

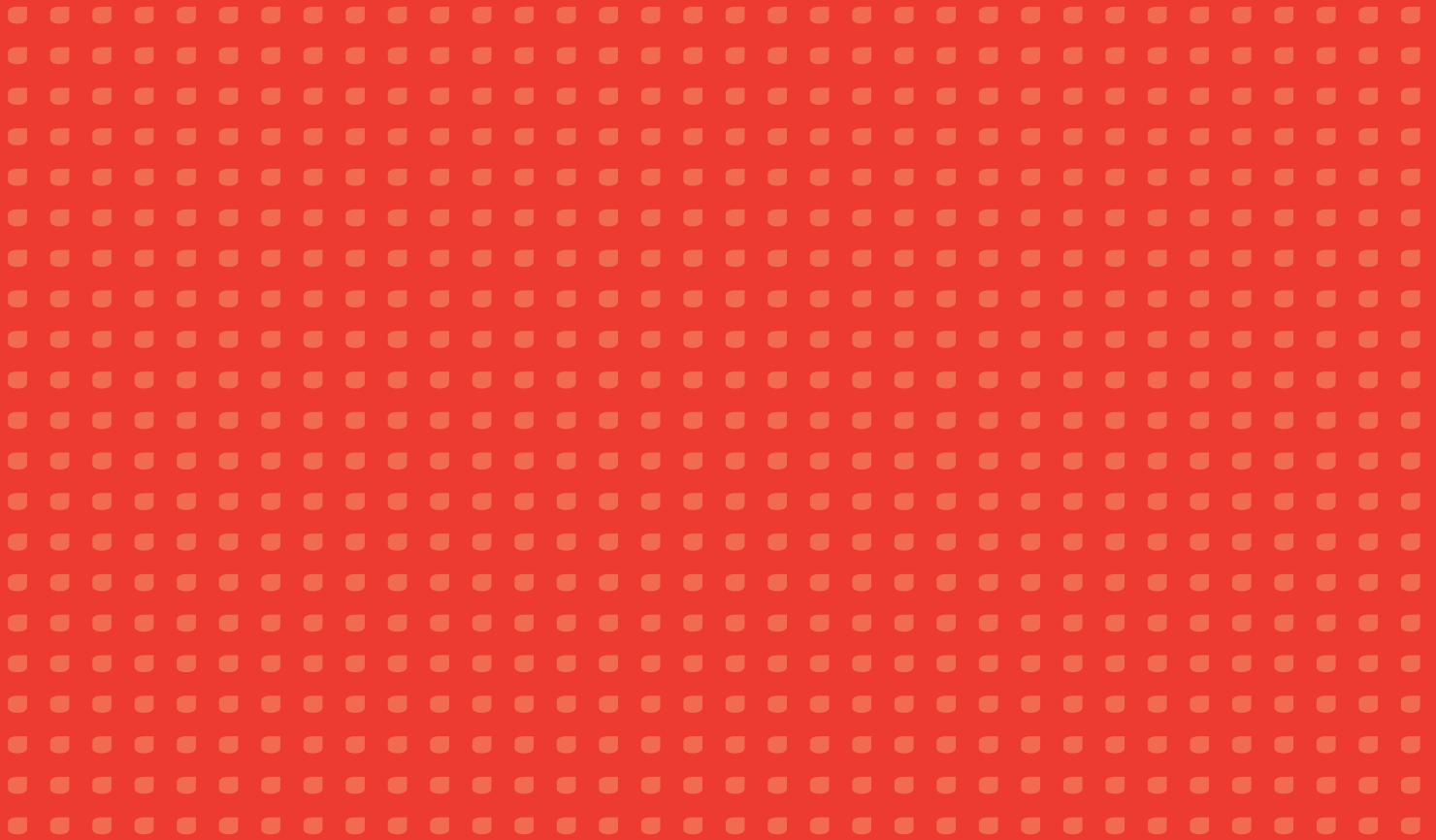


schweizerische agentur
für akkreditierung
und qualitätssicherung

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 HTW Chur

Bericht der externen Evaluation | 08.06.2018



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 HTW Chur

aaq+



Teil A

Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates

08.06.2018



Akkreditierungsentscheid
(Nummer: 2018-06-21-II-HTW Chur)
des Schweizerischen Akkreditierungsrats

**Institutionelle Akkreditierung der
Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur**

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 für die Akkreditierung im Hochschulbereich (Akkreditierungsverordnung HFKG, SR 414.205.3)

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

II. Sachverhalt

Die HTW Chur hat am 30.11.2015 ein Akkreditierungsgesuch beim Akkreditierungsrat eingereicht.

Die HTW hat die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ als Akkreditierungsagentur gewählt.

Der Akkreditierungsrat hat am 04.03.2016 Eintreten auf das Gesuch der HTW Chur entschieden und die Unterlagen an die AAQ weitergeleitet.

Die AAQ hat das Verfahren am 13.10.2016 eröffnet.

Die HTW Chur hat am 07.04.2017 ihren Selbstbeurteilungsbericht bei der AAQ eingereicht.

Die von der AAQ eingesetzte Gutachtergruppe hat auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts und der Vor-Ort-Visite vom 20. - 22.06.2017 an der HTW Chur geprüft, ob die Qualitätsstandards gemäss Akkreditierungsrichtlinien HFKG erfüllt sind, und einen Bericht verfasst (Bericht der Gutachtergruppe vom 01.02.2017).

Die HTW Chur hat am 17.08.2017 zum Bericht der Gutachtergruppe Stellung genommen.

Die AAQ hat mit Schreiben vom 18.08.2017 dem Akkreditierungsrat Antrag (datiert auf 11.08.2017) auf Akkreditierung mit Auflagen gestellt.

Der Akkreditierungsrat hat an seiner Sitzung vom 29.09.2017 den Akkreditierungsantrag der AAQ geprüft und ist zum Ergebnis gekommen, dass der Akkreditierungsantrag der AAQ als Entscheidungsgrundlage nicht geeignet ist (Artikel 14 Absatz 4 Akkreditierungsverordnung HFKG). Der Akkreditierungsrat wies in der Folge den Antrag an die AAQ zurück (Beschluss schreiben des Akkreditierungsrats über die Zurückweisung des Akkreditierungsantrags der AAQ vom 13.10.2017).

Die HTW Chur hat am 27.02.2018 ihre Stellungnahme zum überarbeiteten Antrag der AAQ inkl. ergänzende Dokumentation zur Weiterentwicklung der Qualitätssicherung der HTW Chur eingereicht. Die AAQ stellt mit Schreiben vom 30.04.2018 dem Akkreditierungsrat erneut Antrag auf Akkreditierung (Antrag vom 26.03.2018).

III. Erwägungen

1. Bewertung der Gutachtergruppe

Auf der Grundlage der Analyse aller Standards gemäss den Akkreditierungsrichtlinien HFKG stellt die Gutachtergruppe in ihrem Bericht vom 11.08.2018 (S. 25) fest, dass die HTW Chur „eine praxisorientierte, regional verankerte Hochschule ist, welche sich entlang ihrer Schwerpunkte (Unternehmerisches Handeln, Lebensraum, Angewandte Zukunftstechnologien) ausrichtet, sich durch Nischenangebote profiliert und auch nationale Ausstrahlung erreicht.“ Ebenfalls positiv bewertet die Gutachtergruppe den Erfolg der HTW Chur bei der Rekrutierung, die finanziellen Ressourcen und die Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden auf allen Stufen.

Mit Blick auf das Qualitätssicherungssystem hält die Gutachtergruppe fest (S. 26), dass sowohl Hochschulleitung als auch die Mitarbeitenden der Qualität hohe Bedeutung zumessen. Das Qualitätsverständnis beruhe aber stark auf dem Selbstverständnis der Dozierenden und Mitarbeitenden. Die Festlegung und konkrete Formulierung von inhaltlichen Qualitätszielen sei erst im Ansatz zu erkennen. Die historisch gewachsenen Qualitätssicherungsinstrumente bildeten noch kein konsistentes Qualitätssicherungssystem. Abschliessend erachtet die Gutachtergruppe wegen „der guten Substanz, des funktionierenden Führungssystems und den erkennbaren Ansätzen für inhaltliche Qualitätsziele, die Akkreditierung der Institution als angemessen, wenngleich noch viele Aufgaben zu lösen sind, bis die Anforderungen aus allen Qualitätsstandards erfüllt sein werden.“

Damit ist die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung (Artikel 30 HFKG) nur teilweise gegeben. Die HTW Chur verfügt noch nicht über ein Qualitätssicherungssystem, sondern über historisch gewachsene Qualitätssicherungsinstrumente, welche alle Bereiche der Hochschule erfassen. Die Gutachtergruppe ist jedoch der Ansicht, dass die Integration der vorhandenen Instrumente zu einem System möglich sei und formuliert dazu drei Auflagen, die geeignet sind, die Defizite bezüglich Qualitätssicherungssystem (Art. 30 Abs. 1 Bst. a; Standards 1.1, 1.2, 1.4 und 2.2) zu beheben:

Auflage 1:

Die HTW Chur muss eine Qualitätsstrategie mit inhaltlichen Qualitätszielen erarbeiten, die der Gesamtstrategie und den strategischen Zielen der Hochschule entsprechen. Sie hinterlegt Indikatoren, leitet zweckmässige Mechanismen zur Überprüfung ab und stellt die systematische Umsetzung sicher.

Auflage 2:

Die HTW Chur muss eine Meta-Evaluation etablieren, die das Qualitätssicherungssystem und dessen Integration in Governance und Organisation in seiner Gesamtheit reflektiert und dessen Weiterentwicklung fördert.

Auflage 3:

Die HTW Chur muss die Ermittlung, Aufbereitung und Bewertung ihrer qualitativen Daten im Hinblick auf die Qualitätsziele und -indikatoren systematisieren.

Im Hinblick auf die Gestaltung der Studiengänge (Standard 3.3) stellt die Gutachtergruppe fest, dass die Studienangebote formal den Bologna-Richtlinien (SR 414.205.4) entsprechen. Weder die Vergabe der Kreditpunkte (ECTS) noch die Kommunikation der Kompetenzen und Inhalte genüge allerdings internationalen Gepflogenheiten. Die Gutachtergruppe formuliert deshalb eine Auflage (in Verbindung

mit Auflage 1):

Auflage 4:

Die HTW Chur muss im Qualitätssicherungssystem im Bereich Lehre konkrete Ziele und Vorgaben setzen, um die Einhaltung der Grundsätze des europäischen Hochschulraums zur Qualitätssicherung und zu ECTS zu gewährleisten. Die Ziele sollen durch Indikatoren konkretisiert werden.

Zur Kommunikation der Qualitätssicherung nach innen und nach aussen (Standard 5.1) stellt die Gutachtergruppe fest, dass eine Qualitätssicherungsstrategie, die es nicht gibt (vgl. die Bewertung von Standard 1.1), auch nicht kommuniziert werden kann. Darüber hinaus stellt die Gutachtergruppe eine Vielfalt der Begrifflichkeiten fest – Qualitätssicherungsstrategie, Qualitätssicherungssystem, Qualitätspolitik, Qualitätsdimensionen, Qualitätsziele (S. 24) –, die auf die verschiedenen, im Verlaufe der Zeit angewendeten Qualitätsansätze (ISO, EFQM, Akkreditierung) zurückgeht und das Verständnis erschwert. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb eine Auflage vor:

Auflage 5:

Die HTW Chur muss ihre Qualitätsstrategie stringent und verständlich öffentlich kommunizieren. Die Inhalte der Website zur Qualitätssicherung sind zu überprüfen und zu präzisieren.

2. *Erstmaliger Akkreditierungsantrag der Agentur*

Mit Schreiben vom 18.08.2017 beantragt die AAQ (Antrag vom 11.08.2017), gestützt auf die Analyse und den Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe, die HTW Chur mit fünf Auflagen als Fachhochschule (Artikel 29 Absatz 1 HFKG) zu akkreditieren.

Die AAQ übernimmt in ihrem Antrag die Schlussfolgerungen und Auflagen der Gutachtergruppe. Sie hält fest, dass die von der Gutachtergruppe identifizierten Bereiche, in denen die Akkreditierungsanforderungen nicht erfüllt seien, aus den Standards hergeleitet und begründet sind. Die vorgeschlagenen Auflagen sind geeignet, die Defizite zu beheben.

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

Die AAQ schlägt vor, die Überprüfung der Aufgabenerfüllung im Rahmen einer verkürzten Vor-Ort-Visite durch drei Gutachtende der ursprünglichen Gutachtergruppe vornehmen zu lassen.

3. *Erstmalige Beurteilung des Akkreditierungsrats vom 29.09.2017*

Der Akkreditierungsantrag der AAQ in Anlehnung an die Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe stützt sich auf fünf vollständig erfüllte Standards, auf sieben grösstenteils erfüllte Standards und auf sechs teilweise erfüllte Standards. Von den sechs teilweise erfüllten Standards betreffen vier Standards (1.1, 1.2, 1.4 und 2.2) – zu denen die Auflagen ausgesprochen wurden – das Qualitätssicherungssystem, dessen Vorhandensein als zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung nach Artikel 30 HFKG gilt.

Namentlich bei den drei Standards, die das Qualitätssicherungssystem betreffen, konnte der Akkreditierungsrat die Schlussfolgerungen der Gutachtergruppe nicht nachvollziehen:

- Standard 1.1: Die Gutachtergruppe hat diesbezüglich festgehalten, ihr sei trotz Prüfung der Dokumente und zahlreicher Gespräche nicht aufgezeigt worden, dass die HTW Chur über eine wirksame Qualitätsstrategie und über ein konsistentes, strategisch aufgebautes Qualitätsmanagementssystem verfüge (Dokument AAQ, Teil C: Bericht der Gutachtergruppe, S. 4/29). Unter diesen Umständen ist es für den Akkreditierungsrat nicht nachvollziehbar, dass der Standard 1.1 nicht mit «nicht erfüllt» bewertet wurde.

- Standard 1.2: Die Gutachtergruppe hat darauf hingewiesen, sie sei nicht in der Lage, die Erfüllung des Standards 1.2 hinsichtlich der Integration des Qualitätssicherungssystems in die Strategie der Institution, vollumfänglich zu überprüfen, da ihr die Qualitätsziele nicht bekannt seien (Dokument AAQ, Teil C: Bericht der Gutachtergruppe, S. 5/29). Die Empfehlung, die von der Gutachtergruppe abgegeben und von der AAQ übernommen wurde, verlangt faktisch von der HTW Chur, den Standard 1.2 einzuhalten; dies weckt Zweifel, ob die Beurteilung, die in Bezug auf diesen Standard abgegeben wurde, begründet ist.
- Standard 1.3: Die Gutachtergruppe hat zunächst festgehalten, die HTW Chur verfüge weder über eine Meta-Evaluation für das Prozessmanagement als Ganzes noch für das gesamte Qualitätssicherungssystem (Dokument AAQ, Teil C: Bericht der Gutachtergruppe, S. 8/29); dabei handelt es sich um das zentrale Element des Standards 1.4. Dennoch hat die Gutachtergruppe dieses Kriterium als teilweise erfüllt beurteilt und zugleich der Institution sinngemäss empfohlen, die Meta-Evaluation zu etablieren.

Der Akkreditierungsrat hat gestützt auf Artikel 14 Absatz 4 der Akkreditierungsverordnung HFKG den Akkreditierungsantrag an die AAQ zur Überarbeitung zurückgewiesen (Beschlusschreiben des Akkreditierungsrats vom 13.10.2017).

4. Erneuter Akkreditierungsantrag der AAQ

Mit Schreiben vom 30.04.2018 reichte die AAQ beim Akkreditierungsrat einen überarbeiteten Akkreditierungsantrag auf institutionelle Akkreditierung der HTW Chur ein.

Im überarbeiteten Antrag geht die AAQ auf die vom Akkreditierungsrat formulierten Fragen ein und begründet die Kohärenz der Schlussfolgerungen der Gutachtergruppe mit dem zusätzlichen Verweis auf die im Leitfaden vorgegebenen Hinweise zur Anwendung der vierstufigen Bewertungsskala:

„Ein Qualitätsstandard gilt als teilweise erfüllt, wenn Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung bestehen, aber erhebliche Mängel oder beachtliche Schwächen bei deren Umsetzung festgestellt werden, oder wenn nur für gewisse Teilbereiche Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung bestehen.“ (S. 11 der Dokumentation Institutionelle Akkreditierung).

Die AAQ schliesst ihren Antrag mit der Feststellung: „Die Gutachtergruppe hat alle Standards analysiert und nachvollziehbar bewertet. Die festgestellten Defizite und die für deren Behebung vorgeschlagenen Auflagen sind aus den Standards hergeleitet und begründet.“ (Antrag AAQ S. 11-12; Dokumentation AAQ, Teil B Institutionelle Akkreditierung nach HFKG und Antrag der AAQ vom 26.03.2018):

Die AAQ beantragt deshalb, gestützt auf die Analyse und den Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe, die HTW Chur mit fünf Auflagen als Fachhochschule gemäss Artikel 29 Absatz 1 HFKG zu akkreditieren.

- Auflage 1:
Die HTW Chur muss eine Qualitätsstrategie mit inhaltlichen Qualitätszielen erarbeiten, die der Gesamtstrategie und den strategischen Zielen der Hochschule entsprechen. Sie hinterlegt Indikatoren, leitet zweckmässige Mechanismen zur Überprüfung ab und stellt die systematische Umsetzung sicher.
- Auflage 2:
Die HTW Chur muss eine Meta-Evaluation etablieren, die das Qualitätssicherungssystem und dessen Integration in Governance und Organisation in seiner Gesamtheit reflektiert und dessen Weiterentwicklung fordert.

- Auflage 3:
Die HTW Chur muss die Ermittlung, Aufbereitung und Bewertung ihrer qualitativen Daten im Hinblick auf die Qualitätsziele und -indikatoren systematisieren.
- Auflage 4:
Die HTW Chur muss im Qualitätssicherungssystem im Bereich Lehre konkrete Ziele und Vorgaben setzen, um die Einhaltung der Grundsätze des europäischen Hochschulraums zur Qualitätssicherung und zu ECTS zu gewährleisten. Die Ziele sollen durch Indikatoren konkretisiert werden. (In Verbindung mit Auflage 1)
- Auflage 5:
Die HTW Chur muss ihre Qualitätsstrategie stringent und verständlich öffentlich kommunizieren. Die Inhalte der Website zur Qualitätssicherung sind zu überprüfen und zu präzisieren.

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

Die AAQ schlägt vor, die Überprüfung der Aufлагenerfüllung im Rahmen einer verkürzten Vor-Ort-Visite (1/2 Tag) durch zwei Gutachtende der ursprünglichen Gutachtergruppe vornehmen zu lassen.

5. Stellungnahme der HTW Chur

Mit Datum vom 24. Oktober 2017 lud die AAQ die HTW Chur zur Stellungnahme ein. Die HTW Chur – in Kenntnis der Überlegungen des Akkreditierungsrates – erwirkte eine Fristerstreckung für ihre Stellungnahme und reichte sie mit Datum vom 27.02.2018 vor der vereinbarten Frist ein.

Die Stellungnahme der HTW Chur umfasst, nebst dem Brief vom 27.2.2018, *Erläuterungen zur Stellungnahme*, die den Wortlaut der Stellungnahme zu jeder Auflage und zu jeder Empfehlung wieder aufnehmen und mit erläuternden Ausführungen ergänzen. Des Weiteren sind angefügt: 1) Broschüre Jahresziele 2018, 2) Fotografische Dokumentation der Präsentationsräume, 3) Rahmenkonzept Qualitätssicherung.

Zusammenfassend hält die Gutachtergruppe fest, dass sie sich – nach der Würdigung der Stellungnahme der HTW Chur – sowohl in ihrer Analyse der Standards zum Zeitpunkt der Vor-Ort-Visite insgesamt als auch in der Einschätzung, dass die HTW Chur in der Lage ist, innerhalb nützlicher Frist die festgestellten Mängel zu beheben, bestätigt sieht.

6. Beurteilung des Akkreditierungsrats vom 08.06.2018

Der Akkreditierungsrat hat den erneuten Akkreditierungsantrag der AAQ vom 26.03.2018 geprüft und kommt zum Ergebnis, dass die Analyse und Bewertung der AAQ, der für die Akkreditierung der HTW Chur ausschlaggebenden Standards 1.1, 1.2, 1.4 und 2.2 kohärent und nachvollziehbar sind. Sie ermöglichen es dem Akkreditierungsrat einen Entscheid zu fällen.

Aus dem Akkreditierungsantrag der AAQ geht hervor, dass die HTW Chur die Voraussetzungen für die institutionelle Akkreditierung gemäss Artikel 30 HFKG, die durch die Qualitätsstandards (Art. 22 und Anhang 1 der Akkreditierungsrichtlinien) konkretisiert werden, nur teilweise erfüllt. Die HTW Chur verfügt über historisch gewachsene Qualitätssicherungsinstrumente, welche alle Bereiche der Hochschule erfassen, sie verfügt jedoch noch nicht über ein Qualitätssicherungssystem, gemäss Artikel 30 HFKG.

Trotz der Schwere der festgestellten Mängel und dem Umgang der HTW Chur mit der Kritik der Gutachtergruppe, folgt der Akkreditierungsrat der Argumentation des Akkreditierungsantrags der AAQ, die Integration der vorhandenen Instrumente zu einem System sei möglich und die formulierten drei Auflagen, seien geeignet, die Defizite bezüglich Qualitätssicherungssystem (Art. 30 Abs. 1 Bst. a; Standards 1.1, 1.2, 1.4 und 2.2) zu beheben. Diese Beurteilung des Schweizerischen Akkreditierungs-

rates misst der Meinung der Gutachtergruppe, die die Dokumentation erneut geprüft hat, besondere Bedeutung bei.

Die insgesamt fünf 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 HTW Chur zur Behebung der festgestellten Mängel formulieren. Angesichts der Bedeutung der Kriterien, auf die sich die folgenden fünf Auflagen beziehen, und der Notwendigkeit dafür zu sorgen, dass sich die HTW Chur strikt daran hält, erachtet der Akkreditierungsrat für unerlässlich, an diese Auflagen zusätzliche Bedingungen zu knüpfen: Die HTW Chur reicht bei der Agentur nach 12 Monaten einen Bericht über den Stand der Arbeiten ein; die AAQ reicht beim Akkreditierungsrat nach 24 Monaten einen Bericht auf der Grundlage einer Befragung durch fünf Experten in ausreichendem Zeitrahmen. Falls die fünf Auflagen nicht zufriedenstellend erfüllt werden, kann der Akkreditierungsrat die Akkreditierung widerrufen (siehe Artikel 64 HFKG).

