



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 Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Bericht der externen Evaluation | 27. März 2020



## **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 FHNW



# **Teil A**

## **Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates**

27. März 2020



## Akkreditierungsentscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrats

### **Institutionelle Akkreditierung der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW**

#### **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

Verordnung des Hochschulrates vom 28. Mai 2015 (Stand 1. Januar 2018) über die Akkreditierung im Hochschulbereich (Akkreditierungsverordnung HFKG), SR 414.205.3

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

#### **II. Sachverhalt**

Die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW hat mit Datum vom 25. Juni 2018 ein Akkreditierungsgesuch beim Schweizerischen Akkreditierungsrat eingereicht.

Die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW hat die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ als Akkreditierungsagentur gewählt.

Der Akkreditierungsrat hat am 14.09.2018 Eintreten auf das Gesuch der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW entschieden und die Unterlagen an die AAQ weitergeleitet.

Die AAQ hat das Verfahren am 16.10.2018 eröffnet.

Die von der AAQ eingesetzte Gutachtergruppe hat auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts vom 30. Juni 2019 und der Vor-Ort-Visite vom 15.-17.10.2019 an der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW geprüft, ob die Qualitätsstandards nach HFKG erfüllt sind, und einen entsprechenden Bericht verfasst (vorläufiger Bericht der Gutachtergruppe vom 29.11.2019).

Die AAQ hat gestützt auf die verfahrensrelevanten Unterlagen, insbesondere den Selbstbeurteilungsbericht und den vorläufigen Bericht der Gutachtergruppe, den Entwurf des Akkreditierungsantrags formuliert und der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW am 29.11.2019 zur Stellungnahme vorgelegt.

Die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW hat am 18.12.2019 zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Akkreditierungsantrag der AAQ Stellung genommen.

Aufgrund der Stellungnahme der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW hat die Gutachtergruppe

ihren Bericht mit Datum vom 16.01.2020 angepasst und die AAQ hat den Akkreditierungsantrag mit Datum vom 16.01.2020 fertiggestellt.

Die AAQ hat mit Schreiben vom 30.01.2020 beim Schweizerischen Akkreditierungsrat Antrag auf Akkreditierung der Hochschule eingereicht.

### III. Erwägungen

#### 1. *Bewertung der Gutachtergruppe*

Die Gutachtergruppe stellt der Fachhochschule Nordwestschweiz in ihrem Bericht vom 22.11.2019 ein sehr gutes Zeugnis aus. Auf der Grundlage der Analyse aller Standards der Akkreditierungsverordnung fasst die Gutachtergruppe im Kapitel «Gesamthafte Beurteilung und Stärken-Schwächen-Profil des Qualitätssicherungssystems» (Bericht der Gutachtergruppe, S. 29–23) für jeden Bereich der Qualitätsstandards gesondert die Stärken und Schwächen des Qualitätssicherungssystems zusammen.

Das Qualitätsmanagementsystem der FHNW erachtet die Gutachtergruppe als umfassend, komplex und schlüssig; es definiere nachvollziehbar und adressatengerecht die Prozesse und ermögliche eine Gesamtsicht über die FHNW. Der RIKO-Ansatz setze die für eine komplexe Hochschule notwendigen Leitplanken, schaffe aber gleichzeitig Freiräume für die Teilhochschulen («Hochschulen»). Für die Bereiche der Qualitätssicherungsstrategie und der Governance betont die Gutachtergruppe die etablierte und gut funktionierende Mitwirkung aller Anspruchsgruppen und spricht von einer «als Selbstverständlichkeit verstandenen Mitwirkungskultur» (Bericht der Gutachtergruppe, S. 29). Schliesslich hebt die Gutachtergruppe die professionelle Kommunikation der FHNW hervor, die eine gemeinsame Identität der FHNW geschaffen habe.

Insgesamt kommt die Gutachtergruppe mit ihren Analysen und Bewertungen – 10 Standards sind vollständig erfüllt, 6 Standards sind grösstenteils erfüllt und 2 Standards sind teilweise erfüllt – zum Schluss, dass die FHNW über ein Qualitätssicherungssystem verfügt, das alle Bereiche und Prozesse der Hochschule erfasst. Die Gutachtergruppe hält folglich die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung nach Artikel 30 HFKG für gegeben.

Raum für Entwicklung sieht die Gutachtergruppe im Hinblick auf zwei Bereiche:

- Nachhaltigkeit (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff 6, Standard 2.4)
- Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 7, Standard 5.1 in Verbindung mit Standard 1.1)

und formuliert entsprechend zwei Auflagen.

In ihrer Analyse zu Standard 2.4 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die FHNW zwar «vor kurzem entsprechende Regelwerke erlassen hat, um den Bereich der Nachhaltigkeit zu verankern und in das Qualitätsmanagementsystem aufzunehmen» (Bericht der Gutachtergruppe, S. 15), die Konzepte der Teilschulen («Hochschulen») zur Umsetzung seien aber sehr unterschiedlich. Um ihren eigenen Anspruch einzulösen, müsse die FHNW die Nachhaltigkeit explizit in die Strategie der Hochschule einbinden. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb eine Auflage vor:

*Auflage 1 (zu Standard 2.4)*

Die FHNW bindet das Thema Nachhaltigkeit in ihre Strategie ein, um den eigenen Anspruch, Innovationsführerin für gesellschaftliche Herausforderungen zu sein, erfüllen zu können. Grundlage dazu muss ein hochschulweiter Diskurs über den Nachhaltigkeitsbegriff sein, welcher die Aspekte gemäss HFKG abdeckt und zum Ziel hat, ein übergeordnetes bzw. gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis zu entwickeln.

In ihrer Analyse zu Standard 5.1 stellt die Gutachtergruppe fest, dass die definitorische Unterscheidung zwischen QM-System und QM-Strategie in der Hochschule nicht genügend bekannt sei. Die externe Kommunikation nehme sich des Themas zu wenig an (Bericht der Gutachtergruppe, S. 27). In Verbindung mit der Feststellung in der Analyse zu Standard 1.1, dass definitorische Klarheit bezüglich Qualitätsmanagementsystem und Qualitätssicherungsstrategie eine Voraussetzung für die Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie darstelle (Bericht der Gutachtergruppe, S. 7), schlägt die Gutachtergruppe eine Auflage vor:

*Auflage 2 (zu Standard 5.1 in Verbindung mit Standard 1.1)*

Die FHNW formuliert ihre Qualitätssicherungsstrategie eindeutig stringent und kommuniziert diese intern wie extern.

Die Gutachtergruppe empfiehlt eine Frist von zwei Jahren für die Erfüllung der Auflagen.

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Auflagenüberprüfung mit einer «Sur Dossier»-Prüfung mit zwei Mitgliedern der Gutachtergruppe durchzuführen.

*2. Akkreditierungsantrag der AAQ*

Die AAQ hält in ihrem Akkreditierungsantrag fest, dass die Analyse der Gutachtergruppe sich auf alle Standards bezieht und die Schlussfolgerungen nachvollziehbar sind.

In ihrem Akkreditierungsantrag an den Akkreditierungsrat übernimmt die AAQ die Empfehlung der Gutachtergruppe und beantragt unter Berücksichtigung der obigen Erwägungen und gestützt auf:

- den Selbstbeurteilungsbericht der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
- den Bericht der Gutachtergruppe
- die Stellungnahme der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

die Akkreditierung der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW mit 2 Auflagen.

- *Auflage 1* (zu Standard 2.4)

Die FHNW bindet das Thema Nachhaltigkeit in ihre Strategie ein, um den eigenen Anspruch, Innovationsführerin für gesellschaftliche Herausforderungen zu sein, erfüllen zu können. Grundlage dazu muss ein hochschulweiter Diskurs über den Nachhaltigkeitsbegriff sein, welcher die Aspekte gemäss HFKG abdeckt und zum Ziel hat, ein übergeordnetes bzw. gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis zu entwickeln.

- *Auflage 2* (zu Standard 5.1 in Verbindung mit Standard 1.1)

Die FHNW formuliert ihre Qualitätssicherungsstrategie eindeutig stringent und kommuniziert diese intern wie extern.

Die AAQ hält eine Frist von 24 Monaten zur Erfüllung der Auflagen für angemessen.

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

3. *Stellungnahme der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW*

Die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW zeigt in ihrer Stellungnahme auf, wie sie beabsichtigt, die Auflagen und die einzelnen Empfehlungen anzugehen bzw. umzusetzen (vgl. Stellungnahme in Teil D).

4. *Beurteilung des Schweizerischen Akkreditierungsrats*

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

Aus dem Akkreditierungsantrag der AAQ geht angemessen hervor, dass die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW die Voraussetzungen für die institutionelle Akkreditierung gemäss Artikel 30 HFKG, die durch die Qualitätsstandards (Art. 22 und Anhang 1 der Akkreditierungsverordnung) konkretisiert werden, erfüllt. Namentlich verfügt die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW über ein

Qualitätssicherungssystem, welches alle Bereiche der Hochschule erfasst und es ihr erlaubt, die Ziele als Fachhochschule zu erreichen.

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

#### IV. Entscheid

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

1. Der Schweizerische Akkreditierungsrat stellt fest, dass das Verfahren der institutionellen Akkreditierung der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW gemäss den Vorgaben des HFKG und der Akkreditierungsverordnung HFKG durchgeführt wurde und dass die vorliegende Dokumentation geeignet ist, einen Entscheid zu treffen.
2. Der Schweizerische Akkreditierungsrat akkreditiert die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW unter nachstehenden Auflagen:
  - 2.1 Die FHNW bindet das Thema Nachhaltigkeit in ihre Strategie ein, um den eigenen Anspruch, Innovationsführerin für gesellschaftliche Herausforderungen zu sein, erfüllen zu können. Grundlage dazu muss ein hochschulweiter Diskurs über den Nachhaltigkeitsbegriff sein, welcher die Aspekte gemäss HFKG abdeckt und zum Ziel hat, ein übergeordnetes bzw. gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis zu entwickeln.
  - 2.2 Die FHNW formuliert ihre Qualitätssicherungsstrategie eindeutig stringent und kommuniziert diese intern wie extern.
3. Die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW muss dem Akkreditierungsrat innerhalb von 24 Monaten ab Entscheid des Akkreditierungsrats, d.h. bis zum 26.03.2022, Bericht über die Erfüllung der Auflagen erstatten.
4. Die Überprüfung der Aufлагenerfüllung erfolgt «sur dossier» durch zwei Gutachtende.
5. Die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW erhält das Recht, sich als «Fachhochschule» zu bezeichnen.
6. Die in die FHNW integrierte Pädagogische Hochschule erhält gestützt auf Artikel 8 Absatz 3 der Akkreditierungsverordnung das Recht, sich als «Pädagogische Hochschule» zu bezeichnen.
7. Der Schweizerische Akkreditierungsrat erteilt die Akkreditierung für eine Dauer von sieben Jahren ab dem Datum des Entscheids, d. h. bis zum 26.03.2027.
8. Der Schweizerische Akkreditierungsrat veröffentlicht die Akkreditierung in elektronischer Form auf [www.akkreditierungsrat.ch](http://www.akkreditierungsrat.ch).
9. Der Schweizerische Akkreditierungsrat stellt der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW eine Urkunde aus.



10. Die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW erhält das Recht, das Siegel «institutionell akkreditiert» zu verwenden.
11. Diese Verfügung geht in Kopie an die Agentur zur Publikation mit dem Bericht zum Verfahren.

Bern, 27.03.2020

Präsident des Schweizerischen  
Akkreditierungsrats



Prof. Dr. Jean-Marc Rapp

**Rechtsmittelbelehrung:**

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

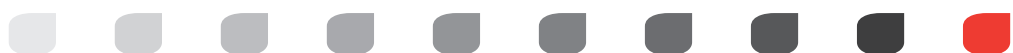
Die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW hat die Möglichkeit, bezüglich des Akkreditierungsentscheids ein begründetes Wiedererwägungsgesuch innerhalb von 30 Tagen an den Akkreditierungsrat zu richten (Art. 13 Abs. 14 OReg-SAR). Der Akkreditierungsrat legt das Wiedererwägungsgesuch der Kommission zur Stellungnahme 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.



## **Teil B**

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

16. Januar 2020



## Inhalt

1	Gesetzliche Grundlagen .....	1
2	Ziel und Gegenstand.....	1
3	Verfahren .....	1
3.1	Eintreten .....	1
3.2	Zeitplan .....	2
3.3	Gutachtergruppe .....	2
3.4	Selbstbeurteilungsbericht.....	2
3.5	Vorvisite und Vor-Ort-Visite.....	3
3.6	Bericht der Gutachtergruppe.....	4
3.7	Stellungnahme der FHNW .....	4

## 1 Gesetzliche Grundlagen

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

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

## 2 Ziel und Gegenstand

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

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

## 3 Verfahren

### 3.1 Eintreten

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

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

Die FHNW hat ihr Gesuch auf Akkreditierung als Fachhochschule **und** als Pädagogische Hochschule am 2. Juli 2018 beim Schweizerischen Akkreditierungsrat (SAR) eingereicht. An seiner Sitzung vom 15. September 2018 hat der SAR Eintreten beschlossen und die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ mit der Durchführung des Verfahrens der institutionellen Akkreditierung beauftragt. Die FHNW wird mit der Institutionellen Akkreditierung das doppelte Bezeichnungsrecht als Fachhochschule und als Pädagogische Hochschule erhalten.

### 3.2 Zeitplan

Die AAQ hat gemeinsam mit der FHNW folgenden Zeitplan festgelegt:

14.09.2018	Eintreten
16.10.2018	Eröffnung
30.06.2019	Abgabe Selbstbeurteilungsbericht
21.08.2019	Vorvisite
15.–17.10.2019	Vor-Ort-Visite
29.11.2019	Vorläufiger Bericht und Akkreditierungsantrag AAQ
18.12.2019	Stellungnahme FHNW
16.01.2020	Definitiver Bericht und Akkreditierungsantrag AAQ
27.03.2020	Akkreditierungsentscheid durch den Schweizerischen Akkreditierungsrat, Publikation des Berichts zur externen Begutachtung auf der Webseite der AAQ

### 3.3 Gutachtergruppe

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

Die Longlist wurde vom Schweizerischen Akkreditierungsrat am 7. Dezember 2018 genehmigt.

Die AAQ hat die Gutachtergruppe daraufhin mit folgenden Personen besetzt und die FHNW mit Schreiben vom 18. Februar 2019 darüber informiert:

- **Prof. Dr. Thomas Beck**, Direktor Hochschule der Künste HKB, Berner Fachhochschule BFH
- **Leandro Huber**, studentischer Experte, BSc ZHAW in Communications
- **Prof. Dr. Margit Mönnecke**, Rektorin HSR Hochschule für Technik Rapperswil, Vorsitzende der Gutachtergruppe
- **Prof. Dr. Irmgard Plattner**, Vizerektorin für Forschungs- und Entwicklungsangelegenheiten, PH Tirol
- **Petronella Vervoort**, Geschäftsführerin Ernst-Schmidheiny-Stiftung, Zürich

Prof. Margit Mönnecke wurde von der AAQ als Vorsitzende der Gutachtergruppe benannt.

### 3.4 Selbstbeurteilungsbericht

Die FHNW hat ihren Selbstbeurteilungsbericht fristgerecht am 30.06.2019 bei der AAQ eingereicht.

Die Erarbeitung des Berichts und die Dokumentation der Grundlagen erfolgte in einem iterativen Prozess, in den alle repräsentativen Gruppen der FHNW eingebunden waren.

Elemente dieses Prozesses waren:

Die Klausur des Fachhochschulrates im Mai 2017, Dialogveranstaltungen des Direktionspräsidenten in allen Hochschulen im Mai und Juni 2018 zu den Themen Qualität und institutionelle Akkreditierung, ein Workshop «Selbstbeurteilung FHNW» im September 2018, an dem rund 120 Vertreterinnen und Vertreter von repräsentativen Gruppen teilnahmen und strukturierte Rückmeldung abgaben, sowie weitere Workshops.

Die Qualitätsgrundlagen (*Referenzrahmen für das Qualitätsmanagement-System* der FHNW, *Qualitätsmanagement-Konzept FHNW* sowie die Qualitätsmanagement-Konzepte der Hochschulen) wurden ebenfalls unter Einbezug von Mitarbeitenden und Studierenden in den Jahren 2014–2018 erarbeitet.

Die Behandlung des Selbstbeurteilungsberichts in der Direktion erfolgte nach vorgängiger Konsultation der Hochschulen und unter Einbezug von Mitarbeitenden und Studierenden im Herbst 2018; der Fachhochschulrat verabschiedete den SEB im ersten Quartal 2019 (SEB S. 21).

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

#### *Vorvisite*

Die Vorvisite an der FHNW fand am 21. August 2019 am Standort Muttenz statt und erlaubte der Gutachtergruppe, sich intensiv mit der gesuchstellenden Hochschule zu befassen. In einem ersten Teil stellte die AAQ den Gutachterinnen und Gutachtern die Ziele, Rahmenbedingungen und Instrumente der institutionellen Akkreditierung in der Schweiz vor. Ebenfalls wurden die Rollen der Gutachterinnen und Gutachter, des Vorsitzenden der Gutachtergruppe und der AAQ geklärt. Direktionspräsident Crispino Bergamaschi präsentierte die Spezifika der FHNW und gab einen Überblick über die Schweizerische Fachhochschullandschaft. An diesem ersten Teil der Vorvisite nahmen seitens FHNW das Direktionspräsidium, der Co-Projektleiter Institutionelle Akkreditierung, die Projektassistentin Institutionelle Akkreditierung und die persönliche Referentin des Direktionspräsidenten teil.

Der zweite Teil des Vormittags galt der inhaltlichen Vorbereitung der Vor-Ort-Visite: Die Gutachterinnen und Gutachter analysierten den Selbstbeurteilungsbericht der FHNW, identifizierten Themenbereiche für die Vor-Ort-Visite und bereiteten Fragen für das erste Gespräch mit der Hochschulleitung vor. Darüber hinaus stellten sie die Liste der zur Nachlieferung gewünschten Materialien zusammen.

Am Nachmittag fand das Gespräch zwischen der Gutachtergruppe und dem Direktionspräsidium FHNW, dem Co-Projektleiter Institutionelle Akkreditierung, der Projektassistentin Institutionelle Akkreditierung und der persönlichen Referentin des Direktionspräsidenten statt. Die Vorsitzende der Gutachtergruppe, M. Mönnecke, gab eine erste Rückmeldung zum Selbstbeurteilungsbericht und skizzierte Themen, die voraussichtlich an der Vor-Ort-Visite weiter vertieft werden sollten. Des Weiteren benannte die Gutachtergruppe die nachzureichenden Materialien. Im Anschluss an die Vorvisite stellte die AAQ die Liste der zusätzlich gewünschten Dokumente der FHNW zu.

