

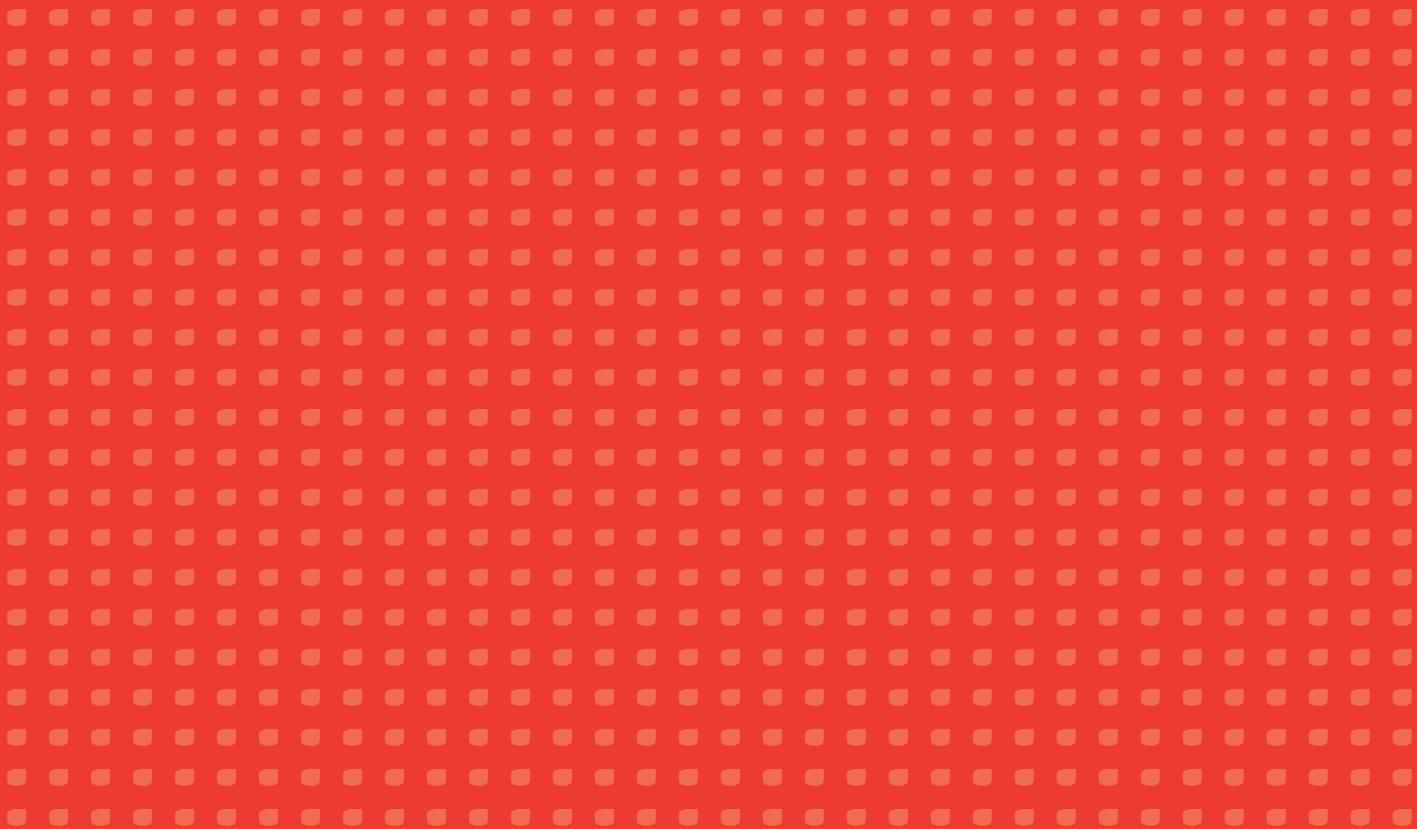


schweizerische agentur  
für akkreditierung  
und qualitätssicherung

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 HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich

Bericht zur externen Begutachtung | 09.12.2016



## **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 HWZ Hochschule für Wirtschaft



## **Teil A**

### **Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates**

09.12.2016



## Akkreditierungsentscheid

(Nummer: 2016-12-09-IIb-HWZ)

### des Schweizerischen Akkreditierungsrats

## Institutionelle Akkreditierung der Hochschule für Wirtschaft (HWZ), Zürich

### I. Rechtliches

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

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

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

### II. Sachverhalt

Die HWZ hat am 26.08.2015 ein Akkreditierungsgesuch beim Akkreditierungsrat eingereicht.

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

Die HWZ hat am 26.05.2016 ihren Selbstbeurteilungsbericht bei der AAQ eingereicht.

Die von der AAQ eingesetzte Gutachtergruppe hat auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts und der Vor-Ort-Visite vom 20. - 22.09.2016 an der HWZ geprüft, ob die Qualitätsstandards gemäss Akkreditierungsrichtlinien HFKG erfüllt sind, und einen Bericht verfasst (Bericht der Gutachtergruppe vom 28.10.2016).

Die HWZ hat am 11.11.2016 zum Bericht der Gutachtergruppe Stellung genommen.

Mit Schreiben vom 15.11.2016 stellt die AAQ dem Akkreditierungsrat Antrag auf Akkreditierung mit Auflagen.

### III. Erwägungen

#### 1. *Bewertung der Gutachtergruppe*

Auf der Grundlage der Analyse aller Standards gemäss den Akkreditierungsrichtlinien HFKG stellt die Gutachtergruppe der HWZ in ihrem Bericht vom 28. Oktober 2016 (Bericht der Gutachtergruppe, S. 23 - 24) ein gutes Zeugnis aus. Die HWZ verfüge über ein gut ausgebautes Qualitätssicherungssystem,

das sich schlüssig an der Gesamtstrategie orientiere. Die Gutachtergruppe zeigt sich weiter beeindruckt von der „Effizienz und Leistungsfähigkeit der personell eher knapp ausgestatteten Stabsstelle Qualitätsmanagement.“ Qualitätssicherung sei eine „von allen mitzutragende Querschnittsaufgabe, die – jedenfalls von den Festangestellten – erkennbar wahrgenommen“ werde.

Abschliessend und mit Blick auf die Reichweite des Qualitätsmanagementsystems hält die Gutachtergruppe fest (Bericht der Gutachtergruppe, S. 23): „Das Prozessmanagement erstreckt sich über alle Leistungsbereiche der Hochschule. Es wirkt sehr durchdacht, effektiv und effizient.“

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

1. Mitwirkung der Hochschulangehörigen (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 4 HFKG; Standard 2.3)
2. Einheit von Lehre und Forschung (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 1 HFKG in Verbindung mit Art. 4 Abs. 1 Bst. a Akkreditierungsrichtlinien HFKG; Standard 3.1)
3. Personelle Ressourcen (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 6; Standard 4.1)

Schliesslich stellte die Gutachtergruppe fest, dass die HWZ auf ihrer Website den rechtlichen Status der Weiterbildungsgänge („eidgenössisch anerkannt“) unpräzise darstellt.

In der Bewertung von Standard 2.3 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die HWZ die Mitwirkung der internen Interessengruppen, namentlich der Studierenden und der Mitarbeitenden, in den eigenen Reglementen nicht geregelt hat. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb folgende Auflage vor:

**Auflage 1:**

Die HWZ muss ihre Mitwirkungsorganisation explizieren und Studierenden und Mitarbeitenden in ihren Richtlinien ein formales Mitwirkungsrecht einräumen.