IV. Entscheid

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

1. Die HTW Chur wird unter nachstehenden Auflagen institutionell akkreditiert:
 - 1.1 Die HTW Chur muss eine Qualitätsstrategie mit inhaltlichen Qualitätszielen erarbeiten, die der Gesamtstrategie und den strategischen Zielen der Hochschule entsprechen. Sie hinterlegt Indikatoren, leitet zweckmässige Mechanismen zur Überprüfung ab und stellt die systematische Umsetzung sicher.
 - 1.2 Die HTW Chur muss eine Meta-Evaluation etablieren, die das Qualitätssicherungssystem und dessen Integration in Governance und Organisation in seiner Gesamtheit reflektiert und dessen Weiterentwicklung fördert.
 - 1.3 Die HTW Chur muss die Ermittlung, Aufbereitung und Bewertung ihrer qualitativen Daten im Hinblick auf die Qualitätsziele und -indikatoren systematisieren.
 - 1.4 Die HTW Chur muss im Qualitätssicherungssystem im Bereich Lehre konkrete Ziele und Vorgaben setzen, um die Einhaltung der Grundsätze des europäischen Hochschulraums zur Qualitätssicherung und zu ECTS zu gewährleisten. Die Ziele sollen durch Indikatoren konkretisiert werden.
 - 1.5 Die HTW Chur muss ihre Qualitätsstrategie stringent und verständlich öffentlich kommunizieren. Die Inhalte der Website zur Qualitätssicherung sind zu überprüfen und zu präzisieren.
2. Diese Auflagen müssen innerhalb von 24 Monaten ab dem Zeitpunkt der Zustellung dieser Verfügung erfüllt werden.
3. Die Überprüfung der Auflagen erfolgt während einer Vor-Ort-Visite, organisiert durch die AAQ (1 Tag, 5 Gutachtende).
4. Die HTW Chur erstattet der AAQ 12 Monate nach der Entscheidung Zwischenbericht über den Stand der Aufgabenerfüllung.
5. Erfüllt die HTW Chur die Auflagen nicht innerhalb der vorgegebenen Zeit, kann der Akkreditierungsrat die Akkreditierung widerrufen.

6. Die HTW Chur erhält mit der institutionellen Akkreditierung das Recht, sich als „Fachhochschule“ zu bezeichnen.
7. Der Akkreditierungsentscheid tritt ab dem Zeitpunkt der Zustellung dieses Entscheids in Kraft.
8. Die Akkreditierung gilt sieben Jahre ab Akkreditierungsentscheid, unter dem Vorbehalt von Ziffer 5.
9. Die Akkreditierung wird in elektronischer Form auf www.akkreditierungsrat.ch veröffentlicht.
10. Der Akkreditierungsrat stellt der HTW Chur eine Urkunde aus.
11. Die HTW Chur erhält das Recht das Siegel „institutionell akkreditiert“ zu verwenden.

Bern, 21.06.2018

Präsident des Schweizerischen
Akkreditierungsrats



Prof. Dr. Jean-Marc Rapp

Rechtsmittelbelehrung:

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

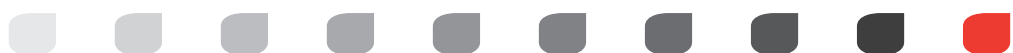
Die Hochschule hat die Möglichkeit, bezüglich des Akkreditierungsentscheids ein begründetes Wiedererwägungsgesuch innerhalb von 30 Tagen an den Akkreditierungsrat zu richten (Art. 13 Abs. 14 OReg-SAR). Der Akkreditierungsrat legt das Wiedererwägungsgesuch der Kommission zur Stellungnahme vor. Die Kommission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



Teil B

Institutionelle Akkreditierung nach HFKG und Antrag der AAQ

26.03.2018



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	3
3.5	Vorvisite und Vor-Ort-Visite	3
3.6	Bericht der Gutachtergruppe	4
3.7	Stellungnahme der HTW Chur	4
4	Akkreditierungsantrag der AAQ	5
4.1	Ausgangslage	5
4.2	Erwägungen	5
4.3	Antrag	11

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 Akkreditierungsrichtlinien HFKG vom 28. Mai 2015 konkretisieren die Voraussetzungen für die Akkreditierung gemäss Artikel 30 HFKG; sie präzisieren die Verfahrensregeln und die Qualitätsstandards.

2 Ziel und Gegenstand

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

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

3 Verfahren

3.1 Eintreten

Die Akkreditierungsrichtlinien HFKG bestimmen im Artikel 4 Absatz 1 und 2 die Voraussetzungen für die Zulassung zum Akkreditierungsverfahren und sehen einen Entscheid auf Eintreten des Schweizerischen Akkreditierungsrats vor.

Die Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur ist zum Zeitpunkt des Gesuchs auf Eintreten eine Teilschule der Fachhochschule Ostschweiz FHO; Letztere erfüllt die Voraussetzungen nach Artikel 4 Absatz 2 der Akkreditierungsrichtlinien; das heisst, sie hat Anspruch auf direkten Zugang zur institutionellen Akkreditierung. Eine Akkreditierung von Teilschulen ist gemäss HFKG nicht möglich. Die HTW Chur befindet sich jedoch zeitgleich mit der Planung der institutionellen Akkreditierung im Prozess der Loslösung von der FHO. Die Neuorganisation der FHO ist gemäss ihrem Schreiben sowie dem Schreiben des Regierungspräsidenten des Kantons Graubünden (beide vom 30.11.2015) vom Hochschulrat der FHO beschlossen worden.

Der Akkreditierungsrat hat in seinem Entscheid festgehalten, die HTW Chur zum Verfahren der institutionellen Akkreditierung zuzulassen, unter der Bedingung, dass sie *„in Abstimmung mit den zuständigen nationalen politischen Instanzen die Voraussetzungen für die Vonselbständigung schaffen [muss], um den Nachweis erbringen zu können, dass die Voraussetzungen nach*

Artikel 4 Absatz 1 erfüllt sind. Das betrifft insbesondere den Buchstaben h (Finanzierung), d.h. die Beitragsberechtigung und die interkantonale Fachhochschulvereinbarung.“ (Schweizerischer Akkreditierungsrat: Eintreten auf Gesuch auf institutionelle Akkreditierung der HTW Chur, 9.3.2016)

Die Regierung des Kantons Graubünden hat per 29. November 2016 beim Eidgenössischen Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) Antrag auf beitragsrechtliche Anerkennung der HTW gestellt. Wie Bundesrat Johann N. Schneider-Ammann in seinem Antwortschreiben vom 20. Dezember 2016 feststellt, bleibt die HTW Chur bis zu einem neuen Beschluss des Bundesrates über die Beitragsberechtigung gemäss HFKG als „Hochschule in veränderter Organisationsform“ beitragsberechtigt. Er erachtet damit die vom Akkreditierungsrat verlangte Voraussetzung für die Beitragsberechtigung als erfüllt.

3.2 Zeitplan

Der Akkreditierungsrat hat den Antrag an die AAQ weitergeleitet. Die Agentur hat in der Folge das Verfahren eröffnet und gemeinsam mit der HTW Chur einen Zeitplan festgelegt. Aufgrund des Prozesses der Verselbstständigung hat die HTW Chur einen eng getakteten Zeitplan mit Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates im Herbst 2017 angestrebt.

Der Schweizerische Akkreditierungsrat ist an der Sitzung vom 29. September 2017 nicht auf den Akkreditierungsantrag vom 18. August 2017 eingegangen und hat den Antrag der AAQ gemäss Artikel 14 Absatz 4 der Akkreditierungsverordnung an die Agentur zurückgewiesen.

13.10.2016	Eröffnungssitzung/Kick-off
07.04.2017	Abgabe Selbstbeurteilungsbericht
10.05.2017	Vorvisite
20.–22.06.2017	Vor-Ort-Visite
11.08.2017	Vorläufiger Bericht und Akkreditierungsantrag AAQ
17.08.2017	Stellungnahme HTW Chur
18.08.2017	Bericht und Akkreditierungsantrag AAQ
29.09.2017	Erstmalige Behandlung des Dossiers im Schweizerischen Akkreditierungsrat, Rückweisung an die AAQ
24.10.2017	Überarbeiteter Akkreditierungsantrag AAQ zur Stellungnahme an die HTW Chur
27.02.2018	Stellungnahme HTW Chur
26.03.2018	Finaler Akkreditierungsantrag AAQ
08.06.2018	Entscheid Schweizerischer Akkreditierungsrat

3.3 Gutachtergruppe

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

Die Longlist wurde vom Schweizerischen Akkreditierungsrat am 9. Dezember 2016 genehmigt.

Die AAQ hat die Gutachtergruppe daraufhin mit folgenden Personen besetzt und die HTW mit Schreiben vom 30. Januar 2017 darüber informiert:

- **Prof. Jürg Christener**, Direktor Hochschule für Technik, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
- **Ardian Beqiri**, Student MSc International Business, ZHAW
- **Dr. Marianne Frick**, Leitung Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement, Fachhochschule Kärnten
- **Dr. Barbara Meili**, Beraterin für Unternehmenskommunikation
- **Prof. Dr. Wolrad Rommel**, Präsident der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes

Prof. Jürg Christener wurde als Vorsitzender der Gutachtergruppe benannt.

3.4 Selbstbeurteilungsbericht

Die HTW Chur hat ihren Selbstbeurteilungsbericht fristgerecht bei der AAQ eingereicht. Der Bericht ist grafisch leserfreundlich aufbereitet und entspricht den formalen Vorgaben der AAQ.

Für die institutionelle Akkreditierung und das Verfassen des Selbstbeurteilungsberichtes hat die HTW Chur eine Projektorganisation unter der Gesamtverantwortung des Rektors zusammengestellt. Für die Prüfbereiche zeichnete je ein Hochschulleitungsmitglied verantwortlich, welches wiederum Arbeitsgruppen eingesetzt hat. Ein interner Redaktor hat die Inhalte zusammengetragen und überarbeitet. Inhaltlich wurde der Bericht von einem Sounding Board überprüft. Dieses war zusammengesetzt aus Vertreterinnen und Vertretern von Hochschulrat, Hochschulleitung, Dozierenden, Mittelbau und Studierenden sowie Delegierten der für das Hochschulwesen zuständigen kantonalen Behörde. Mit Beschluss der Hochschulleitung vom 8. März 2017 und des Hochschulrates vom 23. März 2017 wurde er verabschiedet.“

Der Bericht präsentiert einleitend die HTW Chur in Kürze (Daten und Fakten, Rahmenbedingungen, Strategie, Organisation, Kennzahlen etc.) und analysiert im Hauptteil die Qualitätsstandards inkl. Stärken-Schwächen-Profil. Der Bericht schliesst mit einem Aktionsplan für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems (Roadmap Entwicklungsmöglichkeiten).

Die HTW Chur hat gemäss Beschluss des Schweizerischen Akkreditierungsrats (SAR) vom 18. September 2015 eine Zusammenfassung ihres Selbstbeurteilungsberichtes in Englisch verfasst. Die Zusammenfassung ist Bestandteil des Antrags auf Akkreditierung an den Akkreditierungsrat.

3.5 Vorvisite und Vor-Ort-Visite

Vorvisite

Die Vorvisite fand am 10. Mai 2017 an der HTW in Chur statt. In einem ersten Teil stellte die AAQ den Gutachterinnen und Gutachtern die Ziele, Rahmenbedingungen und Instrumente der institutionellen Akkreditierung in der Schweiz vor und präsentierte einen Überblick über die Schweizerische Hochschullandschaft. Die Rollen der Gutachterinnen und Gutachter, des Vorsit-

zenden der Gutachtergruppe und der AAQ wurden geklärt. An diesem ersten Teil nahmen seitens der HTW Chur die Präsidentin des Hochschulrates, der Rektor sowie der qualitätsbeauftragte Prorektor teil. Nach einleitenden Worten der Präsidentin stellte der Rektor den Gutachterinnen und Gutachtern die Hochschule vor.

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

Am Nachmittag erfolgte das erste Treffen mit der Hochschulleitung. Der Vorsitzende der Gutachtergruppe, Jürg Christener, präsentierte die ersten Eindrücke der Gutachtergruppe auf Basis des Selbstbeurteilungsberichtes. Darüber hinaus informierte er über die weiteren Unterlagen, welche die Gutachterinnen und Gutachter bis zum 8. Juni 2017 zusätzlich übermittelt haben wollten, sowie über diejenigen Dokumente, welche sie an der Vor-Ort-Visite zur Einsicht wünschten. Schliesslich wurden die letzten organisatorischen Belange abgestimmt und das definitive Programm der Vor-Ort-Visite verabschiedet.

Am Folgetag hat die AAQ die Liste der zusätzlichen gewünschten Dokumente der HTW Chur schriftlich zugestellt. Die HTW Chur hat die nachzureichenden Unterlagen sowie zwei weitere Dossiers („Qualität in Lehre und Forschung“ sowie „Integrales Führungssystem mit integriertem QS“) per 2. Juni 2017 der AAQ eingereicht. Die Bemühungen und die Bereitschaft der HTW, alle gewünschten Informationen und weitere Erklärungen zeitnah zur Verfügung zu stellen, wurden positiv wahrgenommen.

Vor-Ort-Visite

Die Vor-Ort-Visite begann am 20. Juni 2017. Die Gutachterinnen und Gutachter führten zwei Tage lang Gespräche mit verschiedenen Anspruchsgruppen der HTW Chur und konnten so ihr Bild über die Institution und deren Qualitätssicherungssystem vertiefen. Die Interviews waren gekennzeichnet von einem grossen Engagement aller Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmer.

Schlusspunkt der Vor-Ort-Visite bildete das sogenannte Debriefing am 22. Juni 2017, an dem der Vorsitzende im Namen der Gutachtergruppe einen ersten mündlichen Gesamteindruck vermittelte. Zum Debriefing eingeladen waren seitens der HTW Chur alle an der Akkreditierung beteiligten Personen.

Die Vorvisite und die Vor-Ort-Visite wurden von der AAQ geleitet.

3.6 Bericht der Gutachtergruppe

Der Bericht der Gutachtergruppe lag zeitgerecht vor und konnte am 11. August 2017, zusammen mit dem (ersten) Akkreditierungsantrag der AAQ, der HTW Chur zur Stellungnahme vorgelegt werden.

3.7 Stellungnahme der HTW Chur

Die HTW Chur hat per 17. August 2017 eine (erste) Stellungnahme zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Antrag der Agentur verfasst. Nachdem die AAQ ihren Antrag aufgrund der Rückweisung des Akkreditierungsrates vom 29. September 2017 überarbeitet hat, reichte die HTW Chur eine zweite Stellungnahme per 27.02.2018 ein, die in Teil D dieses Berichtes publiziert ist (vgl. Ausführungen dazu in Kap. 4. Akkreditierungsantrag der AAQ, S. 9-10).

4 Akkreditierungsantrag der AAQ

Im Folgenden fasst die AAQ die Bewertung der Standards für die Akkreditierung durch die Gutachtergruppe zusammen und analysiert deren Begründung, um im Anschluss den Akkreditierungsantrag der AAQ an den Schweizerischen Akkreditierungsrat zu formulieren (Art. 14 Akkreditierungsrichtlinien). Dabei orientiert sich die AAQ an der Bewertungsskala des Leitfadens (S. 11).

4.1 Ausgangslage

Die HTW Chur bietet praxisorientierte Lehre und Weiterbildung an und betreibt angewandte Forschung und Dienstleistung in den Bereichen Wirtschaft und Technik. Sie erfüllt damit die Merkmale der Fachhochschule gemäss HFKG (Art. 30 in Kombination mit Art. 26).

Im Jahr 2000 fusionierten die Hochschule für Technik und Architektur HTA (ehemals HTL) und die Hochschule für Wirtschaft und Tourismus HWT (ehemals HWV). Sie bildet zusammen mit der Hochschule für Angewandte Wissenschaften FHS St. Gallen, der Hochschule für Technik Rapperswil HSR sowie der Interstaatlichen Hochschule für Technik Buchs NTB die Fachhochschule Ostschweiz FHO.

Die HTW Chur befindet sich im Prozess der Verselbstständigung. Der Hochschulrat der FHO nahm im November 2014 das Konzept zur Aufteilung der FHO in zwei selbstständige und selbstständig zu akkreditierende Hochschuleinheiten zur Kenntnis (Begleitschreiben des Regierungspräsidenten des Kantons Graubünden zum Antrag der HTW Chur, 30.11.2015). Auf diesem Hintergrund beschloss der Akkreditierungsrat am 9. März 2016, auf das Gesuch der HTW Chur einzutreten.

Der Kanton Graubünden ist seit 2006 alleiniger Träger der HTW Chur.

Aktuell bietet die HTW Chur sieben Bachelorstudiengänge und zwei Masterstudiengänge an, dazu kommt ein breites Angebot an Weiterbildung. Im Jahr 2016 waren rund 1600 Studierende immatrikuliert; die HTW Chur beschäftigte im gleichen Zeitraum rund 230 Mitarbeitende.

An seiner Sitzung vom 29. September 2017 behandelte der Akkreditierungsrat den Akkreditierungsantrag der AAQ zum ersten Mal und entschied, dass der Antrag der AAQ als Entscheidungsgrundlage nicht geeignet sei. Der Akkreditierungsrat konnte in den Erwägungen der AAQ die wesentliche Voraussetzung für die Akkreditierung nicht erkennen und wies den Antrag zur Überarbeitung zurück. In seinem Rückweisungsschreiben, das der HTW Chur in Kopie zugestellt wurde, hat er mögliche Lösungswege aufgezeigt.

Die AAQ überarbeitete in der Folge die Argumentation ihres Antrags auf Akkreditierung, behielt indes die in der ersten Fassung formulierten 5 Auflagen. Mit Datum vom 24. Oktober 2017 lud die AAQ die HTW Chur zur Stellungnahme ein. Die HTW Chur – in Kenntnis der Überlegungen des Akkreditierungsrates – erwirkte eine Fristerstreckung für ihre Stellungnahme und reichte sie mit Datum vom 28. Februar vor der vereinbarten Frist ein.

4.2 Erwägungen

Zusammenfassung der Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe

Auf der Grundlage der Analyse aller Standards gemäss den Akkreditierungsrichtlinien HFKG stellt die Gutachtergruppe in ihrem Bericht vom 11. August 2017 (S. 25) fest, die HTW Chur sei „eine praxisorientierte, regional verankerte Hochschule, welche sich entlang ihrer Schwerpunkte (Unternehmerisches Handeln, Lebensraum, Angewandte Zukunftstechnologien) ausrichtet, sich durch Nischenangebote profiliert und auch nationale Ausstrahlung erreicht.“ Ebenfalls positiv bewertet die Gutachtergruppe den Erfolg der HTW Chur bei der Rekrutierung, die finanziellen Ressourcen und die Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden auf allen Stufen.

Mit Blick auf das Qualitätssicherungssystem hält die Gutachtergruppe fest (Bericht der Gutachtergruppe, S. 26), dass sowohl die Hochschulleitung als auch die Mitarbeitenden der Qualität hohe Bedeutung zumessen. Das Qualitätsverständnis beruhe aber stark auf dem Selbstverständnis der Dozierenden und Mitarbeitenden. Die Festlegung und konkrete Formulierung von inhaltlichen Qualitätszielen sei erst im Ansatz zu erkennen. Die historisch gewachsenen Qualitätssicherungsinstrumente bildeten noch kein konsistentes Qualitätssicherungssystem. Abschliessend erachtet die Gutachtergruppe wegen „der guten Substanz, des funktionierenden Führungssystems und der erkennbaren Ansätzen für inhaltliche Qualitätsziele die Akkreditierung der Institution als angemessen, wenngleich noch viele Aufgaben zu lösen sind, bis die Anforderungen aus allen Qualitätsstandards erfüllt sein werden.“

Damit ist die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung (Art. 30 HFKG) nur teilweise gegeben. Die HTW Chur verfügt noch nicht über ein Qualitätssicherungssystem, sondern über historisch gewachsene Qualitätssicherungsinstrumente, welche alle Bereiche der Hochschule erfassen. Die Gutachtergruppe ist jedoch der Ansicht, dass die Integration der vorhandenen Instrumente zu einem System möglich sei, und formuliert dazu drei Auflagen, die geeignet sind, die Defizite bezüglich Qualitätssicherungssystem (Art. 30 Abs. 1 Bst. a; Standards 1.1, 1.2, 1.4 und 2.2) zu beheben:

Auflage 1:

Die HTW Chur muss eine Qualitätsstrategie mit inhaltlichen Qualitätszielen erarbeiten, die der Gesamtstrategie und den strategischen Zielen der Hochschule entsprechen. Sie hinterlegt Indikatoren, leitet zweckmässige Mechanismen zur Überprüfung ab und stellt die systematische Umsetzung sicher.

Auflage 2:

Die HTW Chur muss eine Meta-Evaluation etablieren, die das Qualitätssicherungssystem und dessen Integration in Governance und Organisation in seiner Gesamtheit reflektiert und dessen Weiterentwicklung fördert.

Auflage 3:

Die HTW Chur muss die Ermittlung, Aufbereitung und Bewertung ihrer qualitativen Daten im Hinblick auf die Qualitätsziele und -indikatoren systematisieren.

Im Hinblick auf die Gestaltung der Studiengänge (Standard 3.3) stellt die Gutachtergruppe fest, dass die Studienangebote formal den Bologna-Richtlinien (SR 414.205.4) entsprechen. Weder die Vergabe der Kreditpunkte (ECTS) noch die Kommunikation der Kompetenzen und Inhalte genüge allerdings internationalen Gepflogenheiten. Die Gutachtergruppe formuliert deshalb eine Auflage (in Verbindung mit Auflage 1):

Auflage 4:

Die HTW Chur muss im Qualitätssicherungssystem im Bereich Lehre konkrete Ziele und Vorgaben setzen, um die Einhaltung der Grundsätze des europäischen Hochschulraums zur Qualitätssicherung und zu ECTS zu gewährleisten. Die Ziele sollen durch Indikatoren konkretisiert werden.

Zur Kommunikation der Qualitätssicherung nach innen und nach aussen (Standard 5.1) stellt die Gutachtergruppe fest, dass eine Qualitätssicherungsstrategie, die es nicht gibt (vgl. die Bewertung von Standard 1.1), auch nicht kommuniziert werden kann. Darüber hinaus stellt die Gutachtergruppe eine Vielfalt der Begrifflichkeiten fest – Qualitätssicherungsstrategie, Qualitätssicherungssystem, Qualitätspolitik, Qualitätsdimensionen, Qualitätsziele (S. 24) –, die auf die verschiedenen, im Lauf der Zeit angewendeten Qualitätsansätze (ISO, EFQM, Akkreditierung) zurückgeht und das Verständnis erschwert. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb eine Auflage vor:

Auflage 5:

Die HTW Chur muss ihre Qualitätsstrategie stringent und verständlich öffentlich kommunizieren. Die Inhalte der Website zur Qualitätssicherung sind zu überprüfen und zu präzisieren.