Ein Rundgang durch den Campus Muttenz bildete den Abschluss der Vorvisite.

#### *Vor-Ort-Visite*

Die Vor-Ort-Visite fand am Campus Brugg-Windisch statt und dauerte 3 Tage. Die Gutachterinnen und Gutachter führten Gespräche mit verschiedenen Anspruchsgruppen der FHNW und konnten so das Bild der Hochschule und deren Qualitätssicherungssystem vervollständigen. Um der besonderen Stellung der Pädagogischen Hochschule im Akkreditierungsverfahren gerecht zu werden, wurde ein Round Table mit verschiedenen Vertreterinnen und Vertretern der PH FHNW durchgeführt. Alle Gespräche waren geprägt von einer offenen und konstruktiven Atmosphäre, die allseits geschätzt wurde.

Schlusspunkt der Vor-Ort-Visite war das sogenannte Debriefing, an dem die Vorsitzende der Gutachtergruppe, Margit Mönnecke, im Namen der Gutachtergruppe einen ersten mündlichen Gesamteindruck vermittelte. Zum Debriefing eingeladen waren seitens der FHNW alle an der Akkreditierung Beteiligten; nebst der Direktion waren auch die Präsidentin und der Vizepräsident des Fachhochschulrates anwesend.

### **3.6 Bericht der Gutachtergruppe**

Der Bericht der Gutachtergruppe lag zeitgerecht vor und konnte, gemeinsam mit dem Akkreditierungsantrag AAQ, der FHNW am 29.11.2019 zur Stellungnahme vorgelegt werden.

### **3.7 Stellungnahme der FHNW**

Die FHNW verfasste per 18.12.2019 eine Stellungnahme zum Bericht, in dem sie der AAQ und den Gutachterinnen und Gutachtern für ihr Interesse an der FHNW und deren Qualitätssicherungssystem dankte. Die FHNW habe das Verfahren als «wohlwollend kritisch, konstruktiv und dialogisch» erlebt.

Zwei Empfehlungen erachtet die FHNW als systemwidrig: In beiden Fällen wiesen die Gutachterinnen und Gutachter darauf hin, dass selbst gesetzte Ziele noch nicht erreicht seien. Die FHNW schreibt in ihrer Stellungnahme, dass die Gutachtergruppe nur überprüfen sollte, ob Ziele gesetzt wurden, und dass die FHNW an deren Erreichung arbeite.

Inhaltlich ist sie jedoch, ebenso wie mit den übrigen Feststellungen im Bericht, einverstanden (vgl. Stellungnahme in Teil D).

## **4 Akkreditierungsantrag der AAQ**

Das Verfahren der institutionellen Akkreditierung ist als «peer review» angelegt. Jeder Bericht einer Gutachtergruppe steht deshalb für eine Momentaufnahme an einer bestimmten Hochschule; entsprechend sind die Berichte der Gutachtergruppen nicht als Instrumente geeignet, um Vergleiche zwischen den Hochschulen zu ziehen. Die Akkreditierungsanträge hingegen müssen konsistent sein: Gleiche Befunde müssen zu den gleichen Anträgen führen.

Die Direktion AAQ prüft in ihrem Antrag die Frage, ob die Argumentation der Gutachtergruppe kohärent, d.h. auf den Standard bezogen und evidenzbasiert, erfolgt, und stellt die Konsistenz mit bisherigen Anträgen sicher.

### **4.1 Ausgangslage**

Die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW ist 2006 aus den damals bestehenden kantonalen und bikantonalen Hochschulen und Pädagogischen Hochschulen in einem Staatsvertrag zwischen den Kantonen Aargau, Basel-Landschaft, Basel-Stadt und Solothurn errichtet worden. Integriert in die FHNW ist die Pädagogische Hochschule FHNW.

Die FHNW unterliegt der gemeinsamen Aufsicht der Regierungen und der Oberaufsicht der Parlamente der Trägerkantone. Geführt wird die FHNW durch die Trägerkantone mit einem dreijährigen Leistungsauftrag und einem entsprechenden Globalbeitrag. Die strategische Führung obliegt dem Fachhochschulrat; die operative Führung dem Direktionspräsidium.

Die FHNW gliedert sich in neun Teilhochschulen («Hochschulen»), die auf 5 Campussen in den vier Trägerkantonen angesiedelt sind. Im Jahr 2019 sind rund 12'600 Studierende in 29 Bachelor- und 18 Masterstudiengängen immatrikuliert. Im Bereich der Weiterbildung erteilt die FHNW rund 3300 Weiterbildungsdiplome pro Jahr. In der Forschung bearbeitet die FHNW über 1200 Forschungs- und Entwicklungsprojekte pro Jahr.

Die FHNW hat gut 3000 Mitarbeitende (2135 Vollzeitäquivalente) und einen Gesamtaufwand von CHF 486 Mio.

## 4.2 Erwägungen

### *Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe*

Die Gutachtergruppe stellt der Fachhochschule Nordwestschweiz in ihrem Bericht vom 22. November 2019 ein sehr gutes Zeugnis aus. Auf der Grundlage der Analyse aller Standards der Akkreditierungsverordnung fasst die Gutachtergruppe im Kapitel «Gesamthafte Beurteilung und Stärken-Schwächen-Profil des Qualitätssicherungssystems» (Bericht der Gutachtergruppe, S. 29–23) für jeden Bereich der Qualitätsstandards gesondert die Stärken und Schwächen des Qualitätssicherungssystems zusammen.

Das Qualitätsmanagementsystem der FHNW erachtet die Gutachtergruppe als umfassend, komplex und schlüssig; es definiere nachvollziehbar und adressatengerecht die Prozesse und ermögliche eine Gesamtsicht über die FHNW. Der RIKO-Ansatz setze die für eine komplexe Hochschule notwendigen Leitplanken, schaffe aber gleichzeitig Freiräume für die Teilhochschulen («Hochschulen»). Für die Bereiche der Qualitätssicherungsstrategie und der Governance betont die Gutachtergruppe die etablierte und gut funktionierende Mitwirkung aller Anspruchsgruppen und spricht von einer «als Selbstverständlichkeit verstandenen Mitwirkungskultur» (Bericht der Gutachtergruppe, S. 29). Schliesslich hebt die Gutachtergruppe die professionelle Kommunikation der FHNW hervor, die eine gemeinsame Identität der FHNW geschaffen habe.

Insgesamt kommt die Gutachtergruppe mit ihren Analysen und Bewertungen – 10 Standards sind vollständig erfüllt, 6 Standards sind grösstenteils erfüllt und 2 Standards sind teilweise erfüllt – zum Schluss, dass die FHNW über ein Qualitätssicherungssystem verfügt, das alle Bereiche und Prozesse der Hochschule erfasst. Die Gutachtergruppe hält folglich die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung nach Artikel 30 HFKG für gegeben.

Raum für Entwicklung sieht die Gutachtergruppe im Hinblick auf zwei Bereiche:

- Nachhaltigkeit (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff 6, Standard 2.4)
- Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 7, Standard 5.1 in Verbindung mit Standard 1.1)

und formuliert entsprechend zwei Auflagen.

In ihrer Analyse zu Standard 2.4 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die FHNW zwar «vor kurzem entsprechende Regelwerke erlassen hat, um den Bereich der Nachhaltigkeit zu verankern und in das Qualitätsmanagementsystem aufzunehmen» (Bericht der Gutachtergruppe, S. 15), die Konzepte der Teilschulen («Hochschulen») zur Umsetzung seien aber sehr unterschiedlich. Um ihren eigenen Anspruch einzulösen, müsse die FHNW die Nachhaltigkeit explizit in die Strategie der Hochschule einbinden. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb eine Auflage vor:

#### *Auflage 1 (zu Standard 2.4)*

Die FHNW bindet das Thema Nachhaltigkeit in ihre Strategie ein, um den eigenen Anspruch, Innovationsführerin für gesellschaftliche Herausforderungen zu sein, erfüllen zu können. Grundlage dazu muss ein hochschulweiter Diskurs über den Nachhaltigkeitsbegriff sein, welcher die Aspekte gemäss HFKG abdeckt und zum Ziel hat, ein übergeordnetes bzw. gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis zu entwickeln.

In ihrer Analyse zu Standard 5.1 stellt die Gutachtergruppe fest, dass die definitorische Unterscheidung zwischen QM-System und QM-Strategie in der Hochschule nicht genügend bekannt



sei. Die externe Kommunikation nehme sich des Themas zu wenig an (Bericht der Gutachtergruppe, S. 27). In Verbindung mit der Feststellung in der Analyse zu Standard 1.1, dass definitorische Klarheit bezüglich Qualitätsmanagementsystem und Qualitätssicherungsstrategie eine Voraussetzung für die Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie darstelle (Bericht der Gutachtergruppe, S. 7), schlägt die Gutachtergruppe eine Auflage vor:

*Auflage 2* (zu Standard 5.1 in Verbindung mit Standard 1.1)

Die FHNW formuliert ihre Qualitätssicherungsstrategie eindeutig stringent und kommuniziert diese intern wie extern.

Die Gutachtergruppe empfiehlt eine Frist von zwei Jahren für die Erfüllung der Auflagen.

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Auflagenüberprüfung mit einer «Sur Dossier»-Prüfung mit zwei Mitgliedern der Gutachtergruppe durchzuführen.

*Würdigung der Erwägung der Gutachtergruppe*

Die AAQ stellt fest, dass die Gutachtergruppe alle Standards geprüft hat. Die Bewertungen der Gutachtergruppe und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen sind schlüssig. Die AAQ stellt weiter fest, dass die vorgeschlagenen Auflagen geeignet sind, den festgestellten Bedarf an Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems sicherzustellen.

Mit Blick auf die Tatsache, dass zu den Teilschulen («Hochschulen») der FHNW auch eine Pädagogische Hochschule gehört, die das Bezeichnungsrecht als Pädagogische Hochschule in Anspruch nimmt, stellt die AAQ fest, dass die Gutachtergruppe in den entsprechenden Bereichen (Qualitätssicherungsstrategie, Lehre, Forschung und Dienstleistung sowie Ressourcen) die Pädagogische Hochschule FHNW explizit in ihre Analyse einbezieht.

### **4.3 Antrag**

Die AAQ beantragt – gestützt auf den Selbstbeurteilungsbericht der FHNW, die Analyse und den Akkreditierungsvorschlag im Bericht der Gutachtergruppe und die Stellungnahme der Fachhochschule Nordwestschweiz –, die Akkreditierung der FHNW mit zwei Auflagen als Fachhochschule, wobei die Teilschule Pädagogische Fachhochschule FHNW das Bezeichnungsrecht als Pädagogische Hochschule erhalten soll:

*Auflage 1* (zu Standard 2.4)

Die FHNW bindet das Thema Nachhaltigkeit in ihre Strategie ein, um den eigenen Anspruch, Innovationsführerin für gesellschaftliche Herausforderungen zu sein, erfüllen zu können. Grundlage dazu muss ein hochschulweiter Diskurs über den Nachhaltigkeitsbegriff sein, der die Aspekte gemäss HFKG abdeckt und zum Ziel hat, ein übergeordnetes bzw. gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis zu entwickeln.

*Auflage 2* (zu Standard 5.1 in Verbindung Standard 1.1)

Die FHNW formuliert ihre Qualitätssicherungsstrategie eindeutig stringent und kommuniziert diese intern wie extern.

Die AAQ hält eine Frist von 2 Jahren für die Erfüllung der Auflagen für angemessen.

Die AAQ schlägt vor, die Auflagenüberprüfung im Rahmen einer «Sur Dossier»-Prüfung mit 2 Gutachtenden durchzuführen.



# Teil C

## Bericht der Gutachtergruppe

16. Januar 2020



## Inhalt

1 Die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW.....	1
2 Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren.....	2
3 Das Qualitätssicherungssystem der FHNW.....	2
4 Analyse der Übereinstimmung mit den Qualitätsstandards .....	6
5 Gesamthafte Beurteilung und Stärken-Schwächen-Profil des Qualitätssicherungssystems .....	29
6 Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems .....	31
7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe.....	32

## 1 Die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW ist eine Fachhochschule im Sinne von Art. 2 Abs. 2 lit. b HFKG. Sie bietet berufsqualifizierende, praxisorientierte und forschungsgestützte Lehre (Ausbildung und Weiterbildung) an und erbringt anwendungsorientierte Forschungs- und Entwicklungsleistungen. In die FHNW voll integriert ist die Pädagogische Hochschule FHNW.

Gegründet wurde die FHNW am 1. Januar 2006 auf der Basis eines Staatsvertrags zwischen den Kantonen Aargau, Basel-Landschaft, Basel-Stadt und Solothurn. Mit der Gründung wurden die damals bestehenden kantonalen und bikantonalen Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen zu einer interkantonalen Hochschule zusammengeführt.

Die FHNW unterliegt der gemeinsamen Aufsicht der Regierungen und der Oberaufsicht der Parlamente der Trägerkantone. Diese setzen eine interparlamentarische Kommission ein, welche die Geschäfte der FHNW für die zuständigen kantonalen parlamentarischen Kommissionen vorbereiten. Die Trägerkantone erteilen der FHNW jeweils einen dreijährigen Leistungsauftrag und statten sie mit einem entsprechenden Globalbeitrag aus.

Strategisch wird die FHNW vom *Fachhochschulrat* geführt, der von den vier Regierungen der Trägerkantone gewählt ist. Die operative Führung obliegt dem *Direktionspräsidium*. Die *Direktion* setzt sich zusammen aus dem *Direktionspräsidium* und den *Direktorinnen* bzw. *Direktoren*, welche die Hochschulen leiten.

Die FHNW umfasst neun Hochschulen, die in Institute gegliedert sind. Die Services sind in Abteilungen organisiert. Die Hochschulen sind an fünf Campussen in den vier Trägerkantonen angesiedelt.

- Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW (Olten)
- Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik (Muttenz)
- Hochschule für Gestaltung und Kunst FHNW (Basel)
- Hochschule für Life Sciences FHNW (Muttenz)
- Hochschule für Musik FHNW (Basel)
- Pädagogische Hochschule FHNW (Muttenz, Brugg-Windisch, Olten)
- Hochschule für Soziale Arbeit FHNW (Muttenz, Olten)
- Hochschule für Technik FHNW (Muttenz, Brugg-Windisch)
- Hochschule für Wirtschaft FHNW (Brugg-Windisch, Basel, Olten)

Hochschulübergreifend sind die fünf Ressorts Ausbildung, Weiterbildung, Forschung, Internationales und Qualitätsmanagement, deren Leitung jeweils einem Direktor bzw. einer Direktorin obliegt.

Im Jahr 2019 sind an der FHNW<sup>1</sup> rund 12'600 Studierende in 29 Bachelor- und 18 Masterstudiengängen immatrikuliert, im Bereich der Weiterbildung erteilt die FHNW jährlich rund 3300 Weiterbildungsdiplome. In der Forschung bearbeitet die FHNW jährlich über 1200 Forschungs- und Entwicklungsprojekte.

---

<sup>1</sup> Inkl. PH

Die FHNW hat knapp 3000 Mitarbeitende (2135 Vollzeitäquivalente) und einen Gesamtaufwand von CHF 486 Mio.

Die Pädagogische Hochschule<sup>2</sup> ist an drei Standorten angesiedelt. Sie verfügt über mehr als 3000 Studierende und rund 670 Mitarbeitende.<sup>3</sup>

Sechs Institute decken die Ausbildung für Lehrpersonen von der Vorschulstufe bis zur Gymnasialstufe ab, die angebotenen Bildungsgänge sind:

#### Bachelor-Studiengänge

Bachelor-Studiengang Kindergarten-/Unterstufe

Bachelor-Studiengang Primarstufe

Bachelor-Studiengang Sekundarstufe I

Bachelor-Studiengang Logopädie

#### Master- und Diplom-Studiengänge

Master-Studiengang Sekundarstufe I

Diplom-Studiengang Sekundarstufe II (Höheres Lehramt)

Master-Studiengang Vermittlung in Kunst und Design (Höheres Lehramt)

Master-Studiengang Sonderpädagogik

## 2 Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren

In ihrem Selbstbeurteilungsbericht verweist die FHNW auf Erfahrungen im Rahmen von Programmakkreditierungen: Die Anerkennung der Studiengänge der FHNW und die Programmakkreditierungen erfolgten bis ins Jahr 2014 nach dem damaligen Fachhochschulgesetz durch den Bund; im Bereich der Pädagogischen Hochschule FHNW (PH FHNW) bis heute durch die Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK). Wurden in diesen Verfahren Auflagen gesprochen, so hat die FHNW entsprechende Massnahmen abgeleitet und umgesetzt, die Überprüfung der Aufлагenerfüllung erfolgte durch Bund bzw. EDK. Weitere Angaben werden dazu nicht gemacht (SEB S. 23).

Im Herbst 2011 verständigte sich die Direktion der FHNW darauf, die Qualitätsmanagement-Systeme auf Ebene der Hochschulen auf- und in das Führungsmodell der FHNW einzubauen. Auf der Ebene der FHNW wurde ergänzend, im Sinne einer Metaevaluation, ein Assessment-system nach EFQM installiert.

## 3 Das Qualitätssicherungssystem der FHNW

Die FHNW baute ab dem Jahr 2014 und intensiv im Rahmen der Vorbereitung der institutionellen Akkreditierung ein Qualitätsmanagementsystem auf, welches die bis dahin in den einzelnen Hochschulen der FHNW existierenden Elemente zu einem für die ganze FHNW schlüssigen

---

<sup>2</sup> Die PH FHNW wird gesondert erwähnt, da sie mit der Akkreditierung das Bezeichnungsrecht als Pädagogische Hochschule erhält und somit innerhalb des Verfahrens der Akkreditierung einen besonderen Stellenwert hat.

<sup>3</sup> Die Pädagogische Hochschule FHNW in Zahlen und Fakten: [https://www.fhnw.ch/de/die-fhnw/hochschulen/ph/leitung/factsheet\\_a4\\_19\\_phfhnw\\_1.pdf](https://www.fhnw.ch/de/die-fhnw/hochschulen/ph/leitung/factsheet_a4_19_phfhnw_1.pdf)

System zusammenfügt. Mit der breit abgestützten Konzeptionierung wurde dabei ein allgemein gültiger Rahmen definiert.