In der Bewertung von Standard 3.1 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass der unbestritten erfolgreichen Lehre zu wenig Forschung gegenüberstehe, um der Anforderung der Einheit von Lehre und Forschung zu entsprechen. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb folgende Auflage vor:

**Auflage 2:**

Die HWZ muss ihre Forschungstätigkeit auf alle Bereiche erweitern, in denen sie Bachelorstudiengänge anbietet, und sie muss Mechanismen und Anreize entwickeln, um die (internen wie externen) Dozierenden in die Forschungstätigkeit der HWZ einzubeziehen.

In der Bewertung von Standard 4.1 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die von der HWZ selber formulierten Ziele bzw. die Positionierung als Fachhochschulinstitut mit den vorhandenen personellen Ressourcen nicht zu erreichen ist. Damit ist insbesondere auch der Ausbau der Forschungstätigkeit angesprochen. Die Gutachtergruppe bezieht sich jedoch auch auf den Aspekt der nachhaltigen Entwicklung des Personals. Die Gutachtergruppe schlägt folgende Auflage vor, die in einem inneren Zusammenhang mit Auflage 2 zu sehen ist – der Ausbau der Forschungstätigkeit mit den vorhandenen Ressourcen ginge zulasten der sozialen Nachhaltigkeit:

**Auflage 3:**

Die personellen Ressourcen müssen ausgebaut werden, um die soziale Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

Schliesslich formuliert die Gutachtergruppe einen Vorschlag für eine Auflage, um die unpräzise Darstellung des rechtlichen Status der Weiterbildungsgänge zu korrigieren:

Auflage 4:

Die MAS-Studiengänge dürfen nicht als „eidgenössisch anerkannt“ betitelt werden. Die Kommunikation ist in allen Kommunikationsgefässen anzupassen.

## *2. Akkreditierungsantrag der Agentur*

Die AAQ hält in ihrem Akkreditierungsantrag vom 15.11.2016 fest, dass der Bericht der Gutachtergruppe alle Qualitätsstandards bewertet; die Beschreibung, Analyse und Bewertung der einzelnen Standards sind kohärent.

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

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

## *3. Stellungnahme des Akkreditierungsrats*

Der Bericht der Gutachtergruppe vom 28.10.2016 und der Akkreditierungsantrag der AAQ vom 15.11.2016 sind vollständig und stichhaltig begründet. Sie ermöglichen es dem Akkreditierungsrat, einen Entscheid zu fällen.

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

Die vier Auflagen, die die Gutachtergruppe beantragt und die von der Agentur übernommen wurden, erachtet der Akkreditierungsrat als schlüssig. Er übernimmt im Grundsatz diese Auflagen gemäss dem Akkreditierungsantrag, da sie eine klare Grundlage für Massnahmen der HWZ zur Behebung der festgestellten Mängel formulieren. Allerdings präzisiert der Akkreditierungsrat seine Erwartungen zur Erfüllung von Auflage 2 und passt den Wortlaut von Auflage 3 an.

In Bezug auf die Auflage 2 zum Grundsatz der Einheit von Lehre und Forschung und dessen Umsetzung für ein Fachhochschulinstitut sind die Argumente und Vorschläge der Gutachterinnen und Gutachter und der Agentur kohärent. In Ergänzung der Auflage formuliert der Akkreditierungsrat Erwartungen, um klarzustellen, was von der HWZ nicht nur innerhalb von zwei Jahren zur Erfüllung der Auflage, sondern auch darüber hinaus erwartet wird. Der Akkreditierungsrat erachtet es als wichtig, klare Angaben zu machen zur erwarteten Entwicklung der HWZ in der Forschung, die in zwei Jahren nachzuweisen ist. Gleichzeitig will der Akkreditierungsrat klarmachen, dass die Frist von zwei Jahren nur einen Zwischenschritt darstellen darf in einer Entwicklung, die weitergeführt werden muss. Deshalb wird die HWZ nicht nur aufgefordert, innerhalb von zwei Jahren die von der Gutachtergruppe beantragte Entwicklung voranzutreiben, sondern darüber hinaus Ziele zu setzen und diese zu veröffentlichen. Die Prinzipien der Transparenz und der Qualitätsentwicklung, die für das Verfahren der institutionellen Akkreditierung gemäss dem HFKG von wesentlicher Bedeutung sind, lassen sich auf diese Weise besser umsetzen.

Was Auflage 3 anbelangt, versteht und unterstützt der Akkreditierungsrat grundsätzlich die Anträge der Gutachterinnen und Gutachter und der Agentur, soweit sie darauf ausgerichtet sind, von der HWZ

eine Politik der Ressourcenverwaltung verlangen, mit der die Nachhaltigkeit gewährleistet wird wie sie vom Gesetz (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 6 HFKG) und von den Richtlinien (Standard 4.1) umschrieben wird. Der Wortlaut der vorgeschlagenen Auflage (die personellen Ressourcen müssen "ausgebaut" werden) ist jedoch zu präskriptiv, da er ausschliesslich auf eine Politik des Ressourcenausbaus in ausgerichtet zu sein scheint. Eine Institution kann jedoch verschiedene Massnahmen, zum Beispiel Umstrukturierungsmassnahmen, wählen oder auch kombinieren, um das Ziel der Nachhaltigkeit zu erreichen. Mit anderen Worten, entsprechend einem wesentlichen Auftrag des Gesetzes (Art. 5 Abs. 1 und 27 HFKG) muss die festzulegende Auflage der Autonomie und der Verantwortung der HWZ besser Rechnung tragen als die vorgeschlagene Formulierung.

#### **IV. Entscheid**

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

1. Die HWZ wird im Sinne der Erwägungen unter nachstehenden Auflagen institutionell akkreditiert:
  - 1.1 Die HWZ muss ihre Mitwirkungsorganisation explizieren und Studierenden und Mitarbeitenden in ihren Richtlinien ein formales Mitwirkungsrecht einräumen.
  - 1.2 Die HWZ muss ihre Forschungstätigkeit auf alle Bereiche, in denen sie Bachelorstudiengänge anbietet, erweitern, und sie muss Mechanismen und Anreize entwickeln, um die (internen wie externen) Dozierenden in die Forschungstätigkeit der HWZ einzubeziehen.
  - 1.3 Die personellen Ressourcen müssen so eingesetzt werden, dass die soziale Nachhaltigkeit gewährleistet ist.
  - 1.4 Die MAS-Studiengänge dürfen nicht als „eidgenössisch anerkannt“ betitelt werden. Die Kommunikation ist in allen Kommunikationsgefässen anzupassen.
2. Die Hochschule für Wirtschaft (HWZ) muss dem Akkreditierungsrat innerhalb von 24 Monaten ab Entscheid des Akkreditierungsrates Bericht über die Erfüllung der Auflagen erstatten.
3. Für die Erfüllung von Auflage 2 erwartet der Akkreditierungsrat, dass die HWZ
  - Die Umsetzung von Massnahmen zur Erweiterung der Forschungstätigkeit auf alle Bereiche, in denen sie Bachelorstudiengänge anbietet, nachweist;
  - Umsetzung von Massnahmen zum Einbezug der internen und externen Dozierenden sowie der Masterstudierenden in die Forschungstätigkeit nachweist;
  - Ziele für die weitere Entwicklung der Forschungstätigkeit definiert und publiziert hat.
4. Die Überprüfung der Aufлагenerfüllung soll im Rahmen einer verkürzten Visite (ein halber Tag, zwei Gutachtende), organisiert durch die AAQ, erfolgen.
5. Der Akkreditierungsentscheid tritt am Tag des Entscheids in Kraft.
6. Die Akkreditierung gilt sieben Jahre ab Akkreditierungsentscheid.