Analyse der Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe

Die Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe stützt sich auf sechs teilweise erfüllte Standards, auf sieben grösstenteils erfüllte Standards und auf fünf vollständig erfüllte Standards. Von den sechs teilweise erfüllten Standards betreffen vier Standards (1.1, 1.2, 1.4 und 2.2) das Qualitätssicherungssystem, das heisst die zentrale Voraussetzung für die Akkreditierung nach Artikel 30 HFKG. Zur Begründung eines positiven Akkreditierungsantrages im Sinne der Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe muss deshalb insbesondere die Bewertung der Standards 1.1, 1.2 und 1.4 und 2.2 validiert werden.

Standard 1.1

Im Fokus von Standard 1.1 steht die Qualitätssicherungsstrategie. Der Standard postuliert das Vorhandensein einer Strategie, welche die Leitlinien des Qualitätssicherungssystems enthält. Das Qualitätssicherungssystem wiederum soll darauf abzielen, die Qualität der Tätigkeiten der Hochschule, die langfristige Qualitätsentwicklung sowie die Entwicklung einer Qualitätskultur zu fördern.

Die Gutachtergruppe leitet ihre Analyse zu Standard 1.1 mit der Feststellung ein, keine eigentliche Qualitätsstrategie und kein konsistentes Qualitätsmanagementsystem ausmachen zu können (Bericht der Gutachtergruppe, S. 4). Das Qualitätsmanagementsystem der HTW Chur, so die Gutachtergruppe weiter, entstehe aus dem eher zufälligen Zusammenkommen unterschiedlicher Ansätze und Verfahren (EFQM, ISO, institutionelle Akkreditierung). Daraus resultiere insbesondere, dass inhaltliche Qualitätsziele, welche für die Entwicklung der Tätigkeiten der Hochschule leitend sind, fehlen. Die Qualitätsziele umfassen zum Zeitpunkt der Vor-Ort-Visite nur formal definierte Prozessziele.

Dieser Kritik stellt die Gutachtergruppe würdigend entgegen, dass die HTW Chur angefangen habe, inhaltliche Qualitätsziele zu definieren; mögliche Ziele und damit verbundene Indikatoren werden in einem an der Vor-Ort-Visite nachgereichten Dokument aufgezeigt (S. 4). Als weiteren positiven Aspekt führt die Gutachtergruppe an, dass dem auf Managementprozesse bezogenen Qualitätsmanagementsystem ein gelebtes, von den Hochschulangehörigen der HTW getragenes System gegenüberstehe.

In ihrer Analyse des Standards kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass das Qualitätssicherungssystem der HTW Chur die Standards der Akkreditierungsrichtlinien nur teilweise erfülle – es gebe „keine *eigentliche* Qualitätsstrategie und kein *konsistentes*, strategisch aufgebautes Qualitätsmanagementsystem“ und es fehlen „explizit *inhaltliche* Qualitätsziele“ (S. 4). Gleichwohl gebe es Elemente einer Qualitätsstrategie und eines Qualitätsmanagementsystems – „unterschiedliche Ansätze und Verfahren“ (S. 4) – sowie Ansätze zur Definition von inhaltlichen Zielen.

Gemäss den Vorgaben des Leitfadens Institutionelle Akkreditierung – „Ein Qualitätsstandard gilt als teilweise erfüllt, wenn Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung bestehen, aber erhebliche Mängel oder beachtliche Schwächen bei deren Umsetzung festgestellt werden, oder wenn nur für gewisse Teilbereiche Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung bestehen“ (Dokumentation Institutionelle Akkreditierung, S. 11) – bewertet die Gutachtergruppe Standard 1.1 entsprechend als „teilweise erfüllt“ und formuliert die Auflage, die Qualitätssicherungsstrategie mit inhaltlichen Zielen, Indikatoren und Mechanismen zur Überprüfung zu ergänzen.

Die Bewertung als „teilweise erfüllt“ und die vorgeschlagene Auflage sind nachvollziehbar. Trotz der Kritik an der Qualitätsstrategie und am Qualitätsmanagementsystem wäre eine Bewertung „nicht erfüllt“ nicht zu vertreten. Denn: „Ein Qualitätsstandard gilt als nicht erfüllt, wenn es in Bezug auf das Qualitätssicherungssystem an zentralen Konzepten und Mechanismen mangelt und/oder wenn die Hochschule mit deren Umsetzung nicht in der Lage ist, die Qualität ihrer Aktivitäten zu gewährleisten“ (Dokumentation Institutionelle Akkreditierung, S. 11). Die HTW Chur indes ist sehr wohl in der Lage, die Qualität ihrer Aktivitäten zu gewährleisten; die Gutachtergruppe verweist dazu an mehreren Stellen auf die gelebte Qualitätskultur der Angehörigen der HTW und auf die Qualität der Aktivitäten.

Standard 1.2

Standard 1.2 postuliert, dass das Qualitätssicherungssystem zur Umsetzung der Strategie der Hochschule dient und deren Entwicklung unterstützt. Es werden Prozesse verlangt, mit denen überprüft wird, ob die Hochschule ihren Auftrag erfüllt.

Die Gutachtergruppe hält fest, dass dieser Punkt erst abschliessend beurteilt werden kann, wenn auch die *inhaltlichen* Qualitätsziele vorliegen. Die Gutachtergruppe geht jedoch davon aus, dass mit der Erfüllung der Auflage zu Standard 1.1 dieser Mangel behoben und eine abschliessende Beurteilung möglich sein wird (Bericht der Gutachtergruppe S. 5).

Positiv bewertet die Gutachtergruppe das Führungssystem, das es ermöglicht, den Auftrag (Leistungsauftrag des Kantons) zu erfüllen (S. 6).

Berücksichtigend, dass der erste Aspekt des Standards durch die Erfüllung der Auflage zu Standard 1.1 erfüllt werden wird und dass der zweite Aspekt des Standards erfüllt ist, bewertet die Gutachtergruppe den Standard 1.2 als „teilweise erfüllt“. Gleichzeitig stärkt sie die unter 1.1 konstatierten Ansätze zur Bildung von inhaltlichen Qualitätszielen mit einer Empfehlung.

Die Bewertung der Gutachtergruppe ist nachvollziehbar und im Einklang mit der Bewertungsskala gemäss Leitfaden.

Standard 1.4

Standard 1.4 hat die Meta-Evaluation des Qualitätssicherungssystems und dessen Weiterentwicklung im Fokus.

Die Gutachtergruppe stellt zu Beginn der Analyse fest, dass „ein systematisches Vorgehen (...), das sicherstellt, dass die Qualitätsziele in ihrer Gesamtheit überprüft werden“, fehlt (Bericht der Gutachtergruppe, S. 8).

Dem steht entgegen, dass für die Ebene der Prozessqualität konkrete Instrumente, die als Teile einer Meta-Evaluation interpretiert werden können, bestehen (Bericht der Gutachtergruppe, S. 6).

Die Gutachtergruppe bewertet den Standards als „teilweise erfüllt“ und formuliert die Auflage, eine umfassende Metaevaluation zu etablieren (Auflage 2).

Standard 2.2

Standard 2.2 postuliert ein Qualitätssicherungssystem, welches aktuelle qualitative und quantitative Informationen als Grundlage für laufende und strategische Entscheide bereitstellt.

Die Gutachtergruppe hält in ihrer Analyse würdigend fest, dass „aus den Instrumenten zur finanziellen Führung der Hochschule (Kennzahlen), aus den internen und externen Evaluationen von EFQM und ISO sowie der Studierendenbefragung und weiteren Instrumenten [...] sehr

viele qualitative und quantitative Informationen [anfallen]“ (Bericht der Gutachtergruppe, S. 11). Insbesondere die quantitativen Daten werden sehr übersichtlich aufbereitet.

Aber auch hier vermisst die Gutachtergruppe die übergeordnete Systematik; sie führt dies auf die Eklektik des Qualitätssicherungssystems und die fehlenden inhaltlichen Qualitätsziele zurück.

Unter Berücksichtigung von Standard 1.1 kommt die Gutachtergruppe wiederum zu einer Bewertung von „teilweise erfüllt“ und formuliert eine entsprechende Auflage, die Erhebung der Daten zu systematisieren (Auflage 3).

Die Bewertung und die Auflage sind nachvollziehbar und begründet.

Gesamthafte Beurteilung des Qualitätssicherungssystems

Abschliessend hält die Gutachtergruppe fest: „Das Qualitätsverständnis beruht stark auf dem Selbstverständnis der Dozierenden und Mitarbeitenden. Die als Qualitätssicherungssystem deklarierten Elemente EFQM (wirkungsorientierte Ebene) und ISO (prozessorientierte Ebene) basieren auf generischen Qualitätsvorstellungen. Die Festlegung und konkrete Formulierung von inhaltlichen Qualitätszielen ist erst im Ansatz zu erkennen. Die verschiedenen historisch gewachsenen Qualitätssicherungsinstrumente bilden noch kein konsistentes Qualitätssicherungssystem und tragen daher nicht massgeblich zur spezifischen, an eigenen Merkmalen und Zielsetzungen der Hochschule ausgerichteten Qualitätssicherung und -entwicklung bei.“ (Bericht der Gutachtergruppe, S. 26)

Damit bringt die Gutachtergruppe zum Ausdruck, dass die Elemente eines Qualitätssicherungssystems sehr wohl vorhanden, aber nicht zu einem integrierten und in der Hochschulleitung verankerten System zusammengeführt sind. Die formulierten Auflagen sollen diesen letzten Schritt auslösen. Dies erfordert allerdings, dass sich die Hochschulleitung von einem prozedural orientierten Verständnis von Qualitätssicherung löst und die Verantwortung auch für inhaltliche Qualitätsziele übernimmt.

Stellungnahme der HTW Chur

Die HTW Chur hat mit Schreiben vom 27. Februar 2018 zum Entwurf des Antrags der AAQ vom 24. Oktober 2017 und zum zugrundeliegenden Bericht der Gutachtergruppe vom 11. August 2017 Stellung genommen.

Die Stellungnahme der HTW Chur umfasst, nebst dem Brief vom 27. Februar 2018, *Erläuterungen zur Stellungnahme*, die den Wortlaut der Stellungnahme zu jeder Auflage und zu jeder Empfehlung wieder aufnehmen und mit erläuternden Ausführungen ergänzen. Des weiteren sind angefügt: 1) Broschüre Jahresziele 2018, 2) Fotografische Dokumentation der Präsentationsräume, 3) Rahmenkonzept Qualitätssicherung.

Die HTW Chur baut in ihrer Stellungnahme drei zentrale Argumentationslinien auf:

1. Die HTW Chur betrachtet die Auflagen und Empfehlungen als «wertvolle Inputs und Hinweise» und zeigt auf, was sie für deren Behebung bzw. Umsetzung bereits in die Wege geleitet hat oder plant.
2. Die HTW Chur stellt fest, dass es ihr nicht gelungen sei, das Qualitätssicherungssystem der HTW Chur greifbar zu machen. Sie versucht damit das Auflage 1 zugrundeliegende Defizit, welches auch die Auflagen 3 und 5 bewirkt hat, zu relativieren, indem sie zwar den Befund der Gutachtergruppe anerkennt, als dessen Ursache in erster Linie das Unvermögen der HTW Chur, das Qualitätssicherungssystem darzustellen, betont und nicht etwas dessen Fehlen.

3. Die HTW Chur stellt die Konsistenz der Bewertung von Standard 1.4 im Vergleich zu den bereits akkreditierten Hochschulen in Frage.

Die Gutachtergruppe sieht sich mit der Herausforderung konfrontiert, die umfangreiche Stellungnahme zu würdigen, ohne dabei das Prinzip zu verletzen, dass die Bewertung der Qualitätsstandards den Stand zum Zeitpunkt der Vor-Ort-Visite abbildet. Ebenso darf die Würdigung die Überprüfung der Erfüllung der Auflagen nicht vorwegzunehmen.

Zur Argumentationslinie 1

Die Gutachtergruppe begrüsst die Art und Weise, wie die HTW Chur die Auflagen und Empfehlungen aufgenommen und die Arbeiten zur Erfüllung der Auflagen eingeleitet hat. Insbesondere die Arbeiten zur Umsetzung von Auflage 1 sieht die Gutachtergruppe als Bestätigung, dass sie mit ihrer Einschätzung, es gebe Elemente einer Qualitätsstrategie und eines Qualitätsmanagementsystems – „unterschiedliche Ansätze und Verfahren“ (S. 4) – sowie Ansätze zur Definition von inhaltlichen Zielen, richtig lag: Die HTW Chur hat seit der Vor-Ort-Visite aus den vorhandenen Elementen eine Qualitätssicherungsstrategie (Beilage *Rahmenkonzept Qualitätssicherung*) zusammengestellt. Ob das *Rahmenkonzept Qualitätssicherung* den Anforderungen an eine Qualitätssicherungsstrategie im Sinne von Qualitätsstandard 1.1 entspricht und ob die HTW Chur die in der Auflage geforderten inhaltlichen Qualitätssziele definiert hat, gilt es erst im Verfahren der Überprüfung der Erfüllung der Auflagen zu bewerten.

Argumentationslinie 2

Die HTW Chur präsentierte in ihrem Selbstbeurteilungsbericht das Qualitätssicherungssystem als aus drei Elementen bestehend: EFQM, ISO und Institutionelle Akkreditierung. Die Gutachtergruppe hat das Zusammenspiel dieser drei Elemente an der Vor-Ort-Visite zur Kenntnis genommen. Weiter kam sie zum Schluss, dass dies nicht als kohärentes, integriertes Qualitätssicherungssystem bewertet werden kann. Die Massnahmen, die die HTW Chur seit der Vor-Ort-Visite eingeleitet und umgesetzt hat, bestätigen diesen Befund: Die HTW Chur verzichtet inskünftig auf ISO und präsentiert in der Stellungnahme bzw. im Rahmenkonzept eine neue grafische Darstellung ihres Qualitätssicherungssystems über die drei Ebenen Hochschulrat - Hochschulleitung - Departemente. Die Gutachtergruppe hält an ihrer Bewertung zum Zeitpunkt der Vor-Ort-Visite fest und sieht die eingeleiteten Massnahmen der HTW Chur als Bestätigung ihrer Analyse.

Argumentationslinie 3

Die HTW Chur vertritt in ihrer Stellungnahme die Position, dass in allen bisherigen Entscheiden der institutionellen Akkreditierung EFQM als Instrument der Meta-Evaluation im Sinne von Standard 1.4 anerkannt wurde. Die Gutachtergruppe verweist dazu auf das von der HTW präsentierte QM-System, in welchem EFQM als eines von drei unabhängigen Elementen genannt wird. Insofern kann EFQM nicht gleichzeitig als Meta-Evaluation für das gesamte System dienen. Wenn das QM-System künftig schlüssig ausgestaltet und dargestellt wird, kann EFQM durchaus als Instrument der Meta-Evaluation dienen, so die Gutachtergruppe.

Die Gutachterinnen und Gutachter verweisen zuletzt auf die inhaltliche Abhängigkeit der Auflagen: Die Mängel insgesamt sind inhaltlich eng mit dem Defizit von Standard 1.1 verbunden. Die inzwischen eingeleiteten Massnahmen lassen die Gutachterinnen und Gutachter darauf schliessen, dass die HTW Chur diese Defizite beheben kann.

Zusammenfassend hält die Gutachtergruppe fest, dass sie sich – nach der Würdigung der Stellungnahme der HTW Chur – sowohl in ihrer Analyse der Standards zum Zeitpunkt der Vor-Ort-Visite insgesamt als auch in der Einschätzung, dass die HTW Chur in der Lage ist, innerhalb nützlicher Frist die festgestellten Mängel zu beheben, bestätigt sieht:

Die Gutachtergruppe hält an den im Gutachterbericht formulierten Auflagen fest und spricht sich gleichzeitig einstimmig für die Akkreditierung der HTW Chur aus.

4.3 Antrag AAQ

Die Gutachtergruppe hat alle Standards analysiert und nachvollziehbar bewertet. Die festgestellten Defizite und die für deren Behebung vorgeschlagenen Auflagen sind aus den Standards hergeleitet und begründet.

Darüber hinaus konnte die AAQ zeigen, dass die Analyse und Bewertung der für die Akkreditierung der HTW Chur ausschlaggebenden Standards 1.1, 1.2, 1.4 und 2.2 kohärent und nachvollziehbar sind.

Die aufgezeigten Mängel betreffen zwar die zentralen Bestandteile der institutionellen Akkreditierung. Die vorgeschlagenen Auflagen sind jedoch geeignet, diese von der Gutachtergruppe herausgearbeiteten Defizite zu beheben.

Aus Sicht der AAQ ist die Analyse der Bewertung der Qualitätsstandards und die abschliessende Akkreditierungsempfehlung (Ja, mit Auflagen) kein Widerspruch, wie dies in der Rückweisung des ersten Antrags des Akkreditierungsrats festgestellt wurde.

Die AAQ teilt die Auffassung der Gutachtergruppe, dass die bestehenden Lücken im zeitlichen Rahmen von zwei Jahren behebbar sind. Die Stellungnahme der HTW Chur zeigt, dass die Hochschule die Hinweise der Gutachtergruppe aufgenommen und Massnahmen zur Erfüllung der Auflagen eingeleitet hat.

Die AAQ beantragt deshalb, gestützt auf die Analyse und den Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe, die HTW Chur mit fünf Auflagen als Fachhochschule gemäss Artikel 29 Absatz 1 HFKG zu akkreditieren.

Auflage 1:

Die HTW Chur muss eine Qualitätsstrategie mit inhaltlichen Qualitätszielen erarbeiten, die der Gesamtstrategie und den strategischen Zielen der Hochschule entsprechen. Sie hinterlegt Indikatoren, leitet zweckmässige Mechanismen zur Überprüfung ab und stellt die systematische Umsetzung sicher.

Auflage 2:

Die HTW Chur muss eine Meta-Evaluation etablieren, die das Qualitätssicherungssystem und dessen Integration in Governance und Organisation in seiner Gesamtheit reflektiert und dessen Weiterentwicklung fördert.

Auflage 3:

Die HTW Chur muss die Ermittlung, Aufbereitung und Bewertung ihrer qualitativen Daten im Hinblick auf die Qualitätsziele und -indikatoren systematisieren.

Auflage 4:

Die HTW Chur muss im Qualitätssicherungssystem im Bereich Lehre konkrete Ziele und Vorgaben setzen, um die Einhaltung der Grundsätze des europäischen Hochschulraums zur Qualitätssicherung und zu ECTS zu gewährleisten. Die Ziele sollen durch Indikatoren konkretisiert werden.

Auflage 5:

Die HTW Chur muss ihre Qualitätsstrategie stringent und verständlich öffentlich kommunizieren. Die Inhalte der Website zur Qualitätssicherung sind zu überprüfen und zu präzisieren.



Die AAQ beantragt eine Frist von zwei Jahren für die Erfüllung der Auflagen.

Die AAQ beantragt, die Auflagen im Rahmen einer verkürzten Vor-Ort-Visite (1/2 Tag) mit zwei Mitgliedern der Gutachtergruppe durchzuführen.



Teil C
Bericht der Gutachtergruppe

11.08.2017



Inhalt

1 Die HTW Chur.....	1
2 Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren.....	1
3 Das Qualitätssicherungssystem der HTW Chur	2
4 Beurteilung der Qualitätsstandards.....	3
5 Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems	26
6 Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems	28
7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe	29

1 Die HTW Chur

Die HTW Chur geht auf das frühere «Abendtechnikum», gegründet 1963 und die Höhere Verwaltungs- und Wirtschaftsschule «HWV», gegründet 1988 zurück. Diese beiden Bildungsinstitutionen wurden im Laufe der Fachhochschulgründungen zur Hochschule für Technik und Architektur HTA beziehungsweise zur Hochschule für Wirtschaft und Tourismus HWT. Im Jahr 2000 fusionierten die HTA und die HWT zur Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur. Sie bildet gemeinsam mit der Hochschule für Angewandte Wissenschaften FHS St. Gallen, der Hochschule für Technik Rapperswil HSR sowie der Interstaatlichen Hochschule für Technik Buchs NTB die Fachhochschule Ostschweiz FHO. Seit dem Jahr 2006 ist der Kanton Graubünden alleiniger Träger der HTW Chur.

Die HTW Chur bietet Bachelor- und Master-Studiengänge sowie Weiterbildungsangebote und Dienstleistungen in den Bereichen Technik und Wirtschaft an; es sind dies gemäss der Webseite insgesamt sieben Bachelorstudiengänge und zwei Masterstudiengänge. Im Jahr 2016 waren rund 1600 Studierende (inkl. Weiterbildung) immatrikuliert. Die HTW Chur beschäftigt rund 230 Mitarbeitende. Die Infrastruktur verteilt sich auf neun Gebäude in Chur; ein zentraler Hochschulstandort wird mittelfristig angestrebt. Weitere Räumlichkeiten hat die HTW Chur in Zürich angemietet, in Rapperswil werden Weiterbildungen angeboten und in Bern ist die HTW Chur im Rahmen eines Double-Degree-Studiengangs gemeinsam mit der BFH präsent.

Abgeleitet aus der Vision „Wir sind als innovative und unternehmerische Hochschule national anerkannt“ hat die HTW Chur drei Themenschwerpunkte identifiziert, die sich auch in der Organisationsstruktur widerspiegeln: Unternehmerisches Handeln, Lebensraum und Angewandte Zukunftstechnologien. Jeder Themenschwerpunkt bildet ein Departement, die Vorsteher bzw. die Vorsteherin sind Mitglieder der Hochschulleitung.

Die HTW Chur befindet sich im Prozess der Verselbstständigung bzw. Loslösung aus dem Fachhochschuldach FHO: Der Kanton Graubünden als alleiniger Träger der Fachhochschule will auf Basis einer kantonalen Hochschul- und Forschungsstrategie den Forschungs- und Hochschulstandort Graubünden stärken und weiter ausbauen. Die HTW Chur ist heute als Teil des Hochschulraums Graubünden im kantonalen Gesetz über Hochschulen und Forschung GHF geregelt und wird vom Kanton mit einem vierjährigen Leistungsauftrag und einem jährlichen Globalbudget durch den Kanton GR gesteuert.

Der Hochschulrat der FHO nahm im November 2014 das Konzept zur Aufteilung der FHO in zwei selbstständige und selbstständig zu akkreditierende Hochschuleinheiten zur Kenntnis (Begleitschreiben des Regierungspräsidenten des Kantons Graubünden zum Antrag der HTW Chur, 30.11.2015).

