorität. Zudem gibt es eine internationale Ausrichtung der Forschung, die in der Zusammenarbeit mit Schwellen- und Entwicklungsländern besonders stark ist. Die BFH setzt auch die Empfehlungen über die Bologna-Deklaration in ihren Studiengängen um (Gliederung in Module, ECTS usw.). Die Prozesse für die Entwicklung, Führung und Weiterentwicklung der Angebote in der Lehre sind definiert und umgesetzt. Das Angebot baut sich gemäss den Bologna-Richtlinien auf und ist modularisiert.

Die BFH-Services, namentlich das International Office, unterstützen die Mobilität und kümmern sich dabei um das Abschliessen der Learning Agreements sowie um gewisse Dienstleistungen für ankommende Studierende (Incomings). Zur Mobilität gehören auch Praktika im Ausland, welche an der Vor-Ort-Visite als sehr gewinnbringend erwähnt wurden. Die Anzahl Mobilitätsstudierender bleibt im einstelligen Prozentbereich, wobei etwas mehr Studierende die BFH für ein Mobilitätssemester verlassen als ankommen.

#### *Analyse*

Vor diesem Hintergrund fragten die Gutachtenden nach Formen der Internationalisierung im Unterricht an der BFH. Es zeigte sich, namentlich in der Wirtschaft, in der Informatik sowie an der HKB, dass internationale Konzepte oder Ansätze gelehrt werden, dass also bei den angestrebten Kompetenzen der europäische Hochschulraum berücksichtigt wird.

Der Selbstbeurteilungsbericht zählt noch verschiedene weitere Beispiele des internationalen Austauschs auf, an denen die BFH beteiligt ist. Insgesamt kommen die Gutachtenden jedoch zum Schluss, dass den Grundsätzen im europäischen Hochschulraum an der BFH noch gezielter nachgelebt werden könnte. In bestimmten Departementen funktioniert das gut, in anderen Departementen könnten Schwachstellen mit weniger zahlreichen, dafür funktionierenden Partnerschaften und fremdsprachigen Angeboten angegangen werden.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.3 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, eine strategische Profilierung auf international passende Kooperationen hin voranzutreiben.

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*

Die BFH orientiert sich für die Zulassung am HFKG, für die Leistungsbeurteilung und die Vergabe von Ausbildungsabschlüssen zusätzlich am «Europäischen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen» (EQF) und am «Qualifikationsrahmen für den schweizerischen Hochschulbereich» (NQF). Zulassungen sind auf allen Ebenen der Hochschule klar und verbindlich geregelt, und zwar auf die Empfehlungen von Swissuniversities abgestützt. Dazu gehört die Regelung der verwandten Berufsabschlüsse, die den Zugang zu Bachelorstudien der BFH



ermöglichen. Zu erwähnen ist auch, dass bestimmte Studiengänge der BFH Zugangsbeschränkungen kennen (Numerus clausus), welche den Interessierten klar kommuniziert werden. Für alle übrigen Fälle besteht das Ziel, einen gleichberechtigten Zugang zu gewähren, namentlich mittels studiengangsspezifischer Sur-dossier-Verfahren. Nach Auskunft an der Vor-Ort-Visite wird dabei die Studierfähigkeit im anvisierten Studiengang und die fachliche Ebene der extern geleisteten Vorbildung beurteilt.

Die Angaben zu den Leistungsüberprüfungen (Termine, Kriterien usw.) sind in den Studienreglementen stufengerecht festgehalten. An der Vor-Ort-Visite wird negativ angemerkt, dass in gewissen Fällen der Zeitpunkt der Bekanntgabe von Prüfungsergebnissen erst nach Anmelde-terminen für folgende Module liege. Ausserdem kämen Informationen zu Prüfungen manchmal erst im letzten Moment bei den Studierenden an. Zudem seien Sharepoint-Ankündigungen nicht mit allen Betriebssystemen kompatibel.

### *Analyse*

Die Gutachtenden sind der Frage nachgegangen, wie Kriterien für die Beurteilung der Leistungen der Studierenden kommuniziert werden. Studierende seien grundsätzlich nicht leicht zu erreichen, Informationskanäle und Plattformen würden rasch ändern, hiess es dazu. An einzelnen Departementen wird darauf geachtet, mehrsprachig zu kommunizieren.

In der Regel bietet die Studienberatung Hilfe und unterstützt auch bei allfälligen Beschwerden. Über das Einspracheverfahren zu Prüfungsergebnissen wird im Intranet informiert, Merkblätter erläutern das Vorgehen.

Die Gutachtergruppe kommt zum Schluss, dass die Kriterien definiert, kommuniziert und systematisch, transparent und konstant angewendet werden.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.4 als vollständig erfüllt.

## **4.4 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*

Der Kanton Bern finanziert die BFH im Rahmen des Leistungsauftrags, den er als Trägerkanton mit der Hochschule alle vier Jahre aushandelt. Innerhalb des finanziellen Rahmens geniesst die BFH gemäss Selbstbeurteilungsbericht eine gewisse Autonomie in der Schwerpunktsetzung: Für 2017 bis 2020 sind die qualitative sowie die quantitative Weiterentwicklung, die Profilbildung und die Standortkonzentration als Schwerpunkte der BFH gesetzt. Der Regierungsrat des Kantons Bern erlässt den Leistungsauftrag in Kenntnis der BFH-Strategie und aufgrund der Überprüfung der Zielerreichung aus den Vorjahren. Damit besteht ein Mechanismus, welcher der BFH erlaubt, ihren Fortbestand zu sichern und ihre strategischen Ziele zu erreichen.

Nebst dem Beitrag des Trägerkantons setzt sich die Finanzierung der BFH aus den Beiträgen des Bundes, den Beiträgen anderer Kantone, welche im Rahmen der interkantonalen Fachhochschulvereinbarung für jeden Studierenden der BFH aus dem jeweiligen Kanton ausgerichtet werden, sowie den Beiträgen aus Studiengebühren und Drittmitteln zusammen. Finanzielle Zuwendungen in Form von Sponsoring und Spenden an die BFH sind in einem Reglement über Sponsoring und Fundraising geregelt, womit nach Beurteilung der Gutachtergruppe die Freiheit und Unabhängigkeit in Lehre und Forschung transparent gesichert sind.

Die Finanzierung erlaubt der BFH, strategische Finanzreserven anzulegen, was aktuell im Hinblick auf die Entwicklung neuer Studiengänge praktiziert wird. Auch die systematische Förderung und Bereitstellung von Ressourcen für den Bereich Forschung sei nach Angaben an der Vor-Ort-Visite damit gewährleistet.

In Bezug auf die Infrastruktur sei hier nochmals auf die Schwierigkeit hingewiesen, welche aus der Vielzahl von Standorten der BFH entsteht. Für die Informatikinfrastruktur besteht ein Ticket-System für Schadenmeldungen und Interventionsbedarf, welches an der Vor-Ort-Visite positiv erwähnt wurde. Es wurde aber auch erwähnt, dass nicht alle Betriebssysteme mit den vorhandenen Informatiklösungen wunschgemäss funktionieren.