Das Qualitätsmanagementsystem ist integraler Bestandteil des FHNW Managementsystems. Dieses beschreibt das System der Führung der FHNW und besteht aus folgenden Prozessen:

- **Führungsprozesse**, insbesondere Strategieentwicklungs-, Leistungsauftrags-, Leistungsvereinbarungs-, Qualitätssicherungs- und Strategieprozess
- **Kernprozesse**, insbesondere in den Leistungsbereichen Ausbildung, Weiterbildung, anwendungsorientierte Forschung & Entwicklung. Der Leistungsbereich Dienstleitungen ist hiervon aufgrund seiner geringen Relevanz explizit ausgenommen und wird von den Hochschulen «auf Produktebene» geregelt. Die Qualitätsregelkreise orientieren sich an der «RIKO»-Systematik (siehe unten)
- **Supportprozesse** wie Personal-, Finanz-, IT-, Infrastruktur-, Beschaffungsprozesse

Nebst den Prozessen bilden verschiedene Grundlagen die Eckpfeiler des FHNW Qualitätsmanagementsystems: Wichtige Basisdokumente sind der *Referenzrahmen* und das daraus abgeleitete *Qualitätsmanagement-Konzept FHNW*.

Die Qualitätssicherung und -entwicklung erfolgt auf unterschiedlichen Ebenen:

- Governance-Ebene (u. a. Staatsvertrag)
- Ebene der Systemüberprüfung (Metaebene: EFQM, Institutionelle Akkreditierung)
- Ebene der Leistungserbringung (Leistungsauftrag und Leistungsvereinbarung, Kernprozesse)

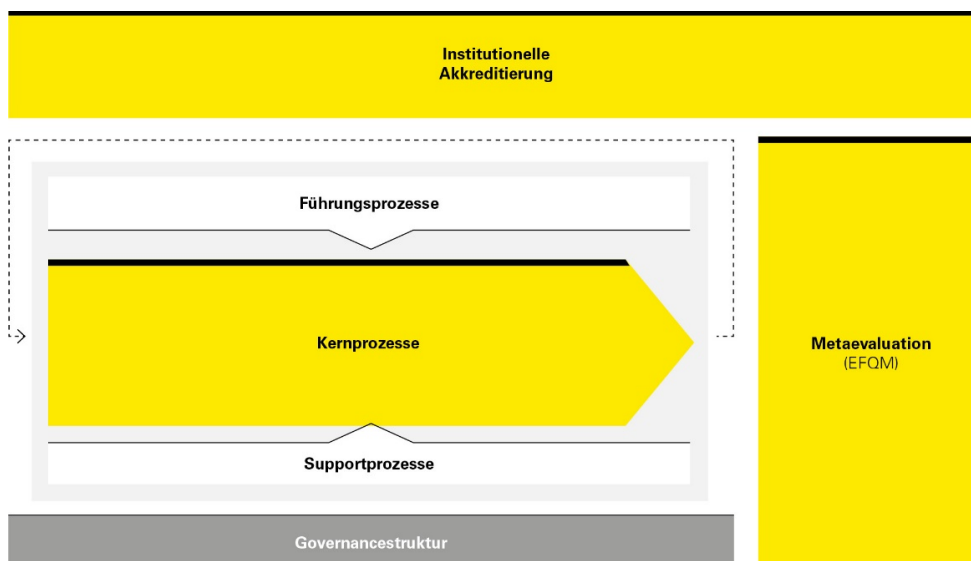


Abbildung 3: Qualitätsmanagement-System der FHNW

Die Leistungen und Produkte richten sich dabei nach der Strategie der FHNW bzw. nach den Hochschulstrategien aus.

Gemäss *Qualitätsmanagement-Konzept FHNW* erfolgt die Qualitätssicherung und -entwicklung in Prozessen, in denen die Erreichung von gesetzten Zielen überprüft, dokumentiert und bewertet wird. Ferner werden Massnahmen abgeleitet, deren Umsetzung und Wirkung wiederum überprüft wird.

Grundlage für die Definition und Überprüfung der Qualitätsregelkreise bilden die *Qualitätsmerkmale* «RIKO», die ebenfalls im *Qualitätsmanagement-Konzept FHNW* festgehalten sind.

Qualitätsmerkmal	Beschreibung
<b>RELEVANZ:</b>	Unser Angebotsportfolio orientiert sich am aktuellen und zukünftigen Bedarf der wesentlichen Anspruchsgruppen.
<b>IMPACT:</b>	Unsere Leistungen erzeugen einen Mehrwert für die wesentlichen Anspruchsgruppen.
<b>KONFORMITÄT:</b>	Unsere Aktivitäten entsprechen den hochschultypischen Vorgaben und orientieren sich an den strategischen Zielen.
<b>ORGANISATION:</b>	Wir agieren anspruchsgruppenorientiert und effizient.

Die FHNW überprüft anhand dieser Merkmale das Erreichen von Zielen in jeweiligen Qualitätsregelkreisen in den Leistungsbereichen. Dafür wurden zentrale, gemeinsame Elemente definiert; die Ausgestaltung der Elemente obliegt den Hochschulen. Im Folgenden eine Abbildung der gemeinsam definierten Qualitätsregelkreise, die für alle Hochschulen gelten:

Tabelle 1: Gemeinsam definierte Qualitätsregelkreise FHNW

	Ausbildung	Weiterbildung	Anwendungsorientierte Forschung & Entwicklung
Relevanz	<p>Zielgrösse: Das Studiengang/Studienrichtungs-Portfolio orientiert sich am aktuellen und zukünftigen Bedarf der wesentlichen Anspruchsgruppen.</p> <p>Objekt: Studiengang/Studienrichtungs-Portfolio</p>	<p>Zielgrösse: Das Weiterbildungsangebotsportfolio (CAS/DAS/MAS) orientiert sich an den Bedürfnissen und am Bedarf der wesentlichen Anspruchsgruppen.</p> <p>Objekt: Weiterbildungsangebotsportfolio (CAS/DAS/MAS (inkl. MBA))</p>	<p>Zielgrösse: Das aF&amp;E-Portfolio (Themenfelder) der Hochschule orientiert sich am aktuellen und zukünftigen Bedarf der wesentlichen Anspruchsgruppen.</p> <p>Objekt: aF&amp;E-Portfolio (Themenfelder) der Hochschule</p>
Impact	<p>Zielgrösse: Unsere Absolventinnen und Absolventen sind souverän und erzeugen einen Mehrwert in der Arbeitswelt.</p> <p>Objekt: (Studiengangspezifisches) Kompetenzprofil (Outcome)</p>	<p>Zielgrösse: Unsere CAS/DAS/MAS Absolventinnen und Absolventen erbringen mit ihren erworbenen Kompetenzen einen Mehrwert in der Arbeitswelt.</p> <p>Objekt: Kompetenzprofil (Outcome)</p>	<p>Zielgrösse: Die Forschungsergebnisse erzeugen einen Mehrwert bei den wesentlichen Anspruchsgruppen.</p> <p>Objekt: Forschungsergebnisse</p>
Konformität	<p>Zielgrösse: Unsere Ausbildung entspricht den hochschultypischen Vorgaben und orientiert sich an den strategischen Zielen.</p> <p>Objekt: Curricula und deren Umsetzung</p>	<p>Zielgrösse: Unsere Weiterbildung entspricht den hochschultypischen Vorgaben und orientiert sich an den strategischen Zielen.</p> <p>Objekt: Strukturierte Programme und deren Durchführung</p>	<p>Zielgrösse: Unsere Forschungsaktivitäten entsprechen dem Hochschultyp, den spezifischen Merkmalen und orientieren sich an den strategischen Zielen der FHNW.</p> <p>Objekt: Forschungsaktivitäten</p>
Organisation	<p>Zielgrösse: Der Studienbetrieb ist studierendenorientiert und effizient.</p> <p>Objekt: Studienbetrieb</p>	<p>Zielgrösse: Der Weiterbildungsbetrieb ist kundenorientiert und effizient.</p> <p>Objekt: Weiterbildungsbetrieb</p>	<p>Zielgrösse: Der Forschungsbetrieb ist anspruchgruppenorientiert und effizient.</p> <p>Objekt: Forschungsbetrieb</p>

Im Fokus jedes Qualitätsregelkreises steht ein zu betrachtendes Objekt mit der entsprechenden Zielgrösse. Die Rückkoppelung erfolgt über Massnahmen, die zur Verbesserung im betrachteten Objekt führen sollen. Jeder Qualitätsregelkreis hat eine eigene Periodizität.

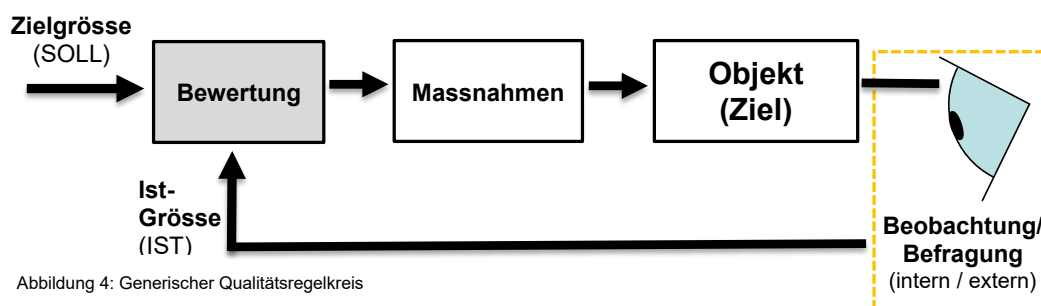


Abbildung 4: Generischer Qualitätsregelkreis

Diese gemeinsamen Qualitätsregelkreise gemäss *Qualitätssicherungskonzept FHNW* werden von den Hochschulen konkret ausgestaltet, implementiert und in einem hochschulspezifischen



Qualitätsmanagement-Konzept beschrieben, d.h., es gibt neun hochschulspezifische Qualitätsmanagement-Konzepte, aufgebaut nach demselben Schema.

Neben den gemeinsam definierten Qualitätsregelkreisen FHNW können die Hochschulen weitere Regelkreise definieren.

Im Rahmen eines dreijährlichen Reportings, das an den Strategieprozess gekoppelt ist, berichten die Direktorinnen und Direktoren der Hochschulen zu vorliegenden Ergebnissen und zum Stand der Qualitätsentwicklung. Dieses Reporting wurde erstmals 2019 durchgeführt.

Das Qualitätsmanagement der FHNW umfasst also einerseits zentrale Grundlagen und Konzepte (wie oben beschrieben Referenzrahmen, QM-Konzept, QM-Merkmale RIKO etc.), die unter Einbezug der Hochschulen vom Direktionspräsidium erstellt und vom Fachhochschulrat erlassen wurden, andererseits erfolgt die konkrete Ausgestaltung in den Hochschulen unter Einhaltung der zentralen Vorgaben. Die Ressourcen sind ebenfalls zentral und dezentral besetzt (vgl. Standard 1.3).

(Beschreibung und Abbildungen: Selbstbeurteilungsbericht Seiten 25 ff. und Qualitätsmanagement-Konzept FHNW)

## 4 Analyse der Übereinstimmung mit den Qualitätsstandards

### 1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie

Standard 1.1: Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs legt ihre Qualitätssicherungsstrategie fest. Diese Strategie enthält die Leitlinien eines internen Qualitätssicherungssystems, das darauf abzielt, die Qualität der Tätigkeiten der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs und deren langfristige Qualitätsentwicklung zu sichern sowie die Entwicklung einer Qualitätskultur zu fördern.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die FHNW schreibt in ihrem Selbstbeurteilungsbericht, dass sich die Qualitätssicherungsstrategie der FHNW aus der Verbindung der institutionellen Grundlagen (Leistungsauftrag der Trägerkantone) und der strategischen Grundlagen (Strategische Leitlinien, Strategie) mit den Qualitätsgrundlagen ergibt. Qualitätsgrundlagen sind der *Referenzrahmen* für das Qualitätsmanagementsystem, der das Qualitätsverständnis und die Qualitätskultur sowie die Qualitätsmerkmale beschreibt, das *Qualitätsmanagement-Konzept FHNW* sowie die Qualitätsmanagement-Konzepte der Hochschulen.

Die Tätigkeiten der Hochschule sind eng mit dem Leistungsauftrag verknüpft: Der Leistungsauftrag der Trägerkantone bezieht sich auf die vier Leistungsbereiche Ausbildung, Weiterbildung, anwendungsorientierte Forschung & Entwicklung sowie Dienstleistungen. In den *Strategischen Leitlinien FHNW* und in den funktionalen *Politiken* (Politik Ausbildung, anwendungsorientierte Forschung & Entwicklung, Weiterbildung, Diversity, Internationales, Personal, Kommunikation und Risiko) werden das Selbstverständnis und die Absichten in Bezug auf diesen vierfachen Leistungsauftrag formuliert.

In der *Strategie 2025* der FHNW und in den einzelnen Strategien der Hochschulen sind die strategischen Ziele auf Ebene Gesamt-Institution und auf Ebene Hochschulen festgelegt.

Eine eindeutige, als solche explizit definierte Qualitätssicherungsstrategie besitzt die FHNW allerdings nicht; sie versteht die Qualitätssicherungsstrategie als Teil des Gesamtsystems Strategie FHNW und sieht sie als Element in der Umsetzung der Gesamtstrategie.

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die FHNW über ein durchdachtes Qualitätsmanagement

verfügt, das über die zentralen und dezentralen Strukturen umgesetzt wird. Das Konzept RIKO des Qualitätsmanagementsystems ist an den vierfachen Leistungsauftrag gekoppelt und unterstützt damit die Leistungserfüllung. Durch die Qualitätsreportings der Hochschulen, die in die Strategiereviews integriert sind, ist die Rückkoppelung an das Direktionspräsidium gesichert und die Governance der Gesamthochschule gewährleistet. Die Balance zwischen gemeinsamer Ausrichtung und Autonomie der Hochschulen bzw. Fachbereiche funktioniert nach Ansicht der Gutachtergruppe gut. Positiv konstatiert die Gutachtergruppe, dass das normative System, das gemeinsame Regelkreise vorgibt, als «Rahmen» und nicht als «Korsett» wahrgenommen wird.

Aus den Gesprächen wurde deutlich, dass das Qualitätsmanagementsystem noch neu ist und dass somit Langzeitergebnisse fehlen. Die bisher gemachten Erfahrungen sowie die Schlüssigkeit der Konzeption lassen die Gutachtergruppe jedoch darauf schliessen, dass das System dazu dient, die Qualitätsentwicklung langfristig zu sichern. Die Gutachterinnen und Gutachter konnten auch feststellen, dass eine gelebte Qualitätskultur – unabhängig vom neuen QM-System – existiert und dass das neue Qualitätsmanagementsystem mit den vier Qualitätsmerkmalen RIKO allen Interviewgruppen bekannt war und operativ umgesetzt wurde.

Was die Formulierung der Qualitätssicherungsstrategie anbetrifft, ist die Gutachtergruppe der Meinung, dass noch mehr definitorische Klarheit geschaffen und die Informationseffizienz erhöht werden könnte: Die FHNW soll explizit darlegen, was sie unter der Qualitätssicherungsstrategie versteht. Eine solche klare Definition schafft die Voraussetzung dafür, dass die Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie überhaupt funktionieren kann (vgl. hierzu Auflage zu 5.1.).

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.1 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung:*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, dass zwischen Qualitätssicherungssystem und Qualitätssicherungsstrategie genauer differenziert wird, die Qualitätssicherungsstrategie eindeutiger ausformuliert und die Verknüpfungen zwischen den strategischen Grundlagen explizit aufgezeigt werden.

Standard 1.2: Das Qualitätssicherungssystem ist in die Strategie der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs integriert und unterstützt auf wirksame Weise deren Entwicklung. Es umfasst Prozesse, mit denen überprüft wird, ob die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs ihren Auftrag erfüllt. Dies erfolgt unter Berücksichtigung ihres Typs und ihrer spezifischen Merkmale.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die Strategie der FHNW umfasst mehrere Elemente: Auf Basis einer *Strategischen Analyse* wurden die *Strategischen Leitlinien FHNW 2025* erarbeitet. Die darin beschriebene Vision 2025 skizziert das anvisierte Zukunftsbild und bildet mit den *Absichten* den Kern der strategischen Ausrichtung. Darauf aufbauend wurde die Strategie FHNW 2025 – inkl. Hochschulstrategien – entwickelt. Diese definiert die strategischen Ziele und die Umsetzung (Normstrategie, strategische Entwicklungsfelder) und die entsprechende Finanzplanung.

Dem Typ Fachhochschule wird Rechnung getragen, indem in der Strategie entsprechende Ziele verankert sind, wie zum Beispiel: «Die Absolventinnen und Absolventen der FHNW sind dank ihrer aktuellen, praxisorientierten und forschungsbasierten Aus- und Weiterbildung auf dem heutigen und zukünftigen Arbeitsmarkt nachgefragte und erfolgreiche Fach- und Führungskräfte» (Strategie 2025). Als Pädagogische Hochschule hat die PH FHNW eigene strategische Ziele; dazu gehört aber auch der Bezug zur Gesamthochschule: «Als grösste Hochschule der FHNW unterstützt die PH FHNW die strategischen Entwicklungsschwerpunkte (Die interdisziplinäre

näre Kompetenz der FHNW stärken» sowie «Die Hochschullehre der FHNW in die digitale Zukunft überführen» durch ihre Expertise in den Bereichen «Hochschuldidaktik, Erwachsenenbildung, Lehr- und Lernprozesse» wesentlich und nutzt diese, innovative Entwicklungen gezielt zu ermöglichen.» (Strategie PH FHNW 2025.)<sup>4</sup>

Das Managementsystem unterstützt die FHNW in der Umsetzung ihrer strategischen Ziele, das Qualitätsmanagementsystem wiederum ist Teil des Managementsystems. Es umfasst

- Führungsprozesse: Diese beschreiben die Steuerung der FHNW in ihrer Gesamtheit und operationalisieren die im Funktionendiagramm festgelegten Zuständigkeiten.
- Kernprozesse: Diese beschreiben die Leistungserbringung der Hochschulen in der Ausbildung, Weiterbildung, anwendungsorientierten Forschung & Entwicklung und Dienstleistungen für Dritte.
- Supportprozesse (Personalprozesse, Finanzprozesse, Infrastrukturprozesse): Diese unterstützen die Leistungserbringung.