2 Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren

Die Studiengänge der HTW Chur wurden in früheren Jahren durch das Eidgenössische Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (bzw. durch das Eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement bis 31.12.2012) programmakkreditiert. Die HTW hat die Erfahrungen aus den Programmakkreditierungen und Auflagenüberprüfungen gemäss eigener Einschätzung als Chance für eine systematische qualitative Überprüfung genutzt.

Nebst den Akkreditierungen verweist die HTW auf die Prozesse und Ergebnisse, welche im

Rahmen der ISO-Zertifizierungen installiert wurden (ISO-Norm 9001:2015 und ISO-Norm 29990:2010).

Darüber hinaus hat sich die HTW das EFQM-Modell für Business Excellence als Unternehmensmodell gegeben. Im Jahr 2012 hat sie die EFQM-Anerkennungsstufe «Committed to Excellence» und 2016 die Stufe «Recognised for Excellence 4 Stars» erfolgreich absolviert.

3 Das Qualitätssicherungssystem der HTW Chur

Die HTW Chur legt ihrem Qualitätssicherungssystem folgenden Leitsatz zugrunde: „Qualität begründet unseren fachlich guten Ruf und ist ein zentraler Erfolgsfaktor.“

In ihrem Selbstbeurteilungsbericht (SEB) legt die HTW Chur dar, dass verschiedene Ebenen bzw. Qualitätssicherungsansätze – EFQM, ISO und die Institutionelle Akkreditierung – ihr „ganzheitliches Qualitätssicherungssystem“ ausmachen (SEB S. 10):

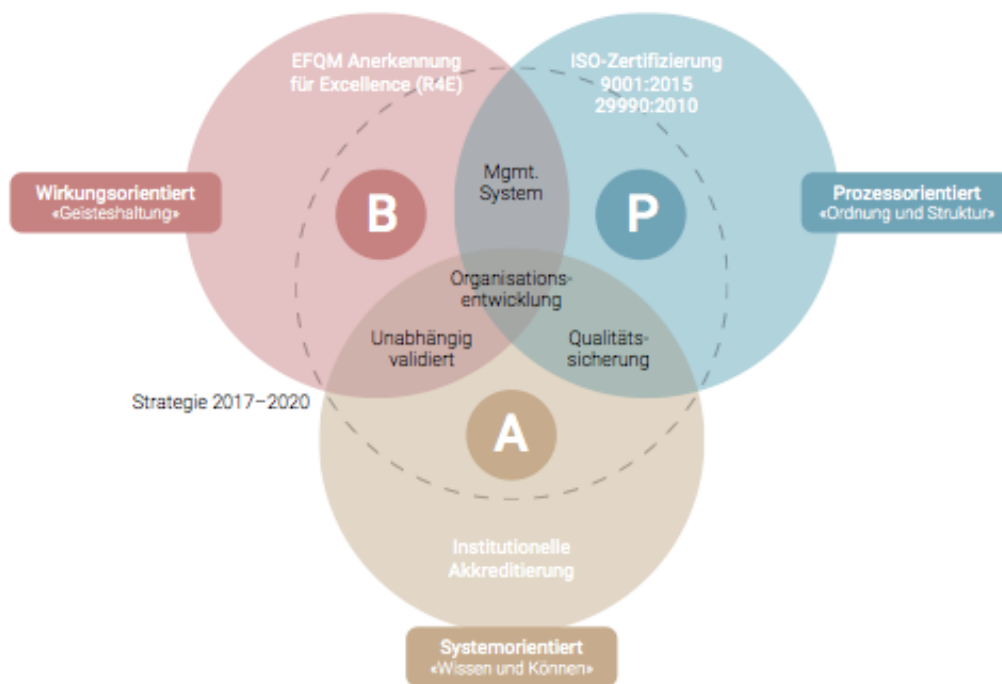


Abbildung 7: Ganzheitliches Qualitätssicherungssystem

Wirkungsorientiert

Das EFQM-Modell liefert eine wirkungsorientierte Sicht auf die Organisation. Mit regelmässigen Selbstevaluationen und mit externen Evaluationen im Rahmen des EFQM-Anerkennungsprogramms werden Stärken und Verbesserungspotenziale ermittelt. Mittels daraus abgeleiteten Verbesserungsprojekten wird eine dauerhafte Verbesserung der Qualität angestrebt.

Prozessorientiert

Die Prozessqualität und -optimierung wird durch die Zertifizierung nach ISO-9001:2008 respektive ISO 9001:2015 und ISO 29990:2010 nachgewiesen und mittels jährlicher Überprüfung des Systems durch eine unabhängige Zertifizierungsgesellschaft überprüft.

Im Rahmen des Aufbaus des Prozessmanagementsystems hat die HTW Chur ein Management-Handbuch – den sogenannten „HTW-Guide“ erarbeitet, in welchem die Arbeitsabläufe definiert werden. Der HTW-Guide ist das zentrale Tool für die Beschreibung der Qualitätssicherungsprozesse und ist im Intranet allen Mitarbeitenden zugänglich. Die Prozesse basieren grundsätzlich auf Kreisläufen der Radar-Logik (Reglement für das Qualitätsmanagement der HTW Chur):

- Verankerung der angestrebten Prozesse
- Planung für fundiertes Vorgehen
- Systematische Umsetzung und Anwendung
- Kontinuierliche Überprüfung, Bewertung und Verbesserung

Systemorientiert

Auf der Ebene der „Akkreditierung“ wird die System- beziehungsweise die Fachqualität in den Mittelpunkt gerückt. Schwergewichtig wird auf die Programmakkreditierungen Bezug genommen (SEB S. 11), mit welchen die Studienangebote der HTW Chur im Zeitraum von 2008 bis 2016 überprüft wurden.

Das System, bestehend aus den drei Dimensionen Wirkungsorientierung (EFQM), Prozessorientierung (ISO) und Systemorientierung (Akkreditierung), bildet gemäss HTW Chur die Basis für die Qualitätsentwicklung. Die Hochschulleitung hat den Anspruch sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden für die ihnen übertragenen Aufgaben qualifiziert sind. Die Umsetzung der Qualitätspolitik und der daraus abgeleiteten Qualitätsziele ist dabei Aufgabe aller Hierarchiestufen (SEB S. 11-12).

Eine Einschätzung der Gutachtergruppe zum Qualitätssicherungssystem erfolgt in den folgenden Kapiteln.

4 Beurteilung der Qualitätsstandards

1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie

Standard 1.1:

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

Beschreibung

Die HTW Chur beschreibt in ihrem Selbstbeurteilungsbericht, dass sie über eine Qualitätssicherungsstrategie verfüge, welche die Voraussetzung für eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung schaffe (SEB S. 16): Grundlage für die Qualitätssicherungsstrategie ist das „Reglement für das Qualitätsmanagement an der HTW Chur“, welches die „Leitlinien des Qualitätsmanagements definiert und sich aus den Elementen „Qualitätspolitik“, „Qualitätsziele“ und „Qualitätsmanagementsystem“ zusammensetzt. Weiter wird postuliert, dass die massgebenden Prozesse, welche im HTW-Guide dokumentiert sind, das „Qualitätssicherungssystem“ bilden.

Analyse

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten indes – auch nach eingehender Sichtung der eingereichten sowie nachgereichten Unterlagen und trotz der vielen mündlichen Erklärungen anlässlich der Vor-Ort-Visite – keine eigentliche Qualitätsstrategie und kein konsistentes, strategisch aufgebautes Qualitätsmanagementsystem ausmachen. Das Qualitätsmanagementsystem ist definiert aus dem Zusammenkommen unterschiedlicher Ansätze und Verfahren (EFQM/wirkungsorientiert; ISO/prozessorientiert; institutionelle Akkreditierung/systemorientiert), was jedoch eher einen eher historisch gewachsenen als systematischen Eindruck erweckt.

Insgesamt fehlen insbesondere explizite **inhaltliche** Qualitätsziele, die Ausdruck und Resultat einer stetig geführten Qualitätsdiskussion sind, und daraus abgeleitet Indikatoren und Kriterien für deren Überprüfung. Qualitätsziele sollen sich auf die Strategie und die Gesamtziele der Hochschule beziehen bzw. sich direkt daraus ableiten. Wo will die Hochschule insgesamt hin? Was versteht sie unter guter Lehre? Was sind die Ziele im Bereich der Forschung? Was erachtet sie als gute Governance? Die bisher existierenden Qualitätsziele sind hauptsächlich formal definierte Prozessziele (z. B. EFQM-R4 Anerkennungsstufe durchlaufen, Gesamtkonzept Evaluation erstellen, Zufriedenheitsumfrage durchführen etc.), welchen die inhaltlichen Elemente fehlen.

Um der mit dem HFKG gewährten Autonomie gerecht zu werden, muss die HTW Chur eine schlüssige Qualitätsstrategie mit inhaltlichen Qualitätszielen definieren. Für die Wirkungsmessung benötigt es in der Folge konkrete Indikatoren und Mechanismen zu deren Überprüfung und, falls notwendig, zu deren Korrektur und Verbesserung. Wichtig erscheint den Gutachterinnen und Gutachtern, dass hierbei nicht zusätzliche Prozesse definiert oder Instrumente eingeführt werden, sondern die bestehenden überprüft und zusammengeführt werden, wobei auch das Motto „Weniger ist mehr“ wegleitend sein könnte.

Die Gutachterinnen und Gutachter haben festgestellt, dass die HTW Chur in Ansätzen dabei ist, die Frage nach inhaltlichen Qualitätszielen zu klären. Insbesondere im nachgereichten Dokument „Qualität in Lehre und Forschung“ sind mögliche Ziele und damit verbundene Indikatoren und Messverfahren aufgezeigt, welche in der nächsten Zeit in den Ressorts diskutiert werden sollen. Weiter wurden Pläne zur Zusammenführung und Konsolidierung der bestehenden Systeme erwähnt, beispielsweise die Bündelung der internen Audits aus den ISO- und EFQM-Verfahren.

Bei aller Kritik am Qualitätssicherungssystem möchte die Gutachtergruppe betonen, dass dem von der Hochschulleitung postulierten, stark auf Prozesse bezogenen Qualitätsmanagementsystem ein „gelebtes“ System gegenübersteht, welches von den Hochschulangehörigen der HTW insgesamt getragen wird. Beispielhaft zu nennen wäre die Praxisorientierung, welche alle Hochschulangehörigen immer wieder als zentrales Merkmal der HTW und deren Qualität nennen, oder das Instrument der systematisch durchgeführten Studierendenbefragung, deren Auswertung und Umsetzung von daraus abgeleiteten Massnahmen. Die Angehörigen der HTW Chur tragen damit ganz wesentlich zu einer gelebten Qualitätskultur bei.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.1 als teilweise erfüllt.

Auflage 1:

Die HTW Chur muss eine Qualitätsstrategie mit inhaltlichen Qualitätszielen erarbeiten, die der Gesamtstrategie und den strategischen Zielen der Hochschule entsprechen. Sie hinterlegt Indikatoren, leitet zweckmässige Mechanismen zur Überprüfung ab und stellt die systematische Umsetzung sicher.

Empfehlungen:

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Rolle und den Einsatz der standardisierten Qualitätsinstrumente (EFQM, ISO) zu überprüfen. Insbesondere sollen diese Instrumente nur als integrierter Teil der übergeordneten Qualitätssicherungsstrategie eingesetzt werden, wenn sie im Rahmen der damit verbundenen Qualitätsregelkreise einen relevanten Beitrag leisten.

Die Gutachtergruppe empfiehlt zudem, die Qualitätssicherungsstrategie als ein zentrales Dokument zu erstellen, in dem auf ergänzende Dokumente verwiesen wird.

Die Gutachtergruppe empfiehlt die Einführung einer systematischen Überprüfung der Studienangebote (Programme), welche an die Stelle der bisherigen Programmakkreditierung nach FH-Gesetz tritt. Das kann beispielsweise durch Beibehaltung der (fakultativen) externen Programmakkreditierung oder durch Einführung eines entsprechenden internen Verfahrens erfolgen.

Für die Entwicklung der Qualitätsstrategie wird empfohlen, eine beratende Aussensicht einzuholen.

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

Die HTW Chur erklärt, dass sie über ein in die Gesamtstrategie integriertes Qualitätsmanagementsystem verfüge (SEB S. 18). Der Leistungsauftrag ist vom Kanton Graubünden definiert; das Reporting erfolgt durch die HTW Chur in einem Bericht zu Leistungszielen und -indikatoren. Die einerseits aus dem Leistungsauftrag abgeleiteten, andererseits durch den Strategieprozess definierten Ziele und Kennzahlen sind im sogenannten „Management-Cockpit“ der HTW Chur hinterlegt; die Prüfung der Auftrags Erfüllung wird in den Prozessen der strategischen Planung geregelt (SEB S. 18-19). Das Management-Cockpit ist aktuell gemäss einer Balanced Scorecard strukturiert. Die HTW Chur verortet hier eine gewisse Doppelspurigkeit zum EFQM-Modell und plant, die Modelle zu überprüfen und anzupassen (SEB S. 19).

Analyse

Während im Standard 1.1 die Qualitätssicherungsstrategie und die Leitlinien des internen Qualitätssicherungssystems im Vordergrund stehen, wird im vorliegenden Standard der Fokus auf die Integration des Qualitätssicherungssystems in die Strategie und die zu deren Umsetzung gelebte Governance gelegt.

Aus Sicht der Gutachtergruppe umfasst die im Fokus stehende Integration zwei Aspekte:

Zum einen ist sicherzustellen, dass die Qualitätsziele der Strategie und damit auch dem Typ und den spezifischen Merkmalen der Hochschule entsprechen. Zum anderen muss gewährleistet werden, dass die Mechanismen zur Umsetzung der Strategie und zur Sicherstellung der Aufgaben- und Zielerfüllung in der Governance systematisch integriert sind.

Zur Beurteilung des ersten Aspekts müssen die inhaltlichen Qualitätsziele vorliegen. Gemäss Ausführungen zum Standard 1.1 ist dieser Umstand noch nicht gegeben. Eine Beurteilung dieses Aspekts ist deshalb zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht abschliessend möglich.

Den zweiten Aspekt betreffend stellt die Gutachtergruppe fest, dass die HTW Chur zum Zweck der Auftragserfüllung über ein Governance-System verfügt, welches sich am Leistungsauftrag des Kantons orientiert und die dortigen Zielsetzungen – soweit überhaupt in der Leistungsvereinbarung konkret vorhanden – aufnimmt und weiter ausdifferenziert. Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich an der Vor-Ort-Visite davon überzeugen, dass dieses Führungssystem schlüssig aufgebaut ist und über alle Stufen hinweg funktioniert.

Den insgesamt grössten Mangel orten die Gutachterinnen und Gutachter jedoch darin, dass dieses Führungssystem vom eigentlichen Qualitätssicherungssystem zu weiten Teilen abgekoppelt ist. Ansätze für die Verbindung zwischen den Systemen konnten die Gutachterinnen und Gutachter erkennen: So wird das Instrument der Studierendenbefragung dazu genutzt, aus den Ergebnissen entsprechende Ziele für Dozierende, Studiengangleiterinnen und -leiter u.a. zu definieren. Diese werden in die Zielvereinbarungen aufgenommen und regelmässig überprüft.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.2 als teilweise erfüllt.

Die Gutachtergruppe sieht davon ab, hier eine Auflage zu formulieren. Mit der Erfüllung der Auflage 1 zu Standard 1.1 wird sich in der Folge auch dieser Standard erfüllen respektive eine abschliessende Beurteilung der Erfüllung möglich sein.

Empfehlung:

Das Qualitätsmanagementsystem der HTW Chur soll formal und inhaltlich konsequent in das Führungssystem integriert werden. Insbesondere sind die Prozesse der Qualitätsregelkreise so zu gestalten, dass bei erkanntem Verbesserungsbedarf entsprechende Qualitätsziele systematisch in die Zielsetzungshierarchie auf allen Führungsebenen einfließen.

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

Beschreibung

Die HTW Chur berücksichtigt gemäss eigener Einschätzung für die Weiterentwicklung der Qualitätssicherungsprozesse alle internen Stakeholder einerseits über formalisierte Prozesse und Gremien (interne Audits, Mitwirkungskommission), andererseits auch über informelle Kanäle wie das sogenannte Ideenmanagement. Des Weiteren beansprucht die HTW Chur gemäss ihrem Selbstbeurteilungsbericht, dass die Mitarbeitenden und Studierenden als Mitglieder der Mitwirkungs-, der Nachhaltigkeits- sowie der Gesundheitskommission in die Weiterentwicklung einbezogen sind. Ihre Rechte in diesen Kommissionen sind per Reglement definiert (Stellungnahme-, Mitsprache- oder in ausgewählten Fällen Mitentscheidungsrecht, z. B. in der Wahlvorbereitungskommission). Studierende können ihre Anliegen auch via Klassenchefsitzen oder über individuelle Gespräche mit den Studienleitungen einbringen.

In internen Audits werden Dozierende, wissenschaftliche Mitarbeitende, Lehrbeauftragte, Studierende und das Verwaltungspersonal von dafür geschultem Personal zu QS-Prozessen befragt. Nebst diesen internen Audits werden Umfragen durchgeführt, welche gemäss Selbstbeurteilungsbericht gewährleisten sollen, dass sich die Zweckmässigkeit des QS-Systems mit den jeweiligen Erwartungshaltungen deckt (SEB S. 21). Umfragen werden durchgeführt beim Träger, bei Studierenden, Mitarbeitenden sowie bei Absolventinnen und Absolventen und deren Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern.

Die Zuständigkeiten sind in der Prozesslandkarte definiert: Für jeden Prozess gibt es eine(n) Prozessverantwortliche(n), unterstützt vom Qualitätsbeauftragten (Prorektor) und dem Qualitätsleiter. Die Prozessverantwortlichen stellen sicher, dass die im Qualitätshandbuch (HTW-Guide) und in der ISO-Norm 9001 formulierten Anforderungen in ihrem Verantwortungsbereich umgesetzt werden. Darüber hinaus regeln das Organigramm sowie die Funktionsbeschreibungen die Verantwortlichkeiten (SEB S. 21).

Analyse

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass der Einbezug der verschiedenen Anghörigen der HTW Chur in der Entwicklung und Umsetzung von qualitätssichernden Prozessen gegeben ist.

Was die *Entwicklung* angeht, so haben Studierende davon berichtet, dass sie die Methodik der Modulevaluationen mitbestimmen konnten: Sie hatten gewünscht, dass Module nicht nur auf der Gesamtebene, sondern dass auch einzelne Kurse und Dozierende beurteilt werden können. Diesem Bedürfnis wurde in der Folge entsprochen, bzw. die Modulevaluation wurde angepasst. In der *Umsetzung* sind die Studierenden ebenfalls massgeblich beteiligt.

Der Einbezug der Mitarbeitenden erscheint der Gutachtergruppe durch verschiedene Instrumente gewährleistet. Eine formelle Mitwirkung in Form einer Mitwirkungskommission ist etabliert und wird gelebt. Weiter werden mit dem Instrument der Ressorts Plattformen geschaffen, wo spezifisch nach Leistungsauftrag eine Mitwirkung aus unterschiedlichen Organisationseinheiten gelebt wird, welche spezifisch bei der Ausgestaltung der inhaltlichen Qualitätsziele eine wichtige Rolle spielt resp. noch spielen wird. Schliesslich wurde gegenüber der Gutachtergruppe von Mitarbeitenden aller Stufen immer wieder betont, dass die HTW Chur intern kurze Wege hat und flexibel auf Anregungen von Mitarbeitenden eingehen kann.

Noch Optimierungspotenzial ortet die Gutachtergruppe bei der Definition der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Zwar sind in den Prozessbeschreibungen Verantwortlichkeiten definiert, doch sind die Rollen und Zuständigkeiten nicht immer sofort ersichtlich. Eine Möglichkeit wäre, die Verantwortlichkeiten in den Funktionsbeschreibungen abzubilden. Auch die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten des Qualitätsbeauftragten und des Qualitätsleiters sind nicht ganz verständlich.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.3 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung:

Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, die Zuständigkeiten nicht nur in den Prozessbeschreibungen, sondern auch in den Funktionsbeschreibungen zu regeln. Dies ist insbesondere künftig wichtig, wenn inhaltliche Qualitätsziele (vgl. Standard 1.1) definiert werden.

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

Beschreibung

Die HTW Chur führt systematisch interne und externe Evaluationen als Teil der ISO-Zertifizierung resp. des EFQM-Anerkennungsverfahrens durch. Die Resultate werden im Sinne einer kontinuierlichen Überprüfung des Erfüllungsgrads der Qualitätsziele analysiert, und Massnahmen zur Verbesserung der Qualität (Verbesserungsprojekte) werden abgeleitet (SEB S. 22). Bei der konsequenten Umsetzung der Verbesserungsprojekte besteht gemäss eigener Einschätzung der HTW Chur noch Verbesserungsbedarf.

Mittels interner Audits werden die Prozesse systematisch, basierend auf einem Audit-Assessment-Plan, überprüft und gegebenenfalls verbessert.

Analyse

Die HTW Chur beschreibt ihr Qualitätsmanagementsystem als ein System aus den Verfahren ISO, EFQM und institutioneller Akkreditierung. In der Praxis kommt mit der Studierendenbefragung und deren Auswertung ein weiteres relevantes qualitätssicherndes Element dazu. Alle diese Instrumente werden, jedes für sich, mit angemessener Konsequenz gelebt.

Der Standard 1.4 fragt nach der *Zweckmässigkeit des Qualitätssicherungssystems*, was eine übergeordnete Reflexion erfordert: Sind die bestehenden Mechanismen und Prozesse (noch) sinnvoll? Benötigen sie eine Anpassung?

Aus Sicht der Gutachtergruppe fehlt jedoch ein systematisches Vorgehen, ein Instrument, welches das Zusammenwirken aller Instrumente überprüft, welches sicherstellt, dass die Qualitätsziele in ihrer Gesamtheit überprüft werden, und welches auch sicherstellt, dass alle Instrumente sachgerecht zusammenwirken und jedes einzelne Teilinstrument für das Erreichen der Qualitätsziele dienlich und nötig ist.

Ansatzweise existiert eine solche Meta-Evaluation für die Ebene der Prozessqualität. Mit den internen Audits werden die einzelnen Prozesse auf ihre Zweckmässigkeit überprüft. Für das Prozessmanagement als Ganzes und insbesondere für das gesamte Qualitätssicherungssystem, bestehend aus der Wirkungs-, Prozess- und Systemebene, fehlt eine Meta-Evaluation.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.4 als teilweise erfüllt.

Auflage 2:

Die HTW Chur muss eine Meta-Evaluation etablieren, die das Qualitätssicherungssystem und dessen Integration in Governance und Organisation in seiner Gesamtheit reflektiert und dessen Weiterentwicklung fördert.