### *Analyse*

An der Vor-Ort-Visite haben die Gutachtenden die zeitliche Belastung angesprochen, welche sich aus der Umsetzung der BFH-Strategie ergeben. Die BFH bestätigt, dass es für bestimmte Akteure des Strategieprozesses zu erhöhten zeitlichen Belastungen kommen kann. Im Rahmen der Vereinbarung über die Jahresarbeitszeit wird versucht, die Bedingungen für solche Sondereinsätze zu regeln. Es handle sich dabei um kein neues Problem. Neu ist auch nicht, dass strategische Aufgaben häufig denselben Akteuren anvertraut werden. Die Gutachtergruppe anerkennt, dass Mehrbelastungen in einem Strategieprozess an Hochschulen häufig vorkommen.

Als oberste Maxime achtet die BFH darauf, dass sich die Einheitskosten pro Studierenden nicht erhöhen. In diesem Zusammenhang schlägt die Gutachtergruppe der BFH vor, die Überlegungen auf die Verfügbarkeit für studentisches Wohnen und auf die wirtschaftliche Tragbarkeit einzelner Studiengänge auszuweiten. Die BFH sollte auch ihre Möglichkeiten zur optimierten Ausschöpfung der Ressourcen und zur übergreifenden Nutzung der Infrastruktur durch die Standortkonzentration bedenken.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.1 als vollständig erfüllt.

Standard 4.2: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass das gesamte Personal entsprechend dem Typ und den spezifischen Merkmalen der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs qualifiziert ist. Es sieht zu diesem Zweck eine regelmässige Evaluation des Personals vor.

### *Beschreibung*

Das Qualitätssicherungssystem kennt eine Reihe von Prozessen, welche sicherstellen, dass die Mitarbeitenden in der Lage sind, den Kernauftrag der Hochschule auszuführen, mitzutragen respektive zu ermöglichen. Diese sind namentlich im Dokument «Personalpolitik der BFH» vom 19. Oktober 2016 festgelegt. Gemäss Selbstbeurteilungsbericht verfügen alle Mitarbeitenden der BFH über eine Stellenbeschreibung, welche sich auf die Richtpositionsumschreibung des Kantons bezieht und die Aufgaben, Kompetenzen, die Verantwortung und die notwendigen Qualifikationen festlegt.

Zur Rekrutierung von Dozierenden, Studiengangs-, Fachbereichs- und Departementsleitenden sowie des Rektors oder der Rektorin wird eine Anstellungsvorbereitungskommission (AVK) gebildet, welche einen breit abgestützten Prozess abwickelt, der in den Anstellungsvorschlag mündet. Bei Dozierenden gehört dazu unter anderem eine Probelektion.

Zur Evaluation der Mitarbeitenden der BFH und ihrer Leistungen finden jährlich Mitarbeitendengespräche (MAG) nach kantonalen Vorgaben und mit kantonal vorgegebenen Instrumenten statt. Für Dozierende, wo die Evaluation indirekt auch aus den Beurteilungen der Module durch die Studierenden hervorgeht, kann die Leistungsbeurteilung je nach Departement auch eine

andere Form haben. So kann die Umsetzung von Evaluationsergebnissen aus der Lehre in eine Beratung der Dozierenden münden.

Die BFH bevorzugt zur Sicherung der fachhochschulspezifischen Anforderungen Stellenprofile, welche Tätigkeiten sowohl in der Lehre wie auch in der Forschung umfassen (Mischprofile). Von den Dozierenden verlangt sie, dass sie sich über hochschuldidaktische Kompetenzen ausweisen oder sich diese innerhalb von zwei Jahren in einem Kurs aneignen. Der Umfang eines solchen Kurses liegt zwischen 60 und 200 Arbeitsstunden, je nach Beschäftigungsgrad der Dozierenden.

Die Mitarbeitendengespräche bilden unter anderem eine Grundlage für Weiterbildungen des Personals. Alle Departemente der BFH verfügen jeweils über eine HR-Beratung, welche zum Beispiel in Konfliktsituationen die betroffenen Personen und ihre Vorgesetzten berät und unterstützt. Für bestimmte Anliegen kann auch die Beratungsstelle der Berner Hochschulen eingeschaltet werden.

In Abständen von einigen Jahren finden an der BFH allgemeine Mitarbeitendenbefragungen statt; die nächste solche Befragung ist für 2018 geplant. Die Ergebnisse von 2014 sind intern breit kommuniziert worden, bis auf die Stufe der einzelnen Organisationseinheiten. Es sind namentlich Verbesserungen im Zusammenhang mit der Arbeitsbelastung der Dozierenden und der wissenschaftlichen Mitarbeiter (WMA) ergriffen worden, und weitere Ergebnisse haben sich im Massnahmenplan der BFH-Strategie ausgewirkt. So hat die BFH ihre Personalpolitik verabschiedet und damit den Prozess zur Definition der Personalentwicklungskonzepte in den Departementen eingeleitet. Dabei wird vor allem auf verschiedene Kompetenzen in den Bereichen Lehre und Forschung sowie auf Praxiserfahrung abgezielt und eine entsprechende Weiterbildungs- und Sabbaticalpraxis aufgebaut. Der Weiterbildungswille der Einzelnen wird nach Massgabe des betrieblichen Interesses unterstützt.

#### *Analyse*

Die Gutachtenden haben an der Vor-Ort-Visite nach den Mitteln gefragt, mit welchen das Personal im Hinblick auf die strategischen Ziele und Schwerpunkte eingesetzt und gefördert wird. Dazu gibt es an der BFH Ansätze, Kompetenzen der Mitarbeitenden im Sinne von Mitgliedschaften, Fachkompetenzen usw. zu erheben. Eine der gezeigten Lösungen besteht aus der zentralen Erfassung der Weiterbildungen, inklusive Kongressbesuche. Individuell erreichte Kompetenzen werden im Mitarbeiterstab der BFH jedoch nicht systematisch erfasst. Es bestehen Ideen zur Förderung von gezielten Praxiseinsätzen im Hinblick auf strategisch angestrebte Profilentwicklungen.

Weiter nimmt die Gutachtergruppe zur Kenntnis, dass die Personalgewinnungsprozesse geeignet sind, die strategische Lenkung der Neuanstellungen zu unterstützen. Sie anerkennt, dass die breite Mitwirkung in den AVK die Berücksichtigung der BFH-Strategie prinzipiell zulässt. Die Gutachtergruppe sieht namentlich im Bereich der Interdisziplinarität noch Möglichkeiten, einen Fortschritt durch gezielte Neueinstellungen zu erreichen. Es wird angeregt, die AVK für die Anstellung von Dozierenden durch Personen, die aus anderen Departementen kommen, im Sinne einer Stärkung der Interdisziplinarität zu ergänzen.

An der Vor-Ort-Visite wird in dem Zusammenhang auf die BFH-Zentren als Impulsgeber für Interdisziplinarität hingewiesen. Ausserdem zeigt es sich, dass die BFH bei Berufungen in erster Linie das Profil der betroffenen Studiengänge wahren und stärken will und den doppelten Bezug zu Theorie und Praxis im Auge behält. Zusätzlich stellt sich hier die Frage nach der Innovationsfähigkeit: Wie gewährleistet die BFH, dass sich verändernde Berufs- und Anforderungsprofile in angemessener Weise in der Berufungspolitik widerspiegeln? Die Gutachtenden fanden keine Massnahmen, die dieser möglichen «Trägheit des Systems» entgegenwirken. Daher empfehlen sie der BFH, die Profilbildung gezielt im Rahmen ihrer Berufungs- oder Personalpolitik zu verfolgen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.2 als grösstenteils erfüllt.