7. Die HWZ erhält mit der institutionellen Akkreditierung das Recht, sich als „Fachhochschulinstitut“ zu bezeichnen.
8. Die Akkreditierung wird in elektronischer Form auf [www.akkreditierungsrat.ch](http://www.akkreditierungsrat.ch) veröffentlicht.
9. Die HWZ erhält das Recht das Siegel „institutionell akkreditiert“ zu verwenden.

Bern, 09.12.2016

Präsident des Schweizerischen  
Akkreditierungsrats



Prof. Dr. Jean-Marc Rapp

**Rechtsmittelbelehrung:**

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

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



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

---

## **Der Schweizerische Akkreditierungsrat akkreditiert**

auf Antrag der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ

die

**Hochschule für Wirtschaft (HWZ), Zürich**

als

**Fachhochschulinstitut**

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

**Die Akkreditierung ist gültig bis**

**8. Dezember 2023**

Bern, 9. Dezember 2016

---

Prof. Dr. Jean-Marc Rapp  
Präsident Schweizerischer Akkreditierungsrat

---



## **Teil B**

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

28.10.2016





## **Inhalt**

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

## 1 Gesetzliche Grundlagen

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

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

## 2 Ziel und Gegenstand

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

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

## 3 Verfahren

### 3.1 Eintreten

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

Die HWZ gilt durch ihre Anbindung an die Zürcher Fachhochschule ZFH nach dem früheren Fachhochschulgesetz FHSG anerkannt und erfüllt damit die Voraussetzungen nach Artikel 4 Absatz 2 der Akkreditierungsrichtlinien: Sie wurde ohne Prüfung der Voraussetzungen nach Artikel 4 Absatz 1 zum Verfahren der institutionellen Akkreditierung zugelassen.

Als monodisziplinäre Hochschule lautet der Antrag der HWZ auf Akkreditierung als *Fachhochschulinstitut* nach Artikel 29 Absatz 1 HFKG.

Die HWZ hat ihr Gesuch auf Akkreditierung als Fachhochschulinstitut am 26. August 2015 beim Schweizerischen Akkreditierungsrat (SAR) eingereicht. An seiner Sitzung vom 19. September 2015 hat der SAR Eintreten beschlossen und die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ mit der Durchführung des Verfahrens der institutionellen Akkreditierung beauftragt.

### 3.2 Zeitplan

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

02.11.2015	Eröffnungssitzung
26.05.2016	Abgabe Selbstbeurteilungsbericht
30.06.2016	Vorvisite
20.–22.09.2016	Vor-Ort-Visite
28.10.2016	Vorläufiger Bericht und Akkreditierungsantrag AAQ
11.11.2016	Stellungnahme HWZ
16.11.2016	Definitiver Bericht und Akkreditierungsantrag AAQ
09.12.2016	Akkreditierungsentscheid durch den Schweizerischen Akkreditierungsrat, Publikation des Berichts zur externen Begutachtung auf der Webseite der AAQ

### 3.3 Gutachtergruppe

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

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

Die AAQ hat die Gutachtergruppe daraufhin mit folgenden Personen besetzt und die HWZ mit Schreiben vom 25. Januar 2016 darüber informiert:

- Prof. Dr. Andrea Beyer, Vizepräsidentin, Hochschule Mainz / Wirtschaft
- Prof. Dr. Xaver Büeler, Direktor Departement Wirtschaft, Hochschule Luzern
- Prof. Dr. Kerstin Fink, Professorin für Wirtschaftsinformatik, Universität Innsbruck
- Shanti Grand, ehem. MSc Studentin Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
- Prof. Dr. Hermann Hansis, Vizepräsident für Duales Studium, Europäische Fachhochschule Rhein/ Erft

Prof. Hansis wurde als Vorsitzender der Gutachtergruppe benannt.

### 3.4 Selbstbeurteilungsbericht

Die HWZ reichte ihren Selbstbeurteilungsbericht fristgerecht am 26. Mai 2016 bei der AAQ ein.

Der Prozess der Selbstbeurteilung erfolgte gemäss HWZ in drei Phasen (Selbstbeurteilungsbericht, S. 7–8):

1. Abklärungen Akkreditierungsvorgaben – Projektorganisation – Terminplan:  
Die Projektorganisation wurde mit einem Lenkungsausschuss (Verwaltungsrat), einer Projektleitung (bestehend aus Rektor, Leiterin und stellvertretende Leiterin QM) sowie Kernteams pro Standard besetzt.
2. Vorarbeiten – Auftragsdefinition, -bearbeitung, -konsolidierung:  
Im Rahmen von Vorarbeiten wurde eine Ersteinschätzung zur Erfüllung der Qualitätsstandards vorgenommen. Diese erfolgte in Strategieworkshops. In Projektteam-Meetings wurden die Arbeiten koordiniert. Der Stand der Arbeiten wurde verschiedenen Gremien und Anspruchsgruppen laufend kommuniziert.
3. Erstellung des Berichtes:  
Die Redaktion erfolgte durch die Kernteams, die Endfassung oblag der Projektleitung. Der Bericht wurde im Mai 2016 vom Verwaltungsrat formell verabschiedet.

Der Bericht präsentiert einleitend die HWZ in Kürze (Daten und Fakten, Rahmenbedingungen, Strategie, Organisationsstruktur etc.) und den Umgang mit früheren Qualitätssicherungsverfahren (Programmakkreditierungen, EFQM-Zertifizierungen).

Im Hauptteil werden die Qualitätsstandards analysiert. Nach einer Beschreibung werden die jeweiligen Prozesse, Massnahmen und Reglemente aufgeführt. Als abschliessende Analyse und Schlussfolgerung hat die HWZ zu jedem Standard eine Stärken-Schwächen-Analyse erarbeitet und weiterführende Massnahmen aufgeführt. Ebenfalls wird bei jedem Standard erörtert, ob und wie weit die HWZ selbst den jeweiligen Standard als erfüllt erachtet. Der Bericht schliesst mit einem Aktionsplan für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems.

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

Der Bericht und die Beilagen sind graphisch sehr leserfreundlich aufbereitet.

Die HWZ hat gemäss Beschluss des Schweizerischen Akkreditierungsrates (vom 18. September 2015) eine Zusammenfassung ihres Selbstbeurteilungsberichtes auf 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 30. Juni 2016 in den Räumlichkeiten der HWZ in Zürich statt. In einem ersten Teil stellte die AAQ den Gutachterinnen und Gutachtern die Ziele, Rahmenbedingungen und Instrumente der institutionellen Akkreditierung in der Schweiz vor und präsentierte einen Überblick über die Schweizerische Hochschullandschaft. Ebenfalls wurden die Rollen der Gutachterinnen und Gutachter, des Vorsitzenden der Gutachtergruppe und der AAQ geklärt. An diesem ersten Teil nahmen die Qualitätsverantwortliche sowie die Stellvertretende Qualitätsverantwortliche der HWZ ebenfalls teil.