Empfehlung:

Aus Sicht der Gutachtergruppe ist zu prüfen, ob EFQM in der Funktion eines Meta-Evaluationsinstruments für die Überprüfung des Qualitätssicherungssystems eingesetzt werden könnte.

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

Die HTW Chur wird vom Kanton mit einem Leistungsauftrag mit Globalbudget geführt; daraus leitet sie ihre strategischen Ziele und Massnahmen ab. Verantwortet wird die Strategie vom Hochschulrat.

Für die mehrjährige Strategieperiode (aktuell 2017-020) setzt sich die HTW Chur drei interdisziplinäre Themenschwerpunkte, welche der Hochschule ein unverkennbares Profil geben sollen und den relevanten Herausforderungen der Wirtschaft entsprechen: Es sind dies die Bereiche:

- **Unternehmerisches Handeln** zur Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit als Basis aller Themenschwerpunkte
- **Lebensraum** zur Entwicklung von definierten Räumen (wie beispielsweise der alpine Raum)
- **Angewandte Zukunftstechnologien** (mit Schwerpunkt Daten und Informationen)

Die Departemente, welche von den Mitgliedern der Hochschulleitung geführt werden, bilden die strategischen Themenschwerpunkte ab. Die „wissenschaftliche, praxisorientierte, didaktische und personelle Führung“ liegt dabei in der Linie bzw. bei den Mitgliedern der Hochschulleitung. Darüber hinaus übernehmen die Leiterinnen und Leiter der Departemente und Zentren die Führungsverantwortung in ihrem jeweiligen Bereich. Die Kompetenzen und Funktionen sind in einer „Kompetenzmatrix“ zusammengefasst und im Intranet aufgeschaltet.¹

Die Führungsinstrumente erlauben es der HTW Chur gemäss eigener Aussage, die strategischen Ziele zu erreichen. Das Organisationsreglement regelt die strategische Führung, im „Reglement zur operativen Führung“ sind die Kompetenzen definiert (SEB S. 26).

Analyse

Die Analyse der Gutachtergruppe bezieht sich auf zwei Aspekte, welche Teil des Standards 2.1 bilden. Der erste Aspekt umfasst die Analyse und Beurteilung der Governance. Der zweite Aspekt umfasst die Stellungnahme zur Frage, inwieweit die Funktionalität der Governance durch das Qualitätssicherungssystem sichergestellt ist.

Governance

Leitendes Element der Governance bildet die Strategie, welche jeweils für eine Vierjahresperiode entwickelt wird. Entlang der Strategie werden die für ein Jahr geltenden Leistungsaufträge abgeleitet. Aus Sicht der Gutachtergruppe ist der Zeithorizont von vier Jahren für eine Strategie (zu) kurz. Das Strategiedokument ist sehr umfangreich und macht Aussagen in unterschiedlichsten Dimensionen. Ohne intensive Auseinandersetzung mit dem Entstehungsprozess ist es schwer lesbar.

Der Leistungsauftrag des Kantons bildet einen offen gehaltenen Rahmen für die Tätigkeiten der HTW Chur. Er umfasst, mit wenigen Ausnahmen, keine quantifizierten Ziele. Die Zumessung des Kantonsbeitrags erfolgt inhaltlich und zeitlich im Rahmen des jährlichen kantonalen Budgetprozesses. In dieser Konstellation fehlt die für eine Leistungsvereinbarung typische Verbindung zwischen den zu erreichenden Zielen und den Mitteln, welche der Kanton zur Verfügung stellt. Der jährliche Zeithorizont kann zwar Flexibilität und Handlungsspielraum bringen, gibt aber andererseits kaum mittelfristige Planungssicherheit, welche für die Governance einer Hochschule entscheidende Vorteile bringen würde.

Die Aufbauorganisation ist hierarchisch und umfasst, gemessen an der Grösse der Institution, viele Hierarchiestufen. Obwohl nicht die häufig in Hochschulen angestrebte flache Hierarchie gelebt wird, fühlen sich die Mitarbeitenden gemäss Aussagen gegenüber der Gutachtergruppe in ihrer Handlungsfreiheit nicht unangemessen eingeschränkt. Mit den Ressorts wird die Dimension der Leistungsaufträge aus Sicht der Gutachtergruppe zweckmässig in der Organisation abgebildet.

Die Ablauforganisation wird geprägt durch eine konsequent umgesetzte Führung durch Zielsetzungen. Weiter wird sie massgeblich durch präzis definierte und eingehaltene Prozesse geprägt. Beide Elemente werden aus Sicht der Gutachtergruppe von Mitarbeitenden aus allen Stufen als hilfreich und unterstützend empfunden.

¹ Nachgereichte Unterlagen: Dossier 2, Führungssystem, S. 3-5.

Die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse der HTW Chur sind so geregelt, dass die Hochschule ihren Auftrag und die strategischen Ziele erfüllen kann. In mehreren Interviews kamen als Stärke der Hochschule immer wieder die Agilität der Hochschule, die kurzen Wege und raschen Entscheidungsprozesse zur Sprache. Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich vor Ort davon überzeugen, dass die HTW über ein funktionierendes, bei den Hochschulangehörigen bekanntes und verankertes Führungssystem verfügt, welches ebenfalls dazu beiträgt, die strategischen Ziele zu erreichen. Das Verständnis des „Management by objectives“ ist durchwegs gefestigt.

Sicherstellung der Funktionalität der Governance durch das Qualitätssicherungssystem

Es sei an dieser Stelle darauf verwiesen, dass das Führungssystem, wie bereits unter Standard 1.2 behandelt, nicht inhaltlich mit dem Qualitätssicherungssystem gekoppelt ist, wodurch sich einige Schwierigkeiten ergeben, den Standard 2.1 als erfüllt zu beurteilen („Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen...“).

Die Gutachtergruppe sieht jedoch davon ab, hierzu eine Auflage zu setzen, da durch die Erfüllung der Auflage 1 dieses Defizit in der Folge behoben wird.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.1 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlungen:

Die Gutachtergruppe empfiehlt, auch für die Governance Qualitätsziele festzulegen und diese somit in den Qualitätskreislauf einzuschliessen.

Aus Sicht der Gutachtergruppe ist zu prüfen, ob der Zeithorizont für die Strategie nicht deutlich länger gesetzt werden sollte.

Für eine bessere mittelfristige Planbarkeit ist anzustreben, anstelle des jetzigen vierjährigen Leistungsauftrags mit dem Kanton eine mehrjährige Leistungsvereinbarung abzuschliessen, welche konkrete (auch quantifizierte) Ziele umfasst und im Gegenzug eine dafür zugesicherte Finanzierung vorsieht.

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

Beschreibung

Die HTW Chur verfügt über ein Kennzahlensystem, in welchem die Schlüsselkennzahlen sowie strategische Messkriterien festgehalten sind. Zur operativen Steuerung dient ein Management-Cockpit. Die Datenerhebung erfolgt dabei sowohl für interne wie externe Entscheidungsträger. Für das SBFi-Reporting (Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation) und für das Bundesamt für Statistik werden Studierendenzahlen, Kosten etc. erhoben. Der Kanton Graubünden wird als Träger ebenfalls mit Daten bzw. mit Berichten und konsolidierten Analysen beliefert.

Quantitative und qualitative Daten liefern ebenfalls die Resultate von EFQM-Self-Assessments, Forschungs-Reviews etc. oder auch diskursive Gefässe wie Sitzungen von Fachberäten und informeller Austausch. Nebst internen Informationen sollen auch die „heutigen und prospektiven Bedürfnisse der wichtigsten Stakeholder – Träger, Wirtschaft, Verwaltung, Politik und Studierende“ abgeholt werden, so die HTW Chur (SEB S. 28).

Die interne Nutzung der erhobenen Daten und Informationen erfolgt gemäss HTW auf strategischer wie auf operativer Ebene. Betriebswirtschaftliche Grössen werden quartalsweise erhoben und den verschiedenen Organisationseinheiten zur Verfügung gestellt. Gewisse Kennzahlen fliessen ins Management-Cockpit ein.

Analyse

Aus den Instrumenten zur finanziellen Führung der Hochschule (Kennzahlen), aus den internen und externen Evaluationen im Rahmen von EFQM und ISO sowie der Studierendenbefragung und weiteren Instrumenten fallen sehr viele qualitative und quantitative Informationen an.

Den Gutachterinnen und Gutachtern wurde das sich im Aufbau befindliche Management-Cockpit an der Vor-Ort-Visite präsentiert. Sie konnten sich davon überzeugen, dass dieses Instrument dienlich ist, um insbesondere die quantitativen Daten übersichtlich aufzubereiten. Die Darstellungsmatrix (je nach Verwendungszweck, Organisationseinheit, Leistungsauftrag etc) ist sinnvoll und übersichtlich.

Aus Sicht der Gutachtergruppe fehlt jedoch eine übergeordnete Systematik, welche einerseits eine gezielte Erhebung und andererseits eine Konsolidierung und systematische Darstellung von Qualitätszielen und -indikatoren erlauben würde. Grundproblematik ist auch hier, dass inhaltliche Qualitätsziele noch nicht definiert sind. Entsprechend liegen auch keine auf die Qualitätsziele ausgerichteten Indikatoren vor, auf deren Ermittlung, Aufbereitung und Bewertung der Fokus gelegt werden könnte.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.2 als teilweise erfüllt.

Auflage 3

Die HTW Chur muss die Ermittlung, Aufbereitung und Bewertung ihrer qualitativen Daten im Hinblick auf die Qualitätsziele und -indikatoren systematisieren.

Empfehlungen:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen den eingeschlagenen Weg der Weiterentwicklung des Management-Cockpits konsequent zu verfolgen und auf die zentralen Kennzahlen und die Qualitätskriterien zu fokussieren.

Die Gutachtergruppe empfiehlt zu prüfen, auf welche Erhebungen und Evaluationen (nach Vorliegen der Systematik gem. Auflage 3) verzichtet werden kann.

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

An der HTW Chur bestehen mannigfaltige Prozesse und Instrumente, welche der Mitwirkung und Einflussnahme der verschiedenen Anspruchsgruppen dienen. Zusammengefasst werden diese in einer „Mitwirkungsmatrix“, welche die jeweiligen Befugnisse (Stellungnahme, Mitsprache, Mitentscheid) aufzeigt.

Für Studierende sowie Mitarbeitende bestehen verschiedene Gefässe zur Mitwirkung, wie die

Dozierendenkonferenz, Studierendenkonferenz, Klassenchefsitzungen oder der Einsitz in Kommissionen: Die *Gesundheitskommission* ist eine Initiative von Mitarbeitenden der HTW Chur, die *Nachhaltigkeitskommission* eine strategische Querschnittsinitiative. Besonders hervorzuheben ist die *Mitwirkungskommission*, welche formal den Mitarbeitenden und Studierenden weitreichendes Mitwirkungsrecht ermöglicht. Dieses Recht erstreckt sich auch auf die Personalauswahl: So werden Stellenbesetzungen ab einer gewissen Funktionsstufe durch eine Wahlvorbereitungskommission vorgenommen, die sich aus verschiedenen Personen des jeweiligen Fachbereichs zusammensetzt.

Des Weiteren dienen Umfragen bei Studierenden, Dozierenden und Mitarbeitenden dazu, jeweilige Anliegen einzuholen und entsprechende Verbesserungsmassnahmen abzuleiten.

Die HTW Chur stellt selbstkritisch fest, dass die Kommunikation der Verbesserungsmassnahmen, welche sich aus diesen Gremien und den Umfragen ergeben, noch optimiert werden sollte (SEB S. 30-31).

Analyse

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten feststellen, dass das Recht auf Mitwirkung für die Angehörigen der HTW Chur gesichert ist. Die strukturellen Formate (Kommissionen) sind bekannt und werden genutzt. Darüber hinaus hoben die Befragten wiederholt die persönlichen Kontakte, bedingt durch die „kleine Grösse“ der HTW hervor, welche die Möglichkeit böten, sich auf informeller Ebene einzubringen. Diese persönliche Ebene wurde von verschiedenen Beteiligten in den Gesprächen genannt, was der Gutachtergruppe den Eindruck gab, dass die Angehörigen der HTW Chur ernst genommen und angehört werden.

Besonders hervorheben möchte die Gutachtergruppe die Bestätigung, dass die Angehörigen der HTW Chur (...) *über Rahmenbedingungen verfügen, die ihnen ein unabhängiges Funktionieren ermöglichen*: Anlässlich der Visite hat sich gezeigt, dass die Hochschule von vielen sehr engagierten Personen getragen wird, welche Freiheiten besitzen, die sie schätzen und nutzen, um die Hochschule weiter voranzubringen. Dies wertet die Gutachtergruppe als Beispiel der „gelebten Qualitätssicherung“ (vgl. Analyse zu Standard 1.1).

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

Die HTW Chur hat sich mit der Mitgliedschaft in der UN-Initiative „Principles for Responsible Management Education“ (PRME) verpflichtet, „einen Beitrag zu einer ausgewogenen, wirtschaftlich, gesellschaftlich und ökologisch verantwortungsvollen Ausbildung“ ihrer Studierenden zu leisten (SEB S. 32). Als explizites Gremium hat die HTW Chur eine entsprechende Nachhaltigkeitskommission eingesetzt. Der Anspruch, ethisch vertretbar zu handeln und finanzielle Beiträge der öffentlichen Hand effizient und verantwortungsvoll einzusetzen, ist im Leitbild verankert.

Im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit nennt die HTW Chur die Personalentwicklungsmassnahmen für alle Personalkategorien (festgelegt im Personalentwicklungsreglement). Darüber hin-

aus bietet die HTW Chur familienfreundliche, flexible Arbeitsbedingungen. Dem Thema Gesundheitsmanagement ist im Rahmen einer eigenen Kommission besonderes Gewicht zuge-messen.

Mit ihrer regionalen Verankerung bietet die HTW Chur im Rahmen von verschiedenen Veran-staltungen – „Uni für alle“, Mitwirkung an der Churer Museumsnacht etc. – einen Beitrag ans gesellschaftliche und kulturelle Leben in Graubünden.

Im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit hat die HTW Chur „Grundsätze für ein nachhaltiges Gebäude-, Sachmittel- und Ressourcenmanagement“ festgelegt. Mit gezielten Massnahmen wurde beispielsweise der Energieverbrauch in gewissen Bereichen verringert oder Recycling gefördert.

Die strategische Initiative „Nachhaltigkeit in der Lehre“ sieht vor, in allen Wirtschafts- und Dienstleistungsstudiengängen ein eigenes Modul Nachhaltigkeit umzusetzen. Darin sind als Kompetenzen das Kennen und spätere Integrieren von Grundlagen und Konzepten nachhaltiger Entwicklung vorgesehen.

Was den Bereich Forschung und Dienstleistung angeht, so ist in den Forschungsschwerpunk-ten Tourismus, Infrastruktur- und Regionalentwicklung Nachhaltigkeit als Querschnittsfunktion integriert. Ein eigenes Forschungsfeld (Corporate Responsibility) untersucht Fragestellungen von verantwortungsvoller Unternehmensführung und unternehmerischer Nachhaltigkeit.

Darüber hinaus werden studentische Arbeiten und Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit geför-dert (SEB S. 32-33).

Analyse

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass sich die HTW Chur mit dem Thema Nach-haltigkeit auf verschiedenen Ebenen beschäftigt und sich Ziele setzt, um sich weiterhin zu ver-bessern. Diese Zielsetzungen sind in den Zielvereinbarungen abgebildet. Die Gutachterinnen und Gutachter würdigen, dass die HTW Chur in ihrem Programm „Nachhaltige Entwicklung“ die Einführung einer Wirkungsmessung plant. Auch die Umsetzung der strategischen Initiative „Nachhaltigkeit in der Lehre“ in allen Studiengängen durch ein entsprechendes Lehrangebot zu unterstützen, wird positiv beurteilt.

In Bezug auf die nachhaltige Entwicklung der eigenen Institution beschäftigt sich die HTW Chur mit dem Bau und Bezug eines gemeinsamen Campus für alle Teile der Hochschule. Ein Hoch-schulcampus ist aus Sicht der Gutachtergruppe ein zentrales Element für eine nachhaltige Ent-wicklung einer Hochschule. Dieser Aspekt sollte noch an Aufmerksamkeit und Bedeutung ge-winnen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.4 als vollständig erfüllt.

Empfehlung:

Die Zusammenführung der HTW Chur in einen Hochschulcampus ist mit grosser Priorität voran-zutreiben (vgl. Ausführungen unter Standard 4.1).

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 sicher-zustellen, dass sich die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs in die-sem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt.
--

Beschreibung

Die HTW Chur strebt gemäss eigener Aussage die Chancengleichheit für alle Hochschulangehörigen und die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern an. Sie fördert die Vielfalt sowie den respektvollen Umgang miteinander und duldet keine Form von Diskriminierung oder Belästigung (SEB S. 34). Für das Vorgehen in Fällen von sexueller Belästigung, Mobbing und Diskriminierung besteht eine Richtlinie. Gleichstellung als ethischer Wert ist im Leitbild verankert: „Wir fördern Vielfalt sowie Chancengleichheit und entwickeln die daraus entstehenden Potenziale.“

Die HTW Chur nimmt für sich in Anspruch, attraktive Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Studium und Familie geschaffen zu haben. Sie unterstützt beispielsweise Studierende, die auf externe Kinderbetreuung angewiesen sind. In Härtefällen können Studierende eine Finanzhilfe beantragen. Damit leistet die HTW Chur einen Beitrag dazu, dass das Studium auch mit Kindern absolviert werden kann (Richtlinie „Unterstützung externe Kinderbetreuung für Studierende“).

Die HTW Chur hat eine Diversity- und Gleichstellungsbeauftragte eingesetzt; diese leitet die Fachstelle für Chancengleichheit, berät die Hochschulleitung und weitere Hochschulangehörige, erarbeitet Instrumente und ist Ansprechperson für alle Studierenden und Mitarbeitenden.

Noch gibt es an der HTW Chur jedoch – wie im Selbstbeurteilungsbericht selbstkritisch angemerkt wird – keine eigentliche Diversity-Politik und entsprechenden Zielsetzungen. Die Erstellung einer Diversity Policy ist geplant.

Analyse

An der Vor-Ort-Visite hat es sich bestätigt, dass es bei den Studierenden und Dozierenden keine strukturellen Benachteiligungen gibt. Jedoch wird sehr wohl von verschiedener Seite konstatiert, dass bei den Führungspositionen und Dozierenden ein unausgewogenes Geschlechterverhältnis besteht. Obwohl die HTW Chur mit dieser Situation nicht alleine ist und diese Problematik auch in einem gesamtgesellschaftlichen Kontext zu sehen ist, könnten dennoch Überlegungen angestellt werden, wie die Situation verbessert werden könnte. Gerade bei den externen Dozierenden wünschen sich die Studierenden profilierte Dozentinnen aus der Praxis.

Die Gutachtergruppe konnte sich davon überzeugen, dass die Ansprechpersonen (die Projektleiterin Diversity und Chancengleichheit sowie für die Studierenden auch die Leiterin des Career Center und Beratung) in der Hochschule bekannt sind und dass die Unterstützungsangebote bei entsprechendem Bedarf angenommen werden. Diese beiden Personen können in ihrer Arbeit wiederum auf weitere Ressourcen zurückgreifen: Sie können sich beispielsweise für professionelle Coachings an Fachpersonen wenden. Die Zusammenarbeit mit dem FHO-Verbund für Gender und Diversity ist wichtig für eine breit abgestützte Tätigkeit.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.5 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlungen:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die geplante Diversity Policy zeitnah zu erstellen. Die Gutachtergruppe empfiehlt der HTW Chur hierbei insbesondere, Zielsetzungen im Rahmen der Diversity zu erstellen, um das unausgewogene Geschlechterverhältnis auszubalancieren. Zur Rekrutierung könnten die von den HTW-Angehörigen mehrfach genannten guten Netzwerke gezielt genutzt werden.

Die Gutachterinnen und Gutachter raten zudem, bestehende Netzwerke (FHO) auch nach der



Verselbstständigung der Hochschule weiterhin zu pflegen und zu nutzen.

3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistungen

Standard 3.1: Die Aktivitäten der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs entsprechen ihrem Typ, ihren spezifischen Merkmalen und ihren strategischen Zielen. Sie beziehen sich hauptsächlich auf die Lehre, die Forschung und die Dienstleistungen und werden gemäss dem Prinzip der Freiheit und Unabhängigkeit unter Einhaltung des Mandats der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ausgeübt.

Beschreibung

Die HTW Chur ist eine Fachhochschule: Ihrem Typ entsprechend (HFKG Art. 2 Abs. 2 Bst. b sowie Art. 26) ist sie in den Bereichen Aus- und Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen (vierfacher Leistungsauftrag) tätig. Die Ausrichtung der Hochschule spiegelt sich in ihrem Angebot der Lehre, der Forschung, der Dienstleistungen und der Weiterbildung. Sie erfüllt diesen Auftrag in ihren drei interdisziplinären Themenschwerpunkten *Unternehmerisches Handeln, Lebensraum* und *Angewandte Zukunftstechnologien*.

Im Bereich der *Lehre* bietet die HTW Chur gemäss der kantonalen gesetzlichen Grundlage grundsätzlich „technische und ökonomische Bachelor- und Masterprogramme“ und eine Vielzahl von Weiterbildungsangeboten an. Durch die strategisch interdisziplinäre Ausrichtung über die Fachbereiche hinweg gelingt es der HTW Chur gemäss eigener Angabe, Synergien zu nutzen und in der Schweiz teilweise einzigartige Bildungsangebote zu schaffen.

In den vergangenen drei Jahren wurden mehrere neue Studienangebote konzipiert und eingeführt. Für das Einsetzen neuer Studiengänge besteht ein definierter Prozess (HTW-Guide: „Studiengang entwickeln oder überarbeiten“). Grundsätzlich muss für die Einführung eines neuen Studienganges ein Bildungsbedarf nachweislich vorhanden sein (bestätigt durch mehrere Unternehmen und Verbände), er muss in die Hochschulstrategie passen und ein nationales Alleinstellungsmerkmal aufweisen (Dossier Nachzureichende Unterlagen, S. 3). Aktuell ist die Einrichtung neuer Angebote durch die Einbindung in die FHO eingeschränkt; die HTW Chur erhofft sich, dass sie mit dem neuen Status als selbstständige Fachhochschule in dieser Hinsicht autonomer wird.