### *Empfehlungen*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der BFH, Stellenneubesetzungen gezielter als bisher zur Steuerung der Innovationsfähigkeit und zur Weiterentwicklung von Studiengangprofilen strategisch einzusetzen.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der BFH, in Bezug auf die Anstellungsvorbereitungskommissionen (AVK) zu prüfen, ob diese Kommissionen genug breit zusammengesetzt sind, um die angestrebte Interdisziplinarität und Innovationsfähigkeit zu erreichen.

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 BFH misst gemäss Selbstbeurteilungsbericht der Laufbahnentwicklung des gesamten Personals und insbesondere des wissenschaftlichen Nachwuchses hohen Stellenwert bei. Die BFH hat dies in ihre Strategie aufgenommen und arbeitet am Personalentwicklungskonzept, das auch Laufbahnentwicklungsmodelle für den wissenschaftlichen Nachwuchs enthält. Die BFH schreibt, dass die Departemente die Personalentwicklung weitgehend autonom umsetzen.

Als Angebot für die Weiterbildung und Förderung des Nachwuchses, aber auch des akademischen Personals besteht an der BFH das CAS «Research in Applied Sciences». An der Vor-Ort-Visite hiess es, dass die WMA in der Regel sehr interessiert an diesem Angebot seien. Ausserdem könne aufgrund der Forschungsevaluation den Forschungsgruppen empfohlen werden, Mitarbeitende das CAS besuchen zu lassen. Wie unter Standard 4.2 erwähnt, hat das gesamte Personal Zugang zu gezielten Weiterbildungen, die aufgrund der Mitarbeitendengespräche festgelegt werden. Dabei spielen die in allen Departementen zur Verfügung stehenden HR-Beratungen eine wichtige Rolle. In der IT-Abteilung wird im Rahmen eines Pilotversuchs gezielt nach Weiterbildungen gesucht, die auf das Potenzial der Mitarbeitenden abgestimmt sind.

Ein Laufbahnkonzept für das Forschungspersonal wird im Moment in bestimmten Departementen umgesetzt. Diese Umsetzung wird vom Mittelbau begleitet. Einzelne Departemente haben ein grobes Schema für den Mittelbau, aufgrund dessen Kriterien eine Stufe weiterkommen kann, wer zum Beispiel eigene Forschung akquiriert hat. Diese Personalentwicklungskonzepte sind noch nicht in allen Departementen gleich systematisch implementiert. Die unterschiedliche Ausprägung ergibt sich unter anderem aus den spezifischen Anforderungen je nach Fachbereich.

### *Analyse*

Mit ihrer strategischen Ausrichtung und dem darauf aufbauenden Instrumentarium unterstützt die BFH nach Ansicht der Gutachtergruppe die Laufbahnentwicklung ihres Personals. Je nach Departement hat sie an der Vor-Ort-Visite verschiedene Formen dieser Unterstützung diskutiert.

In der Nachwuchsförderung zwingt die geforderte Berufserfahrung in bestimmten Fällen die Assistierenden dazu, die Fachhochschule zu verlassen, um das gewünschte Profil zu erlangen. Ein anderer Weg ist, den Praxisbezug über Teilzeitanstellungen zu sichern, was an der Hochschule der Künste häufig vorkommt.

Dabei resultiert aber nicht unbedingt eine Förderung mit Forschungsbezug. Dies scheint zum Beispiel mit Assistierenden besser zu gelingen, die langfristig über Drittmittel angestellt sind.

Einen anderen Weg gehen Assistierende, die bei gesenktem Anstellungsgrad einen Master absolvieren oder ein Doktorat erlangen. In manchen Fachrichtungen ist die Dissertation ein erwünschtes Profilvermerkmal bei erneuter Anstellung an der BFH, in manchen Fällen haben aber die Berufserfahrungen mehr Gewicht.

Weiter stellen die Gutachtenden fest, dass verschiedene Formen der Mobilität zur Personalentwicklung an der BFH beitragen. Dazu wurden Seminar- und Kongressbesuche erwähnt, aber auch Dozierendenmobilität, Forschungssabbaticals, welche aufgrund entsprechender Projektangaben gewährt werden, usw. Die Gutachtergruppe regt an, dass sich die zuständigen Stellen bei den erwähnten Unterstützungsmassnahmen auf Instrumente wie die BFH-Personalpolitik abstützen.

Des Weiteren ist die Gutachtergruppe der Ansicht, dass die Massnahmen zur Laufbahntwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses noch nicht optimal umgesetzt sind. Es gibt grosse Unterschiede zwischen den Departementen. Die bereits aufgenommenen Initiativen sollten verstärkt werden, damit es zu einer systematischen Nachwuchsförderung in allen Departementen kommt. Dies liesse sich zum Beispiel mittels einer Unterstützung beim Aufbau von Netzwerken unter Fachpersonen fördern.

Die Gutachtergruppe regt damit an, Prozesse im Qualitätssicherungssystem zu nutzen, die erlauben, dass der wissenschaftliche Nachwuchs in den verschiedenen Departementen spezifisch gefördert werden kann. Eine frühzeitige Information über mögliche Laufbahnen gehört ihrer Ansicht nach dazu. Die Gutachtergruppe empfiehlt der BFH daher, mit den Personalentwicklungskonzepten in den Departementen die Laufbahnen des wissenschaftlichen Nachwuchses transparent zu fördern.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.3 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung*

Die Gutachtergruppe empfiehlt der BFH, mit den Personalentwicklungskonzepten in den Departementen die Laufbahnen des wissenschaftlichen Nachwuchses transparent zu fördern.

#### **4.5 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 BFH verwendet für die Bekanntmachung ihrer Qualitätssicherungsprozesse und deren Ergebnisse in allen Bereichen vorwiegend das Intranet. In vielen Teilen der BFH werden ausserdem Departements- oder Fachbereichskonferenzen und Newsletter genutzt.

Die Leitlinien des Qualitätsmanagements, namentlich die BFH-Strategie, sind allgemein zugänglich und auf dem Web in gut lesbarer Form als Download verfügbar. Die daraus abgeleiteten priorisierten Massnahmenpläne und Zuständigkeiten sind wiederum im Intranet für Studierende und Mitarbeitende einsehbar.

#### *Analyse*

Die Gutachtergruppe konnte feststellen, dass die Fachhochschulleitung und der Schulrat eng mit der im Rektorat angesiedelten Kommunikationsabteilung zusammenarbeiten, um die Qualitätssicherungsstrategie öffentlich bekannt zu machen. So konnte der Präsident des Schulrats zu kürzlich gefällten strategischen Entscheiden (Standorte, Strukturen der BFH)

Presseinterviews geben, und der Rektor hatte unter anderem eine Aussprache mit der Bildungskommission des Kantons Bern.

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten feststellen, dass die BFH mit den zur Verfügung stehenden Kommunikationskanälen zu einer Versachlichung der kürzlich breit geführten öffentlichen Diskussion der BFH-Strategie beiträgt. Auch der Fachhochschultag der BFH erlaubt, einmal im Jahr intern und extern umfassende Informationen über die BFH-Strategie zu vermitteln. Dieser Tag ist jedoch naturgemäss nicht für alle Anspruchsgruppen gleich geeignet. Der Bericht zum Fachhochschultag wird im Web veröffentlicht, wobei er nicht für alle Computersysteme technisch einwandfrei einsehbar ist.