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

Am Nachmittag erfolgte das erste Treffen mit der Hochschulleitung. Nach einer Einführung und Vorstellung der HWZ durch Rektor Jacques Bischoff vermittelte der Vorsitzende der Gutachtergruppe, Hermann Hansis, die ersten Eindrücke der Gutachtergruppe auf Basis des Selbstbeurteilungsberichtes. Darüber hinaus informierte er über die weiteren Unterlagen, welche die Gutachterinnen und Gutachter noch zusätzlich übermittelt haben wollten sowie über diejenigen Dokumente, welche sie an der Vor-Ort-Visite zur Einsicht wünschten. Schliesslich wurden die letzten organisatorischen Belange abgestimmt und das definitive Programm der Vor-Ort-Visite verabschiedet.

Im Anschluss an die Vorvisite hat die AAQ die Liste der zusätzlichen gewünschten Dokumente der HWZ zugestellt.

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

#### *Vor-Ort-Visite*

Die Vor-Ort-Visite begann am 20. September 2016. Aus persönlichen Gründen konnte eine Gutachterin kurzfristig nicht anreisen; sie stellte den anderen Mitgliedern der Gutachtergruppe ihre Fragen jedoch schriftlich zur Verfügung und konnte so zum Verfahren beitragen.

Die Gutachterinnen und Gutachter führten zwei Tage lang Gespräche mit verschiedenen Anspruchsgruppen der HWZ und konnten so das Bild über die HWZ und deren Qualitätssicherungssystem vervollständigen. Die Interviews waren gekennzeichnet von einer Offenheit, die allseits geschätzt wurde.

Schlusspunkt der Visite war das so genannte Debriefing am 22. September, an dem der Vorsitzende im Namen der Gutachtergruppe einen ersten mündlichen Gesamteindruck aussprach. Zum Debriefing eingeladen waren seitens der HWZ alle an der Akkreditierung beteiligten Personen.

Die AAQ leitete und organisierte die Visite.

### **3.6 Bericht der Gutachtergruppe**

Der Bericht der Gutachtergruppe lag zeitgerecht vor und konnte am 28. Oktober 2016, zusammen mit dem Akkreditierungsantrag der AAQ, der HWZ zur Stellungnahme vorgelegt werden.

### **3.7 Stellungnahme der HWZ Hochschule für Wirtschaft**

Die HWZ hat per 11.11.2016 eine Stellungnahme zum Bericht verfasst. Darin verdankt sie die Arbeit der Gutachterinnen und Gutachter und sieht sich bestärkt „in unserem Commitment zur kontinuierlichen Qualitätssicherung und –weiterentwicklung“. Die HWZ nimmt die Auflagen auf und erklärt in ihrer Stellungnahme den Weg der geplanten Erfüllung derselben. (vgl: Stellungnahme in Teil D).

## **4 Akkreditierungsantrag der AAQ**

#### *Ausgangslage*

Die Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) wurde 1986 vom Kaufmännischen Verband (KV) Schweiz und der Stiftung Juventus Schulen als berufs begleitende Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung HWV gegründet.

Die HWZ präsentiert sich heute als eine private Hochschule mit wirtschaftswissenschaftlicher Ausrichtung. Sie bietet Studiengänge auf der Stufe Bachelorstudium, einen konsekutiven Masterstudiengang und zahlreiche Nachdiplomstudiengänge für Berufstätige an. Kraft eines Angliederungsvertrages ist die HWZ Teil der Zürcher Fachhochschule; alleinige Träger der Aktiengesellschaft HWZ sind jedoch der KV Schweiz und die Stiftung Juventus Schulen.

Rechtliche Grundlage für den Angliederungsvertrag ist das Zürcher Fachhochschulgesetz, das die Integration von Fachbereichen oder Studiengängen staatlicher oder nichtstaatlicher Hochschulen in die ZFH ermöglicht (Artikel 3 Absatz 3).

Die HWZ hat insgesamt 2'250 Studierende; sie ist damit die grösste, rein berufs begleitende Fachhochschule im Bereich Wirtschaft in der Schweiz.

Die institutionelle Akkreditierung ermöglicht der HWZ die Vergabe von Diplomen unter dem eigenen Namen.

Die institutionelle Akkreditierung der HWZ hat keine Auswirkungen auf die Finanzierung der

HWZ und keine Auswirkungen auf die ZFH.

### *Erwägungen*

Auf der Grundlage der Analyse aller Standards gemäss den Akkreditierungsrichtlinien HFKG stellt die Gutachtergruppe der HWZ in ihrem Bericht vom 28. Oktober 2016 (vgl. Teil C, Bericht der Gutachtergruppe, S. 23–24) ein gutes Zeugnis aus. Die HWZ verfüge über ein gut ausgebautes Qualitätssicherungssystem, das sich schlüssig an der Gesamtstrategie orientiere. Die Gutachtergruppe zeigt sich weiter beeindruckt von der „Effizienz und Leistungsfähigkeit der personell eher knapp ausgestatteten Stabsstelle Qualitätsmanagement.“ Qualitätssicherung sei eine „von allen mitzutragende Querschnittsaufgabe, die – jedenfalls von den Festangestellten – erkennbar wahrgenommen“ werde.

Abschliessend und mit Blick auf die Reichweite des Qualitätsmanagementsystems hält die Gutachtergruppe fest (Bericht der Gutachtergruppe, S. 23): „Das Prozessmanagement erstreckt sich über alle Leistungsbereiche der Hochschule. Es wirkt sehr durchdacht, effektiv und effizient.“

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

1. Mitwirkung der Hochschulangehörigen (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 4 HFKG; Standard 2.3)
2. Einheit von Lehre und Forschung (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 1 HFKG in Verbindung mit Art. 4 Abs. 1 Bst. a Akkreditierungsrichtlinien HFKG; Standard 3.1)
3. Personelle Ressourcen (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 6; Standard 4.1)

Schliesslich stellte die Gutachtergruppe fest, dass die HWZ auf ihrer Website den rechtlichen Status der Weiterbildungsgänge („eidgenössisch anerkannt“) unpräzise darstellt.

In der Bewertung von Standard 2.3 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die HWZ die Mitwirkung der internen Interessengruppen, namentlich der Studierenden und der Mitarbeitenden, in den eigenen Reglementen nicht geregelt hat. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb folgende Auflage vor:

#### Auflage 1:

Die HWZ muss ihre Mitwirkungsorganisation explizieren und Studierenden und Mitarbeitenden in ihren Richtlinien ein formales Mitwirkungsrecht einräumen.

In der Bewertung von Standard 3.1 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass der unbestritten erfolgreichen Lehre zu wenig Forschung gegenüberstehe, um der Anforderung der Einheit von Lehre und Forschung zu entsprechen. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb folgende Auflage vor:

#### Auflage 2:

Die HWZ muss ihre Forschungstätigkeit auf alle Bereiche, in denen sie Bachelorstudiengänge anbietet, erweitern, und sie muss Mechanismen und Anreize entwickeln, um die (internen wie externen) Dozierenden in die Forschungstätigkeit der HWZ einzubeziehen.