(vgl. Abbildung 3, Seite 3)

Die Qualitätssicherung bzw. -entwicklung in den Kernprozessen ist im Qualitätsmanagementkonzept FHNW und in den entsprechenden Konkretisierungen auf Hochschulebene beschrieben. Das Reporting und die Massnahmenableitung zu den RIKO-Regelkreisen findet im Qualitätsreporting, gekoppelt an die Strategiereview, statt. Die Qualitätsziele der jeweiligen Regelkreise leiten sich aus den oben genannten *Strategischen Leitlinien FHNW* und *Strategie FHNW* ab.

Die Prozesse sind im Prozessmanagementsystem PMS, das in die Plattform FHNW Inside eingebunden ist, abgebildet.

Die Gutachterinnen und Gutachter erachten das Konzept «RIKO» als zielführend, um die Qualität der Kernprozesse zu sichern. Die Neukonzeption hat mitgeholfen, die Systematik und Transparenz in den Prozessen und übergreifend zu verbessern und wird auch von den Beteiligten als hilfreich empfunden. Das Prozessmanagementsystem PMS wird als unterstützendes Tool wahrgenommen.

Die Supportprozesse sind aktuell nicht in das «RIKO»-Konzept eingebunden, was jedoch nicht heisst, dass dort keine Qualitätssicherung stattfindet. So sind die Supportprozesse durch einen hohen Standardisierungsgrad gekennzeichnet; der Grossteil davon besteht seit längerer Zeit bzw. unterliegt einer zentralen Aufsicht, so zum Beispiel im Controlling oder in der Revision. Eine interne Qualitätssicherung findet auch durch die Treffen der Bereichsleiter der Hochschulen statt. Wie anlässlich der Gespräche an der Vor-Ort-Visite zu erfahren war, ist eine verstärkte Systematisierung der Supportprozesse in Arbeit. Die Gutachterinnen und Gutachter unterstützen dieses Vorhaben und regen an, die Supportprozesse in die (RIKO-) Systematisierung einzubinden.

Keine gemeinsam definierten Prozesse nach RIKO-Systematik gibt es ferner für den Bereich der Dienstleistungen. Dort findet die Qualitätssicherung «auf Produktebene» statt. Begründung dafür ist, dass der Bereich DL für die FHNW insgesamt von «untergeordneter Bedeutung» ist.

---

<sup>4</sup> Alle Hochschulen besitzen eine jeweilige Hochschulstrategie mit entsprechenden Zielen. Die PH ist an dieser Stelle explizit vermerkt, da sie im Rahmen der Akkreditierung das Bezeichnungsrecht «Pädagogische Hochschule» erhält und damit in einem besonderen Fokus steht.

Die Gutachterinnen und Gutachter verweisen hierzu auf die weiteren Ausführungen zur Evaluation der Dienstleistungen unter Standard 3.2.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.2 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung:*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die Supportprozesse in die RIKO-Systematik einzubinden.

Standard 1.3: Für die Entwicklung des Qualitätssicherungssystems und dessen Umsetzung werden auf allen Ebenen alle repräsentativen Gruppen der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs einbezogen, insbesondere die Studierenden, der Mittelbau, der Lehrkörper und das Verwaltungspersonal. Die Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung sind transparent und klar zugewiesen.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die FHNW beschreibt, dass die Erarbeitung der Qualitätsgrundlagen auf Ebene FHNW und das Qualitätsmanagement-Konzept FHNW in der Direktion und im Fachhochschulrat «im Rahmen der organisierten Mitwirkung» erfolgt ist, ebenso wurden die Qualitätsmanagement-Konzepte der Hochschulen im Rahmen von verschiedenen Mitwirkungsregelungen erarbeitet: Neben der Hochschulleitung waren die Vertreterinnen und Vertreter der Studierenden- und Mitarbeitendenorganisation, Dozierende, Vertreterinnen und Vertreter des administrativen Personals, des Mittelbaus und Diversity-Beauftragte miteingebunden. Dieselben Gruppen waren auch in einem organisierten und partizipativen Prozess der Selbstbeurteilung beteiligt (SEB S. 33).

Das Qualitätsmanagement auf Ebene der Hochschulen wird von den Direktorinnen bzw. Direktoren verantwortet, welche durch die Qualitätsreportings an den Direktionspräsidenten rapportieren. Des Weiteren besteht für die Aufgaben der Qualitätssicherung und -entwicklung ein Ressort «Qualitätsmanagement», das vom Vizepäsidenten Hochschulentwicklung geleitet wird. Einsitz in das Ressort Qualitätsmanagement nehmen die von den neun Hochschulen mandatierten Leistungsbereichs-Verantwortlichen sowie eine Vertreterin bzw. ein Vertreter der MOM (Mitwirkungsorganisation der Mitarbeitenden). Das Ressort wird vom Leiter Hochschulentwicklungsprojekte unterstützt. Die Aufgaben des Ressorts QM sind im *Mandat Qualitätsmanagement* wie folgt definiert:

- Grundlagen zur Entscheidungsvorbereitung für Geschäfte der Direktion erarbeiten
- Hochschulübergreifenden Austausch von Good Practice fördern
- Hochschulübergreifende bottom-up-initiierte Innovationen/Verbesserungen verstärken
- Jährliches Reporting der Aktivitäten an Direktion erstellen

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich anlässlich der Gespräche an der Vor-Ort-Visite davon überzeugen, dass der Einbezug aller Anspruchsgruppen in die Neu- und Ausgestaltung des QM-Systems und auch in die Erstellung des SEB sehr gut gelungen ist. Für die Ausgestaltung der QM-Konzepte der Hochschulen wurde hochschulintern ein Diskurs geführt, der von den Beteiligten als sehr positiv wahrgenommen wurde. Im Rahmen einer Auslegeordnung haben die Hochschulen ihre bestehenden Prozesse analysiert, teilweise neu gestaltet oder überarbeitet und in die RIKO-Systematik überführt. Der Einbezug ist konzeptionell und systematisch verankert und erzeugt auch Wirkung: Studierende wie Mitarbeitende erachten ihre Möglichkeit, sich in die Ausgestaltung und Umsetzung des QM einzubringen, als gegeben.

Die Gutachterinnen und Gutachter heben positiv hervor, dass der Dialog zwischen den Anspruchsgruppen und Hierarchien auf verschiedensten Ebenen und in diversen Gefässen funktioniert: Für die Erstellung des Selbstbeurteilungsberichts wurden Workshops durchgeführt, in denen die Teilnehmenden (Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Anspruchsgruppen) in Gruppen bestimmte Themen bzw. Standards bearbeiteten.

Ein weiteres, seit 2017 eingeführtes Tool ist die jährlich stattfindende Veranstaltung FHNW-Dialog, bei welcher der Direktionspräsident in allen neun Hochschulen jährlich zu Gesprächen einlädt. Im Rahmen dieser Veranstaltung äussert sich der Direktionspräsident zu den Fragen der Teilnehmenden. Die Ergebnisse werden danach in Textform und als Q&A zusammengefasst und im FHNW Inside für alle zugänglich gemacht.

Die Gutachterinnen und Gutachter erfuhren in den Gesprächen vor Ort, dass über die interne Onlineplattform FHNW Inside ein reger Austausch stattfindet, der es zum Beispiel Gruppen ermöglicht, in einem eigenen Chat wichtige Erkenntnisse auszutauschen.

#### *Schlussfolgerung*

Die Zuständigkeiten im Bereich QM sind nach Auffassung der Gutachtergruppe klar ausgewiesen und – wiederum über zentrale und dezentrale Strukturen bzw. Organisationsformen – sinnvoll austariert.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.3 als vollständig erfüllt.

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

#### *Beschreibung und Analyse*

Die FHNW überprüft ihre strategische Ausrichtung bzw. ihre Strategie und die Strategien der Hochschulen dreijährlich, die letzte Strategiereview wurde im April 2019 durchgeführt. Daran gekoppelt ist das Reporting der Hochschulen zu vorliegenden Ergebnissen und zum Stand der Umsetzung der Qualitätsregelkreise: Dieses Qualitätsreporting ist Teil der Strategiereview. Im Sinne einer Metaevaluation liefern diese Erkenntnisse auch Rückschlüsse auf das QM-System: Ziel ist es, bezüglich Zweckmässigkeit der Qualitätsregelkreise bzw. des Qualitätsmanagementsystems Schwächen zu erkennen und allfällige Anpassungen umzusetzen.

Ergänzend zur FHNW-internen Evaluation werden auf Beschluss der Direktion externe EFQM-Evaluationen durchgeführt, so geschehen in den Jahren 2012, 2014 und 2017: Im Rahmen dieses Prozesses wird das gesamte operative Qualitätsmanagementsystem inkl. Führungs- und Supportprozessen auf einer Meta-Ebene überprüft. Die FHNW hat durch diese EFQM Verfahren gemäss eigenen Aussagen wertvolle Erkenntnisse gewonnen und entsprechende Massnahmen abgeleitet. Eine Empfehlung im EFMQ-Feedback-Bericht war beispielsweise, das PMS als Arbeitswerkzeug für alle Mitarbeitenden zu verankern. Im Jahr 2019 hat die Meta-Evaluation durch EFQM aufgrund der Institutionellen Akkreditierung nicht stattgefunden (SEB S. 28 und S. 32–33).

Das heutige QM-System als Ganzes wurde nach einer Bestandesaufnahme und Analyse der früher bestehenden Elemente wie bereits mehrfach erwähnt in den Jahren 2017/18 neu konzipiert – eine Gesamtevaluation desselben hat aufgrund des Zeitpunkts der Akkreditierung noch nicht stattfinden können. Die Meta-Evaluation durch EFQM ist jedoch, wie oben ausgeführt, in einem regelmässigen Zyklus geplant.

Ferner stellt die Gutachtergruppe fest, dass eine stetige Reflexion über die Elemente des Qualitätssicherungssystems stattfindet und dass im Sinne der Rückkoppelung immer wieder entsprechende Anpassungen vorgenommen werden. So wurde beispielsweise für die Studierendenbefragung ein neues Konzept erarbeitet. Die Gutachterinnen und Gutachter unterstützen die FHNW in ihren Bemühungen, das QM-System und insbesondere die Gefässe und Instrumente immer wieder zu spiegeln und den tatsächlichen Bedürfnissen und Aufgaben der Hochschulen anzupassen. Es ist vorgesehen, nach einer intensiven Phase des Auf- und Ausbaus des QM-Systems eine Konsolidierung folgen zu lassen, welche nach Meinung der Gutachtergruppe durchaus eine Fokussierung auf Wesentliches bzw. eine Reduktion von Dokumenten zur Folge haben kann und die Überschaubarkeit des QM-Systems erhöhen würde. In den Vor-Ort-Gesprächen ist zum Ausdruck gekommen, dass ein solcher Konsolidierungsprozess erwünscht wäre.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.4 als vollständig erfüllt.

### *Empfehlungen:*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, im Rahmen der anstehenden Konsolidierungsphase die zahlreichen Tools und Dokumente einer kritischen Reflexion zu unterziehen, um zu einer Fokussierung des QM-Systems zu kommen.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, für die unterschiedlichen Dokumente innerhalb des Qualitätssicherungssystems eine Dokumentenhierarchie zu entwickeln, um den Einstieg zu erleichtern sowie die Stringenz und die Informationseffizienz zu steigern

## **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 und Analyse*

Die FHNW ist eine über die Linie geführte Expertinnen- und Expertenorganisation.

Die obligatorischen Organe der FHNW sind im Staatsvertrag festgelegt. Strategisch wird die FHNW vom Fachhochschulrat geführt, der von den vier Regierungen der Trägerkantone gewählt ist. Die operative Führung obliegt dem Direktionspräsidium und der Direktion. Der Staatsvertrag sieht vor, dass der Fachhochschulrat weitere Organe einsetzen kann; diese sind im Organisationsstatut festgelegt. Das Organisationsstatut konstituiert folglich als weitere Organe die Direktorinnen und Direktoren der Hochschulen, die Hochschulleitungen, die Leitenden der Institute in den Hochschulen und der Abteilungen in den Services. Weitere Organe sind die Mitwirkungsorganisationen der Mitarbeitenden (MOM) und die Studierendenorganisation (students.fhnw). Organisationseinheiten sind gemäss Organisationsstatut der Direktionspräsident, die Vizepräsidenten Services und Hochschulentwicklung, das Generalsekretariat, die Abteilungen der Services, die Hochschulen und die Institute. Ferner existieren fünf Ressorts für die Bereiche Ausbildung, Weiterbildung, Forschung, Internationales und Qualitätsmanagement. Diese werden von verschiedenen Personen aus den Hochschulen geleitet. Weitere hochschulübergreifende Gremien gibt es in der Kommunikation, im Bereich Diversity und in den Services (Personal, Finanzen/Controlling, IT, Immobilien und Infrastruktur). (SEB S. 18)



Das Funktionendiagramm FHNW zeigt die Aufgaben, Zuständigkeiten und Kompetenzen der Organisationseinheiten und Organe der FHNW auf.

Das Direktionspräsidium trifft sich regelmässig (nach Bedarf, aber mindestens einmal monatlich). In der Direktion werden die FHNW-übergreifenden operativen Geschäfte besprochen und entschieden. Die Direktion bereitet auch die strategischen Geschäfte zusammen mit dem Direktionspräsidium für den Fachhochschulrat vor und pflegt mit diesem einen intensiven Austausch. Die Direktion trifft sich monatlich zu den Direktionssitzungen. Die Direktorinnen und Direktoren der Hochschulen nehmen als Mitglieder der Direktion einerseits Gesamtverantwortung für die FHNW wahr, andererseits führen sie ihre jeweilige Hochschule (unterstützt von der jeweiligen Hochschulleitung). (SEB S. 18, S. 34–35)

In den Leistungsvereinbarungen des Direktionspräsidenten mit den Vizepräsidenten und den Direktorinnen und Direktoren der Hochschulen werden die strategischen Vorgaben jährlich auf die Services, die Hochschulentwicklung sowie auf die einzelnen Hochschulen heruntergebrochen. Diese Leistungsvereinbarungen sind Zielvereinbarungen und umfassen Leistungsziele, den Beitrag zu den strategischen Zielen der FHNW sowie hochschulspezifische Entwicklungsziele. Sie werden im Rahmen der Mitarbeitendengespräche (MAG) des Direktionspräsidenten mit den Vizepräsidenten und Direktorinnen bzw. Direktoren ausgewertet. (SEB. S. 36)

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass die FHNW über eine effektive und gut aufgestellte Organisationsstruktur verfügt, welche die Balance zwischen den Gemeinsamkeiten unter einem zentralen Führungsanspruch und der Autonomie der Hochschulen gewährt. Durch die Leistungsvereinbarungen ist die Anbindung der Hochschulen an die strategischen Gesamtziele der FHNW gewährleistet.

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 und Analyse*

Im Selbstbeurteilungsbericht heisst es, dass die FHNW ein «klar ausgebautes und effektives System zur laufenden Erhebung und regelmässigen Auswertung von qualitativen und quantitativen Führungsinformationen» hat: Die FHNW berichtet jährlich zur Erfüllung ihres Leistungsauftrags an die Trägerschaft: Die Berichterstattung umfasst dabei qualitative Angaben sowie umfangreiche Kennzahlen.

Die Qualitätsreportings der Hochschulen geben Auskunft über die Erfüllung der strategischen Vorgaben und der Ziele der Leistungsvereinbarungen zwischen Direktionspräsident und Hochschule. Um klare Rückmeldungen zu geben, ist eine systematische Grundlage von relevanten und aktuellen Informationen unerlässlich. Die Qualitätsregelkreise bestehen immer aus einer aus der Strategie abgeleiteten Zielgrösse und einer Ist-Grösse, die durch Beobachtung und Befragung überprüft wird (siehe Abbildung 4, S. 4).

Grundlage für die Erhebung der Daten bietet das *Management Information System (MIS)*, das den Hochschulen von den zentralen Services FHNW, Abteilung Finanzen und Controlling, zur Verfügung gestellt wird. Darin enthalten sind die jeweils relevanten Führungskennzahlen zu Finanzen, Personal und Projekten. An das Direktionspräsidium werden die Quartalsabschlüsse rapportiert sowie zweimal jährlich die Studierendenzahlen.

Weitere Daten und Informationen gewinnt die FHNW aus den verschiedenen Befragungen: Pro Leistungsauftragsperiode wird eine Studierenden-, eine Absolvierenden- und eine Mitarbeitendenbefragung durchgeführt.

Eine weitere Plattform, auf der Daten und Informationen zugänglich sind, ist FHNW Inside. Diese wird einerseits mit Informationen gespeist, die für die Mitarbeitenden entweder als News oder im Rahmen des Aufgabenbereichs von Interesse sind. Andererseits enthält FHNW Inside das Prozessmanagementsystem PMS. Die Einstiegsseite ermöglicht dem Benutzer bzw. der Benutzerin, sich je nach eigener Rolle innerhalb der Hochschule (Studierende, Dozierende, Administratives Personal, etc.) einen gezielten Überblick über die Möglichkeiten von FHNW Inside zu verschaffen.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe hat im Rahmen des Verfahrens Zugang zu den verschiedenen Plattformen (MIS, PMS, FHNW Inside) erhalten und konnte sich einen vertieften Überblick über die Aufbereitung und den Zugang zu mannigfaltigen Daten und Informationen verschaffen. Sie bestätigt die Einschätzung der FHNW, dass das System zur Erhebung und Auswertung von relevanten Daten sowie aktuellen quantitativen und qualitativen Informationen gut ausgebaut und effektiv sei.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.2 als vollständig erfüllt.

Standard 2.3: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die repräsentativen Gruppen der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ein angemessenes Mitwirkungsrecht haben und über Rahmenbedingungen verfügen, die ihnen ein unabhängiges Funktionieren ermöglichen.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die Grundlagen für die Mitwirkung der Studierenden und Mitarbeitenden sind im Staatsvertrag und im Organisationsstatut der FHNW verankert. Konkretisiert wird die Mitwirkung im von den Regierungen der Trägerkantone genehmigten Gesamtarbeitsvertrag (GAV) sowie im Funktionsendiagramm für Mitarbeitende und Studierende. Im GAV heisst es: «Den Sozialpartnern ist es ein wichtiges Anliegen, die mit dem Abschluss dieses GAV bekräftigte Sozialpartnerschaft auch durch die Mitwirkung der Mitarbeitenden auf der betrieblichen Ebene zu fördern und weiter zu entwickeln. Die Grundsätze der betrieblichen Mitwirkung werden nicht bloss in den formellen Mitwirkungsorganen auf Stufe Fachhochschule und Hochschulen bzw. Services FHNW gelebt, sondern auch in den übrigen Organisationseinheiten der FHNW (Institute und Abteilungen).»