Die *Forschung* wird ebenfalls auf die strategischen Schwerpunkten ausgerichtet, wie die HTW Chur in ihrem Selbstbeurteilungsbericht aufzeigt. Sie ist gemäss Auftrag der Fachhochschule praxisorientiert und dient der forschungsbasierten Lehre. Gemäss Strategie 2017-20 strebt die HTW Chur eine Intensivierung der Forschungstätigkeit und damit weiteres Wachstum an. Die HTW Chur beschreibt folgende drei Qualitätsdimensionen (Dossier Nachzureichende Unterlagen 3: Qualität in Lehre und Forschung, S. 11):

- Wirkung der Forschung auf die wirtschaftliche, gesellschaftliche oder künstlerische Praxis
- Wirkung der Forschung auf die Lehre
- Beitrag der Forschung zum Wissens- und Technologietransfer

Analyse

Verschiedenste Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmer haben anlässlich der Vor-Ort-Visite belegt, dass die Leistungen der Hochschule gemäss ihrem Typ (Fachhochschule – die Praxisorientierung ist allseits verankert), ihren Merkmalen (regionale Hochschule mit nationaler Ausstrahlung, Nischenangebote etc.) sowie ihren strategischen Schwerpunkten (*Unternehmerisches Handeln, Lebensraum, Angewandte Zukunftstechnologien*) ausgerichtet sind.

Die Studienangebote entsprechen sowohl von den formalen Strukturen als auch von den thematischen Ausrichtungen her dem Typ der Fachhochschule.

Die Forschung ist insgesamt gut ausgebildet – wobei sich recht grosse Unterschiede in den einzelnen Fachbereichen und Instituten gezeigt haben. Verhältnismässig forschungsstark ist der Bereich der Ökonomie. Insbesondere im Fachbereich Technik ist die anwendungsorientierte Forschung volumenmässig noch sehr wenig stark ausgeprägt. Damit die Forschung nachhaltig aufrechterhalten werden und wirken kann, ist ein Ausbau notwendig.

Es wurde aufgezeigt, dass die Lehre, insbesondere in den Masterstudiengängen, gemäss den Ansprüchen und dem Auftrag der Fachhochschule, forschungsbasiert ist.

Die Dienstleistungen spielen an der HTW Chur eine untergeordnete Rolle (<5% des Umsatzes). Dienstleistungen werden bewusst in denjenigen Bereichen angeboten, wo die Hochschule ihre Forschungskompetenzen hat, was den Gutachterinnen und Gutachtern schlüssig erscheint.

Die Gutachtergruppe konnte sich davon überzeugen, dass die Freiheit von Forschung und Lehre gegeben ist, bzw. es wurden keine Indizien gefunden, die dagegen sprechen würden.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.1 als vollständig erfüllt.

Empfehlung:

Die Gutachtergruppe unterstützt die HTW Chur in ihrem Bestreben, die Forschungstätigkeiten in den noch jüngeren Instituten und eher forschungsschwachen Bereichen konsequent weiter aufzubauen.

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

Beschreibung

Die Evaluation der *Lehre* ist an der HTW Chur am weitesten fortgeschritten, gemäss eigener Aussage steht die Lehre insgesamt im Fokus, weshalb eine qualitativ hochstehende Lehre oberstes Ziel sei (SEB S. 41).

Elemente der Lehrevaluation sind bei Studierenden:

- Periodische Zufriedenheitsbefragungen (in der Regel alle drei Jahre): Die Ergebnisse werden in den Ressorts Lehre resp. Weiterbildung analysiert und Massnahmen festgelegt.
- Klassensprecherinnen- bzw. -sprechersitzungen: Die Klassenvertreterinnen und -vertreter bringen Anliegen und Rückmeldungen der Klassen an.
- Lehrveranstaltungsevaluationen: Die Dozierenden wählen aus dem sogenannten Methoden-koffer eine Evaluationsmethode für ihre jeweilige Veranstaltung aus. Die zusammengefassten Ergebnisse der Modulfeedbacks gehen an die Studienleitung und werden mit dieser besprochen. Aus diesen Feedbackgesprächen werden allfällige Verbesserungs-massnahmen abgeleitet.

Des Weiteren geben die Befragungen von Alumni und Arbeitgebenden Rückschlüsse auf die Qualität der Lehre. In der Weiterbildung findet eine zusammenfassende Aggregation der Ergebnisse noch nicht statt. Die HTW Chur analysiert selbstkritisch, dass eine transparente Ergebnisdeklaration (Was geschieht mit den Ergebnissen? Allfällige Konsequenzen?) gegenüber den Studierenden noch zu wenig stattfindet (SEB S. 41).

Im Bereich der *Forschung* dient eine jährliche Forschungsreview der Überprüfung: Die Institute legen in sogenannten Institutsberichten Rechenschaft über ihre jeweiligen Forschungsleistung-

gen ab. Gemeinsam mit der zuständigen Departementsleitung werden daraus allfällige Massnahmen abgeleitet. Forschende präsentieren ihre Arbeiten am jährlichen „Forschungsplenum“. Eine weitere Art der Evaluation ergibt sich durch die Zuteilung der Mittel: Die kompetitive interne Vergabe von Geldern an ausgewählte («die besten») Forschungsprojekte fördert auch die Qualität der Anträge. Das Ressort Forschung regt im Rahmen seiner beurteilenden Tätigkeit Qualitätsverbesserungen an. Eine externe Evaluation findet über KTI, SNF etc. statt. Das neue „Forschungsevaluationskonzept“, welches sich aktuell im internen Vernehmlassungsprozess befindet, definiert ein zweiteiliges Überprüfungsverfahren: erstens eine externe Peer-Review (alle zwei Jahre) und zweitens eine jährliche Selbstevaluation auf Basis der Institutsberichte.

Analyse

Die Gutachterinnen und Gutachter anerkennen, dass die Evaluation im Bereich der *Lehre* etabliert und gut ausgebildet ist. Der „Methodenkoffer“, welcher den Dozierenden die Freiheit lässt, ein entsprechendes Evaluationsinstrument selbst auszuwählen, wird als zielführend erachtet. Grundsätzlich bestehen geeignete Mechanismen, damit die Ergebnisse zurück an die Studierenden gelangen: Die Dozierenden besprechen die Ergebnisse der Modulevaluationen noch in der laufenden Lehrveranstaltung. Nebst der Modulevaluation besteht das Instrument der „Studierendenzufriedenheitsbefragung“, welche alle drei Jahre durchgeführt wird. Schlüsselfragen werden häufiger (jährlich) abgefragt. Die Ergebnisse werden von der Hochschulleitung analysiert und – bei Bedarf – als Indikatoren in die Zielvereinbarungen aufgenommen, was den Regelkreis der Evaluation schliesst. Dies ist ein Schritt hinsichtlich Definition von inhaltlichen Qualitätszielen (vgl. Standard 1-2). Dennoch wird von der Gutachtergruppe angemerkt, dass Messwerte von Zufriedenheitsbefragungen einzig und allein Indikatoren für das Erreichen inhaltlicher Qualitätsziele sind und nicht schon für sich genommen ein Qualitätsziel.

Die Gutachterinnen und Gutachter konstatieren, dass die HTW Chur selbst erkannt hat, dass die Kommunikation der Evaluationen und der Ergebnisse bzw. der daraus abgeleiteten Massnahmen noch optimiert werden kann und bestärkt sie auf dem Weg, diese zu verbessern.

Im Bereich der *Forschung* bestehen seit Längerem verschiedene Evaluationsgefässe (vgl. unter „Beschreibung“), welche den verschiedenen Beteiligten auch bekannt sind. Aktuell ist ein neues Forschungsevaluationskonzept im Vernehmlassungsprozess, welches die bereits bestehenden Evaluationsmethoden um ein weiteres Element (externe Evaluation bzw. Peer-Review) ergänzt. Die Gutachtergruppe unterstützt das Vorhaben, die Forschungsevaluation schlüssig in ein Gesamtkonzept einzubetten und hält die Peer-Review grundsätzlich für ein zweckdienliches Instrument. Sie macht jedoch auch an dieser Stelle den Hinweis, dass im Rahmen der Forschungsevaluation zwingend inhaltliche Qualitätsziele zu definieren sind, die sich insbesondere auch auf den Ausbau der schwächeren Forschungsbereiche beziehen (siehe hierzu die Empfehlung zu Standard 3.1), und dass die Evaluationsinstrumente konsequent auf diese Ziele auszurichten sind.

Die *Dienstleistungen* werden nicht durchgehend systematisch evaluiert, doch finden Feedbackgespräche und Befragungen statt. Die Gutachtergruppe hält diese Art der Evaluation für ausreichend, da die Dienstleistungen der HTW Chur strategisch eine untergeordnete Rolle spielen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.2 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlungen:

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Evaluationen sowohl in der Lehre als auch in der Forschung systematisch auf die Überprüfung der inhaltlichen Qualitätsziele auszurichten.

Diese Empfehlung ist in Verbindung mit Auflage 1 zu betrachten.

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

Beschreibung

Die HTW Chur hat ihre Studiengänge nach eigener Aussage gemäss den Zielen und Grundsätzen der Bologna-Vorgaben ausgestaltet, das heisst modularisiert, mit dem Leistungspunktesystem ECTS versehen und nach „Learning Outcomes“ strukturiert. Als formaler Output werden „Diploma Supplement“ ausgehändigt. Die studentische Mobilität ist gewährleistet, wird jedoch unterschiedlich genutzt, was teilweise mit den bewusst auf den deutschsprachigen Raum ausgerichteten Fachbereichen zusammenhänge (SEB S. 44).

Zusätzlich zur Teilnahme am Erasmus-Programm hat die HTW Chur verschiedene bilaterale Vereinbarungen mit ausländischen Hochschulen abgeschlossen, und darüber hinaus besteht für Studierende die Möglichkeit, als Free mover ein Austauschsemester zu absolvieren. Um die Mobilität zu fördern, hat die HTW Chur in den letzten Jahren ihre Massnahmen intensiviert (personelle Kapazitäten erhöht, Anzahl Kooperationen gesteigert etc.).

Gemäss ihrer „Internationalisierungsstrategie“ bearbeitet die HTW Chur insbesondere den deutschsprachigen Raum, mit Ausnahme des Bereichs Tourismus. In Letzterem sollen gezielt Studierende aus dem europäischen und asiatischen Raum angesprochen werden und die Angebote werden daher auf Englisch durchgeführt.

In der Forschung strebt die HTW Chur, wie sie in ihrem Selbstbeurteilungsbericht schreibt (SEB S. 45), in ausgewählten Forschungsfeldern internationale Ausstrahlung an. Sie arbeitet mit internationalen Hochschulen zusammen, nimmt an entsprechenden Konferenzen teil und publiziert in Journals.

Analyse

Aus Sicht der Gutachtergruppe ist eines der zentralen Elemente des europäischen Hochschulraums, die Mobilität von Studierenden und Dozierenden, an der HTW Chur etabliert und wird zweckmässig gelebt. Der Fokus auf den deutschsprachigen Raum (ausser beim Tourismus) erscheint sinnvoll.

Die Gutachterinnen und Gutachter teilen hingegen die Eigeneinschätzung nicht, dass sämtliche Studiengänge modularisiert und gemäss Bologna-Richtlinien ausgestaltet sind. Die Modularisierung der Studiengänge ist zwar strukturell grundsätzlich gegeben, doch bestehen sehr wenig Wahlmodule: Die Optionen bestehen grösstenteils in der Wahl der Vertiefungsrichtungen, ansonsten gibt es wenig Wahlmöglichkeiten.

Eine andere Abweichung sieht die Gutachtergruppe im an der HTW Chur praktizierten Modell der Kompensationsleistungen: Ein nicht bestanden Modul kann durch ein anderes kompensiert werden. In der Folge werden die ECTS-Punkte für ein im Prinzip nicht bestanden Modul gutgeschrieben, was nicht dem Bologna-Modell und dem zur Umsetzung des Modells veröffentlichten ECTS-Leitfaden entspricht. Die HTW Chur beruft sich hierbei zu Unrecht darauf, dass auch andere Hochschulen dies so handhaben würden.

Der ECTS-Leitfaden empfiehlt, die Modulbeschreibungen öffentlich zugänglich zu machen. Die HTW Chur publiziert die Struktur mit den entsprechenden Modulen in den Studiengangsbroschüren (in Printform wie auch auf der Website), die eigentlichen Modulbeschreibungen sind jedoch nur im Intranet – folglich nach erfolgter Immatrikulation – ersichtlich. Die HTW hat sich, so haben die Gutachterinnen und Gutachter verstanden, aus Gründen des Wettbewerbs zu dieser Policy entschieden.

Insgesamt versteht die Gutachtergruppe, dass die HTW Chur in einigen Punkten von den geltenden Empfehlungen abweicht. Als zwingend erachtet sie jedoch, dass das Qualitätssicherungssystem Mechanismen vorsieht, welche sicherstellen, dass Anforderungen an die Studienprogramme gemäss Bologna festgelegt und überprüft werden. Dies umso mehr, weil die früheren externen Programmakkreditierungen nicht mehr stattfinden (siehe auch Empfehlung unter 1.1).

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.3 als teilweise erfüllt.

Auflage 4:

Die HTW Chur muss im Qualitätssicherungssystem im Bereich Lehre konkrete Ziele und Vorgaben setzen, um die Einhaltung der Grundsätze des europäischen Hochschulraums zur Qualitätssicherung und zu ECTS zu gewährleisten. Die Ziele sollen durch Indikatoren konkretisiert werden.

Diese Auflage ist in Zusammenhang mit Auflage 1 zu betrachten.

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

Beschreibung

Die HTW Chur orientiert sich in Bezug auf die Zulassung, die Beurteilung von Studienleistungen und die Vergabe von Diplomen und Zertifikaten an kantonalen und eidgenössischen Vorgaben (SEB S. 46)

Betreffend *Zulassung* orientiert sie sich an Artikel 11 des kantonalen Gesetzes über die Hochschule und Forschung (GHF) und an den Vorgaben des Bundes. Im HTW-Guide besteht eine Prozessbeschreibung für die Auswahl und Aufnahme von Studierenden. Für die Sur-Dossier-Zulassung existiert ein Formular mit Beurteilungskriterien. Analog wird die Zulassung internationaler Studierender im Einzelfall geprüft. Die Zulassungskriterien sind in den Studienbroschüren kommuniziert. Für die Weiterbildung regelt das „Studienreglement Weiterbildungsgänge“ die Zulassungsbedingungen. Die Kriterien sind auch in den Studienbroschüren publiziert.

Für die *Leistungsbeurteilung* und die Abgabe von Ausbildungsabschlüssen hat die HTW Chur entsprechende Reglemente erlassen und Prozesse („Modulprüfung planen und durchführen“) definiert. Die Dozierenden sind für das Erstellen, Beaufsichtigen und Korrigieren von Prüfungen verantwortlich, die Modulnote ergibt sich aus dem Durchschnitt der in den Kursen erzielten Noten.

Analyse

Die Zulassung, die Leistungsbeurteilung sowie die Vergabe von Diplomen beruht an der HTW Chur auf einem generischen Reglement (Studien- und Prüfungsreglement Bachelor / konsekutiver Master), welches für alle konsekutiven Studienangebote gilt sowie einem generischen Reglement (Studienreglement Weiterbildungsstudiengänge) für alle Weiterbildungsstudiengänge.

Die HTW Chur hat aufgezeigt, dass die Kriterien für die Zulassung und die Leistungsbeurteilung systematisch, transparent und konstant angewendet werden. Die nachgereichten Unterlagen haben belegt, dass sich die Sur-Dossier-Zulassungen auf einem tiefen Niveau bewegen, was den Erwartungen entspricht.

Für die konsekutiven Studienangebote gelten festgelegte Promotionsstufen: Assessment- und Bachelor-Stufe (für B.-A.-Studiengänge) sowie Master-Stufe (für M.-A.-Studiengänge). Zur Erlangung der Diplome müssen die notwendigen Stufen bestanden werden. Eine Stufe gilt als bestanden, wenn der gewichtete Notendurchschnitt genügend ist und eine Maximalzahl von Minus-Kreditnotenpunkten nicht überschritten wird. Aus den generischen Reglementen ist jedoch nicht ersichtlich, welche Module in einem definierten Studienangebot den einzelnen Stufen zugeordnet sind.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.4 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung:

Die Gutachtergruppe empfiehlt, pro Studiengang ein Dokument zur Verfügung zu stellen, welches verbindlich die Zuordnung der Module auf die Promotionsstufen regelt.

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

Personal:

Die übergeordnete Grundlage der Personalpolitik der HTW Chur bildet das Personalgesetz des Kantons Graubünden. Basis für die Personalplanung bildet der Prozess „Strategie“ (SEB S. 51); für die individuelle Potenzialentwicklung und Förderung von Talenten gilt das Reglement „Personalentwicklung“.

Infrastrukturen:

Die HTW verfügt über einen hohen Einrichtungsstandard der Unterrichtsräume und Arbeitsplätze ihrer Mitarbeitenden, wie sie selbst darstellt, jedoch über eine zurzeit unbefriedigende Situation durch die neun verschiedenen Standorte an dezentraler Lage in Chur. Sie strebt daher eine mittelfristige Konsolidierung aller Standorte in einem Fachhochschulzentrum an.

Finanzen:

Die HTW Chur wird finanziert durch den Trägerkanton Graubünden und über Bundesbeiträge. Wie die HTW Chur in ihrem Selbstbeurteilungsbericht beschreibt, unterstützt das Gesamtbudget die Strategie und den Leistungsauftrag der Hochschule.

Die Grundlage für die Finanzierung bildet die Verordnung über Hochschulen mit kantonaler Trägerschaft; das Budget ist ein Teilbudget des Amtes für Höhere Bildung (AHB) und ein globaler Beitrag an die Kostendeckung der Hochschule. Rund ein Viertel der Einkünfte wird durch die Interkantonale Fachhochschulvereinbarung FHV generiert. Die HTW Chur weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass diese relativ grosse Abhängigkeit von ausserkantonalen Studierenden ein gewisses Risiko darstelle. Ergänzt wird die finanzielle Ausstattung durch das Erwirtschaften von Drittmitteln (SEB S. 51).

Die finanzielle Planung und die Überprüfung der finanziellen Kennzahlen finden quartalsweise durch den Hochschulrat und die Hochschulleitung sowie zweimal jährlich durch die Finanzkontrolle des Kantons Graubünden statt. Das Controlling liefert quartalsweise Soll-Ist-Vergleiche und überprüft laufend Budgets, Zielvorgaben und Ressourcen (SEB S. 50). Die finanzielle Mittelfristplanung erfolge mittels einer auf vier Jahre ausgerichteten Finanzplanung. Die HTW zeigt auf, dass sie in den vergangenen 13 Jahren stets ein positives Jahresergebnis erzielt und mit Ertragsüberschüssen grosszügige Rücklagen gebildet hat.

Analyse

Personal:

Die Gutachtergruppe ist beeindruckt von den engagierten Mitarbeitenden auf allen Stufen, welche die Kultur und den Spirit der HTW Chur zu einem grossen Teil ausmachen und so zum Erfolg der Hochschule massgeblich beitragen. Besonders interessiert hat die Frage, ob es der HTW Chur gelingt, das nötige und qualifizierte Personal zu gewinnen. Während sich in gewissen Bereichen der allgemeine Fachkräftemangel etwas erschwerend auswirkt (z. B. Technik und Bau), scheint die Rekrutierung insgesamt gut zu funktionieren: Es werden insbesondere die persönlichen guten Netzwerke – gerade auch in den spezialisierten Nischenbereichen – genutzt, um ideale Kandidatinnen und Kandidaten für Stellenbesetzungen zu finden. Insgesamt werden keine ressourcenbedingten Engpässe beklagt.

Infrastrukturen:

Die Ausstattung der Gebäude, Labore und Arbeitsräume ist auf einem hohen Niveau. Eine Schwierigkeit stellt die Verteilung der Hochschule auf insgesamt neun Standorte dar, was einen hohen Verwaltungs- und Steuerungsaufwand zur Folge hat und die Kommunikation unter den Instituten, Mitarbeitenden wie auch Studierenden erschwert. Der Wunsch nach einem einzigen Standort wurde denn auch anlässlich der Vor-Ort-Visite von vielen an den Gesprächen Beteiligten aufgebracht. Die Gutachterinnen und Gutachter unterstützen die Bestrebungen der Hochschule, einen zentralen Hochschulcampus in baldiger Zukunft zu errichten und appellieren an die Entscheidbehörden, diesbezüglich die entsprechenden Schritte rasch einzuleiten.

Finanzen:

Die HTW Chur verfügt, wie oben beschrieben, über ein jährliches Globalbudget ihres Trägerkantons Graubünden. Die Finanzierung ist transparent und erlaubt der Hochschule, ihren Auftrag zu erfüllen. Die finanzielle Unterstützung durch den Kanton ist Teil und Ausdruck des Willens, einen Hochschulstandort in Chur zu erhalten und zu fördern. Die Gutachter haben keinen Zweifel daran, dass der Kanton auch eine zukünftig selbstständige Hochschule nachhaltig unterstützen wird..

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.1 als vollständig erfüllt.

Empfehlung:

Die Gutachterinnen und Gutachter unterstützen die HTW Chur in ihrem Bestreben, ihre Räumlichkeiten in einem zentralen Hochschulcampus zu konsolidieren und empfehlen, die erdenklichen Anstrengungen zu unternehmen, welche in der Kompetenz der Hochschule liegen.

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

Der Rekrutierungsprozess für Neuanstellungen ist gemäss HTW Chur geregelt und transparent (HTW-Guide: Prozess Rekrutierung) und wird mit Beteiligung der Personalabteilung durchgeführt. Bei der Einstellung neuer Dozierender werden Probevorlesungen oder, bei wissenschaftlichen Mitarbeitenden, Projektpräsentationen miteinbezogen, um deren Qualifikationen zu überprüfen. Eine Wahlvorbereitungskommission beurteilt die Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen, und bei Bedarf werden externe Assessments durchgeführt (SEB S. 53).

Die Leistungen und Kompetenzen aller Mitarbeitenden werden hauptsächlich über die Mitarbeitendengespräche Ende Jahr überprüft. Grundlagen für die Mitarbeitendenüberprüfungen sind die Leistungspläne, Stellenbeschreibungen und Zielvereinbarungen (SEB S. 54)

Analyse

Die Gutachterinnen und Gutachter haben auf verschiedenen Ebenen der Hochschule gut qualifiziertes Personal angetroffen. Das Auswahlverfahren für neue Mitarbeitende ist in einem Prozess geregelt. Die Regelungen beziehen sich aber hauptsächlich auf formale Aspekte.

Aus Sicht der Gutachtergruppe fehlt eine weitergehende Regelung für das Wahlverfahren von Dozierenden. Eine solche Regelung sollte Auskunft darüber geben, wie das Profil definiert wird, ob eine Dozierendenstelle öffentlich ausgeschrieben werden muss, wie sich die Wahlkommission zusammensetzt (ob beispielsweise Studierende Einsitz haben) und welche Schritte das Wahlverfahren umfasst.