In der Bewertung von Standard 4.1 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die von der HWZ selber formulierten Ziele bzw. die Positionierung als Fachhochschulinstitut mit den vor-

handenen personellen Ressourcen nicht zu erreichen ist. Damit ist insbesondere auch der Ausbau der Forschungstätigkeit angesprochen. Die Gutachtergruppe bezieht sich jedoch auch auf den Aspekt der nachhaltigen Entwicklung des Personals. Die Gutachtergruppe schlägt folgende Auflage vor, die in einem inneren Zusammenhang mit Auflage 2 zu sehen ist – der Ausbau der Forschungstätigkeit mit den vorhandenen Ressourcen ginge zulasten der sozialen Nachhaltigkeit:

**Auflage 3:**

Die personellen Ressourcen müssen ausgebaut werden, um die soziale Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

Schliesslich formuliert die Gutachtergruppe einen Vorschlag für eine Auflage, um die unpräzise Darstellung des rechtlichen Status der Weiterbildungsgänge zu korrigieren:

**Auflage 4:**

Die MAS-Studiengänge dürfen nicht als „eidgenössisch anerkannt“ betitelt werden. Die Kommunikation ist in allen Kommunikationsgefässen anzupassen.

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

Im Hinblick auf die Auflage 4 ist anzufügen, dass die Fachhochschulen gemäss Verordnung HFKG unter bestimmten Bedingungen für einen genau bestimmten Zeitraum die Abschlüsse in der Weiterbildung als eidgenössisch anerkannt bezeichnen dürfen (Artikel 10).

Die AAQ übernimmt die Akkreditierungsempfehlung und die vorgeschlagenen Auflagen ohne Änderungen.

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

Die AAQ schlägt vor, die Auflagenüberprüfung im Rahmen einer verkürzten Visite (ein halber Tag, zwei Gutachtende) zu überprüfen.



## **Teil C**

### **Bericht der Gutachtergruppe**

28.10.2016



## Inhalt

1	HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich .....	1
2	Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren.....	1
3	Das Qualitätssicherungssystem der HWZ .....	2
3.1	Grundlagen .....	2
3.2	Zuständigkeiten und Verantwortung .....	2
3.3	Verfahren und Instrumente .....	2
4	Beurteilung der Qualitätsstandards.....	3
5	Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems.....	23
6	Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems .....	24
7	Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe.....	26

## 1 HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich

Die HWZ Hochschule für Wirtschaft ist eine private, rein berufsbegleitende Hochschule in der Schweiz, die auf eine rund 30-jährige Geschichte zurückblickt. Sie beschäftigt rund 70 fest angestellte Mitarbeitende und über 500, meist externe, Dozierende. Aktuell sind rund 2'250 Studierende an der HWZ immatrikuliert.

Die HWZ finanziert sich als private, nicht subventionierte Hochschule hauptsächlich durch Studiengebühren. Die HWZ ist folglich finanziell und organisatorisch unabhängig, ist aber mit Angliederungsvertrag an die Zürcher Fachhochschule (ZFH) angebunden.

Diese Angliederung ermöglichte es der HWZ seit 2003 als Teilschule der ZFH bis zur Inkraftsetzung des HFKG vom Bund anerkannte Studiengänge durchzuführen und entsprechende Diplome zu erteilen.

Das ausschliesslich berufsbegleitende Angebot der HWZ setzt sich folgendermassen zusammen:

Im Bereich der **Ausbildung** bietet die HWZ Bachelor-Studiengänge in Betriebsökonomie (BSc in Business Administration), in Kommunikation (BSc in Communication) und Wirtschaftsinformatik (BSc in Business Information Technology) sowie einen konsekutiven Master in Business Administration an (mit Vertiefung in Strategischem Management).

Im Bereich der **Weiterbildung** verfügt die HWZ über ein Angebot von verschiedenen Zertifikat- und Diplomstudiengängen (CAS/ DAS) sowie Masterstudiengängen wie EMBA und MAS.

Im Bereich von **Beratung und Dienstleistung** ist die HWZ mit verschiedenen Angeboten, die sie im Zyklus des Lifelong Learning verortet, am Markt aktiv. Sie hat für diesen Bereich eine eigenständige Einheit („Academy“) geschaffen.

Die Organisationsstruktur orientiert sich an diesem erweiterten Leistungsumfang und bildet neben dem Rektorat mit den Stabsfunktionen Qualitätsmanagement, Kommunikation und Chancengleichheit die Bereiche Ausbildung, Dienstleistungen und Forschung ab. Die Fachkompetenzen sind dabei organisatorisch in Institute und Center gegliedert. Deren Leiterinnen und Leiter gehören der erweiterten Schulleitung an.

Die Governance-Struktur gestaltet sich folgendermassen: Die Oberaufsicht über die ZFH übt der Kantonsrat des Kantons Zürich aus; innerhalb der Exekutive ist die Bildungsdirektion zuständig. Unter der Leitung der Bildungsdirektion ist der Fachhochschulrat für die strategische Führung und für die Oberaufsicht der Fachhochschulen im Kanton Zürich zuständig. Als private Hochschule in Form einer Aktiengesellschaft verfügt die HWZ über eine Generalversammlung; die oberste Aufsicht obliegt dem Verwaltungsrat. Als Aufsicht über die schulischen Belange amtiert der Schulrat. Die operative Leitung der HWZ obliegt der Schulleitung und der erweiterten Schulleitung (SEB, S. 1–6).

## 2 Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren

Die HWZ beschreibt in ihrem Selbstbeurteilungsbericht die früheren Programmakkreditierungen gemäss damaligem Fachhochschulgesetz. Gemäss eigener Einschätzung haben die dadurch implementierten Massnahmen zu einer „deutlichen und nachhaltigen Qualitätssteigerung“ geführt (SEB, S. 9).

Eine FIBAA-Programmakkreditierung durchlief der MAS in Banking & Finance im Jahr 2014 ohne Auflagen.

Darüber hinaus hat die HWZ eine EFQM-Zertifizierung auf Stufe 2 erreicht („Committed to Excellence“: 2013 (SAQ) und „Recognized for Excellence“: 2014 (SAQ). Auch diese Zertifizierungen habe die HWZ für mehrere Weiterentwicklungen genutzt.

### **3 Das Qualitätssicherungssystem der HWZ**

#### **3.1 Grundlagen**

Grundlage eines jeden Qualitätssicherungssystems ist das Qualitätsverständnis. Der Qualitätsbegriff der HWZ verbindet objektive Anforderungen wie regulatorische Vorgaben sowie nationale und internationale Standards mit subjektiven Anforderungen, wie dies bei Dienstleistern üblich ist, nämlich den Bedürfnissen der Stakeholder<sup>1</sup>. Das Gesamtkonzept ist darauf ausgerichtet, diese unterschiedlichen Anforderungsperspektiven optimal auszutarieren.