Des Weiteren definieren die Statuten der Studierendenorganisation und die verschiedenen Mitwirkungsreglemente der Hochschulen Mitwirkungsrechte.

Die organisierte Mitwirkung ist parallel zur Organisation der FHNW aufgebaut: Der Mitwirkungsrat MOM und der Vorstand students.fhnw sind für Belange auf Ebene Gesamthochschule FHNW zuständig, auf Ebene der Hochschulen sind es die jeweiligen Mitwirkungskommissionen (ebenfalls MOM) und die Fachschaften von students.ch. Die Leitungsorgane der FHNW und der Hochschulen und diese Mitwirkungsorgane pflegen einen regelmässigen und institutionalisierten Austausch: Je eine Vertretung der Studierenden- und der Mitwirkungsorganisation haben Einsitz im Fachhochschulrat, die Mitarbeitendenvertretung hat zudem ständigen Einsitz in der Direktion der FHNW. Die Studierendenvertretung nimmt einmal jährlich an einer Direktionssitzung teil. Darüber hinaus finden institutionalisierte Gespräche zwischen dem Direktionspräsidenten und dem Mitwirkungsrat der Mitarbeitenden (quartalsweise) und mit dem Vorstand der Studierendenorganisation (halbjährlich) statt.

Die gewählten Vertreterinnen und Vertreter der Mitarbeitenden und Studierenden werden von



der FHNW mit Ressourcen ausgestattet (bezahlte Arbeitszeit), für die Mitarbeitenden gibt es eine Einführungsschulung. (SEB S. 37)

Die Gutachterinnen und Gutachter haben festgestellt, dass die Mitwirkung von Studierenden und Mitarbeitenden nicht nur strukturell gut verankert ist, sondern auch vorbildlich gelebt wird. Sie bestätigen damit die eigene Einschätzung der FHNW, dass sie einen «Austausch und Dialog mit Mitarbeitenden und Studierenden im Sinne der Partizipation auf allen Ebenen» (SEB S. 37) führe. Die Ausgestaltung ist zwar auf Ebene der Hochschulen unterschiedlich, funktioniert jedoch insgesamt gut. Die Studierendenorganisationen sind untereinander vernetzt und haben in allen wichtigen Geschäften (Berufungen, Arbeitsgremien) Mitspracherechte.

Es hat sich in den Gesprächen auch gezeigt, dass die Studierenden nicht nur über ihre institutionellen Vertretungen Mitwirkung ausüben, sondern über die standardisierten Befragungen (dreijährliche Studierendenbefragung, Modulevaluationen) oder andere Feedback-Gefässe direkt Einfluss nehmen können, beispielsweise auf die Lehre (Anpassungen von Modulen).

Auch die Mitarbeitenden verfügen über mannigfaltige Mitwirkungsmöglichkeiten. Besonders positiv heben die Gutachterinnen und Gutachter hervor, dass das administrativ-technische Personal in den Mitwirkungskommissionen der Hochschulen gemeinsam mit dem akademischen Personal Einsitz hat und nicht in separaten Strukturen organisiert ist.

Die konstatierte Kultur der Mitwirkung erscheint als eine über die Jahre gewachsene Selbstverständlichkeit bei allen Anspruchsgruppen.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.3 als vollständig erfüllt.

Standard 2.4: Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs berücksichtigt, dass die Aufgaben im Einklang mit einer wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltigen Entwicklung erfüllt werden. Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass sich die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs in diesem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt.

#### *Beschreibung und Analyse*

Wie die FHNW in ihrem Selbstbeurteilungsbericht schreibt, hat sie im März 2018 eine Bestandsaufnahme zur Nachhaltigkeit an der FHNW erstellt. Im November 2018 wurde das Konzept *Nachhaltige Entwicklung an der FHNW* verabschiedet. Darin ist nachhaltige Entwicklung als «qualitativer Anspruch bei der Verfolgung von ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Zielen in ihrer gegenseitigen Verknüpfung» definiert (SEB S. 38). Als Orientierungspunkte sind die UN-Agenda 2030 (Sustainable Development Goals 2030) und die Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030 des Bundesrats genannt.

Im Konzept *Nachhaltige Entwicklung an der FHNW* sind Leitsätze formuliert, welche das Nachhaltigkeitsverständnis konkretisieren und einen gemeinsamen Orientierungsrahmen bilden sollen. Des Weiteren wird festgehalten, dass die Hochschulen und Services auf der Basis von Analysen in ihrem Zuständigkeitsbericht bzw. Fachbereich beurteilbare Ziele formulieren. Diese Ziele wiederum werden um Indikatoren ergänzt und in den jährlichen Leistungsvereinbarungen festgehalten. Daraus wiederum würden Massnahmen auf der Ebene FHNW, der Hochschulen und Services abgeleitet. Eine Bündelung der Massnahmen erfolgt in einem *dreijährigen Aktionsplan Nachhaltige Entwicklung*. Die Überprüfung der Zielerreichung und der Wirksamkeit von Massnahmen geschieht über die Führungsprozesse.

Im Rahmen der Bearbeitung des Themas hat die FHNW Aspekte identifiziert, die gezielt und

hochschulübergreifend weiter bearbeitet werden: So wird das Thema «Mobilität» in den nächsten Monaten gezielt bearbeitet, wie in den Gesprächen anlässlich der Visite zu erfahren war.

Die Gutachterinnen und Gutachter haben davon Kenntnis genommen, dass die FHNW vor kurzem entsprechende Regelwerke erlassen hat, um den Bereich der Nachhaltigkeit zu verankern und in das Qualitätsmanagementsystem aufzunehmen. Damit ist die Grundlage gegeben, dass sich die Hochschule in diesem Bereich Ziele setzt und auch umsetzt, wie es vom Standard gefordert wird.

Wie in anderen Bereichen wird das hochschulweite Konzept zur Nachhaltigkeit in den Konzepten der Hochschulen konkretisiert. Die entsprechenden Konzepte der Hochschulen sind äusserst unterschiedlich, wie insbesondere in den verschiedenen Gesprächen vor Ort zum Ausdruck kam. Während sich einige Hochschulen insbesondere auf Ziele im Rahmen der ökologischen Nachhaltigkeit fokussieren, steht bei anderen nachhaltige Nachwuchssicherung für die Ausbildung im Zentrum. Die Gutachterinnen und Gutachter anerkennen durchaus die Governancestruktur der FHNW, die den Hochschulen grosse Autonomie zubilligt; in diesem Falle sollte jedoch ein grundlegender Diskurs über den Nachhaltigkeitsbegriff geführt werden. Nur so lassen sich letztlich die Aktivitäten bündeln und nur so kann der Standard, der die Nachhaltigkeit auf die Aspekte «wirtschaftlich, ökologisch und sozial» abstützt, erfüllt werden.

Die Gutachterinnen und Gutachter gehen ferner davon aus, dass die Nachhaltigkeit in der Strategie verankert werden sollte, um den eigenen Anspruch zu erfüllen: Als eines ihrer strategischen Ziele hat die FHNW formuliert: «Die FHNW wird im Innovationsprozess sowohl von der Praxis als auch von der Wissenschaft als Partnerin bevorzugt und zudem als vorausdenkend handelnde Akteurin im Umgang mit grossen gesellschaftlichen Herausforderungen wahrgenommen.» (Strategie FHNW S. 7)

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.4 als teilweise erfüllt.

#### *Auflage 1:*

Die FHNW bindet das Thema Nachhaltigkeit in ihre Strategie ein, um den eigenen Anspruch, Innovationsführerin für gesellschaftliche Herausforderungen zu sein, erfüllen zu können. Grundlage dazu muss ein hochschulweiter Diskurs über den Nachhaltigkeitsbegriff sein, welcher die Aspekte gemäss HFKG abdeckt und zum Ziel hat, ein übergeordnetes bzw. gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis zu entwickeln.

Standard 2.5: Zur Erfüllung ihrer Aufgaben fördert die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs für das Personal und die Studierenden die Chancengleichheit und die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau. Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass sich die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs in diesem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die FHNW pflegt unter dem Begriff der Diversity, so schreibt sie in ihrem SEB, eine Kultur der Diversität. Gemeint ist damit Unterschiedlichkeit der Disziplinen und Fachbereiche einerseits und Vielfalt der Studierenden und Mitarbeitenden andererseits. Die Strategischen Leitlinien FHNW 2025 postulieren Vielfalt als wichtigen Wert. Die FHNW nutze die Vielfalt und Verschiedenheit von Studierenden und Mitarbeitenden sowie ihrer neun Hochschulen für die Entwicklung als Organisation sowie als Ressource für Innovation.

Als normative Grundlage ist der Grundsatz der Gleichstellung der Geschlechter im Staatsvertrag der FHNW verankert, dort wird die FHNW aufgefordert, geeignete Massnahmen zur Förde-

zung der Geschlechter zu treffen, die Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Familie zu unterstützen und eine/n Gleichstellungsbeauftragte/n einzusetzen. Im Jahr 2011 verabschiedete die FHNW eine Diversity-Politik, in der die Vielfalt von Studierenden und Mitarbeitenden ausdrücklich als Ressource und Potenzial erklärt wird. Später wurden verschiedene Leitsätze zu den unterschiedlichen Dimensionen von Diversity verfasst. Eine Broschüre (Wegweiser Diversity) veranschaulicht, wie das Thema von unterschiedlichen Personen erlebt wird, und gibt Empfehlungen für die Umsetzung ab. Diversity ist auch in den Strategischen Leitlinien 2025 verankert. Der Leistungsauftrag enthält Ziele zur Chancengleichheit (SEB S. 39).

Die Verantwortung für die Umsetzung der Diversity-Politik liegt beim Direktionspräsidenten und den Direktorinnen und Direktoren der Hochschulen bzw. Services sowie bei den übrigen Führungsverantwortlichen. Das Reporting geschieht im Rahmen des üblichen jährlichen Reportingprozesses, zusätzliche Zahlen werden im Personalkennzahlen- und Lohnreporting erfasst. Weitere Daten liefern die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung, die Fragen zu Diskriminierung, Vereinbarkeit und Führungskultur erhebt.

Die Gutachterinnen und Gutachter attestieren der FHNW, dass sie sich mit dem Thema Diversity/ Gleichstellung auseinandersetzt und dieses auch bearbeitet. Auf Ebene FHNW wie auch in den Hochschulen wurden Diversity-Beauftragte eingesetzt. In den Gesprächen konnte breit abgestützt ein Bewusstsein für das Thema festgestellt werden, ebenso wurden von verschiedenen Anspruchsgruppen Massnahmen benannt, um beispielsweise den Frauenanteil in gewissen Studiengängen zu erhöhen (Anpassung der Ausschreibungen im Wording, Bevorzugung von weiblichen Dozierenden bei gleicher Qualifikation, gezielte Ansprache von potenziellen Kandidatinnen für eine Dozentinnenstätigkeit etc., um nur einige zu nennen). Vereinzelt wurde darauf hingewiesen, dass durchaus noch mehr unternommen werden könnte, beispielsweise bei der Gestaltung von Studiengängen, um mehr weibliche Studierende zu gewinnen.

Was den Frauenanteil in Führungspositionen angeht, besteht nach Ansicht der Gutachtergruppe noch Potenzial: Die FHNW hat als Ziel definiert, den Frauenanteil in leitenden Positionen in drei Jahren um 5 % zu steigern. Der Frauenanteil in Leitungspositionen liegt gemäss der Berichterstattung zum Leistungsauftrag der Fachhochschule Nordwestschweiz 2018 bei 23 % (2017: 22 %), der Anteil von Professorinnen bei 25 % (2017: 25 %). Die Zahlen zeigen, dass der Wert nur geringfügig gesteigert werden konnte und die eigenen Ziele nicht erfüllt wurden.

Weitere Massnahmen im Bereich Diversity scheinen gut zu greifen. Auf der Plattform FHNW Inside befinden sich Angebote und Anlaufstellen für den individuellen Beratungsbedarf. Die Möglichkeit des Nachteilsausgleichs (Anpassungsmassnahmen für Studierende mit Behinderung, z. B. bei Prüfungen) ist unter Studierenden bekannt und wird auch teilweise genutzt.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.5 als grösstenteils erfüllt.

#### Empfehlung:

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Massnahmen im Bereich Diversity zu konkretisieren und zu intensivieren, um die angestrebten Zielwerte (höherer Frauenanteil in Führungspositionen und bei Professuren um 5 %) zu erreichen.

### **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 und Analyse

Der Leistungsauftrag der Trägerkantone gibt der FHNW vor, praxisorientierte und berufsqualifizierende und forschungsgestützte Ausbildung auf Hochschulniveau anzubieten. Die FHNW muss sich mit ihren Angeboten in Lehre (Ausbildung, Weiterbildung) als wichtige Partnerin für Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur erweisen sowie sich als innovationsstarke Fachhochschule positionieren. Die Strategischen Leitlinien FHNW 2025 und die Strategie der FHNW sowie die Strategien der Hochschulen konkretisieren diesen Auftrag.

Im Leistungsauftrag und entsprechend in der Berichterstattung sind die Bedingungen für die Pädagogische Hochschule separat ausgewiesen («Besondere Bedingungen für die Pädagogische Hochschule»). Im Rahmen des EDK-Reakkreditierungsprozesses hat die PH FHNW ihre Studiengänge auf die Vorgaben des Lehrplans 21 abgestimmt. (Berichterstattung, Seite 22 ff.)

Im Leistungsauftrag werden neben dem Grundauftrag (Leistungsziele) auch die Entwicklungsschwerpunkte für eine Leistungsperiode festgehalten, aktuell sind dies zwei hochschulübergreifende Punkte:

- Kompetenz zur interdisziplinären Zusammenarbeit stärken
- Hochschullehre in die digitale Zukunft überführen

Die Governance für die Steuerung der typengerechten Lehre, Forschung und Dienstleistungen liegt hauptsächlich in der Verantwortung der Hochschulen. Auf der Stufe FHNW erfolgt die Genehmigung neuer Studiengänge, die Festlegung der Studienplätze für Neueintretende, die Rahmenvorgaben für die Studien- und Prüfungsordnungen, finanzielle Vorgaben für den Kostendeckungsgrad in der Forschung sowie die Wahl der Dozierenden (SEB, S. 41f). Zu allen diesen Geschäften liegen entsprechende Dokumente vor, die zu erfüllende Anforderungen respektive Prozesse definieren.

Die Grundlage für die Steuerung der Lehre (Aus- und Weiterbildung) und Forschung in den Hochschulen bildet das Qualitätsmanagement-Konzept FHNW. Die Qualitätsregelkreise mit den Qualitätsmerkmalen «RIKO» werden dazu auf Stufe FHNW und auf Stufe Hochschule definiert.

Die Gutachtergruppe konnte sich aufgrund der vorliegenden Dokumente und der Gespräche davon überzeugen, dass die vorgegebenen Qualitätsregelkreise je nach Hochschule spezifisch umgesetzt werden. Die Instrumente zur Überprüfung der jeweiligen Qualitätsmerkmale wählt jede Hochschule individuell. Beispielsweise kommen dabei Studierenden- und Mitarbeitendenbefragungen, Kennzahlen, Stakeholder-Panels, Studiengangs-Dialoge, Reviews der Forschung, Befragungen von Forschungspartnern und Weiterbildungsteilnehmenden zum Einsatz. Auf der Grundlage der Auswertungen erfolgt für jedes Qualitätsmerkmal eine Beurteilung mit abgeleiteten Handlungsbedarfen und Massnahmen.

Bei Bewilligung von neuen Studiengängen werden die Erfüllung des fachhochschulspezifischen Profils (verschiedene Grundlagendokumente existieren hierzu) bzw. die Anforderungen der EDK berücksichtigt. Die Studiengänge der PH werden nach Einführung gemäss EDK-Standards überprüft und anerkannt, so letztmals 2017.

Der Grundsatz der Freiheit von Lehre und Forschung ist prinzipiell im Staatsvertrag verankert, steht jedoch, wie die FHNW in ihrem Selbstbeurteilungsbericht schreibt, im Spannungsfeld einer geführten Hochschule: Die Bildung von Schwerpunkten und die Priorisierung von Themen ist in einer solchen erforderlich. Die garantierte Freiheit von Lehre und Forschung bezieht sich daher auf die Inhalte und Methodik von Lehre und Forschung (SEB S. 42).

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die Aktivitäten dem Typ einer Fachhochschule (und einer Pädagogischen Hochschule) entsprechen und entlang der Strategie ausgerichtet sind. Die FHNW ist gemäss ihrem Auftrag im vierfachen Leistungsauftrag tätig. Das Kerngeschäft von

Lehre und Forschung liegt in der Verantwortung der Hochschulen, die strategisch mit der Gesamt-FHNW verknüpft sind. Die Leistungen und Produkte im Kerngeschäft werden nachweislich über die gemeinsam festgelegten Qualitätsmerkmale geprüft.

Das Prinzip der Freiheit von Lehre und Forschung wird nach Ansicht der Gutachterinnen und Gutachter eingehalten, und sie unterstützen die Ansicht, dass die Aktivitäten und Massnahmen in Lehre und Forschung dem Typus der Fachhochschule und deren spezifischen Merkmalen zu entsprechen haben.

Die FHNW erstreckt sich als Institution über verschiedene Standorte und Kantone und ist damit ein in einer grossflächigen Region wichtiger Hochschulstandort. Die Gutachterinnen und Gutachter anerkennen, dass es die FHNW unter grossen Anstrengungen geschafft hat, seit ihrer Gründung zu einer Dachmarke mit einer starken Identität zusammenzuwachsen. Sie betonen die Bedeutung der FHNW sowohl in gesellschaftlicher wie auch in wirtschaftlicher Hinsicht: Die FHNW bildet Absolventinnen und Absolventen in verschiedensten Fachbereichen aus und ist wichtige Projektpartnerin für Unternehmen; sie bietet Forschungsprojekte mit und Dienstleistungen für Unternehmen an.

In ihrer eigenen Analyse kommt die FHNW zum Schluss, dass sich die Hochschule – wie auch das regionale und nationale Umfeld – in Zukunft mit Herausforderungen wie Fachkräftemangel, Wettbewerbsfähigkeit, demografischer Alterung und digitalem Wandel konfrontiert sieht (Strategische Analyse FHNW). Um sich agil weiterentwickeln und in der Hochschullandschaft Schweiz konkurrenzfähig behaupten zu können, ist sie, so die Gutachterinnen und Gutachter, weiterhin auf die starke politische und finanzielle Unterstützung der Regierungen der Trägerkantone angewiesen.