Für die Evaluation des Personals dient insbesondere das Instrument des Mitarbeitendengesprächs. Sämtliche (akademischen wie technisch-administrativen) Angestellten der HTW Chur werden per Mitarbeitendengespräch regelmässig evaluiert. Dieses Instrument wird konsequent eingesetzt und durch das Personalwesen minutiös kontrolliert. Allfällige Massnahmen fliessen in die Zielsetzungen ein.

Bei externen Dozierenden kommt das Mitarbeitergespräch nicht zur Anwendung, sie werden hauptsächlich via Modulevaluationen beurteilt. Die Gutachtergruppe beurteilt das als angemessen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.2 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung:

Die Gutachtergruppe empfiehlt, Berufungsprozesse für Dozierende stärker zu strukturieren, um sie nachhaltig zu stabilisieren: Es sollen verbindliche Berufungsrichtlinien erarbeitet und in Kraft gesetzt werden, welche Profildefinition, Ausschreibung, Zusammensetzung der Wahlkommission und Wahlverfahren umfassen.

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

Beschreibung

Die Mitarbeitendenförderung – insbesondere jene des Mittelbaus – wird an der HTW Chur gemäss eigener Aussage grossgeschrieben. Grundlage für die Mitarbeitendenförderung bildet das Personalentwicklungsreglement, welches die Laufbahnplanung für wissenschaftliche Mitarbeitende und Dozierende, die Ernennung von Professorinnen und Professoren, Sabbaticals etc. regelt (SEB S. 55).

Mitarbeitende mit Mittelbau-Funktionen werden in drei Stufen (WIMA I, II, III) gegliedert und entsprechend gefördert. Ihnen wird Gelegenheit zur persönlichen Fort- und Weiterbildung und Qualifizierung in eigener wissenschaftlicher Tätigkeit gegeben. Eine weitere Entwicklungsmöglichkeit sind die Bildungs- und Praxisurlaube für längere Forschungs- und Bildungsprojekte. Die Verleihung des Professorientitels ist ebenfalls als Element der Laufbahnentwicklung zu betrachten. Die entsprechenden Kriterien sind im Personalentwicklungsreglement definiert. Darüber hinaus bestehen individuelle Möglichkeiten zur Weiterentwicklung. Die HTW Chur weist in ihrem Selbstbeurteilungsbericht darauf hin, dass die Entwicklungsmöglichkeiten und Potenzialförderungsmassnahmen bereits bei der Rekrutierung aufgenommen und geplant würden.

Laufbahnplanung und Weiterbildung werden im Rahmen der Mitarbeitendengespräche individuell besprochen und festgelegt. Der Ablauf aller Weiterbildungen wird in der Personalabteilung zentral koordiniert, wobei auch Chancengleichheitsaspekten Rechnung getragen wird (SEB S.

55). Die HTW beschreibt jedoch selbstkritisch, dass es noch keine strategische, langfristige Personalplanung gibt und hat eine solche nun in die Planung aufgenommen.

Analyse

Die Gutachtergruppe konnte sich davon überzeugen, dass für das akademische Personal verschiedene Möglichkeiten zur Weiterqualifikation (wie oben beschrieben) bestehen, die auch genutzt werden. Insbesondere hervorheben möchte die Gutachtergruppe die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Die mannigfaltige Unterstützung der HTW Chur ist fortschrittlich, was von den Gutachterinnen und Gutachtern begrüsst und von den wissenschaftlichen Mitarbeitenden geschätzt wird.

Für das Verwaltungspersonal bestehen ebenfalls Möglichkeiten und Angebote, sich weiterzuqualifizieren: insbesondere über Weiterbildungen (CAS, DAS), Kurse, Teilnahme an Kongressen oder Veranstaltungen etc. Die jeweiligen Optionen werden individuell besprochen und in den Mitarbeitendengesprächen festgehalten. Die Gespräche haben gezeigt, dass sich das Personal im Sinne der Weiterqualifizierung grosszügig unterstützt fühlt.

Hervorzuheben ist auch, dass die HTW Chur den Angestellten in der Verwaltung nicht nur Weiterbildung, sondern auch hochschulinterne Laufbahn- oder Karriereoptionen ermöglicht. So gibt es Beispiele von Personen, die ihre Stelle intern aufgrund individueller Wünsche gewechselt haben oder sich in eine leitende Funktion hocharbeiten konnten.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.3 als vollständig erfüllt.

5. Bereich: Interne und externe Kommunikation

Standard 5.1: Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs macht ihre Qualitätssicherungsstrategie öffentlich und sorgt dafür, dass die Bestimmungen zu den Qualitätssicherungsprozessen und deren Ergebnisse den Mitarbeitenden, den Studierenden sowie gegebenenfalls den externen Beteiligten bekannt sind.

Beschreibung

Die HTW Chur kommuniziert gemäss eigener Aussage ihre Qualitätssicherungsstrategie und deren Umsetzung über verschiedene Kanäle. Die Website enthält einen Beitrag zur Qualitätssicherungsstrategie (wobei die Qualitätsziele nur über das Intranet zugänglich sind – vgl. Analyse unten). Die neu eintretenden Mitarbeitenden erhalten eine Einführung in das Qualitätssicherungssystem im Rahmen der obligatorischen Einführungsveranstaltung. Das Intranet ist insgesamt das zentrale Tool für die Kommunikation: Im HTW-Guide sind alle Qualitätssicherungsprozesse abgebildet.

Für die Kommunikation der Ergebnisse gibt es verschiedene Instrumente und Kanäle. So existieren diskursive Gefässe wie die Informationsveranstaltungen, Gesprächsrunden („Kaminfeuendengespräche“) und Retraiten für die Führungsebene, Teamsitzungen und bilaterale Mitarbeitergespräche sowie für die Studierenden Klassensprechersitzungen. Ausserdem findet ein jährliches Gespräch der Studierendendelegation mit dem Rektor und dem Prorektor statt. Nebst den mündlichen Rückmeldungen wird elektronisch (Intranet und E-Mail) über die Ergebnisse und Massnahmen von Qualitätssicherungsprozessen berichtet. Die HTW Chur bemerkt aber auch selbstkritisch, dass bei Umfragen der Kreis zurück zu den Studierenden und Mitarbeitenden noch nicht immer geschlossen bzw. die Ergebnisse nicht vollständig kommuniziert würden. (SEB S. 61-62).

Der Hochschulrat wird anlässlich der Hochschulratssitzungen über die Ergebnisse der Qualitätssicherungsprozesse informiert. Der Trägerkanton Graubünden wird ebenfalls regelmässig

informiert (Semesterbesprechungen mit dem Rektor).

Analyse

Die Gutachtergruppe hat Kenntnis genommen von den vielfältigen Gefässen und Instrumenten, mit denen die verschiedenen Anspruchsgruppen über die Ergebnisse von qualitätssichernden Massnahmen informiert werden. Sie unterstützt die Pläne der Hochschule, sich im Bereich der Ergebniskommunikation weiter zu verbessern.

In den Gesprächen hat sich gezeigt, dass die Prozesse im HTW-Guide den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt sind und dass das Intranet als zentrales Medium seinen Zweck erfüllt.

Was den ersten Teil des Standards angeht („Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs macht ihre Qualitätssicherungsstrategie öffentlich.“), hat die Gutachtergruppe Zweifel an der Eigeneinschätzung der HTW Chur gemäss Selbstbeurteilungsbericht. Die HTW Chur verfügt – wie unter Standard 1.1 ausgeführt – aktuell über keine schlüssige Qualitätssicherungsstrategie und kein stringentes, strategisch und mit inhaltlichen Zielen besetztes Qualitätssicherungssystem – was in der Folge eine Kommunikation derselben verunmöglicht. Die aktuellen Inhalte auf der Website sind daher ungenügend. Darüber hinaus führt der Link auf die (prozessualen) Qualitätsziele ins Intranet und ist externen Kreisen nicht zugänglich. Andere Inhalte auf der aktuellen Webseite sind unpräzise (Beispiele hierzu: „Akkreditierungen sind vom Gesetzgeber vorgeschrieben.“ Dies ist nur für die institutionelle Akkreditierung zutreffend. „Alle Bachelor- und Masterstudiengänge der HTW Chur sind programmakkreditiert.“ Dies ist beim Studiengang bei Photonics nicht der Fall.

Insgesamt erschwert denn auch die Terminologie das Verständnis: Die HTW Chur verwendet eine Fülle von Begrifflichkeiten wie *Qualitätssicherungsstrategie*, *Qualitätssicherungssystem*, *Qualitätspolitik*, *Qualitätsdimensionen*, *Qualitätsziele* etc. Die Gutachterinnen und Gutachter haben erfahren, dass diese Termini auf unterschiedliche Verfahren (z. B. ISO) zurückzuführen und historisch gewachsen sind. Dennoch sollten Lösungen gefunden werden, die Begrifflichkeiten zu vereinfachen, beispielsweise durch Konzentration auf wenige, klar zu definierende Begriffe. Dadurch würden die Qualitätsstrategie und deren Instrumente auch besser kommunizierbar.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.1 als teilweise erfüllt.

Auflage 5:

Die HTW Chur muss ihre Qualitätsstrategie stringent und verständlich öffentlich kommunizieren. Die Inhalte der Website zur Qualitätssicherung sind zu überprüfen und zu präzisieren.

Empfehlung:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die vielen verwendeten Begrifflichkeiten zur Qualitätssicherung zu überprüfen und allenfalls zu reduzieren.

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

Beschreibung

Die HTW Chur informiert über ihre Studienprogramme und Abschlüsse (Aus- und Weiterbildung) auf ihrer Website und auf Social-Media-Kanälen sowie in gedruckten und elektronischen Studienbroschüren. Darüber hinaus dienen Informationsveranstaltungen, Open Days und Beratungsgespräche der Vermittlung von Informationen zu den Studienangeboten.

Des Weiteren publiziert die HTW Chur verschiedene Berichte, welche Auskunft über ihre Tätigkeiten geben: Im Jahresbericht werden finanzielle Kennzahlen, Jahresabschluss und weitere Kenndaten öffentlich gemacht, der Forschungsbericht gibt jährlich Einblick in die Forschungsaktivitäten und -projekte, der Leistungsbericht fasst Forschungs- und Dienstleistungsaktivitäten zusammen. Im Hochschulmagazin „Wissensplatz“ gewährt die HTW Chur weitere Einblicke in den Hochschulbetrieb. Für den Trägerkanton erstellt die HTW Chur einen jährlichen Rechenschaftsbericht (SEB S. 64).

Analyse

Die Gutachterinnen und Gutachter haben erfahren, dass die HTW Chur mit vielfältigen Kanälen professionelle Kommunikationsarbeit betreibt. Die zurzeit in Planung befindliche Neukonzeption der Website wird begrüsst.

Die HTW Chur bewirbt in ihrem Auftritt die *Studienangebote* bzw. *Studienrichtungen* und nicht die Studiengänge selbst. Die HTW Chur beschreibt, dass sie über insgesamt elf Bachelorangebote und vier Masterangebote verfügt – wie vielen Studiengängen dies entspricht, ist nicht ersichtlich.

Die Gutachterinnen und Gutachter haben verstanden, dass dies ein wettbewerbsorientierter Ansatz ist, der teilweise auch von anderen Hochschulen verfolgt wird. Dennoch sollte der Bezug zu den eigentlichen Studiengängen und Abschlüssen deutlicher sein. Die aktuelle Darstellung ist nicht ausreichend transparent, die konkreten Abschlüsse sind schwer auffindbar. So ist zum Beispiel die *Studienrichtung* bzw. das *Studienangebot* Sport Management eine Vertiefung des Bachelor-Studienganges in Business Administration. Auf der Subsite der Studienrichtung Sport Management ist der eigentliche Abschluss (BSc FHO in Betriebsökonomie Major Sport Management) erst auffindbar, wenn man sehr weit nach unten scrollt.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.2 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, Studiengänge und Abschlüsse transparenter zu kommunizieren bzw. den Bezug zu den beworbenen Studienrichtungen klarer darzustellen.

5 Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems

Die HTW Chur ist aus Sicht der Gutachtergruppe eine praxisorientierte, regional verankerte Hochschule, welche sich entlang ihrer Schwerpunkte (Unternehmerisches Handeln, Lebensraum, Angewandte Zukunftstechnologien) ausrichtet, sich durch Nischenangebote profiliert und auch nationale Ausstrahlung erreicht. Sie entspricht klar dem Typ einer Fachhochschule. Die Schule wird getragen von motivierten Mitarbeitenden und Studierenden, welche die speziellen Studienangebote der HTW Chur schätzen.

Die Studienangebote sind formal modularisiert, und die abgegebenen Diplome entsprechen den Bologna-Richtlinien. Jedoch sind die Wahlmöglichkeiten für Studierende wenig ausgeprägt, und die Vergabe von ECTS für die einzelnen Module sowie die Kommunikation der Kompetenzen und Inhalte entsprechen nicht vollständig den internationalen Gepflogenheiten.

Die Forschung ist klar anwendungsorientiert und in der Gesamtbetrachtung angemessen ausgebaut. Die Verteilung auf die einzelnen Disziplinen ist jedoch nicht ausgewogen. Während im Fachbereich Wirtschaft und Dienstleistungen eine quantitativ gut etablierte Forschung angetroffen wurde, ist der Umfang insbesondere bei der Technik noch zu wenig ausgebaut.

Die Gutachterinnen und Gutachter sind positiv überrascht davon, dass es der HTW Chur durch Nutzung der gut ausgebauten Netzwerke gelingt, die für Betrieb und Ausbau notwendigen qualifizierten Persönlichkeiten zu gewinnen. Die notwendigen Infrastrukturen sind in guter Qualität vorhanden. Es ist jedoch für den interdisziplinären Austausch und die nachhaltige Entwicklung der Hochschule unvorteilhaft, dass die Infrastruktur auf neun Standorte verteilt ist. Die Gutachtergruppe empfiehlt deshalb allen involvierten Stellen, die Realisierung eines gemeinsamen Hochschulcampus mit Nachdruck voranzutreiben.

Die finanziellen Ressourcen scheinen kein Problem darzustellen. Die „gefühlte“ und im Selbstbeurteilungsbericht festgehaltene Einschätzung der Hochschule entspricht einer Staatsgarantie.

Speziell positiv erscheint den Gutachterinnen und Gutachtern die Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden auf allen Stufen. Von administrativen resp. technischen Mitarbeitenden über den Mittelbau bis hin zu den Dozierenden gibt es gelebte Instrumente der individuellen Förderung und der Laufbahnunterstützung.

Formal wird die HTW Chur mit einer Leistungsvereinbarung geführt. Inhaltlich entspricht das Instrument jedoch kaum einer Leistungsvereinbarung. Im entsprechend bezeichneten Dokument wird ein qualitativer Rahmen für die Tätigkeiten der Hochschule geschaffen. Quantifizierte Ziele fehlen weitgehend, und die Festlegung der finanziellen Unterstützung der HTW Chur durch den Kanton erfolgt jährlich im Rahmen der Festlegung des Kantonsbudgets. Innerhalb der HTW Chur wird konsequent eine Führung durch Zielvereinbarung, welche sich aus der Umsetzung der Strategie ableitet, gelebt. Trotz der tiefen Hierarchie funktioniert dieses System aus Sicht der Gutachtergruppe gut.

Der Qualität messen sowohl die Hochschulleitung als auch die Mitarbeitenden hohe Bedeutung bei. Das Qualitätsverständnis beruht stark auf dem Selbstverständnis der Dozierenden und Mitarbeitenden. Die als Qualitätssicherungssystem deklarierten Elemente EFQM (wirkungsorientierte Ebene) und ISO (prozessorientierte Ebene) basieren auf generischen Qualitätsvorstellungen. Die Festlegung und konkrete Formulierung von inhaltlichen Qualitätszielen ist erst im Ansatz zu erkennen. Die verschiedenen historisch gewachsenen Qualitätssicherungsinstrumente bilden noch kein konsistentes Qualitätssicherungssystem und tragen daher nicht massgeblich zur spezifischen, an eigenen Merkmalen und Zielsetzungen der Hochschule ausgerichteten Qualitätssicherung und -entwicklung bei.

Die HTW Chur steht am Anfang einer Verselbstständigung. Die konkrete Entwicklung und Ausformulierung von inhaltlichen Qualitätszielen ist noch zu leisten. Entsprechend sind auch die Mechanismen zur Überprüfung der Qualitätsziele noch nicht angepasst und die Einbindung in das Führungssystem noch nicht abgeschlossen. Mit der guten Substanz, dem funktionierenden Führungssystem und den erkennbaren Ansätzen für inhaltliche Qualitätsziele erachtet die Gutachtergruppe eine Akkreditierung der Institution als angemessen, wenngleich noch viele Aufgaben zu lösen sind, bis die Anforderungen aus allen Qualitätsstandards erfüllt sein werden.

6 Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems

Bereich 1: Qualitätssicherungsstrategie:

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Rolle und den Einsatz der standardisierten Qualitätsinstrumente (EFQM, ISO) zu überprüfen. Insbesondere sollen diese Instrumente nur als integrierter Teil der übergeordneten Qualitätssicherungsstrategie eingesetzt werden, wenn sie im Rahmen der damit verbundenen Qualitätsregelkreise einen relevanten Beitrag leisten.

Die Gutachtergruppe empfiehlt zudem, die Qualitätssicherungsstrategie als ein zentrales Dokument zu erstellen, in dem auf ergänzende Dokumente verwiesen wird.

Die Gutachtergruppe empfiehlt die Einführung einer systematischen Überprüfung der Studienangebote (Programme), welche an die Stelle der bisherigen Programmakkreditierung nach FH-Gesetz tritt. Das kann beispielsweise durch Beibehaltung der (fakultativen) externen Programmakkreditierung oder durch Einführung eines entsprechenden internen Verfahrens erfolgen.

Für die Entwicklung der Qualitätsstrategie wird empfohlen, eine beratende Aussensicht einzuholen.

Das Qualitätsmanagementsystem der HTW Chur soll formal und inhaltlich konsequent in das Führungssystem integriert werden. Insbesondere sind die Prozesse der Qualitätsregelkreise so zu gestalten, dass bei erkanntem Verbesserungsbedarf entsprechende Qualitätsziele systematisch in die Zielsetzungshierarchie auf allen Führungsebenen einfließen.

Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, die Zuständigkeiten nicht nur in den Prozessbeschreibungen, sondern auch in den Funktionsbeschreibungen zu regeln. Dies ist insbesondere künftig wichtig, wenn inhaltliche Qualitätsziele (vgl. Standard 1.1) definiert werden.

Aus Sicht der Gutachtergruppe ist zu prüfen, ob EFQM in der Funktion eines Meta-Evaluationsinstruments für die Überprüfung des Qualitätssicherungssystems eingesetzt werden könnte.

Bereich 2: Governance

Die Gutachtergruppe empfiehlt, auch für die Governance Qualitätsziele festzulegen und diese somit in den Qualitätskreislauf einzuschliessen.

Aus Sicht der Gutachtergruppe ist zu prüfen, ob der Zeithorizont für die Strategie nicht deutlich länger gesetzt werden sollte.

Für eine bessere mittelfristige Planbarkeit ist anzustreben, anstelle des jetzigen jährlichen Leistungsauftrags mit dem Kanton eine mehrjährige Leistungsvereinbarung abzuschliessen, welche konkrete (auch quantifizierte) Ziele umfasst und im Gegenzug eine dafür zugesicherte Finanzierung vorsieht.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen den eingeschlagenen Weg der Weiterentwicklung des Management-Cockpits konsequent zu verfolgen und auf die zentralen Kennzahlen und die Qualitätskriterien zu fokussieren.

Die Gutachtergruppe empfiehlt zu prüfen, auf welche Erhebungen und Evaluationen (nach Vorliegen der Systematik gem. Auflage 3) verzichtet werden kann.

Die Zusammenführung der HTW Chur in einen Hochschulcampus ist mit grosser Priorität voranzutreiben.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die geplante Diversity Policy zeitnah zu erstellen. Die Gutachtergruppe empfiehlt der HTW Chur hierbei insbesondere, Zielsetzungen im Rahmen der Diversity zu erstellen, um das unausgewogene Geschlechterverhältnis auszubalancieren. Zur Rekrutierung könnten die von den HTW-Angehörigen mehrfach genannten guten Netzwerke gezielt genutzt werden.

Die Gutachterinnen und Gutachter raten zudem, bestehende Netzwerke (FHO) auch nach der Verselbstständigung der Hochschule weiterhin zu pflegen und zu nutzen.

Bereich 3: Lehre, Forschung und Dienstleistungen

Die Gutachtergruppe unterstützt die HTW Chur in ihrem Bestreben, die Forschungstätigkeiten in den noch jüngeren Instituten und eher forschungsschwachen Bereichen konsequent weiter aufzubauen.

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Evaluationen sowohl in der Lehre als auch in der Forschung systematisch auf die Überprüfung der inhaltlichen Qualitätsziele auszurichten.

Die Gutachtergruppe empfiehlt, pro Studiengang ein Dokument zur Verfügung zu stellen, welches verbindlich die Zuordnung der Module auf die Promotionsstufen regelt.

Bereich 4: Ressourcen

Die Gutachterinnen und Gutachter unterstützen die HTW Chur in ihrem Bestreben, ihre Räumlichkeiten in einem Chur zentralen Hochschulcampus zu konsolidieren und empfehlen, die erdenklichen Anstrengungen zu unternehmen, welche in der Kompetenz der Hochschule liegen.

Die Gutachtergruppe empfiehlt, Berufungsprozesse für Dozierende stärker zu strukturieren, um sie nachhaltig zu stabilisieren: Es sollen verbindliche Berufungsrichtlinien erarbeitet und in Kraft gesetzt werden, welche Profildefinition, Ausschreibung, Zusammensetzung der Wahlkommission und Wahlverfahren umfassen.

5. Bereich: Interne und externe Kommunikation

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die vielen verwendeten Begrifflichkeiten zur Qualitätssicherung zu überprüfen und allenfalls zu reduzieren.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, Studiengänge und Abschlüsse transparenter zu kommunizieren bzw. den Bezug zu den beworbenen Studienrichtungen klarer darzustellen.

7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe

Aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts der HTW Chur vom 7.4.2017 und der Vor-Ort-Visite vom 20.06.2017 bis 22.06.2017 schlägt die Gutachtergruppe der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ vor, die Akkreditierung der HTW Chur mit folgenden Auflagen auszusprechen:

Auflage 1:

Die HTW Chur muss eine Qualitätsstrategie mit inhaltlichen Qualitätszielen erarbeiten, die der Gesamtstrategie und den strategischen Zielen der Hochschule entsprechen. Sie hinterlegt Indikatoren, leitet zweckmässige Mechanismen zur Überprüfung ab und stellt die systematische Umsetzung sicher.