Als weitere Grundlagen sind die Grundsätze der Qualitätssicherungsstrategie zu nennen, die sich nur bedingt stichwortartig wiedergeben lassen:

- Qualitätssicherung als Daueraufgabe in allen Bereichen
- Qualitätssicherung mit Hilfe definierter Prozesse und auf der Basis systematischer Informationssammlung
- Konstruktive Feedback-Kultur als Bestandteil der Qualitätskultur
- Gesicherte Umsetzung von Massnahmen
- Qualitätscontrolling und -reporting

#### **3.2 Zuständigkeiten und Verantwortung**

Die Sicherung und die Weiterentwicklung der Qualität wird als Führungs- und zugleich als Querschnittsaufgabe gesehen. Die Begründung: „Führungsaufgabe, weil Qualität als oberstes Prinzip in der Verantwortung von Führung verstanden wird. Querschnittsaufgabe, weil Qualität von allen Angehörigen der HWZ entsprechend ihren Aufgaben und Kompetenzen mitgetragen und realisiert wird.“<sup>2</sup>

Die Umsetzung auf der Führungsebene obliegt wesentlich der dem Rektor zugeordneten Stabsstelle Qualitätsmanagement, unterstützt durch das Prozessmanagement. Die Einbeziehung aller Hochschulangehörigen ist Bestandteil der Partizipations- und Feedback-Kultur.

Beispielhaft sei in diesem Zusammenhang auf die Praxis der Qualitätssicherung der Studiengänge verwiesen (vgl. SEB, S. 35):

- Klare Anforderungen an die fachliche, didaktische sowie personelle Qualität der Dozierenden
- Einbeziehung aller relevanten Akteure: Stabsstelle Qualitätsmanagement, Studiengangsleitung, Fachreferent/innen

#### **3.3 Verfahren und Instrumente**

Die Verfahren und Instrumente zur Qualitätssicherung und -weiterentwicklung sind umfassend systematisch ausgearbeitet. Das Konzept unterscheidet zwischen der Kategorie „Erfassen und Beurteilen von Qualität“ und der Kategorie „Steuern von Qualität“. Bei der erstgenannten Kategorie geht es im Wesentlichen um interne sowie externe Evaluationen. In der zweitgenannten Kategorie unterscheidet das Konzept zwischen Input und Prozess, wobei sich Prozess auf unterschiedliche Sachverhalte bezieht: Entwicklung, Innovation, Führen, Organisation, Personal.

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu und zu dem Folgenden das Dokument Qualitätssicherungsstrategie HWZ

<sup>2</sup> Qualitätssicherungsstrategie HWZ, S. 2

Die Verfahren und Instrumente werden danach in einer Matrix den Bereichen Governance, Lehre, Forschung, Dienstleistung, Ressourcen sowie Kommunikation zugeordnet.

## 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 HWZ hat ihre Qualitätssicherungsstrategie festgelegt. Folgende Grundsätze (Auswahl) liegen der Strategie zu Grunde:

- Qualität wird als „effiziente, effektive und damit nachhaltige Erbringung von Leistungen gemäss gesetzlichem und statutarischem Auftrag“ verstanden
- Qualitätssicherung und -entwicklung gilt als fortwährende Aufgabe und findet systematisch in allen Bereichen statt
- Zieldefinition, Vorgehensplanung, Steuerung und Überprüfung erfolgen im Rahmen institutionalisierter Prozesse und auf Basis von qualitativen und quantitativen Informationen
- Die HWZ erachtet die konstruktive Feedback-Kultur als integrativen Bestandteil der Qualitätskultur (SEB, S. 11)

Das Qualitätsmanagementsystem ist grundsätzlich am Qualitätskreislauf „Plan – Do – Check – Act“ ausgerichtet. Die dabei eingesetzten Verfahren und Instrumente unterteilt die HWZ in zwei Kategorien, namentlich (1) jene zum Erfassen und Beurteilen von Qualität und (2) jene zum Steuern von Qualität. In ihrer Qualitätssicherungsstrategie werden diese Verfahren und Instrumente zugeordnet nach Bereichen Governance, Lehre, Forschung, Dienstleistung, Ressourcen und Kommunikation aufgelistet.

Gemäss eigenen Angaben hat die HWZ in den letzten Jahren substanzielle Fortschritte im Bereich der Qualitätssicherungsstrategie gemacht, was einerseits der hohen strategischen Gewichtung und Priorisierung der Qualitätssicherung durch den Verwaltungsrat und die Schulleitung zu verdanken und andererseits auf die Umsetzung der Massnahmen von früheren Akkreditierungen zurückzuführen sei (Zusammenfassung SEB, S. 1)

#### *Analyse*

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

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.1 als vollständig erfüllt.

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 HWZ legt in ihrem Selbstbeurteilungsbericht dar, wie die Qualitätssicherungsstrategie in der HWZ-Gesamtstrategie verankert ist: Die Definition von Zielen, Vorgehen und Massnahmen erfolgt in deren Kontext.

Die HWZ hat das Qualitätsmanagement und Prozessmanagement seit 2013 stark ausgebaut und professionalisiert (SEB, S. 17). Das Qualitätsmanagementsystem ist Teil des Managementsystems der HWZ, wie die HWZ in ihrem Selbstbeurteilungsbericht darlegt (SEB S. 15). Die Kernelemente der Stabstelle Qualitätsmanagement sind die Bereiche Evaluationen, Plagiatsüberprüfungen, Weiterbildung/Coaching, Beratung/Entwicklung/Lehre sowie Prozesse/Systeme. In diesen Tätigkeitsbereichen werden Prozesse eingesetzt, die der Überprüfung der Zielerreichung gemäss Auftrag dienen (SEB S. 15).

Das Prozessmanagement ist für die Prozessgestaltung und Dokumentation, die Prozessbewertung (Controlling) sowie -optimierung zuständig. Für das Reporting dient das Management Information System (MIS). Eine detaillierte Beschreibung dazu bietet der Selbstbeurteilungsbericht (SEB S. 16).

### *Analyse*

Das Qualitätsmanagementsystem orientiert sich schlüssig an der Gesamtstrategie der Hochschule. Im Hinblick auf die Gesamtstrategie sei jedoch der Hinweis gemacht, dass der von der HWZ im Leitbild prominent platzierte Grundsatz der Internationalität in Lehre, Forschung und Beratung<sup>3</sup> als lediglich bedingt zutreffend erachtet wird. Die Mobilität in der Lehre ist gering (auf Studierendenseite leicht steigend, bei Dozierenden unverändert gering). Innerhalb der Forschung bestehen internationale Kontakte und Kooperationen am ehesten im Center for Strategic Management, im Bereich der Dienstleistungen gibt es lediglich einzelne internationale Projekte; der Fokus der HWZ ist indes klar national ausgerichtet.

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

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.2 als vollständig erfüllt.

### *Empfehlung*

Die Gutachtergruppe regt an, den Begriff der Internationalität zurückhaltender zu verwenden, da eine solche nicht mit der tatsächlichen Ausrichtung der Hochschule in Einklang steht.

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*

---

<sup>3</sup> Leitbild HWZ, Punkt 2: HWZ steht für Praxisorientierung, Leistungsorientierung und Internationalität in Lehre, Forschung und Beratung. Die HWZ gewährleistet die Unabhängigkeit von Lehre und Forschung.

Die HWZ erachtet die Sicherung und Weiterentwicklung von Qualität als Führungs- und Querschnittsaufgabe: Qualität als oberstes Prinzip in der Verantwortung von Führung und mitgetragen von allen Angehörigen der HWZ.<sup>4</sup>

Die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen werden dabei wie folgt zugewiesen:

Schulleitung: Ihr obliegt die Gesamtverantwortung. Sie legt dem Verwaltungsrat im Rahmen der Gesamtstrategie die Ziele, Massnahmen und Ressourcen vor. Ferner überwacht sie die Umsetzung der definierten Ziele und Massnahmen und legt dem VR Rechenschaft ab.