Die Gutachtergruppe bestärkt die FHNW des Weiteren darin, Raum für Innovationsprozesse zu gewähren und entsprechende Initiativen, die auch bottom-up entstehen können, zu unterstützen.

### *Schlussfolgerung*

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 und Analyse*

Die regelmässige Evaluation ist in ihrer Konzeption gemäss QM-System zentral und dezentral angelegt: die gemeinsamen Qualitätsregelkreise nach RIKO-Systematik schreibt das QM Konzept FHNW vor; die Ausgestaltung liegt bei den Hochschulen und wird in deren QM-Konzepten dargelegt. Für die Leistungsbereiche Ausbildung, Weiterbildung, anwendungsorientierte Forschung & Entwicklung sind die Qualitätsregelkreise obligatorisch.

Hochschulübergreifend sind die verschiedenen Befragungen, welche über die Leistungsbereiche hinweg Aufschluss geben, wichtige Instrumente der Evaluation. Die Studierendenbefragung findet einmal pro Leistungsauftragsperiode bzw. alle drei Jahre statt, ebenso die Absolvierendenbefragung und die Mitarbeitendenbefragung.

Die Studierendenbefragung wurde im Jahr 2018 neu konzipiert; dabei wurde die Struktur der «RIKO»-Gesetzmässigkeit angepasst. Die FHNW erhebt in dieser Befragung, wie zufrieden die Studierenden mit dem Angebot in Studium und Lehre, ihrem Studienverlauf sowie der Unterstützung durch die Hochschulen sind (Merkmale Relevanz sowie Organisation), welche Erwartungen sie an ihren Abschluss haben (Merkmale Relevanz und Organisation). Die Studierenden

erhalten die Resultate der Studierendenbefragung in Form eines Auswertungsberichts (QM-Konzept PH FHNW.)

Die Lehre wird darüber hinaus – wie oben erwähnt – in den Hochschulen evaluiert. Zentrale Instrumente sind die Modulevaluationen und Studienprogrammevaluationen. Darüber hinaus existieren auch dialogische Gefässe, so wird beispielsweise an der PH mit Studierendenvertreterinnen und -vertretern vier Mal jährlich ein Treffen mit dem Vizedirektor / der Vizedirektorin durchgeführt; die Institutsleiterinnen und -leiter treffen sich ebenfalls jährlich mit Studierendenvertretern. An der Hochschule für Angewandte Psychologie findet ein Mal pro Semester ein Treffen mit den Klassenvertretenden aus jedem Jahrgang und der Leitung des jeweiligen Studiengangs statt. Themen können beidseitig eingebracht werden (Traktandenpflicht). Die Diskussionsergebnisse werden protokolliert und fliessen in die Weiterentwicklung der Studiengänge ein (QM-Konzept APS). Ein weiteres Instrument für die Evaluation und Weiterentwicklung von Studiengängen sind die Stakeholder-Panels. An der Hochschule für Technik beispielsweise wird alle drei Jahre ein solches Stakeholder-Panel in Form einer Roundtable-Diskussion mit insgesamt rund 20 Personen (Vertreterinnen und Vertreter aus Industrie und Wirtschaft sowie von der HAT) durchgeführt. (QM-Konzept HT).

Der Bereich der Forschung wird einerseits indirekt «von aussen» evaluiert – durch die Erfolgsquote der Drittmittelprojekte (Nationalfonds und weitere) werden Rückschlüsse auf die Qualität von Anträgen und Projektinhalten gewonnen. Weitere Gefässe und Instrumente sind beispielsweise Stakeholder-Panels, Befragungen von Projektpartnern bei der HT oder bei der PH FHNW, Feedback im Rahmen von Peer Reviews oder die externe Evaluation von Professuren und Zentren. Bei der PH FHNW werden mit dem wissenschaftlichen Beirat und dem Praxisbeirat Diskussionen über Entwicklungen und allfällige Anpassungen im Projektportfolio geführt. Der Impact von Forschungsprojekten an der PH FHNW wird jährlich im Rahmen von bilateralen Standortgesprächen zwischen der Institutsleiterin bzw. dem Institutsleiter und den Leiterinnen und Leitern der Professuren und Zentren bewertet. Strategische Massnahmen zur Steigerung des Impacts im Bereich aF&E werden auf der Ebene der Hochschulleitung unter Einbezug der Leiterinnen und Leiter von Professuren und Zentren definiert und in einem Zyklus von drei Jahren überprüft. (QM-Konzept PH FHNW.)

Der Bereich der Dienstleistungen wurde von der FHNW nicht in das RIKO Konzept eingebunden, was mit der geringen Bedeutung von Dienstleistungen an der FHNW insgesamt zusammenhängt. Der Schluss, dass Dienstleistungen damit nicht evaluiert würden, ist jedoch nicht richtig: Die Qualitätssicherung wird innerhalb der Hochschulen, die Dienstleistungen anbieten, vorgenommen: So hat beispielsweise die Hochschule für Soziale Arbeit in ihrem *Konzept Dienstleistungen für Dritte* Qualitätsziele für Dienstleistungen definiert, mit Kriterien operationalisiert und überprüft diese mittels Indikatoren. Nach Abschluss eines DL-Mandats werden beim Auftraggeber Rückmeldungen eingeholt, dazu wurde ein eigener *Leitfaden zur Evaluation von Dienstleistungen* erstellt.

Die konkrete Ausgestaltung der Evaluation von Lehre und Forschung innerhalb des RIKO-Konzepts obliegt wie erwähnt den Hochschulen. Die Transparenz erfolgt über die QM-Konzepte der Hochschulen, die diese darlegen. Das Reporting erfolgt alle 3 Jahre über das Q-Reporting. Damit einhergehend werden Handlungsbedarfe abgeleitet, Massnahmen festgelegt und umgesetzt. Da das Qualitätsreporting auf der Grundlage des QM-Konzepts der FHNW relativ neu und mit dem Strategiereview-Prozess verknüpft ist, können Aussagen zur Evaluation von Ergebnissen noch nicht getroffen werden.

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass die Evaluation von Lehre und Forschung durch das Qualitätsmanagement-System sichergestellt wird. Die Umsetzung erfolgt dabei zentral (FHNW) sowie dezentral (in den Hochschulen). Die Kreisläufe der Prozesse sind geschlossen, die Auswirkungen der Evaluationen werden den verschiedenen Beteiligten zur Kenntnis gebracht. Anlässlich der Visite wurden in den Gesprächen viele Beispiele genannt, die zu Anpassungen beispielsweise in der Lehre geführt haben (Modifizierungen von Modulen und Unter-



richtsformen etc.) Die Studierenden kennen verschiedene Kanäle, in denen sie über die Ergebnisse informiert werden (direkte mündliche Rückmeldungen durch die Dozierenden, Berichte, Thematisierung der «grossen» Studierendenbefragungen im FHNW Newsletter etc.) und sind mit den Umsetzungen der Massnahmen insgesamt zufrieden.

Die Argumentation der FHNW, weshalb sie die Dienstleistungen insgesamt als von untergeordneter Wichtigkeit erachtet, ist schlüssig. Dennoch wäre es nach Ansicht der Gutachtergruppe sinnvoll, die Evaluation von Dienstleistungen zu systematisieren bzw. die vorhandenen Elemente zu bündeln. Gerade Hochschulen, die Dienstleistungen anbieten, könnten dabei auch voneinander profitieren im Sinne von best practices.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.2 als grösstenteils erfüllt.

### *Empfehlung:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Evaluation von Dienstleistungen im Sinne des Austauschs von best practices und der Transparenz zu systematisieren und entsprechend zu kommunizieren.

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

### *Beschreibung und Analyse*

Die FHNW hat ihre Studiengänge nach den Bologna-Richtlinien ausgerichtet bzw. Gliederung, Umfang und Titel der Studiengänge entsprechen dem europäischen System. Die Erfüllung der Bologna-Richtlinien ist demnach auch Voraussetzung bei der Bewilligung und Einführung neuer Studiengänge. Im Bereich der Forschung beteiligt sich die FHNW aktiv an den EU-Forschungsrahmenprogrammen und unterstützt die Forschenden bei der transnationalen Zusammenarbeit (Euresearch Office FHNW, Interreg- und Mobilitätsprogramme).

Seit dem Jahr 2013 existiert die *Internationale Politik FHNW*, in der die Grundsätze und der Kontext internationaler Aktivitäten der FHNW beschrieben sind. Organisatorisch ist das Thema im Ressort *Internationales* verankert. Dort werden im Auftrag der Direktion entsprechende Themen bearbeitet. Das Ressort verwaltet insbesondere den Fonds des Swiss European Mobility Programm für die FHNW, unterstützt und fördert die Studierenden- und Dozierendenmobilität und führt eine Übersicht über die (insgesamt über 300) Austauschverträge mit internationalen Partnerhochschulen (SEB S. 43). Das Ressort Internationales wird vom Direktor Hochschule für Wirtschaft geleitet, des Weiteren haben alle Hochschulen eine Vertretung in diesem Ressort.

Die Gutachterinnen und Gutachter konstatieren, dass die FHNW seit mehreren Jahren den Bereich Internationales bearbeitet und diesbezüglich sehr vieles unternimmt. Die Mobilität der Studierenden konnte durch verschiedene Massnahmen erhöht werden, bleibt jedoch unter dem (eigenen) Zielwert. Dabei sind jedoch auch die Realitäten der Schweizer Hochschullandschaft und der Studierenden zu beachten; bekanntlich sind Arbeitstätigkeit, regionale Verankerung, familiäre Verpflichtung etc. Hindernisse für Studierende, ein Austauschsemester zu absolvieren, und deutsche Sprachkenntnisse eine Erschwernis für incoming Students. Für diejenigen Studierenden, die ein Austauschsemester absolvieren möchten, stellen sich keine Hindernisse. Sie werden gut beraten, die Anrechnung von ECTS wird durch im Vorfeld abgeschlossene Learning Agreements gewährleistet.

Die FHNW hat, so stellt die Gutachtergruppe positiv fest, verschiedene kreative Ansätze gefunden, um «internationale Begegnungen» oder Erfahrungen zu ermöglichen: so gibt es Summer Schools: zum Beispiel im Jahr 2018 unter dem Titel «Entrepreneurship in a cross-cultural

context» unter dem Lead der HSW. Diese ist gemäss Auswertung der FHNW bei den insgesamt 30 Studierenden wie auch bei den involvierten Dozierenden aus beiden Hochschulen sehr gut angekommen. Ferner werden chinesischen Gästen Studentinnen und Studenten in einem «Buddy-System» zur Seite gestellt, wodurch eine «internationale Erfahrung vor Ort» ermöglicht wird. Die Gutachterinnen und Gutachter bestärken die FHNW genau in diesem Bestreben, Internationales nicht auf die «klassische» Mobilitätsebene zu reduzieren, sondern auf verschiedenen Ebenen erlebbar zu machen. Insgesamt ist die Ausprägung in den Hochschulen sehr unterschiedlich. Die Gutachtergruppe kann sich vorstellen, dass die Hochschulen von gewissen «Vorreitern» (als «Flaggschiffe» seien hier die Hochschule für Wirtschaft und die Hochschule für Musik genannt) noch mehr profitieren könnten.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.3 als vollständig erfüllt.

Standard 3.4: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Kriterien für die Zulassung und Beurteilung der Leistungen der Studierenden und für die Abgabe von Ausbildungsabschlüssen entsprechend dem Auftrag der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs berücksichtigt werden. Diese Kriterien werden definiert, kommuniziert und systematisch, transparent und konstant angewandt.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die Grundsätze für die Studiengänge in der Aus- und Weiterbildung sind im Staatsvertrag geregelt. Dieser erteilt dem Fachhochschulrat die Kompetenz, Ordnungen über die Studiengänge (Ausbildung), Weiterbildung, Prüfungen, die erforderlichen Studienleistungen und Gebühren zu erlassen. Zulassungsbeschränkungen und Gebühren für die Bachelor- und Masterstudiengänge müssen vom Regierungsausschuss genehmigt werden.

Die Rahmenordnungen (*Rahmenordnung Studiengänge der FHNW* und *Rahmenordnung Weiterbildungsprogramme*) definieren die Zulassungs- und Aufnahmekriterien, die Grundsätze der Leistungsbewertung und Voraussetzungen für einen erfolgreichen Studien- bzw. Programmabschluss. Konkretisiert werden die Vorgaben in den *Studien- und Prüfungsverordnungen* der jeweiligen Hochschulen. Eine weitere *Rahmenordnung für die Studienplatzbeschränkung* regelt das Verfahren und die Zuständigkeiten für die Beschränkung von Plätzen (im ersten Studienjahr). Alle Studien- und Prüfungsordnungen sind auf der Website publiziert (SEB S. 44).

Die Zulassungsprozesse sind im Qualitätsmanagement-Konzept FHNW erfasst (Regelkreis Ausbildung). Die Anwendung der in den Studien- und Prüfungsordnungen definierten Kriterien liegt in der Kompetenz der Hochschulen. Die Zulassungsbedingungen für die PH werden zusätzlich durch die EDK-Verfahren überprüft.

Die Anzahl Studienplätze wird jährlich vom Fachhochschulrat für das Folgejahr festgelegt und vom Regierungsausschuss genehmigt. Über die effektiv besetzten Studienplätze berichtet die FHNW dem Regierungsratsausschuss jährlich mit der Beantragung der Studienplätze für das Folgejahr.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnen und Gutachter haben festgestellt, dass die Kriterien definiert und kommuniziert sind und systematisch angewendet werden. Sie konnten sich des Weiteren anlässlich der Gespräche an der Vor-Ort-Visite davon überzeugen, dass die Informationen über die Studienplatzbeschränkungen den Studierenden frühzeitig kommuniziert werden.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.4 als vollständig erfüllt.



#### 4. Bereich: Ressourcen

Standard 4.1: Mit ihrem Träger gewährleistet die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs die personellen Ressourcen, die Infrastrukturen und die finanziellen Mittel, um ihren Fortbestand zu sichern und ihre strategischen Ziele zu erreichen. Die Herkunft und die Verwendung der finanziellen Mittel und die Finanzierungsbedingungen sind transparent.

##### *Beschreibung und Analyse*

Die wichtigste Ressource, hält die FHNW in ihrem SEB fest, sind die Mitarbeitenden, weshalb die FHNW Wert auf gute Arbeitsbedingungen legt. Die Arbeitsbedingungen sind im Gesamtarbeitsvertrag FHNW festgelegt, der von den Regierungen der Trägerkantone genehmigt wurde. Der GAV gilt für das gesamte voll- und teilzeitlich beschäftigte Personal der Fachhochschule Nordwestschweiz mit Ausnahme der Berufslernenden, der Referierenden, der Examinatoren/-innen, der Praxislehrpersonen, der Hilfsassistierenden, der Praktikantinnen, Praktikanten sowie der Mitglieder von Kommissionen und Räten.

Die *Personalpolitik* der FHNW definiert Grundsätze und Zielsetzungen. Sie beruht auf dem Staatsvertrag sowie auf dem GAV. Die Personalpolitik orientiert sich an den strategischen Leitlinien und hat den Anspruch, Grundlage für die gemeinsame Ausrichtung der FHNW mit ihren Hochschulen und Services zu sein.

Die Zielsetzungen der Personalpolitik sind:

- Die Förderung von Professionalität, Innovation, Leistung und unternehmerischem Denken und Handeln in allen Aufgabenbereichen;
- das Sicherstellen der Personal- und Führungskräfteentwicklung, die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeitenden, die Institutionalisierung der Mittelbauförderung und die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie die Potenzialentwicklung und Laufbahnplanung;
- das Schaffen von Voraussetzungen für Qualität und Exzellenz in Lehre und Forschung;
- der Aufbau und die Pflege internationaler Kontakte und Engagements in Netzwerken und Projekten, die Förderung der Mobilität und die Ausrichtung auf internationale Best Practices;
- der sorgsame Umgang mit den Mitarbeitenden in Respekt und Wertschätzung;
- die Wahrnehmung der sozialen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden;
- das aktive Unterbinden von Diskriminierung sowie das Verankern von Gender Mainstreaming auf strategischer und operativer Ebene;
- die Förderung einer Kultur des Dialogs, der offenen Kommunikation, der konstruktiven Konfliktlösung und der Kooperationsbereitschaft nach innen und nach aussen;
- die Sicherstellung und Institutionalisierung der Mitwirkung;
- das aktive Engagement in der Ausbildung von Berufslernenden.

Darüber hinaus ist die Personalpolitik Grundlage eines Personalmanagements, das sicherstellt,

- dass der FHNW die notwendigen personellen Ressourcen zur richtigen Zeit und mit den richtigen Kompetenzen zur Verfügung stehen;
- dass günstige Voraussetzungen geschaffen werden, damit die Mitarbeitenden motiviert sind, sich mit ihrer Aufgabe identifizieren, die erwarteten Leistungen erbringen sowie ihre Fähigkeiten entfalten und weiterentwickeln können (Personalpolitik FHNW).

In den Gesprächen mit verschiedenen Statusgruppen an der FHNW haben die Gutachterinnen und Gutachter den Eindruck erhalten, dass die zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen es der Fachhochschule ermöglichen, die ihrem Typ entsprechenden Aufgaben zu erfüllen

und die in ihrer Strategie formulierten Ziele zu erreichen.

Was die Infrastruktur betrifft, kann die FHNW in allen vier Kantonen moderne Gebäude vorweisen, diese gehören dem jeweiligen Standort-Kanton. Die FHNW ist Mieterin in den Gebäuden und profitiert von der exzellenten Infrastruktur. Gleichzeitig sind damit gewisse Abhängigkeiten in der Finanzierung ersichtlich: Bei steigenden Zinsen werden sich die Betriebskosten massiv erhöhen, und es ist auf eine gute Verhandlungsbasis mit den Trägern zu hoffen.