Kommunikationsbeauftragte aus den Departementen vermittelten an der Vor-Ort-Visite den Eindruck, dass die Kommunikation der BFH dafür gesorgt hat, dass jede Anspruchsgruppe mitbekommt, dass es eine BFH-Strategie gibt. Sie vertreten eine Stärkung der «Dachmarke BFH», womit die nationale und internationale Vernetzung ermöglicht werde.

Die Gutachtergruppe hat sich im Speziellen nach der Weitergabe der Ergebnisse aus Qualitätsprozessen erkundigt, welche die Weiterentwicklung von Studiengängen betreffen. Dabei hat sie festgestellt, dass häufig über die Linie, das heisst über die Studiengangsverantwortlichen, informiert wird. Die Fülle von Ergebnissen, welche das Qualitätssicherungssystem zur Verfügung stellt, sei in vielen Studiengängen gemäss Aussagen an der Vor-Ort-Visite erkannt. Um die Ergebnisse aus Unterrichtsvaluationen bedarfsgerecht zu nutzen, werden zum Beispiel Modulbesprechungen durchgeführt, und zwar noch bevor die Modulprüfungen stattfinden. Die Rückmeldungen an die Dozierenden würden in den Mitarbeitergesprächen thematisiert.

Es hat sich jedoch gezeigt, dass dabei der Zugang mittels PDCA-Zyklen nicht immer verständlich gemacht werden kann. Die Grundlagen für die Weiterentwicklung bestimmter Studiengänge könnte noch besser mit Bezug auf Ergebnisse aus den zuvor geführten Erhebungen und Analysen kommuniziert werden. Daraus leiten die Gutachterinnen und Gutachter eine Empfehlung ab.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.1 als grösstenteils erfüllt.

### *Empfehlung*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, Angaben über Studiengangsentwicklungen gezielt und verständlich an alle Anspruchsgruppen zu richten und sich auf Ergebnisse aus den Qualitätssicherungsprozessen zu beziehen.

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*

Zentrale Mittel der BFH zur regelmässigen Information über ihre Tätigkeiten sind der Webauftritt, der jährliche Geschäftsbericht und der BFH-Tag, an dem einmal im Jahr ein hochkarätiges Publikum gezielt informiert wird. Der Geschäftsbericht enthält auch extern erhobene Kennzahlen, wie zum Beispiel die vom Bundesamt für Statistik erhobene Anzahl und geografische Herkunft der Bachelor- und Masterstudierenden nach Departementen respektive Fachbereichen sowie die Anzahl Weiterbildungsabschlüsse. Angaben zu Projektpartnerschaften nach geografischer Herkunft und Art (mit Unternehmen, Hochschulen) sowie zur Anzahl laufender Projekte nach Förderquellen illustrieren die Forschungstätigkeiten der BFH.

Mehrere Departemente geben Magazine heraus und führen gezielte Informationstage durch, welche sich an einen breiten Kreis von Ansprechpartnern aus dem Fachgebiet richten.



Bestimmte Publikationen geben einen Überblick über die Abschlussarbeiten in verschiedenen Studiengängen. Zudem kommen vermehrt die Kanäle der sozialen Medien zum Einsatz. Die Kommunikationsleiter haben jeweils Einsitz in die Departementsleitungen, womit die regelmässige Information über die Tätigkeiten abgesichert ist.

#### *Analyse*

An der Vor-Ort-Visite wird berichtet, dass die Funktion und Nutzung verschiedener Kanäle im Internet auf Stufe Rektorat geprüft wird. Selbstkritisch wird angemerkt, dass das Potenzial, welches im breiten Spektrum der Tätigkeiten der BFH liege, noch nicht ausgeschöpft sei.

Über die angebotenen Studienprogramme und Abschlüsse informiert die BFH prominent über ihren Webauftritt. Ausserdem bieten die Departemente eine breite Palette von Infobroschüren und Berichten über ihre jeweiligen Angebote in Aus- und Weiterbildung an. Die Gutachtergruppe beurteilt diese Informationen als objektiv.

Der Massnahmenplan der BFH nennt als Massnahme mit hoher Priorität die Förderung der Kommunikation betreffend Breite des Lehrangebotes und Anwendungen aus Forschung und Entwicklung. Im Selbstbeurteilungsbericht steht zudem, dass die Kommunikation einzelner Studiengänge darüber hinaus explizit Gegenstand strategischer Massnahmen sei.

BFH-intern sind die nötigen Informationen und Funktionen zur Studierenden- und Lehradministration in Aus- und Weiterbildung in den entsprechenden Webapplikationen zugänglich. Die Kommunikation zu interdisziplinären Angeboten könnte nach Ansicht der Gutachtergruppe intensiviert werden, zum Beispiel die Transfermodule im Fachbereich Wirtschaft. Gemäss Angaben an der Vor-Ort-Visite wäre eine direktere Kommunikation mit Studierenden wünschbar, zum Beispiel zur Erklärung des Werts der Fremdsprachenmodule.

Die Gutachtergruppe konnte sich davon überzeugen, dass die BFH nicht nur regelmässig informiert, sondern die Kanäle und die Form laufend überprüft.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.2 als vollständig erfüllt.

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

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen die gesamthafte äusserst positive Weiterentwicklung der BFH in den vergangenen zehn Jahren an den Beginn ihrer Gesamtbeurteilung. Die BFH präsentiert sich mit einem klaren Profil.

#### *Stärken*

Beeindruckt hat die Gutachtergruppe die Kohäsion der so unterschiedlichen Personengruppen untereinander, welche verschiedene Ansprüche gegenüber der BFH vertreten, als Studierende, Lehrende, Forschende oder in den Services Tätige, als externe Beobachter oder Empfänger von Dienstleistungen usw. Diese Haltung basiert nicht zuletzt auf einer soliden Führungsorganisation. Das Managementsystem erscheint auf gut dokumentierte Konzepte abgestützt und umfasst dabei die verschiedenen Leistungsbereiche der BFH.

Zu den Stärken zählen die Gutachterinnen und Gutachter das Potenzial, das die BFH aus ihrer Vielfalt zu schöpfen weiss. Unter der «Dachmarke BFH» zählt sie ganz unterschiedlich ausgerichtete Studienprogramme zu ihrem Gesamtangebot: Neben dem Grundangebot sind be-



stimmte Bereiche speziell akzentuiert oder spezialisiert angeboten, andere Studiengänge sind auf ihrem Gebiet einzigartig unter den Schweizer Fachhochschulen.

Die Gutachterinnen und Gutachter haben an der BFH zufriedene Studierende und nutzerorientierte Services angetroffen. Interessante Kooperationen sind auf verschiedenen Feldern in Forschung und Dienstleistungen entstanden. Als Beispiele dafür werden hier die Bereiche Pflege und Holzbau erwähnt, zudem das Kooperationsprojekt «Graduate School of Arts».

#### *Herausforderungen*

Neben diesen Stärken stellen sich der BFH einige Herausforderungen. Die historisch bedingte Zersplitterung auf verschiedene Standorte bleibt bis zum Bezug der geplanten Campusse ein Hindernis für eine effiziente Nutzung der Ressourcen. Gerade hier wird die BFH die Nachhaltigkeit ihres Betriebes noch verbessern können. Auch in der Forschung und der Lehre ist Nachhaltigkeit noch zu wenig berücksichtigt.

Die durch die Vielfalt der BFH erst mögliche Interdisziplinarität wird in verschiedenen Bereichen bewusst gefördert, namentlich bei der Forschungsfinanzierung, erscheint aber noch nicht optimal gelebt/umgesetzt. Die internationale Vernetzung ist nach der Beurteilung der Gutachtergruppe vorhanden, könnte aber noch stärker auf die Strategie der BFH ausgerichtet werden.