Auflage 2:

Die HTW Chur muss eine Meta-Evaluation etablieren, die das Qualitätssicherungssystem und dessen Integration in Governance und Organisation in seiner Gesamtheit reflektiert und dessen Weiterentwicklung fördert.

Auflage 3

Die HTW Chur muss die Ermittlung, Aufbereitung und Bewertung ihrer qualitativen Daten im Hinblick auf die Qualitätsziele und -indikatoren systematisieren.

Auflage 4:

Die HTW Chur muss im Qualitätssicherungssystem im Bereich Lehre konkrete Ziele und Vorgaben setzen, um die Einhaltung der Grundsätze des europäischen Hochschulraums zur Qualitätssicherung und zu ECTS zu gewährleisten. Die Ziele sollen durch Indikatoren konkretisiert werden (in Verbindung mit Auflage 1).

Auflage 5:

Die HTW Chur muss ihre Qualitätsstrategie stringent und verständlich öffentlich kommunizieren. Die Inhalte der Website zur Qualitätssicherung sind zu überprüfen und zu präzisieren.

Für die Erfüllung der Auflagen sieht die Gutachtergruppe einen Zeithorizont von zwei Jahren vor; die Überprüfung soll im Rahmen einer verkürzten Vor-Ort-Visite (1 Tag) stattfinden.



Teil D

Stellungnahme der HTW Chur

27.02.2018



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

Chur, 27. Februar 2018
bmgadient@bluewin.ch, T +41 81 286 24 24

Institutionelle Akkreditierung Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur:
Stellungnahme zum überarbeiteten Antrag der AAQ vom 22. Dezember 2017

Sehr geehrter Herr Dr. Grolimund

Wir danken Ihnen, Ihrem Team und der Gutachtergruppe für den überarbeiteten Bericht «Institutionelle Akkreditierung Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur» vom 22. Dezember 2017 und nehmen gerne zum Inhalt frühzeitig Stellung. Der Empfehlung der AAQ entsprechend, haben wir in der Zwischenzeit gemeinsam mit der evalag ein Rahmenkonzept Qualitätssicherung entwickelt sowie die Stellungnahme und das Dossier 4 *Erläuterungen zur Stellungnahme* erstellt.

Wir haben erfreut zur Kenntnis genommen, dass die Gutachterinnen und Gutachter sowie die AAQ die institutionelle Akkreditierung der HTW Chur als Fachhochschule empfehlen. Sie anerkennen damit unser Bekenntnis sowie die Leistungen zur Qualitätssicherung und -entwicklung.

Die HTW Chur dankt für die Gelegenheit, zu den angeführten Bereichen des Gutachterberichts ihre inhaltliche Einschätzung einbringen zu dürfen. Die im Bericht dargestellten Auflagen sowie Empfehlungen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten betrachten wir als wertvolle Inputs und Hinweise auf Entwicklungsmöglichkeiten. Sie korrespondieren grösstenteils mit bereits eingeleiteten Vorhaben¹, um die formulierten Auflagen und Empfehlungen ordnungsgemäss und fristgerecht zu erfüllen (siehe Dossier 4).

Die HTW Chur vermutet, dass die verwendeten Begriffe und verschiedenen Dokumente zu Missverständnissen in der Interpretation führten. Die HTW Chur möchte die Gelegenheit nutzen, die aus ihrer Sicht hervor gehenden Fragen in Hinblick auf Kohärenz und Nachvollziehbarkeit bezüglich Erfüllung der Qualitätsstandards zur Systematisierung, Umsetzung und Verankerung des Qualitätssicherungssystems der Hochschule aufzuzeigen. Diese stellen sich einerseits bezüglich Interpretation der Qualitätsstandards, andererseits bezüglich Einschätzung des Erfüllungsgrads durch die Gutachtergruppe. Namentlich trifft dies in den Standards des Qualitätsbereichs I zu. Unabhängig dieser offenen Diskussionspunkte an einem Teil der Bewertung (siehe Dossier 4), hat die HTW Chur unverzüglich an der Weiterentwicklung der Qualität, basierend auf den Auflagen und Empfehlungen aus dem laufenden Verfahren, gearbeitet und nachfolgend dargestellt.

¹ Während der Vor-Ort-Visite hat die HTW Chur ihr System der Qualitätssicherung der Gutachtergruppe in zwei Räumen mit Nachweisdokumenten und Beispielen gemäss den Qualitätsbereichen analog zum Selbstbeurteilungsbericht physisch dargestellt.

I. Zu den Standards mit Beurteilung «teilweise erfüllt»

Standard 1.1

Auflage 1: «Die HTW Chur muss eine Qualitätsstrategie mit inhaltlichen Qualitätszielen erarbeiten, die der Gesamtstrategie und den strategischen Zielen der Hochschule entsprechen. Sie hinterlegt Indikatoren, leitet zweckmässige Mechanismen zur Überprüfung ab und stellt die systematische Umsetzung sicher.»

Stellungnahme der HTW Chur:

Die HTW Chur hat erkannt, dass die Präsentation des Qualitätssicherungssystems und der Qualitätssicherungsstrategie als Gesamtsystem nicht nachvollziehbar gelang. Mit der Nachlieferung des Dossiers 3 (vor der Vor-Ort-Visite) hat die Gutachtergruppe anerkannt, dass die HTW Chur «dabei ist, die Frage nach inhaltlichen Qualitätszielen zu klären». Die HTW Chur hat im Rahmen der Vor-Ort-Visite aufgezeigt, welche Ziele, Indikatoren und Messverfahren eingesetzt werden und wie deren Weiterentwicklung sichergestellt ist.

In diesem Zusammenhang hat die Gutachtergruppe beispielsweise die Praxisorientierung bestätigt, «welche alle Hochschulangehörigen immer wieder als zentrales Merkmal der HTW und deren Qualität nennen oder das Instrument der systematisch durchgeführten Studierendenbefragung, deren Auswertung und Umsetzung von daraus abgeleiteten Massnahmen. Die Angehörigen der HTW Chur tragen damit ganz wesentlich zu einer gelebten Qualitätskultur bei.»

Qualitätsziele werden auf Ebene von Hochschulrat, Hochschulleitung und der Ausführungsebene durchgängig festgelegt. Die HTW Chur hat ihre Strategie konsequent mit dem Qualitäts- und Management-Modell von EFQM entwickelt. Dabei hat sie das Modell auf die spezifischen Bedürfnisse der HTW Chur adaptiert. Mit der Strategie 2017 – 2020 hat sich die HTW Chur vom ISO-Modell getrennt, was sich auch im Management-Cockpit (Ausgabe 2017) zeigt. Mittels diesem Schritt kann die bisher verwendete Nomenklatur, welche sich nicht konsequent an die HFKG-Begriffe hielt, angepasst werden.

Die Gutachtergruppe attestiert der HTW Chur eine «gelebte Qualitätskultur» und, dass die Hochschulleitung und alle Angehörigen der HTW Chur der «Qualität hohe Bedeutung beimessen». Eine gelebte Qualitätskultur baut in der Regel auf einem strukturierten Qualitätsmanagement auf (Quelle: EUA 2012). Die HTW Chur prüft die erreichte Qualität «ex post» mittels interner und externer Evaluationen und misst zusätzlich der Qualitätssicherung «ex ante» eine hohe Bedeutung zu. Dazu gehören beispielsweise ein funktionierendes und extern mehrfach evaluiertes Prozessmanagement sowie die Personalweiterentwicklung. Sie hat erkannt, dass die eingesetzten Instrumente zum Teil noch nicht hinreichend systematisch verbunden sind.

Die HTW Chur wird das Qualitätssicherungssystem weiter entwickeln und in seiner Darstellung vereinfachen. Dazu werden die Inhalte eindeutiger und mit weniger Begriffen dargestellt.

Auflage 1

Durchgeführte Anpassungen seit der Vor-Ort-Visite

Massnahme Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems bezüglich Aufbau und Struktur sowie Darstellung.
Zusammenfassung der bestehenden Qualitätsziele inklusive Indikatoren in einem zentralen Dokument

Beleg Dokument *Rahmenkonzept Qualitätssicherung*

Geplante Weiterentwicklungen 2018 – 2019

Massnahme Ergänzung der hochschulweiten Qualitätsziele inklusive Indikatoren als Resultat der laufenden Hochschulentwicklungsprojekte *Qualität in der Lehre und Weiterbildung* sowie *Qualität in der Forschung*.

Termin 31.12.2018

Beleg Dokument *Rahmenkonzept Qualitätssicherung* inklusive des *Aktionsplans für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems* im Selbstbeurteilungsbericht [S. LXXVI]

Standard 1.2

Empfehlung: «Das Qualitätsmanagementsystem der HTW soll formal und inhaltlich konsequent in das Führungssystem integriert werden. Insbesondere sind die Prozesse der Qualitätsregelkreise so zu gestalten, dass bei erkanntem Verbesserungsbedarf entsprechende Qualitätsziele systematisch in die Zielsetzungshierarchie auf allen Führungsebenen einfließen.»

Stellungnahme der HTW Chur:

Gemäss den Aussagen der Gutachtergruppe ist die Beurteilung «teilweise erfüllt» eine Folge der Beurteilung des Standards 1.1. Die HTW Chur kann nachvollziehen, dass in der Darstellung der Qualitätsziele die formalen Ziele der Strategie 2017 – 2020 dominant ins Zentrum gerückt wurden. Weiter konnte nicht hinreichend klar aufgezeigt werden, wie Qualitätsziele, beispielsweise die Praxisorientierung, von der Ebene der Strategie über die Hochschulleitung zu den ausführenden Stellen bis hin zur zentralen Anspruchsgruppe der Studierenden konkretisiert werden. So wird beispielsweise in den Studierendenzufriedenheitsanalysen die Praxisorientierung ebenfalls abgefragt. Im Sinne eines funktionsfähigen Regelkreises der Qualitätssicherung an der HTW Chur werden die Ergebnisse beispielsweise aus den Studierendenzufriedenheitsanalyse und die entsprechenden Massnahmen mit konkreten Qualitätszielen in der Zielvereinbarung von Studienleitenden aufgenommen. Damit ist die Integration in den Führungsprozess sichergestellt.

«Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich an der Vor-Ort-Visite davon überzeugen, dass dieses Führungssystem schlüssig aufgebaut ist und über die Stufen hinweg funktioniert.» Mit dieser Beurteilung der Gutachtergruppe ist die HTW Chur überzeugt, dass sie die Thematik der konsequenten Integration von Qualitätszielen, den dazugehörigen Indikatoren, der Kennzahlen und deren Messung kohärenter aufbauen und einfacher darstellen kann. Die HTW Chur ist der Überzeugung, dass sie, aufgrund der verbesserten Darstellung der Inhalte aus der Vor-Ort-Visite sowie den nachfolgenden Ergänzungen, Klarheit schaffen kann.

Empfehlung Integration ins Führungssystem

Durchgeführte Anpassungen seit der Vor-Ort-Visite

Massnahme Überarbeitung und Komplettierung des Management-Cockpit

Beleg – Management-Cockpit

– Jahresziele 2018

Geplante Weiterentwicklungen 2018 – 2019

Massnahme Aufnahme der überarbeiteten Qualitätsziele für die Bereiche Lehre und Forschung ins Management-Cockpit

Termin 31.12.2018

Beleg Management-Cockpit

Standard 1.4

Auflage 2: «Die HTW Chur muss eine Meta-Evaluation etablieren, die das Qualitätssicherungssystem und dessen Integration in Governance und Organisation in seiner Gesamtheit reflektiert und dessen Weiterentwicklung fördert.»

Stellungnahme der HTW Chur:

Die HTW Chur arbeitet seit rund sechs Jahren mit internen und externen Evaluationen des Qualitätssicherungssystems in seiner Gesamtheit. Im Jahre 2012 erreichte die HTW Chur im Rahmen einer externen Meta-Evaluation von den EFQM-Assessoren das Level «Committed to Excellence». Vier Jahre später, im Jahre 2016, erreichte die HTW Chur die zweithöchste Auszeichnung mit vier Sternen auf dem Level von «Recognised for Excellence». Im Rahmen des Aufbaus ihres Qualitätssicherungssystems hat die HTW Chur ISO-Zertifizierungen genutzt, um ihre Prozesse und Strukturen gezielter zu entwickeln. Aufgrund der unterschiedlichen Begriffe in den beiden Qualitätsmodellen ISO und EFQM entstanden teilweise Redundanzen und schwierig erklärbare Übergänge.

Im Verständnis der HTW Chur arbeitet sie, insbesondere mit den EFQM-Assessments, seit Jahren mit Meta-Evaluationen und plant diese auch für die Zukunft. Gestützt wird diese Einschätzung durch den Bericht «Bewertungskatalog für Fachhochschulen - Ein wirkungsvolles Qualitäts-Diagnoseinstrument - EFQM Model 2013» der Fachkommission Qualitätsmanagement (FQM) der KFH. Die Fachkommission stellt fest, dass der EFQM-Bewertungskatalog «ein wirkungsvolles Diagnose-Instrument» ist, «die Basis für einen dynamischen Weiterentwicklungsprozess bildet und zur Einleitung wirkungsvoller Verbesserungsmassnahmen dient.». Der Bericht führt ebenfalls auf, dass die den EFQM-Assessments zu Grunde liegende Radar-Logik bei der Beurteilung der Ergebnisse explizit den Fokus auf die Beurteilung von Relevanz und Nutzen des Systems legt. Zusätzlich gestützt wird diese Einschätzung durch die publizierten Verfahrensberichte zur Institutionellen Akkreditierung sowie der Empfehlung der Gutachtergruppe, EFQM-Assessments als Meta-Evaluation zu prüfen.

Die HTW Chur wird sich zukünftig und bereits mit der Strategie 2017 – 2020 auf das EFQM-Modell konzentrieren, was die Gutachtergruppe so empfiehlt. Für 2019 strebt die HTW Chur fünf Sterne im Rahmen eines EFQM-Assessments an.

Auflage 2

Durchgeführte Anpassungen seit der Vor-Ort-Visite

Massnahme Weiterführung der externen EFQM-Assessments in der Funktion als Meta-Evaluation
 Beleg Strategie 2017-2020

Geplante Weiterentwicklungen 2018 – 2019

Massnahme Durchführung interner und externer EFQM-Assessments
 Termin 10.2018: Internes EFQM-Assessment
 05.2019: Externes EFQM-Assessment
 Beleg Berichte der internen und externen Assessments

Standard 2.2

Auflage 3: «Die HTW muss die Ermittlung, Aufbereitung und Bewertung ihrer qualitativen Daten im Hinblick auf die Qualitätsziele und -indikatoren systematisieren.»

Stellungnahme der HTW Chur:

Die HTW Chur versteht die Gutachtergruppe und das AAQ dahingehend, dass die Beurteilung als Folgefehler des Standards 1.1 zu verstehen ist. An der Vor-Ort-Visite wurde der Gutachtergruppe sowohl Einblick in das seit mehreren Jahren im Einsatz befindliche Management-Cockpit (aufgebaut nach dem Modell Balanced Scorecard, basierend auf der Strategie 2013 – 2016), als auch in das neue Management-Cockpit (basierend auf der Strategie 2017 – 2020), welches zu diesem Zeitpunkt bereits weitgehend entwickelt war, gewährt. Das Management-Cockpit wird aus verschiedenen Quellen, welche mit verschiedenen Evaluationsinstrumenten erhoben werden, gespeisen. Dazu gehören in der Lehre beispielsweise die Studierendenzufriedenheit, Unterrichtsbeurteilung, Alumni-Befragungen, Unterrichtsbesuche, Fachbeiräte für jeden Studiengang mit externen Wirtschaftsvertreterinnen und -vertretern usw. Die Detailauswertungen werden auf Stufe Studiengang im Sinne des Regelkreises der Qualitätssicherung (Plan-Do-Check-Act) für die Qualitätsentwicklung eingesetzt. Auf Ebene der Gesamthochschule wird die Qualität mit aggregierten Werten im Rahmen des Regelkreises der Qualitätssicherung weiterentwickelt. Die Weiterentwicklung erfolgt langfristig aufgrund der Ergebnisse des jährlichen Strategiereviews und mittelfristig im Rahmen der operativen Planung in der jährlichen Retraite.

Die HTW Chur nimmt die Hinweise der Gutachtergruppe gerne auf und wird das Management-Cockpit mit seinen inhaltlichen Qualitätszielen und -indikatoren weiterhin auf Qualitätsmessung, Systematisierung und Aussagekraft überprüfen, gegebenenfalls ergänzen sowie die Kohärenz sicherstellen.

Auflage 3

Durchgeführte Anpassungen seit der Vor-Ort-Visite

Massnahme Fertigstellung des Umbaus des HTW-Cockpit gemäss EFQM-Modell
Systematisierung der inhaltlichen Qualitätsziele und die daraus abgeleiteten Indikatoren

Beleg – Management-Cockpit
– Dokument Qualität in der Forschung
– Jahresziele 2018

Geplante Weiterentwicklungen 2018 – 2019

Massnahme Ausbau des Management-Cockpits bezüglich Zugriffsmöglichkeiten für Mitarbeitende sowie Ergänzung durch die erarbeiteten Qualitätsziele und -indikatoren in der Lehre und Forschung
Systematisierung der Datenerfassung und -auswertung durch a) Prozessdefinition im Management-Handbuch (HTW-Guide)² und b) einer (Teil-)Automatisierung.

Termin 31.08.2018: Abbildung Prozess Kennzahlensystem (Management-Cockpit) im Management-Handbuch (HTW-Guide)
31.12.2018: Konzept Automatisierung Management-Cockpit

Beleg – Management-Cockpit
– Management-Handbuch (HTW-Guide)

Standard 3.3

Auflage 4: «Die HTW Chur muss im Qualitätssicherungssystem im Bereich Lehre konkrete Ziele und Vorgaben setzen, um die Einhaltung der Grundsätze des europäischen Hochschulraums zur Qualitätssicherung und zu ECTS zu gewährleisten. Die Ziele sollen durch Indikatoren konkretisiert werden.»

Stellungnahme der HTW Chur:

Alle Studiengänge, welche vor dem 31.12.2014 durch die HTW Chur eingeführt wurden, sind mittels den vorgeschriebenen externen Evaluationen überprüft und weiterentwickelt worden. Die AAQ und die Gutachtergruppe bestätigen deshalb, dass die Studiengänge der HTW Chur formal den Bologna-Richtlinien entsprechen (Dokument AAQ, Teil B: Antrag der AAQ, S. 6/10). Gestützt wird diese Einschätzung dadurch, dass die HTW Chur seit 2005 – teilweise ohne Verpflichtung – vier Bachelorstudiengänge (Betriebsökonomie, Information Science, Tourismus, Multimedia Production) sowie einen Masterstudiengang (Business Administration) erfolgreich mit der AAQ/OAQ programmakkreditiert hat.

Auf dieser Basis wird die HTW Chur die Ergebnisse der Analyse der Gutachtergruppe für die Verbesserungen der internationalen Gepflogenheiten umsetzen. Im Sinne der verstärkten internationalen Ausrichtung zugunsten der Studierenden ist die HTW Chur für diese Hinweise dankbar.

² Eine entsprechende Empfehlung wurde im ISO-Überwachungsaudit vom Mai 2017 von den Auditoren ausgesprochen.

Auflage 4

Durchgeführte Anpassungen seit der Vor-Ort-Visite

Massnahme Interne Analyse
 Beleg Analysedokumente

Geplante Weiterentwicklungen 2018 – 2019

Massnahme Umsetzung der durch die Arbeitsgruppe erarbeiteten Leitlinien in Reglementen und Weisungen
 Termin 30.06.2018: Schlussbericht Arbeitsgruppe
 26.09.2018: Beschluss Überarbeitung durch Hochschulrat
 01.09.2019: Start Studiengänge mit neuen Reglementen und Weisungen
 Beleg – Schlussbericht Arbeitsgruppe
 – Überarbeitete Reglemente und Weisungen

Standard 5.1

Auflage 5: «Die HTW muss ihre Qualitätsstrategie stringent und verständlich öffentlich kommunizieren. Die Inhalte der Website zur Qualitätssicherung sind zu überprüfen und zu präzisieren.»

Stellungnahme der HTW Chur:

Die HTW Chur versteht die Gutachtergruppe und das AAQ dahingehend, dass die Beurteilung als Folgefehler des Standards 1.1 zu verstehen ist. Die HTW Chur stellt fest, dass in der öffentlichen Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie und des Qualitätssicherungssystems via Website Schärfungen und Präzisierungen nötig sind. Die Hochschule teilt die Meinung der Gutachtergruppe, dass Bedarf zur Vereinheitlichung der zahlreichen Qualitäts-Begrifflichkeiten und ihrer Inhalte besteht. Die HTW hat dies zum Anlass genommen, die bestehenden qualitätsrelevanten Dokumente in einem «Rahmenkonzept Qualitätssicherung» zusammenzuführen und bestehende Lücken im Rahmen des Weiterentwicklungsprozesses zu schliessen.

Auflage 5

Durchgeführte Anpassungen seit der Vor-Ort-Visite

Massnahme Zusammenführung der qualitätsrelevanten Dokumente in einem *Rahmenkonzept* Qualitätssicherung und Überarbeitung der Innen- und Aussenkommunikation:
 Veröffentlichung der Qualitätssicherung unter htwchur.ch/qualitaet
 Interne Kommunikation der Qualitätssicherung in der Broschüre *Jahresziele 2018*

Beleg – Jahresziele 2018
 – Rahmenkonzept Qualitätssicherung
 – Website htwchur.ch/qualitaet (Überarbeitung erfolgt bis 16.3.2018)

Geplante Weiterentwicklungen 2018 – 2019

Massnahme – Interne Kommunikation im Rahmen von internen Veranstaltungen und Publikationen.
 – Weiterentwicklung der Website bei deren Gesamterneuerung im Jahre 2018
 Termin / 30.09.2018: Interne Veranstaltungen
 Beleg 30.06.2019: Wissensplatz (Magazin der HTW Chur) zum Thema Qualität

II. Zu den Empfehlungen

Wir danken für die Empfehlungen und werden sie im Rahmen der weiteren Massnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung aufnehmen.

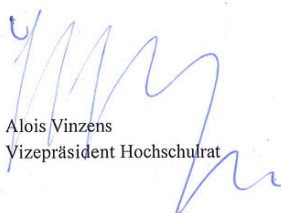
Die HTW Chur bedankt sich bei den Gutachterinnen und Gutachtern sowie dem Team der AAQ für ihre Arbeit.

Mit freundlichen Grüssen

Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur



Brigitta M. Gadiant
Präsidentin Hochschulrat



Alois Vinzens
Vizepräsident Hochschulrat