Seit ihrer Gründung 2006 bezog die Hochschule die Campus in Brugg-Windisch, Olten, Basel und 2018 in Muttenz (Trägerkanton Basel-Landschaft). Im neuesten Campus in Muttenz sind die Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik, die Hochschule für Life Sciences, die Pädagogische Hochschule, die Hochschule für Soziale Arbeit sowie der trinationale Studiengang der Hochschule für Technik angesiedelt. Mit dem Bezug dieses Campus wurden 22 frühere Standorte aufgehoben. Der Campus Muttenz ist das grösste Einzelgebäude der FHNW, es bietet Platz für bis zu 3700 Studierende und 800 Mitarbeitende. Voraussichtlich im Jahr 2023 soll der geplante Neubau für die Hochschule für Wirtschaft FHNW auf dem Dreispitz-Areal Basel (Trägerkanton Basel Stadt) bezogen werden.

Die Finanzierung ist an den dreijährigen Leistungsauftrag gebunden: Im Leistungsauftrag werden die Zielsetzungen und Entwicklungsschwerpunkte sowie die von der FHNW zu erbringenden Leistungen festgehalten, ebenso werden die zugeteilten Mittel für die gesamte Leistungsauftragsperiode sowie die jährlichen Beiträge festgelegt. Der Leistungsauftrag wird von den vier Trägerkantonen genehmigt und gibt der FHNW eine sichere finanzielle Basis und Planungssicherheit für den Zeitraum von jeweils drei Jahren. Der Globalbeitrag der Trägerkantone macht etwa die Hälfte der Finanzierung aus, die andere Hälfte ergibt sich durch Erträge des Bundes, anderer Kantone aus der Fachhochschulvereinbarung und Erträge Dritter. Die Finanzierungsquellen sind in den Berichterstattungen (Jahresbericht, jährliche Statistiken etc.) transparent ausgewiesen.

Die Gutachtergruppe kommt zum Schluss, dass die Personalpolitik und der GAV dazu beitragen, dass die FHNW ihre personellen Ressourcen nutzt, um ihren Fortbestand zu sichern und die strategischen Ziele zu erreichen.

Was die Infrastrukturen angeht, konnte sich die Gutachtergruppe anlässlich der Besuche am Standort Muttenz (Vorvisite) und am Standort Brugg-Windisch (Vor-Ort-Visite) ein Bild über die modernen Räumlichkeiten machen. Dass verschiedene Hochschulen in *einem* Campus angesiedelt sind, hat positive Auswirkungen in der Zusammenarbeit unter den Hochschulen. Der Austausch kann gegenseitig befruchtend sein und stärkt den interdisziplinären Dialog im Sinne des strategischen Entwicklungsschwerpunkts «Die Kompetenz zur interdisziplinären Zusammenarbeit stärken». Gleichzeitig bietet die Verteilung einiger Hochschulen über mehrere Standorte über die Nordostschweiz mit relativ grossen Distanzen auch Herausforderungen für die Hochschulen. Insbesondere für Dozierende und Leitungspersonen sind Reisewege eine gewisse Erschwernis.

Was die Finanzierung betrifft, ist die Gutachtergruppe der Ansicht, dass der Globalbeitrag eine solide Basis darstellt und der FHNW stabile Planungssicherheit gewährleistet.

#### *Schlussfolgerung*

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 und Analyse

Wie die FHNW in ihrem SEB schreibt, legt sie grossen Wert auf die sorgfältige Auswahl und kontinuierliche Entwicklung der Mitarbeitenden und das Schaffen guter Arbeitsbedingungen, was auch in den Strategischen Leitlinien verankert ist. Die Konkretisierungen erfolgen in der Personalpolitik FHNW und im GAV FHNW. Von grosser Bedeutung ist dabei insbesondere Personal mit dem doppelten Kompetenzprofil. Die Personalpolitik zielt auf eine hohe Arbeitsmarktfähigkeit ab und ist darauf ausgerichtet, insbesondere (Nachwuchs-)Dozierende für die vielfältigen Aufgaben im vierfachen Leistungsauftrag zu qualifizieren (SEB S. 47).

Für die Qualifikation ihres Führungspersonals hat die FHNW zudem ein spezifisches Kurs- und Coaching-Angebot entwickelt, in dem Kernthemen der Führung aufgenommen und reflektiert werden.

Die Funktionsstufen und Zuordnungen im Lohnsystem sind im GAV FHNW unter «Funktionen» festgelegt, weitere Beschreibungen sind in den Referenzfunktionen formuliert. Für neue Stellen werden Stellenbeschreibungen erstellt, die auch das Anforderungsprofil umfassen, oder die Zuordnung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten in einem Team erfolgt in einem Funktionendiagramm.

Das Vorgehen bei der Einstellung von neuem Personal ist durch das Prozessmanagement geregelt. Der Personalprozess «Gewinnen und Auswählen» ist für alle Personalkategorien in der gesamten FHNW einheitlich. Er beinhaltet die notwendigen Handlungsmöglichkeiten für hochschulspezifische Anliegen, Ausprägungen und Regelungen. Die Anstellung von Professorinnen und Professoren sowie für Leitungspersonen in der Personalkategorie Dozierende ist auf Ebene FHNW in einem definierten Berufungsverfahren geregelt. Sowohl für die ProfessorInnenstellen als auch die Dozierendenstellen sind Anforderungsprofile in verschiedenen Dokumenten beschrieben (*Reglemente zu Berufungsverfahren, Verleihung Titel Professor/in, Beschreibung der Referenzfunktionen von Leitungskategorien Dozierende*). Für die ProfessorInnen gibt es vier verschiedene Ausprägungen des Titels Professor/Professorin. Dadurch wird u. a. der Besonderheit der Musikhochschulen Rechnung getragen. Für alle Dozierenden wird eine hochschuldidaktische und/oder fachdidaktische Qualifikation vorausgesetzt.

Aufgrund seiner strategischen Begründung erfolgt die Freigabe des Prozesses und die abschliessende Anstellung auf Antrag der/des jeweiligen Hochschuldirektorin/Hochschuldirektors durch den/die Direktionspräsidenten/Direktionspräsidentin der Fachhochschule. Das Reglement beschreibt die Prozesse und klärt die Rollen und Aufgaben im Detail (Wahlinstanz, Findungskommission, Rolle FH-Rat im Findungsverfahren etc.). Es gibt auch eine *Handlungsanleitung zur Sicherung der Qualität und Chancengleichheit in Berufungsverfahren in der Reihe Führungspraxis*. Darin wird dargelegt, wie bedeutend die Aspekte von Chancengleichheit, Diversity und Gender für eine hohe Qualität in Berufungsverfahren sind. Diese Handlungsanleitung soll einerseits zur Qualität in Berufungsverfahren beitragen und andererseits die strategische Zielsetzung «mehr Professorinnen und mehr Frauen in Führungspositionen» unterstützen. Es wird auf Standards und auf Schlüsselmomente in Berufungsverfahren aufmerksam gemacht, die für die Qualität und die Chancengleichheit bedeutsam sind. (*Handlungsanleitung Qualität und Chancengleichheit in Berufungsverfahren, S. 4.*)

Für die übrigen Mitarbeitenden liegen die Kompetenzen zur Anstellung in den Hochschulen.

Wichtiges Instrument für die Evaluierung und Weiterentwicklung des Personals sind die jährlichen *Mitarbeitendengespräche (MAG)*. Darin führen Vorgesetzte und Mitarbeitende eine Standortbestimmung durch, analysieren die Zielerreichung der vorangegangenen Periode – gegebenenfalls die Ergebnisse von Lehrevaluationen –, vereinbaren Ziele für die Folgeperiode und erörtern die Entwicklungsplanung für die nahe Zukunft. Für die Durchführung der MAG gilt als gemeinsamer Rahmen die *Wegleitung MAG FHNW*, weitere Ausführungen sind dazu in der Reihe *Führungspraxis zum MAG* zu finden. Die Formulare für die Durchführung sind dann je nach

Hochschule unterschiedlich, womit den spezifischen Bedürfnissen der Hochschulen und den jeweiligen Kulturen Rechnung getragen wird (SEB S. 46).

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass die FHNW grossen Wert auf die Ressource Personal legt. Die Prozesse für die Rekrutierung und Qualifizierung sind im Prozessmanagement abgebildet. Das MAG ist *das* zentrale Führungs- und Qualitätssicherungstool, was auch von den verschiedenen Befragten anlässlich der Gespräche als äusserst wichtig und nützlich erwähnt wurde. In dieser Hinsicht erscheint der Wert (84 %) durchgeführter MAGs den Gutachterinnen und Gutachtern noch nicht ausreichend bzw. sollte dieser – auch wenn aufgrund stichhaltiger Argumente wie Personalfuktuation keine volle Abdeckung erreicht werden kann – durch weitere Anstrengungen gesteigert werden.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.2 als grösstenteils erfüllt.

### *Empfehlung*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die Anstrengungen für die Durchführung der Mitarbeitergespräche (MAG) zu intensivieren, um den Wert durchgeführter MAGs gemäss eigenen Zielvorgaben nochmals zu erhöhen.

Standard 4.3: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs die Laufbahnentwicklung des gesamten Personals und insbesondere des wissenschaftlichen Nachwuchses unterstützt.

### *Beschreibung und Analyse*

Die FHNW schreibt der Personalentwicklung einen hohen Stellenwert zu. Der Gesamtarbeitsvertrag fordert ein Reglement Personalentwicklung. Dieses gilt nach GAV A1.2 für die Personalkategorien Dozierende, Wissenschaftlicher Mittelbau, Administratives Personal und Technisches Personal. Das Reglement schafft den Rahmen, um Personalentwicklung in der FHNW zielgerichtet und effektiv zu ermöglichen, und gewährleistet die Gleichbehandlung.

Zu den Instrumenten der Personalentwicklung FHNW gehören:

- Mitarbeitendengespräche (MAG):  
Regelmässige Gespräche zur Standortbestimmung, für Zielvereinbarungen und für die Entwicklungsplanung mit den Mitarbeitenden.
- Die Qualifizierung am Arbeitsplatz («PE on the job»):  
Hier geht es vor allem um eine förderungs- und kompetenzorientierte Gestaltung der Arbeitstätigkeit sowie um das Ermöglichen von Fach-, Linien- und Projektkarrieren.
- Die Qualifizierung im Umfeld des Arbeitsplatzes («PE near the job»):  
Hierunter fallen zum Beispiel institutionsinterne Weiterbildungen, Supervision, Coaching oder Job Rotation mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Institutionen sowie Sabbatical-Projekte, ein Masterstudium von Assistierenden an der FHNW oder je nach Thematik das Verfassen einer Promotion, einer Habilitation oder von Publikationen.
- Die Qualifizierung ausser Haus («PE off the job»):  
Hierzu gehören der Besuch externer Kurse, Seminare und Tagungen, das Absolvieren von Weiterbildungen mit anerkannten Abschlüssen sowie das Ausüben von fachbezogenen nebenamtlichen oder ehrenamtlichen Tätigkeiten.  
(Personalentwicklung FHNW)

Was die Karrieremöglichkeiten angeht, sind im GAV FHNW und im Lohnsystem verschiedene Laufbahnwege dargelegt. Für den wissenschaftlichen Nachwuchs ist der Weg von der Personalkategorie Mittelbau in die Personalkategorie Dozierende mit entsprechender Praxiserfahrung strukturell gegeben. Für das administrativ-technische Personal ist eine Weiterentwicklung hin zu

einer personellen Leitungsfunktion oder Projektführung möglich.

Für Weiterbildung steht den Dozierenden eine «Zeitpauschale Weiterbildung» im Umfang von 180 Stunden und eine «Zeitpauschale Hochschulentwicklung und Administration» von 120 Stunden (bei Vollpensum) zur Verfügung. Weitere Elemente, die schriftlich verankert sind, sind Sabbaticals für Professorinnen und Professoren sowie Fördermodelle für Mitarbeitende mit Promotionsvorhaben.

Die Personalentwicklung ist eine Führungsaufgabe und wird in den Hochschulen (nicht auf Ebene FHNW) umgesetzt. In den MAG werden die Möglichkeiten und Ziele der Kompetenzentwicklung besprochen. Um die Vorgesetzten darin zu unterstützen, bietet die FHNW ein Coaching-Angebot *Führen* an.

Wie die FHNW in ihrem Selbstbeurteilungsbericht schreibt, leistet die interne Kommunikation einen wichtigen Beitrag zur Personalentwicklung: Auf der Intranetplattform FHNW Inside sind die Laufbahnperspektiven und Qualifizierungselemente beschrieben und konkrete Stellenangebote werden publiziert (SEB S. 47).

Die Gutachtergruppe konnte sich in den Gesprächen anlässlich der Vor-Ort-Visite davon überzeugen, dass die Laufbahnentwicklung an der FHNW bzw. in den Hochschulen bewusst gefördert wird. Insbesondere beim technisch-administrativen Personal hat sich gezeigt, dass verschiedene Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierewege bestehen, die zwischen direkten Vorgesetzten und Mitarbeitenden gezielt besprochen und ermöglicht werden. Es wird geschätzt, dass Stellen zuerst intern ausgeschrieben werden. Was das akademische Personal und insbesondere den Mittelbau angeht, bestehen ebenfalls – wie oben beschrieben – Fördermodelle, doch könnte nach Ansicht der Gutachtergruppe noch mehr unternommen werden. Die bekannte «gläserne Decke» scheint auch an der FHNW zu existieren. Die Gutachterinnen und Gutachter bestärken die FHNW, die Massnahmen für den akademischen Nachwuchs zu verstärken und gleichzeitig die Wahrnehmung der Laufbahnmöglichkeiten zu intensivieren (letzteres hat die FHNW in ihrem SEB selber als Entwicklungspotenzial identifiziert).

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.3 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt, mehr Angebote für den akademischen Nachwuchs zu entwickeln und Möglichkeiten für Karrierewege und Laufbahnplanungen aufzuzeigen sowie dafür intern zu werben.

### **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 und Analyse*

Wie unter Standard 1.1 dargelegt, ist die Qualitätssicherungsstrategie in den verschiedenen Grundlagendokumenten (Referenzrahmen FHNW, Qualitätssicherungskonzept FHNW, Qualitätssicherungskonzepte Hochschulen) verankert und ergibt sich aus der Kombination derselben: «Die Qualitätssicherungsstrategie der FHNW ist in verschiedenen Dokumenten verankert, die in ihrer Gesamtheit die Qualitätssicherungsstrategie ausmachen.» (SEB S. 31.)

Alle Dokumente sind in der Intranet Plattform Inside FHNW bzw. im Prozessmanagement-System der FHNW hinterlegt und somit allen Hochschulangehörigen zugänglich (bzw. teilweise hochschulspezifisch). Die Kommunikation über das Qualitätsmanagementsystem fand und findet auch über andere Kanäle statt: So hat der Direktionspräsident in der Veranstaltungsreihe *FHNW. Der Dialog* in den Jahren 2018 und 2019 mit den Mitarbeitenden das Thema Qualität bzw. Qualitätssicherung thematisiert. Anlässlich der Entwicklung des neuen Qualitätsmanagementsystems mit dem Konzept RIKO informierte das Direktionspräsidium in verschiedenen Informationsveranstaltungen und im Direktionsbulletin über den aktuellen Stand. Ein weiterer Teil der Kommunikation läuft über die Hochschulen selbst, bzw. dort wird gemäss internen Gepflogenheiten informiert.

Bei den Studierenden- und Mitarbeitendenbefragungen sind Fragen zur Qualitätssicherung enthalten, woraus Schlüsse über die Kenntnis des QM-Systems und der Strategie gezogen werden können (SEB S. 49).

Die Gutachterinnen und Gutachter kommen nach den anlässlich der Vor-Ort-Visite geführten Gesprächen zum Schluss, dass den Angehörigen der FHNW das QM-System bekannt ist, bzw. dass sie insbesondere über die für sie jeweilig relevanten Elemente gut informiert sind. Das Prozessmanagement-Tool wird genutzt und gepflegt. Die verschiedenen Befragungen sind hochschulweit gut verankert. Die Gutachtergruppe hebt positiv hervor, dass es die FHNW geschafft hat, in einem konstruktiven Dialog und mit partizipativem Ansatz das neue QM-System zu entwickeln und die früher bestehenden Einzelelemente soweit möglich miteinzubeziehen. Die interne Kommunikation dazu wurde mit verschiedenen Massnahmen aktiv angegangen; gelobt werden insbesondere die dialogischen Gefässe (*FHNW. Der Dialog* etc.).

In den Gesprächen hat die Gutachtergruppe den Eindruck gewonnen, dass allen Beteiligten die relevanten Elemente des Qualitätsmanagementsystem bekannt sind und vor allem mit den Qualitätsregelkreisen und ihren RIKO-Merkmalen konkret gearbeitet und dies als Grundlage für die Weiterentwicklung der Fachhochschule genutzt wird. Weniger eindeutig war die definitorische Unterscheidung zwischen QM-System und QM-Strategie als Strategie. Die an der Vor-Ort-Visite gelieferte Erklärung, dass die FHNW keine *separate* Qualitätssicherungsstrategie explizit ausgewiesen hat, sondern dass sich diese aus der Ableitung der Gesamtstrategie FHNW ergebe, klingt schlüssig, wurde jedoch nur in einem Falle so erwähnt. Die Gutachterinnen und Gutachter folgern daraus, dass mehr definitorische Klarheit nötig ist.

Die externe Kommunikation der FHNW nimmt sich des Themas wenig an: Auf der Website der FHNW sind kaum Inhalte zum QM-System zu finden. Die Gutachterinnen und Gutachter haben anlässlich der Gespräche der Vor-Ort-Visite erfahren, dass sich die externe Kommunikation insbesondere an den Stakeholdern (v. a. Studierende) orientiert, für welche diese Inhalte nicht besonders im Fokus stehen. Die Gutachterinnen und Gutachter verstehen diese Ausrichtung im Prinzip. Das HFKG gibt jedoch durch den Standard («Die Fachhochschule macht ihre Qualitätssicherungsstrategie öffentlich...») auch externe Stakeholder vor, weshalb hier eine Auflage gesprochen wird.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe hält fest, dass die FHNW die Kommunikation hinsichtlich Qualitätssicherungsstrategie schärfen muss. Ebenso sind die Kommunikationsmassnahmen zum Qualitätsmanagementsystem intern und insbesondere extern zu intensivieren.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.1 als teilweise erfüllt.

### *Auflage:*

Die FHNW formuliert ihre Qualitätssicherungsstrategie eindeutig stringent und kommuniziert diese intern wie extern.



Standard 5.2: Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs veröffentlicht regelmässig objektive Informationen zu ihren Tätigkeiten und zu den von ihr angebotenen Studienprogrammen und Abschlüssen.