Auch in Bezug auf das Qualitätssicherungssystem gibt es für die BFH Herausforderungen. Die Partizipation bei der Qualitätsentwicklung ist perspektivisch zu erhöhen. Die Abfolge der Top-down- und der Bottom-up-Strukturen in der Qualitätssicherung erreichen nicht in jedem Fall die Adressaten. Die Sicherung der Qualität der Studiengänge ist erwiesenermassen im Umbruch. Sie wirkt demzufolge im Moment noch etwas zufällig.

Gerade hier zeigt sich das Potenzial, welches die unterschiedlichen Ansätze der einzelnen Departemente in der Qualitätssicherung bietet. Mit der anlaufenden internen Evaluation der Studiengänge an der BFH bietet sich die Chance, die besten Praktiken dort zu stärken, wo sie erfolgreich einsetzbar sind. Dies gilt auch für die vier Leistungsbereiche der BFH, Lehre, Forschung, Dienstleistungen und Weiterbildung.

Schliesslich sehen die Gutachterinnen und Gutachter eine Herausforderung darin, das Qualitätsverständnis und die Qualitätskultur in den verschiedenen Bereichen der BFH weiterzuentwickeln. Dabei ist aufgefallen, dass zwar viele führungsrelevante Kennzahlen verwendet werden, diese jedoch ohne klar erkennbare Priorisierung eingesetzt werden. Positiv zu bewerten ist hier das Bemühen um die Etablierung eines transparenten Systems mit Controlling Cockpit, das ein inter- und intraorganisatorisches Benchmarking unterstützt.

Natürgemäss wurden im vorliegenden Bericht festgestellte Herausforderungen und Schwächen breiter diskutiert. Sie bieten der BFH die Möglichkeit, als Chance wahrgenommen zu werden und zur kontinuierlichen Verbesserung beizutragen.

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

### *Qualitätssicherungsstrategie*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der BFH, ausgehend von der bestehenden Qualitätssicherungsstrategie und den beschriebenen Prozessen, einen Qualitätsdiskurs in und unter den Departementen anzustossen, damit sowohl ein übergreifendes Qualitätsverständnis als auch den jeweiligen fachspezifischen Anforderungen genügende Qualitätskulturen entstehen.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der BFH, bei der Erhebung und Aufbereitung von Kennzahlen auf die BFH-Strategie bezogene Prioritäten zu prüfen und umzusetzen (dieselbe Empfehlung wie unter Standard 2.2).

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der BFH, Follow-up-Massnahmen als festen Bestandteil eines Qualitätsregelkreises vorzusehen und auszuweisen.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, je nach Zweckmässigkeit innovative und alternative Formen der Evaluation jenseits der Standardisierung zu erproben (dieselbe Empfehlung wie unter Standard 3.2).

#### *Governance*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der BFH, bei der Erhebung und Aufbereitung von Kennzahlen auf die BFH-Strategie bezogene Prioritäten zu prüfen und umzusetzen (dieselbe Empfehlung wie unter Standard 1.4).

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der BFH, zu reflektieren, gegenüber welchen Adressaten die Informationen oder Konsequenzen aus den Kennzahlen in welcher Art eröffnet werden (siehe Auflage zu Standard 1.3, die sich auf die repräsentativen Gruppen der BFH bezieht).

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen den Verantwortlichen für die Studiengänge, eine strukturierte Diskussion unter Mitwirkung der repräsentativen Gruppen über Studiengangsentwicklungen oder -anpassungen zu führen.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der BFH, durch geeignete, den jeweiligen Fachkulturen entsprechende Massnahmen sicherzustellen, dass die sehr guten, zum Teil informellen Kontakte mit den Praxispartnern für eine nachhaltige Mitwirkung dieser Interessengruppe genutzt werden.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der BFH, die Anstrengungen im Bereich Chancengleichheit / tatsächliche Gleichstellung zu verstärken.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, den tatsächlichen Bedarf an Kinderbetreuung differenzierter in Erfahrung zu bringen, dies auch im Hinblick auf die Standortkonzentration in Bern und Biel.

#### *Lehre, Forschung und Dienstleistungen*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, eine strategische Profilierung auf international passende Kooperationen hin voranzutreiben.

#### *Ressourcen*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der BFH, Stellenneubesetzungen gezielter als bisher zur Steuerung der Innovationsfähigkeit und zur Weiterentwicklung von Studiengangprofilen strategisch einzusetzen.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der BFH, in Bezug auf die Anstellungsvorbereitungskommissionen (AVK) zu prüfen, ob diese Kommissionen genug breit zusammengesetzt sind, um die angestrebte Interdisziplinarität und Innovationsfähigkeit zu erreichen.

Die Gutachtergruppe empfiehlt der BFH, mit den Personalentwicklungskonzepten in den Departementen die Laufbahnen des wissenschaftlichen Nachwuchses transparent zu fördern.

### *Interne und externe Kommunikation*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, Angaben über Studiengangsentwicklungen gezielt und verständlich an alle Anspruchsgruppen zu richten und sich auf Ergebnisse aus den Qualitätssicherungsprozessen zu beziehen.

## **7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe**

Aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts der Berner Fachhochschule vom 15. Dezember 2016 und der Vor-Ort-Visite vom 4. April bis 6. April 2017 schlägt die Gutachtergruppe der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ vor, die Akkreditierung der Berner Fachhochschule mit folgenden Auflagen auszusprechen:

### *Auflage 1*

Die BFH muss Strukturen und Mechanismen zum angemessenen Einbezug der repräsentativen Gruppen für die Entwicklung des Qualitätssicherungssystems implementieren. Insbesondere muss der Einbezug der Studierenden und des Verwaltungspersonals sichergestellt werden.

### *Auflage 2*

Im Bereich der nachhaltigen Entwicklung muss die BFH klare und detailliert ausgewiesene Ziele definieren und auch umsetzen.

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



## **Teil D**

### **Stellungnahme der Berner Fachhochschule**

07. Juli 2017





BFH | Falkenplatz 24 | Bern

Schweizerische Agentur für  
Akkreditierung und  
Qualitätssicherung  
Herr Dr. Christoph Grolimund  
Effingerstrasse 15  
Postfach

**Berner Fachhochschule**

Prof. Dr. Herbert Binggeli  
Rektor  
Falkenplatz 24  
3012 Bern  
Telefon 031 848 33 00  
herbert.binggeli@bfh.ch  
www.bfh.ch

7. Juli 2017

**Institutionelle Akkreditierung der Berner Fachhochschule BFH:  
Stellungnahme zum Bericht der Gutachtergruppe**

Sehr geehrter Herr Dr. Grolimund

Im Namen der Berner Fachhochschule BFH möchten wir uns bei den Gutachterinnen und Gutachter sowie den beiden Projektleitenden der AAQ für ihren Einsatz, die Organisation sowie das konstruktive, offene und dialogorientierte Gesprächsklima während des ganzen Akkreditierungsverfahrens herzlich bedanken. Unser Dank gilt auch allen Mitarbeitenden und Studierenden der BFH sowie externen Praxispartnern, welche mit ihrem Engagement wesentlich zur erfolgreichen Vor-Ort-Visite beigetragen haben.