Institute, Center, Studiengänge: Deren Leiterinnen und Leiter sind am Strategieprozess beteiligt. Sie setzen die Massnahmen um und bilden die Schnittstelle zu internen und externen Stakeholdern.

Qualitätsmanagement: Dessen Leitung ist ebenfalls am Strategieprozess beteiligt. Diese Stabstelle ist direkt dem Rektor unterstellt und berät die gesamte Hochschule in Fragen der Qualitätssicherung und -entwicklung. Sie begleitet die Umsetzung von Zielsetzungen und Massnahmen, erhebt Messungen, legt Empfehlungen für weitere Massnahmen vor und führt die Umsetzungskontrolle durch.

Prozessmanagement: Koordiniert die verschiedenen Prozesse und das Prozesscontrolling und führt das Kennzahlensystem bestehend aus Finanz-, Leistungs- und Personalcontrolling. Diese Informationen fliessen im Management Information System MIS zusammen, welches als Reporting-Tool für den VR hinsichtlich Strategieumsetzung und Zielerreichung dient. Die Leitung des Prozessmanagement ist ebenfalls am Strategieprozess beteiligt.<sup>5</sup>

Die Studierenden werden in der Qualitätssicherungsstrategie nicht als eigene Stakeholdergruppe angeführt. Gemäss eigener selbstkritischer Beleuchtung ist der Einbezug von Studierenden und Dozierenden tatsächlich limitiert, was auf das Modell der rein berufsbegleitenden, praxisorientierten Fachhochschule zurückzuführen sei (SEB, S. 19).

### *Analyse*

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass die repräsentativen Gruppen teilweise in die Entwicklung und die Umsetzung des Qualitätssicherungssystems der HWZ eingebunden sind. Die Gutachterinnen und Gutachter unterstützen die HWZ darin, die Prozesse noch weiter in die Breite zu tragen, um die Verankerung hochschulweit zu verbessern. Eine besondere Herausforderung spielt dabei die Einbindung der vielen externen Dozierenden mit kleinen Lehrdeputaten.

Der Stabsstelle Qualitätsmanagement kommt eine tragende Rolle bei der Umsetzung der Qualitätssicherungsprozesse und -massnahmen zu. Deren Aufgaben sind transparent beschrieben und werden entsprechend wahrgenommen. Die Gutachterinnen und Gutachter zeigen sich beeindruckt von der Arbeit und Leistungsfähigkeit dieser Einheit, welche personell schmal aufgestellt ist (2.9 FTE) (vgl. weitere Ausführungen dazu unter Standard 4.1).

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.3 als grösstenteils erfüllt.

### *Empfehlung*

Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, die Qualitätssicherungsmassnahmen hochschulweit noch breiter zu verankern bzw. im Überblick an die externen Dozierenden entsprechend

---

<sup>4</sup> Qualitätssicherungsstrategie HWZ, S. 2

<sup>5</sup> Qualitätssicherungsstrategie HWZ, S. 3

der Zusammenstellung „Qualitätssicherungsstrategie“ (Anlage zum SEB) kompakt zu kommunizieren. Insbesondere gilt es, die externen Dozierenden noch stärker in das Qualitätsmanagement einzubinden.

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 HWZ nimmt sowohl interne wie auch externe Überprüfungen ihres Qualitätssicherungssystems vor, welche sie als integralen Bestandteil ihrer Qualitätsarbeit wertet (SEB, S. 20). Als externe Überprüfungen führt die HWZ die Akkreditierungen und Zertifizierungen der letzten Jahre an. Interne Prozesse sind dem Gesamtstrategieprozess angebunden; via Reportings und Controllings wird dabei die Zweckmässigkeit des Gesamtsystems reflektiert (SEB, S. 21).

#### *Analyse*

Der Aspekt der kontinuierlichen Überprüfung und Anpassung des Qualitätsmanagementsystems wurde anlässlich der Visite von den Gutachterinnen und Gutachtern nicht explizit erfragt. Aufgrund der schlüssigen Darstellung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (Prozess F 53) sowie mannigfaltiger Prozesse, die laufend zusammengeführt und überprüft werden, wovon sich die Gutachterinnen und Gutachter überzeugen konnten, erachten sie es indes als erwiesen, dass die Zweckmässigkeit des Qualitätssicherungssystems in seiner Ganzheit laufend überprüft und, sofern notwendig, angepasst wird.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.4 als vollständig erfüllt.

## **2. Bereich: Governance**

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

#### *Beschreibung*

Die HWZ legt in ihrem Selbstbeurteilungsbericht dar, dass sie eine funktionale Organisationsstruktur aufweist und dass sie über die erforderlichen Entscheidungsprozesse und Regularien verfügt, um ihren Auftrag zu erfüllen. Dabei legt sie besonderes Gewicht auf ihren Status als Hochschule mit privater Trägerschaft, welcher die flexible Anpassung auf neue Entwicklungen und Anforderungen ermögliche.<sup>6</sup>

Während die privatrechtliche Struktur mit klaren Leitungs- und Organisationsmechanismen rasche Entscheidungswege ermöglicht, verortet die HWZ selbst als gewisse Schwäche, dass sie an Entscheidungsgremien auf Bundesebene (swissuniversities) bisher nur indirekt, d. h. über die ZFH eingebunden ist (SEB, S. 24).

Das Qualitätssicherungssystem ist in der Corporate Governance der HWZ verankert und – gemäss eigener Einschätzung – darauf ausgerichtet, dass die HWZ ihren Auftrag als Fachhochschule im Sinne des HFKG erfüllen und ihre strategischen Zielsetzungen erreichen könne (SEB, S. 22).

<sup>6</sup> Zusammenfassung Selbstbeurteilungsbericht, S. 2

Als Herausforderung in der Organisationsstruktur verortet die HWZ selbst ihre limitierten personellen und finanziellen Ressourcen in der Stabsstelle Qualitätsmanagement.<sup>7</sup> Ebenfalls wird von der HWZ die Identifikation und Anbindung von Dozierenden mit niedrigem Lehrpensum als ständige Herausforderung genannt (SEB, S. 24).

#### *Analyse*

Die HWZ hat in ihren schriftlich aufbereiteten Materialien und durch die Aussagen verschiedener Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmer anlässlich der Interviews vor Ort belegt, dass sie über eine funktionale Organisationsstruktur und klar definierte Entscheidungsprozesse verfügt. Den Bereich der limitierten Ressourcen des festangestellten Personals wird die Gutachtergruppe unter den Standards 3.1 und 4.1 erörtern.

Die Gutachterinnen und Gutachter nehmen zur Kenntnis, dass die Anbindung der HWZ an die Hochschulpolitik der Schweiz über den Angliederungsvertrag mit der ZFH nur indirekt gegeben ist. Damit ist die Teilnahme der HWZ nur bedingt möglich und die institutionelle Akkreditierung wird hier keine Verbesserung bringen, da nur Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen Mitglied bei swissuniversities sein können, nicht aber universitäre Institute oder Fachhochschul institute. Im Wissen darum, dass dieser Themenbereich durch die Akkreditierung nicht betroffen ist, kann die Gutachtergruppe die HWZ nur darin bestärken, ihre Vernetzung und die Kommunikationswege zu optimieren, um bildungspolitische Themen von Bundesgremien und Informationen aus der ZFH zeitnah zu erhalten.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.1 als vollständig erfüllt.