### *Beschreibung und Analyse*

Die Kommunikationspolitik FHNW und das Kommunikationskonzept FHNW mit den entsprechenden Konkretisierungen sind Grundlagen für sämtliche Kommunikationsaktivitäten. Das Hauptinformationsmedium für die Öffentlichkeit ist die Website, wo potenzielle Studierende alle Informationen zu Studiengängen, Weiterbildungsprogrammen und allgemeine Informationen zur FHNW erhalten. Das E-Magazin wird dreimal jährlich verschickt und informiert über aktuelle Forschungsergebnisse und Projekte. Des Weiteren finden an den Hochschulen Informationsanlässe in allen Trägerkantonen zum Angebot der Aus- und Weiterbildung statt. Der Jahresbericht wird online publiziert und enthält diverse Facts & Figures des vergangenen Geschäftsjahres. Die Berichterstattung an die Träger erfolgt jährlich mit einem ausführlichen Bericht zur Leistungserfüllung; auf der politischen Ebene werden zudem Informationsanlässe für Parlamentarierinnen und Parlamentarier durchgeführt, um die FHNW, deren Angebote und Projekte vorzustellen. Im Rahmen der internen Kommunikation stehen die wichtigen Informationen im Intranet bereit. Die Kommunikationsaktivitäten werden quantitativ und qualitativ ausgewertet (Kommunikations-Controlling; SEB S. 49).

Die Gutachterinnen und Gutachter zeigen sich aufgrund der vorhandenen Elemente (Kommunikationspolitik und -konzept, diverse bespielte interne und externe Kanäle und Gefässe, darunter selbstverständlich auch social media), aber insbesondere auch nach den geführten Gesprächen beeindruckt von der hochprofessionellen Kommunikation der FHNW. Diese funktioniert strategisch, zielgruppenorientiert und vernetzt und wird getragen von hochqualifiziertem Personal. Die vom Standard geforderten Informationen – zu den Tätigkeiten, Studienprogrammen und Abschlüssen – liegen vor.

Anlässlich der Gespräche haben die Gutachterinnen und Gutachter das Zusammenspiel der FHNW mit den übergeordneten hochschulspezifischen Bereichen in der Kommunikation besprochen. In den vergangenen Jahren hat die FHNW starken Fokus auf die Stärkung der Dachmarke gelegt, was ihr nach Auffassung der Gutachtergruppe gut gelungen ist: Die Identität und der Brand FHNW sind intern wie extern stark verankert. Zur Corporate ID gehört auch, dass es Vorgaben für die Hochschulen gibt, die es zu beachten gilt. Die Gutachtergruppe stellt positiv fest, dass das Direktionspräsidium und die Corporate Communications mit den Hochschulen in stetigem Austausch stehen und dass den Hochschulen nach Bedarf auch gewisse Zugeständnisse gewährt werden, was beispielsweise deren Auftritt nach aussen angeht, wie zum Beispiel bei der Hochschule für Gestaltung und Kunst.

Die Zuständigkeiten im Bereich Kommunikation sind klar geregelt und die Zusammenarbeit funktioniert gut: die FHNW-Kommunikation ist beim Generalsekretariat angesiedelt und ist somit in das Direktionspräsidium eingebunden, in den Hochschulen gibt es Kommunikations- und Marketingverantwortliche, die den Leiterinnen und Leitern der Hochschule unterstellt sind. Der Austausch findet durch das KomTeam statt.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die FHNW professionelle Kommunikationsarbeit betreibt und wie vom Standard gefordert objektive Informationen zu ihren Tätigkeiten und zu den von ihr angebotenen Studienprogrammen und Abschlüssen publiziert.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.2 als vollständig erfüllt.

## 5 Gesamthafte Beurteilung und Stärken-Schwächen-Profil des Qualitätssicherungssystems

### 1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie

Die Gutachtergruppe hat festgestellt, dass die FHNW ein umfassendes, komplexes und schlüssiges Qualitätsmanagementsystem entwickelt hat, das nachvollziehbar und adressatengerecht Prozesse definiert und es so ermöglicht, eine Gesamtsicht über die FHNW zu erhalten. Das Qualitätsmanagementsystem setzt die notwendigen Leitplanken und schafft gleichzeitig genügend Freiräume für die Hochschulen, dieses individuell auszugestalten. Das Reporting der Hochschulen ist an die Strategie-Reviews der Hochschulen und der Fachhochschule gekoppelt und erlaubt die Sicherstellung der Qualitätssicherung über alle vier Leistungsbereiche. Empfehlenswert ist eine Ausdehnung der Qualitätsregelkreise mit dem RIKO-Ansatz auf die Supportprozesse.

Qualitätssicherung und -entwicklung ist in die strategischen Leitlinien und das Managementsystem der FHNW integriert, aber eine Qualitätssicherungsstrategie ist nicht expliziert. Hier ist nach Ansicht der Gutachtergruppe mehr definitorische Klarheit gefordert.

Als grosse Stärke hebt die Gutachtergruppe die fest etablierte Mitwirkung an der FHNW hervor: Die Anspruchsgruppen sind in den Hochschulen wie auch auf Ebene Gesamthochschule durch Mitwirkungsorgane verankert und nehmen Einsitz in allen wichtigen Kommissionen. Studierende und Mitarbeitende haben an der Entwicklung des QM-Systems mitgearbeitet und mitgewirkt. An der FHNW besteht eine gelebte Mitwirkungskultur, die von allen Beteiligten quasi als Selbstverständlichkeit gesehen und gemeinsam getragen wird.

### 2. Bereich: Governance

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten feststellen, dass die FHNW über eine effektive und klare Organisationsstruktur verfügt, die dazu dient, ihren Auftrag zu erfüllen. Der Herausforderung einer «geführten Fachhochschule» wird mit der vorliegenden Governance-Struktur bestmöglich begegnet. Die PH ist als eine der neun Hochschulen Teil dieser Struktur. Die Balance zwischen den Gemeinsamkeiten unter einer zentralen Führung und der Autonomie der disziplinar ausgerichteten Hochschulen ist nach Auffassung der Gutachterinnen und Gutachter geregelt, und es wird lösungsorientiert zusammengearbeitet. Über die Leistungsvereinbarungen zwischen Direktionspräsident und Hochschulen werden Entwicklungs- und Leistungsziele verbindlich festgelegt und mit Berichtspflichten verknüpft. Ergebnisse der Qualitätssicherung und -entwicklung werden dokumentiert und in transparenten Berichterstattungsprozessen an die Träger rapportiert.

Gut unterstützt werden Führungsaufgaben durch das Zurverfügungstellen von umfassenden und klar dokumentierten Prozessen sowie von erforderlichen Informationen. Besonders ist aus Sicht der Gutachtergruppe das PMS zu erwähnen, das für vielfältige Aufgaben eingesetzt und genutzt wird.

Auch unter dem Aspekt der Governance sind die Gutachterinnen und Gutachter zu der Überzeugung gelangt, dass die repräsentativen Gruppen ihre Mitwirkungsrechte kennen und wahrnehmen und sich dies in der gelebten und als Selbstverständlichkeit verstandenen Mitwirkungskultur niederschlägt.

Da sich der Bereich der Nachhaltigkeit mit den Dimensionen Soziales, Wirtschaft und Ökologie auf alle Aktivitäten einer Hochschule zu beziehen hat, ist nach Auffassung der Gutachtergruppe die Nachhaltigkeit explizit in die Strategie der FHNW einzubinden, um den eigenen Anspruch,



Innovationsführerin für gesellschaftliche Herausforderungen zu sein, erfüllen zu können. Grundlage dazu sollte ein hochschulweiter Diskurs über den Nachhaltigkeitsbegriff und die Entwicklung eines gemeinsamen Nachhaltigkeitsverständnisses sein.

Bezogen auf den Themenbereich Chancengleichheit/Diversity setzt sich die FHNW auf ihren verschiedenen Ebenen Ziele und setzt dafür Ressourcen ein. Zu intensivieren sind nach Auffassung der Gutachtergruppen Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen.

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

Gemäss ihrem Auftrag ist die FHNW im vierfachen Leistungsbereich tätig. Ihre Aktivitäten im Bereich der Lehre (Aus- und Weiterbildung), Forschung und Dienstleistungen entsprechen vollständig ihrem Typ als Fachhochschule bzw. als Pädagogische Hochschule und erfolgen auf der Grundlage des Leistungsauftrags mit den Trägerkantonen sowie basierend auf strategischen Grundlagen auf verschiedenen Ebenen (Fachhochschule und Hochschulen).

Leistungen und Produkte in den Kernbereichen Lehre und Forschung werden regelmässig und nachweislich über das Qualitätsmanagementsystem geprüft und dadurch sichergestellt. Die Kernprozesse sind durch den «RIKO»-Kreislauf ins Qualitätsmanagementsystem eingebunden. Noch stärker systematisiert werden könnten aus Sicht der Gutachterinnen und Gutachter die QM-Prozesse im Bereich der Dienstleistungen.

Die FHNW ist in der Lehre nach den Vorgaben des Europäischen Hochschulraums ausgerichtet. In der Forschung beteiligt sie sich aktiv an europäischen Forschungsprogrammen. Die Gutachtergruppe stellt fest, dass Internationales für die Fachhochschule bedeutsam ist und durch das Ressort Internationales vielfältige Unterstützungsangebote für transnationale Zusammenarbeit oder für Mobilität in Europa Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

Für die Zulassung und Beurteilung von Studienleistungen sowie für die Abgabe von Ausbildungsabschlüssen bestehen eindeutige Kriterien, die angewendet und adressatenbezogen kommuniziert werden

Anhand strategischer Entwicklungsschwerpunkte wird gezielt hochschul- und disziplinenübergreifend Innovation in den Themenbereichen Digitalisierung und Interdisziplinarität gefördert.

### *4. Bereich: Ressourcen*

Zur Erfüllung ihres Auftrags verfügt die FHNW über die dafür erforderlichen Ressourcen. Besonderes Gewicht hat die Personalpolitik, die zusammen mit den GAV die Grundlage dafür liefert, den Angehörigen der Fachhochschule gute Arbeitsbedingungen zu bieten und Möglichkeiten zur Qualifizierung zu geben. Für die Weiterentwicklung und Laufbahnplanung des Personals sind im akademischen Bereich die Zielvereinbarungen und das Mitarbeitendengespräch MAG zentral. Die Gutachtergruppe bestärkt die FHNW darin, den Laufbahnmöglichkeiten des wissenschaftlichen Nachwuchses besonderes Gewicht zu verleihen.

Die FHNW verfügt mit ihren Campussen an vier Standorten in den jeweiligen Trägerkantonen über eine sehr moderne Infrastruktur. Über die Zuwendung eines Globalbudgets für drei Jahre durch die Träger ist Planungssicherheit gegeben. Die Verwendung der finanziellen Ressourcen innerhalb der Fachhochschule erfolgt auf der Basis festgelegter Strategien sowie vereinbarter Leistungen und Produkte.

### *5. Bereich: Interne und externe Kommunikation*

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen positiv fest, dass die FHNW professionelle Kommunikationsarbeit betreibt. Es ist der FHNW gelungen, über die vergangenen Jahre einen starken «Brand» zu kreieren und damit eine gemeinsame Identität zu schaffen. Dennoch erachten es

die Gutachterinnen und Gutachter als adäquat, den Hochschulen gewisse Freiräume (beispielsweise in ihrem Auftritt) zu gewähren. Über die gut abgestimmte Zusammenarbeit im KomTeam ist ein hochschulübergreifendes Vorgehen sichergestellt.

Die FHNW kommuniziert ihre Angebote und Tätigkeiten über verschiedenste Kanäle. Zentrales Medium der externen Kommunikation ist die Website. Zuwenig abgedeckt in der externen Kommunikation ist aktuell der Bereich des Qualitätsmanagements bzw. der Qualitätssicherungsstrategie, wie es das HFKG fordert. Für die interne Kommunikation stehen verschiedene gut genutzte Plattformen (FHNW Inside, PMS) zur Verfügung. Die dialogischen Gefässe (FHNW Dialog etc.) werden von den Gutachterinnen besonders hervorgehoben.

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

### *Qualitätssicherungsstrategie*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, dass zwischen Qualitätssicherungssystem und Qualitätssicherungsstrategie genauer differenziert wird, die Qualitätssicherungsstrategie eindeutiger ausformuliert und die Verknüpfungen zwischen den strategischen Grundlagen explizit aufgezeigt werden.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die Supportprozesse in die RIKO-Systematik einzubinden.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, im Rahmen der anstehenden Konsolidierungsphase die zahlreichen Tools und Dokumente einer kritischen Reflexion zu unterziehen, um zu einer Fokussierung des QM-Systems zu kommen.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, für die unterschiedlichen Dokumente innerhalb des Qualitätssicherungssystems eine Dokumentenhierarchie zu entwickeln, um den Einstieg zu erleichtern sowie die Stringenz und die Informationseffizienz zu steigern.

### *Governance*

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Massnahmen im Bereich Diversity zu konkretisieren und zu intensivieren, um die angestrebten Zielwerte (höherer Frauenanteil in Führungspositionen und bei Professuren um 5 %) zu erreichen.

### *Lehre, Forschung und Dienstleistungen*

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Evaluation von Dienstleistungen im Sinne des Austauschs von best practices und der Transparenz zu systematisieren und entsprechend zu kommunizieren.

### *Ressourcen*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die Anstrengungen für die Durchführung der Mitarbeitergespräche (MAG) zu intensivieren, um den Wert durchgeführter MAGs gemäss eigenen Zielvorgaben nochmals zu erhöhen.

Die Gutachtergruppe empfiehlt, mehr Angebote für den akademischen Nachwuchs zu entwickeln und Möglichkeiten für Karrierewege und Laufbahnplanungen aufzuzeigen sowie dafür intern zu werben.

## 7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe

Aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts der FHNW vom 30.06.2019 und der Vor-Ort-Visite vom 15.10.2019 bis 17.10.2019 schlägt die Gutachtergruppe der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ vor, die Akkreditierung der FHNW mit folgenden zwei Auflagen auszusprechen

### *Auflage 1 zu Standard 2.4*

Die FHNW bindet das Thema Nachhaltigkeit in ihre Strategie ein, um den eigenen Anspruch, Innovationsführerin für gesellschaftliche Herausforderungen zu sein, erfüllen zu können. Grundlage dazu muss ein hochschulweiter Diskurs über den Nachhaltigkeitsbegriff sein, der die Aspekte gemäss HFKG abdeckt und zum Ziel hat, ein übergeordnetes bzw. gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis zu entwickeln.

### *Auflage 2 zu Standard 5.1*

Die FHNW formuliert ihre Qualitätssicherungsstrategie eindeutig stringent und kommuniziert diese intern wie extern.

Die Gutachtergruppe empfiehlt eine Frist von zwei Jahren für die Erfüllung der Auflagen.

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Auflagenüberprüfung mit einer «Sur-Dossier»-Prüfung mit zwei Mitgliedern der Gutachtergruppe durchzuführen.



## **Teil D**

### **Stellungnahme der FHNW**

18. Dezember 2019



Schweizerische Agentur für  
Akkreditierung und Qualitätssicherung  
Herr Dr. Christoph Grolimund  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
3001 Bern

Windisch, 18. Dezember 2019

### Stellungnahme zum Bericht der externen Evaluation der FHNW

Sehr geehrter Herr Grolimund  
Sehr geehrte Frau Lauk

Wir danken Ihnen für die Zustellung des Berichts zur externen Evaluation der FHNW im Rahmen der institutionellen Akkreditierung und nehmen gerne Stellung dazu.

Wir möchten der AAQ und den Gutachterinnen und Gutachtern vorab für die sorgfältige Vorbereitung und die interessierte Auseinandersetzung mit der FHNW und unserem Qualitätssicherungssystem danken. Wir haben die Evaluation der FHNW als wohlwollend kritisch, konstruktiv und dialogisch erlebt.

Die Feststellungen im Bericht der Gutachterinnen und Gutachter sind sehr präzise und entsprechen unserer eigenen Einschätzung. Bei zwei Empfehlungen sind wir zwar inhaltlich ebenfalls vollständig mit der Gutachtergruppe einverstanden, die uns damit in unseren eigenen diesbezüglichen Bestrebungen unterstützt, aus formaler Sicht möchten wir jedoch die nachfolgenden Vorbehalte anbringen.

- Empfehlung zu Standard 2.5 Gleichstellung von Mann und Frau:  
Die Gutachtergruppe empfiehlt uns, die Massnahmen im Bereich Diversity zu konkretisieren und zu intensivieren, um die angestrebten Zielwerte (höherer Frauenanteil in Führungspositionen und bei Professuren um 5 %) zu erreichen. Wir haben in unseren Dokumentationen und in den Gesprächen dargelegt, welche Ziele wir uns in diesem Bereich gesetzt haben und wie wir diese umsetzen. Dass wir unser selbst gesetztes Ziel noch nicht erreicht haben, ist uns bewusst und wir arbeiten weiter an der Zielerreichung. Wir sind jedoch der Auffassung, dass die Gutachtergruppe nur überprüfen sollte, dass wir uns Ziele gesetzt haben und dass wir daran arbeiten, diese umzusetzen. Dass die Gutachtergruppe hier eine inhaltliche Empfehlung abgibt, erachten wir als systemwidrig.
- Empfehlung zu Standard 4.2 Qualifikation und Evaluation des Personals:  
Die Gutachtergruppe empfiehlt uns, die Anstrengungen für die Durchführung der Mitarbeitergespräche (MAG) zu intensivieren, um den Wert durchgeführter MAG gemäss eigenen Zielvorgaben nochmalig zu erhöhen. Die Gutachtergruppe erachtet den erreichten Wert von durchgeführten MAG mit 84 % als nicht ausreichend. Auch hier gilt, dass die Gutachtergruppe mit ihrer Empfehlung keine Aussage zum Qualitätssicherungssystem, sondern zur

Direktionspräsident

Bahnhofstrasse 6  
5210 Windisch

T +41 56 202 71 29



crispino.bergamaschi@fhnw.ch  
www.fhnw.ch

Seite 2

Zielerreichung macht. Auch wenn wir selber eine noch höhere MAG-Quote anstreben, erscheint uns die bereits erreichte Quote von 84 % für eine Hochschule als ausserordentlich hoch. Die inhaltliche Empfehlung der Gutachtergruppe halten wir aus diesem Grund ebenfalls für systemwidrig.

Mit den übrigen Feststellungen im Bericht und mit dem Antrag der AAQ sind wir einverstanden.

Freundliche Grüsse



Prof. Dr. Crispino Bergamaschi  
Direktionspräsident

AAQ  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
CH-3001 Bern

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