Es freut uns zur Kenntnis zu nehmen, dass die Gutachtergruppe die meisten Standards der Akkreditierungsrichtlinien HFKG als durch die BFH „vollständig erfüllt“ oder „grösstenteils erfüllt“ beurteilt. Diese Einschätzungen bestärken uns in unserem Bekenntnis zur kontinuierlichen Qualitätssicherung und -weiterentwicklung.

Die Fachhochschulleitung dankt für die Gelegenheit, zu den angeführten Bereichen des Gutachterberichts ihre inhaltlichen Einschätzungen einbringen zu dürfen. Die im Bericht dargestellten Auflagen sowie Empfehlungen, beziehungsweise Weiterentwicklungsmöglichkeiten betrachten wir als wertvolle Inputs – sie korrespondieren grösstenteils mit bereits eingeleiteten Vorhaben.

**Zu den Auflagen**

**Auflage 1**

Die BFH muss Strukturen und Mechanismen zum angemessenen Einbezug der repräsentativen Gruppen im Qualitätssicherungssystem implementieren. Insbesondere muss der Einbezug der Studierenden und des Verwaltungspersonals sicher gestellt werden.

Die Fachhochschulleitung kann die Wahrnehmung der Gutachterinnen und Gutachter bezüglich angemessenem Einbezug der repräsentativen Gruppen im Qualitätssicherungssystem (QMS) nur bis zu einem gewissen Grad nachvollziehen. Aus Sicht der BFH sind allerdings die Anspruchsgruppen schon heute sehr gut in die Gremien eingebunden, die Mitwirkung ist durchgängig institutionalisiert und reglementarisch festgehalten (z.B. Mitwirkung im Schulrat, in departementsübergreifenden Gremien, in den

Departements - und Fachbereichskonferenzen, in den Anstellungsvorbereitungskommissionen, in der Erarbeitung der Strategie sowie in den regelmässig stattfindenden EFQM-Self Assessments usw.). In ihrer Analyse unterscheidet die Gutachtergruppe zwischen der Mitwirkung an der *Entwicklung* und an der *Umsetzung* des Qualitätssicherungssystems. Bei der Umsetzung wird gewürdigt, dass die Anspruchsgruppen bereits breit eingebunden sind. Die Einbindung von Studierenden und Verwaltungsmitarbeitenden in geeignete Gefässe zur Weiterentwicklung des QMS wird hingegen seitens der Gutachtergruppe als noch ausbaufähig bewertet. Insgesamt interpretieren wir die Auflage so, dass die Einbindung dieser Gruppen bei der Entwicklung von Konzepten, Regelungen und Instrumenten gestärkt werden muss, was zur angestrebten Vertiefung einer übergreifenden Qualitätskultur beitragen soll.

Vor diesem Hintergrund betrachten wir folgende drei Gefässe zur noch besseren Einbindung von Studierenden und des Verwaltungspersonals als geeignet:

a.) *Vizerektorate*

Ab Ende 2017 werden an der BFH die zwei Vizerektorate *Lehre* und *Forschung* eingeführt. Es ist bereits heute festgelegt, dass Studierende und Mitglieder des Verwaltungspersonals bei den sie betreffenden Themen und Aufgaben verbindlich und entscheidungswirksam eingebunden werden. Dies kann anhand dreier konkreter Beispiele der Strategieumsetzung belegt werden:

- *Evaluation der Studiengänge*: Im Konzept ist der Einbezug der verschiedenen internen und externen Anspruchsgruppen, insbesondere aber der Studierenden, durch die Studiengangsleitenden vorgesehen.
- Schon heute werden bei *Curriculumsentwicklungen*, die laufend und nicht im Rahmen des eben erwähnten siebenjährigen Evaluationszyklus stattfinden, Studierende intensiv miteingebunden.
- Die Fachhochschulleitung hat entschieden, bei der Konzipierung von *departementsübergreifenden BFH-Wahlmodulen* Studierende einzubinden. Dies gilt insbesondere für Fragen der Zielsetzung, der Inhalte und der zu vermittelnden Kompetenzen.

b.) *Kommission für Evaluation und Qualitätsentwicklung KEQ*

Die KEQ setzt sich mit den Kernfragen des Qualitätsmanagements an der BFH auseinander und deckt als Querschnittsgremium alle vier Leistungsbereiche ab. Bereits heute sind, neben den Qualitätsbeauftragten der Departemente, Mitarbeitende aus der Verwaltung mit vertreten. In Arbeitsgruppen werden Einzelprojekte bearbeitet, in denen relevante Anspruchsgruppen themenbezogen eingebunden werden. Ein Beispiel hierfür ist die Entwicklung und regelmässige Überarbeitung der Evaluationsinstrumente der Lehre, bei der die Studierenden immer wichtige Beiträge leisten. Ein weiteres aktuelles Beispiel ist der Einbezug des IT-Verantwortlichen der BFH bei der Konzeption einer Umfrage zur Qualität der Informationsdienstleistungen.

Angesichts der Arbeitsweise und der bisherigen Breite der Repräsentantinnen und Repräsentanten wird eine institutionelle Erweiterung um zusätzliche Personen, die themenunabhängig bei jeder Sitzung präsent sein müssen, als nicht zielführend erachtet. Die Einbindung der relevanten Anspruchsgruppen in die Entscheidungsfindungen der KEQ bleibt aber auch in Zukunft ein wichtiges Anliegen aller Beteiligten.

c.) *Departementsleitungen*

Dozierende sind in allen Departementsleitungen der BFH vertreten. Dort werden alle wichtigen departementalen Entscheidungen in Bezug auf die vier Leistungsbereiche und die Administration getroffen. In einigen Departementsleitungen sind ausserdem

Mittelbauvertreterinnen oder -vertreter sowie Verwaltungsmitarbeitende eingebunden oder ein möglicher Beizug ist reglementarisch festgelegt. Diese Mitglieder verfügen heute in der Regel zumindest über ein Mitspracherecht.

Per 1.1.2018 wird das heutige Departement WGS in drei eigenständige Departemente Gesundheit, Soziale Arbeit und Wirtschaft aufgeteilt. Ausserdem werden neu ein Vizerektorat Lehre und ein Vizerektorat Forschung gebildet. Vor diesem Hintergrund wurde eine Angleichung der departementalen Binnenorganisationen an die Hand genommen. Im Rahmen dieses Projekts wird auch die Zusammensetzung der Departementsleitungen geprüft. Ein angemessener Miteinbezug der Studierenden, des Mittelbaus und der Verwaltungsmitarbeitenden wird ebenfalls Gegenstand dieser Prüfung sein.

#### *Vertiefung Qualitätsverständnis der BFH*

In den Departementen gibt es bereits eine Reihe von Ansätzen zur Fundierung der Qualitätsdiskussion. So orientiert sich beispielsweise die HAFL in Lehre und Forschung an konkret formulierten Qualitätsstandards. Die Standards wurden partizipativ, unter Einbezug aller relevanten Anspruchsgruppen, erarbeitet und bilden die Grundlage für die Entwicklung eines fachspezifischen Qualitätsbewusstseins. Zur weiteren integrativen Vertiefung eines BFH-weiten Qualitätsverständnisses aller relevanten Anspruchsgruppen sind beispielsweise folgende Massnahmen bereits angedacht:

- Auf der Grundlage der Rückmeldungen der Gutachtergruppe wird eine breite, auf alle relevanten Anspruchsgruppen ausgerichtete Kommunikation und Diskussion der Qualitätsthematik an der BFH erfolgen.
- Bei den Departementskonferenzen könnten, wie bereits bei einigen Departementen üblich, Qualitätsthemen als fixe Traktanden gesetzt werden.
- Eine regelmässige Bearbeitung von qualitätsrelevanten Themen auf „Qualitätsretriten“ von Führungskräften trägt zur Diffundierung des Qualitätsverständnisses bei. Dies wurde beispielsweise bereits erfolgreich am Fachbereich Wirtschaft 2016 so realisiert.

#### *Auflage 2*

Im Bereich der nachhaltigen Entwicklung muss die BFH klare und detailliert ausgewiesene Ziele definieren und auch umsetzen.

Die Fachhochschulleitung teilt die Meinung der Gutachtergruppe wonach im Bereich der Nachhaltigen Entwicklung Handlungsbedarf besteht. Sie hat darum im Rahmen der Strategieerarbeitung eine departementsübergreifende Arbeitsgruppe mit der Formulierung einer Teilstrategie beauftragt. Diese wurde unter anderem gestützt auf die Selbstbeurteilungsberichte der Departemente im Bereich der Nachhaltigkeit erarbeitet. Auf Stufe BFH wurden daraus erste Massnahmen priorisiert und teilweise bereits umgesetzt. Im Rahmen der Einführung der Vizerektorate Lehre und Forschung soll zudem das heute bestehende Ressortsystem überprüft werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass neu ein Ressort Nachhaltigkeit mit dazu gehörender Kommission gebildet wird. Das Ressort und die Kommission sollen – analog zu den weiteren BFH-Ressorts/Kommissionen – Ziele und Massnahmen zuhanden Fachhochschulleitung formulieren und die Umsetzung koordinieren.



## Zu den Empfehlungen

### 1. Qualitätssicherungssystem

**Zu QS 1.1** Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der BFH, ausgehend von der bestehenden Qualitätssicherungsstrategie und den beschriebenen Prozessen einen Qualitätsdiskurs in und unter den Departementen anzustossen, damit sowohl ein übergreifendes Qualitätsverständnis als auch den jeweiligen fachspezifischen Anforderungen genügende Qualitätskulturen entstehen.

Diese Empfehlung der Gutachterinnen und Gutachter erachtet die Fachhochschulleitung als wertvolle Anregung und wird verschiedene Massnahmen dazu prüfen. Beispielsweise:

- Breite Kommunikation und Diskussion der Qualitätsthematik auf der Grundlage der Akkreditierungsergebnisse
- Fixe Traktanden zu Qualitätsthemen bei Departementskonferenzen
- Zyklische „Qualitätsretriten“ der Führungskräfte
- Vertiefung der Qualitätsdiskurse im Nachgang von EFQM-Self Assessments
- Nutzung des Potentials der Vizerektorate zur integrativen Bearbeitung von Qualitätsaspekten in Lehre und Forschung (z.B. wie am Tag der BFH-Forschenden und Lehrenden in 2017)

**Zu QS 1.4** Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der BFH, bei der Erhebung und Aufbereitung von Kennzahlen auf die BFH-Strategie bezogene Prioritäten zu prüfen und umzusetzen (dieselbe Empfehlung wie unter Standard 2.2).

Die Fachhochschulleitung hat sich an ihrer letztjährigen Retraite mit der Einführung eines umfassenden Management Informationssystem MIS auseinandergesetzt und ist dabei zum Schluss gekommen, dass ein solches zu wenig ihren Bedürfnissen entspricht. Im Rahmen einer Arbeitsgruppe wird, gestützt auf die Erkenntnisse aus dieser Retraite, der Steuerungsprozess auf Stufe Gesamtinstitution im Wechselspiel mit den Departementen neu modelliert und möglichst verschlankt. Dabei werden auch die Anzahl und die Wichtigkeit der Kennzahlen geprüft. Die Festlegung von Kennzahlen zur Überprüfung der Strategieerreichung hat hierbei eine hohe Priorität. Ziel ist die Bereitstellung eines angemessenen Kennzahlensets. Die Kennzahlen orientieren sich an den vier Ergebniskriterien des EFQM-Modells.

**Zu QS 1.4** Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der BFH, Follow-up Massnahmen als festen Bestandteil eines Qualitätsregelkreises vorzusehen und auszuweisen.

Die Fachhochschulleitung erachtet diese Empfehlung der Gutachterinnen und Gutachter als wertvolle Anregung für die Weiterentwicklung ihres Qualitätssicherungssystems, insbesondere bei Evaluationen und Self Assessments im Rahmen des EFQM-Prozesses (Optimierung des etablierten PDCA-Regelkreises).

**Zu QS 1.4** Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, je nach Zweckmässigkeit innovative und alternative Formen der Evaluation jenseits der Standardisierung zu erproben (dieselbe Empfehlung wie unter Standard 3.2).

Die Fachhochschulleitung teilt die Einschätzung der Gutachterinnen und Gutachter. Tatsächlich tendieren wir zu vielen quantitativen, schriftlichen Befragungen. Schon heute werden allerdings auch verschiedene alternative Formen der Evaluation eingesetzt, z.B. in

der Lehre am Fachbereich Soziale Arbeit sog. Narrative Interviews oder andernorts „Grumble Hours“, Klassensprecherkonferenzen usw. Diese Erfahrungen werden wir in Zukunft verstärkt über die Departementsgrenzen hinweg nutzen.

## 2. Governance

Zu QS 2.2 Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der BFH, bei der Erhebung und Aufbereitung von Kennzahlen auf die BFH-Strategie bezogene Prioritäten zu prüfen und umzusetzen (dieselbe Empfehlung wie unter Standard 1.4).

Siehe Stellungnahme zur ersten Empfehlung zu QS 1.4.

Zu QS 2.2 Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der BFH zu reflektieren, gegenüber welchen Adressaten die Informationen oder Konsequenzen aus den Kennzahlen in welcher Art eröffnet werden (siehe Auflage zu Standard 1.3, die sich auf die repräsentativen Gruppen der BFH bezieht).

Eine stärker zielgruppenorientierte Kommunikation und Diskussion quantitativer Leistungsgrößen halten wir ebenfalls für angezeigt. Dieser Aspekt wird explizit bei der laufenden Überarbeitung des Führungs-Cockpits der BFH zur besseren Berücksichtigung aufgegriffen werden.

Zu QS 2.3 Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen den Verantwortlichen für die Studiengänge, eine strukturierte Diskussion unter Mitwirkung der repräsentativen Gruppen über Studiengangsentwicklungen oder -anpassungen zu führen.

Die Fachhochschulleitung teilt die Einschätzung der Gutachterinnen und Gutachter hinsichtlich der Wichtigkeit des Einbezugs aller repräsentativen Gruppen bei Studiengangsentwicklungen oder -anpassungen. Bei der Evaluation der Studiengänge ist darum zum Beispiel vorgesehen, Studierende im Rahmen der Daten- und Faktenanalyse, Bewertung der Ergebnisse sowie Formulierung von Massnahmen, situationsgerecht einzubeziehen. Dem Vizerektorat Lehre kommt u.a. auch die Aufgabe zu, für eine bessere Transparenz und Verbreitung von „Best Practices“ bei Studiengangsentwicklungen an der BFH zu sorgen. Dies wird neu durch eine aktive Einbindung der Vizerektorate bei Studiengangsentwicklungen begünstigt.

Zu QS 2.3 Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der BFH durch geeignete, den jeweiligen Fachkulturen entsprechende Massnahmen sicherzustellen, dass die sehr guten, zum Teil informellen Kontakte mit den Praxispartnern für eine nachhaltige Mitwirkung dieser Interessensgruppe genutzt werden.

Die Fachhochschulleitung beurteilt diese Empfehlung der Gutachterinnen und Gutachter als wertvolle Anregung für die Weiterentwicklung des Partnermanagements. Sie hat Rollen und Aufgaben der Beiräte in den Departementen schon 2016 diskutiert und ein entsprechendes Rahmenmandat für Beiräte verabschiedet. Die Umsetzung dieser Vorgaben erfolgt nun disziplinen- und organisationsspezifisch in den einzelnen Departementen. Die Fachhochschulleitung verspricht sich hiervon eine nachhaltigere Mitwirkung der externen Praxispartner.

Zurzeit ist die BFH ausserdem am Aufbau und an der Einführung eines Customer-Relationship-Management-Systems. Damit sollen bestehende informelle Kontakte formalisiert und besser genutzt werden können.

Zu QS 2.5 Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der BFH, die Anstrengungen im Bereich Chancengleichheit / tatsächliche Gleichstellung zu verstärken.

Mit dem neu eingeführten Call für innovative Massnahmen im Rahmen des Aktionsplans Chancengleichheit erhofft sich die BFH massgeschneiderte Massnahmen auf Stufe Gesamtinstitution und Departemente. Die Koordinationsstelle Chancengleichheit wird zudem mit einer neuen 50%-Stelle ausgestattet und die Kommission durch die neu geschaffenen Stellen Chancengleichheit im Rahmen der neuen Departemente Gesundheit und Soziale Arbeit (je 20%) gestärkt. Dadurch sollen neue Impulse ermöglicht und vermehrt Ressourcen für die Umsetzung bereitgestellt werden. Ausserdem wurde die Ausarbeitung eines Konzepts Diversity im Rahmen der priorisierten Massnahmen aus der Strategie BFH an die Hand genommen.

Zu QS 2.5 Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, den tatsächlichen Bedarf an Kinderbetreuung differenzierter in Erfahrung zu bringen, dies auch im Hinblick auf die Standortkonzentration in Bern und Biel.

Die Frage der Kinderbetreuung wurde im Rahmen der beiden Campusprojekte aufgenommen. Wir schliessen uns der Meinung der Gutachtergruppe an, wonach eine Erhebung des tatsächlichen Bedarfs an Kinderbetreuung hierbei Klarheit schaffen könnte. Allerdings hat sich bisher gezeigt, dass der Bedarf an Kinderbetreuungsplätzen grossen Schwankungen unterliegt. Die Bedarfsanalyse im Hinblick auf die Campuse darf darum nicht zu früh stattfinden.

### 3. Lehre, Forschung und Dienstleistungen

Zu QS 3.3 Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, eine strategische Profilierung auf international passende Kooperationen hin voranzutreiben.

Die Fachhochschulleitung dankt den Gutachterinnen und Gutachter für diesen Hinweis. Die strategische Profilierung auf international passende Kooperationen ist an der BFH ein aktuelles Thema. Momentan werden Möglichkeiten von stärker strategisch ausgerichteten internationalen Partnerschaften geprüft. Bereits beschlossen sind die 2018 erstmals stattfindenden *BFH Global Days*. Diese sollen ebenfalls zur stärkeren strategischen Profilierung im Bereich Internationalisierung beitragen.

### 4. Ressourcen

Zu QS 4.2 Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der BFH, Stellenneubesetzungen gezielter als bisher zur Steuerung der Innovationsfähigkeit und zur Weiterentwicklung von Studiengangprofilen strategisch einzusetzen.

Die Fachhochschulleitung schliesst sich der Einschätzung der Gutachtergruppe an, wonach Stellenneubesetzungen eine Chance sein können, um Innovationsfähigkeit und Weiterentwicklung von Studiengangsprofilen zu fördern und zu stärken.

Zu QS 4.2 Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der BFH in Bezug auf die Anstellungsvorbereitungskommissionen (AVK) zu prüfen, ob diese Kommissionen genug breit zusammengesetzt sind, um die angestrebte Interdisziplinarität und Innovationsfähigkeit zu erreichen.

Die Fachhochschulleitung hat mit Interesse von der Empfehlung der Gutachtergruppe Kenntnis genommen. Sie wird bei der Zusammensetzung ihrer AVKs künftig jeweils vermehrt prüfen, ob der angestrebten Interdisziplinarität und dem Innovationswillen durch eine entsprechende Bezeichnung der AVK-Mitglieder besser Rechnung getragen werden kann.

Zu QS 4.3 Die Gutachtergruppe empfiehlt der BFH, mit den Personalentwicklungskonzepten in den Departementen die Laufbahnen des wissenschaftlichen Nachwuchses transparent zu fördern.

Im Rahmen der Entwicklung des Personalentwicklungskonzepts kommt der Laufbahnentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs ein besonderer Stellenwert zu. Einige Departemente verfügen bereits heute über entsprechende Konzepte. Zurzeit erarbeitet eine departements- und disziplinenübergreifende Arbeitsgruppe ein Dokument, welches für alle Departemente Grundsätze zur Laufbahnentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses festlegt. Gestützt darauf sind entsprechende Modelle durch die Departemente zu erarbeiten bzw. anzupassen. Mit diesem Vorgehen soll eine gewisse einheitliche Grundhaltung gewährleistet, aber auch den departementsspezifischen Bedürfnissen Rechnung getragen werden.

##### 5. Interne und externe Kommunikation

Zu QS 5.1 Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, Angaben über Studiengangsentwicklungen gezielt und verständlich an alle Anspruchsgruppen zu richten und sich auf Ergebnisse aus den Qualitätssicherungsprozessen zu beziehen.

Die Fachhochschulleitung teilt die Einschätzung hinsichtlich der Information über Studiengangsentwicklungen und betrachtet diese Empfehlung als wertvolle und hilfreiche Anregung für künftige Massnahmen. Sie wird sich damit auseinandersetzen, um noch zielgruppengerechtere Kommunikationswege zu nutzen. In einigen Bereichen werden beispielsweise bereits heute die wichtigsten Resultate von Evaluationen der Lehre inkl. darauf basierende geplante Massnahmen zielgruppenadäquat kommuniziert.

##### Allgemeine Schlussbemerkungen

Die BFH sieht sich als lernende Organisation. Qualitätsbewusstsein auf allen Ebenen, permanente Wissenserneuerung, stetiges Hinterfragen von Strategien, Strukturen und Prozessen sind für uns elementar. Der Prozess der institutionellen Akkreditierung, die Ergebnisse des Gutachterberichts sowie die daraus abgeleiteten Massnahmen zur Erfüllung der Auflagen und Empfehlungen werden einen wichtigen Beitrag zur Umsetzung



der strategischen Ziele der BFH leisten. Wir möchten daher den Gutachterinnen und Gutachtern sowie den beiden Projektverantwortlichen der AAQ für ihre wertvolle Arbeit und ihr Interesse an der BFH herzlich danken. Abschliessend danken wir auch nochmals allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich täglich für unsere Institution engagieren und aktiv dazu beitragen, die Hochschule erfolgreich weiterzuentwickeln.

Die Fachhochschulleitung ist mit der Publikation des Berichts auf der Website der AAQ einverstanden.

Freundliche Grüsse

Berner Fachhochschule

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'H. Binggeli'.

Prof. Dr. Herbert Binggeli  
Rektor

AAQ  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
CH-3001 Bern

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