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

#### *Beschreibung*

Die HWZ verfügt über mannigfaltige Prozesse, um Daten – sowohl quantitativ wie auch qualitativ – zu erfassen und für die internen Entscheidungsträger aufzubereiten. Quantitative Daten werden aus dem Finanz- und Rechnungswesen und dem Schuladministrationssystem (ERP) erhoben. Die Ergebnisse von Evaluationen und Feedbackgefässen aus Lehre, Forschung und Dienstleistungen sind sowohl quantitativer wie qualitativer Natur. Weitere Daten werden im Personalmanagement erhoben.

Die bedarfsgerechte Bereitstellung erfolgt über verschiedene Controlling- und Evaluationsprozesse innerhalb des Daten- und Analysesystems – dies innerhalb des jeweiligen Organisationsbereiches und entlang des Qualitätskreislaufes. Aufbereitet werden die Daten in Analysen, Statistiken und Berichten an verschiedenen internen Stellen zuhanden unterschiedlicher Nutzer.

Die Berichterstattung geschieht über verschiedene Kanäle und Hierarchiestufen, wie die HWZ in ihrem Selbstbeurteilungsbericht darlegt. Als wichtigste interne Schnittstellen sind hierzu das Qualitätsmanagement, das Prozessmanagement und das Finanzmanagement genannt (SEB, S. 25).

#### *Analyse*

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass nicht nur eine Vielzahl von Daten erhoben wird, sondern dass diese in der Tat auch genutzt werden, um Entscheide zu

---

<sup>7</sup> Selbstbeurteilungsbericht, S. 24

treffen und weitere Ziele zu formulieren. Sie dienen daher der Gesamtstrategie.

Noch ungenutzt sind Informationen bzw. Daten hinsichtlich Studienabbrecherinnen und -abbrecher. Zwar werden diese Personen nach Möglichkeit von Studiengangleiterinnen und -leitern oder Fachreferentinnen und -referenten im individuellen Gespräch nach den Gründen ihres Weggangs gefragt, jedoch nicht im Sinne einer systematischen Befragung. Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, dass Studienabbrecherinnen und -abbrecher im Sinne einer systematisierten Erhebung befragt werden. Die damit gewonnenen Informationen können wichtige Hinweise für die weitere Ausgestaltung und Entwicklung der Studienangebote liefern. Auch die Einbindung der Alumni in eine systematische Befragung (Absolventenbefragung) könnte weitere wertvolle Hinweise für die strategische Orientierung der HWZ ergeben.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.2 als vollständig erfüllt.

#### *Empfehlung*

Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, dass Studienabbrecherinnen und -abbrecher im Sinne einer systematisierten Erhebung befragt werden. Die damit gewonnenen Informationen können wichtige Hinweise für die weitere Ausgestaltung und Entwicklung der Studienangebote liefern.

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

#### *Beschreibung*

Die HWZ betont, dass sie als private Hochschule grossen Wert auf Einbezug aller wesentlichen Stakeholder lege. Dies zeigt sich auch in der Wahl des strategischen Schwerpunktes „Stakeholder View“. Zur Identifikation und Bewirtschaftung der verschiedenen Anspruchsgruppen hat die HWZ folgende Systematik eingeführt:

Kernstakeholder:

- Studierende
- Dozierende
- Fachreferentinnen und -referenten
- Mitarbeitende

Strategische Stakeholder:

- Bildungsdirektion
- Eigentümer
- Ehemalige
- Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber
- Beiräte
- Scientific Community

Operative Stakeholder wie Öffentlichkeit und Medien

Sämtliche Stakeholderbeziehungen sind im Prozessmanagement abgebildet. Mitwirkung liegt insbesondere bei den Kernstakeholdern vor. Im Bereich des Qualitätsmanagements wird anhand von Indikatoren und Zielwerten erhoben, inwiefern die Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder abgedeckt bzw. erfüllt werden.

Im Folgenden werden die Mitwirkungsmöglichkeiten der Kernstakeholder zusammenfassend aufgezeigt:

- Die Studierenden bringen ihre Anliegen insbesondere über die Evaluationen, Meetings der Studiengruppen mit den Studiengangsleitungen sowie über institutionalisierte Studiengruppensprechergespräche und -konvente ein.
- Die Dozierenden haben mit dem Dozentenkonvent und -tag institutionalisierte Mitwirkungsmöglichkeiten. Meetings der Fachschaften bieten die Möglichkeit, fachspezifische Anliegen einzubringen. Evaluationen (Dozierendenumfragen) und Hospitationen bilden weitere Feedback- und Beratungsgefässe.
- Für Fachreferentinnen und -referenten findet zweimal jährlich das Fachreferententreffen statt, welches dazu genutzt werden kann, seine Interessen einzubringen. Darüber hinaus gibt es Fachreferentendialoge zur Standortbestimmung fachspezifischer Herausforderungen.
- Fest angestellte Mitarbeitende sind im so genannten HWZ-Mitarbeitenden-Forum organisiert; Beschlüsse gelangen direkt an die Schulleitung oder an den Rektor. Mitarbeitende können sich auch über das standardisierte Vorschlagswesen oder das HWZ-Meeting einbringen.<sup>8</sup>

#### *Analyse*

Die Gutachterinnen und Gutachter anerkennen die partizipativen Prozesse, welche auf die verschiedenen Anspruchsgruppen ausgerichtet sind. Studierende wie Mitarbeitende und Dozierende bestätigen in den Gesprächen, dass sie Möglichkeiten besässen, um ihre Anliegen einzubringen. Das HWZ-Mitarbeitenden-Forum und das HWZ-Meeting werden geschätzt und genutzt, ebenso wie die Studiengruppenkonvente.

Auch wenn die informellen Gefässe für Austausch und Rückmeldung recht gut zu funktionieren scheinen, bemerken die Gutachterinnen und Gutachter, dass es für Studierende oder Mitarbeitende kein formales Recht auf Mitwirkung gibt, wie es der akademischen Tradition sowie der Vorgabe des HFKG (Art. 30 Absatz 1 Bst. a Ziff. 4) entspricht. Will heissen: Es gibt keine Studierendenorganisation, die mit entsprechenden Rechten ausgestattet ist, oder Gremien, welche eine solche Mitwirkung formell vorsehen. Die HWZ argumentiert an dieser Stelle, dass bei einer Hochschule mit ausschliesslich berufstätigen Studierenden ein solches Interesse nicht bestünde. Dennoch muss formal ein Mitwirkungsrecht für Studierende und Mitarbeitende vorgesehen werden.

Insbesondere in den Gremien, die an der Ausgestaltung der Studiengänge arbeiten, wie z. B. in den Instituten und Centern, ist die Möglichkeit einer Mitwirkung der Studierenden als Chance zu sehen. Das gilt auch für eine Mitwirkung in der erweiterten Schulleitung bzw. in den Bachelor- und Master-Ausschüssen. Die studentische Sicht ist nicht nur bei der direkten Studiengangsgestaltung und -planung wichtig, sondern bspw. auch bei organisatorischen oder personellen Fragen. Das Gleiche gilt für die Gruppe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Demnach würden dem Studierendengruppsprecherkonvent konkrete Mitwirkungsrechte eingeräumt werden, z. B. hinsichtlich Beteiligung einer Vertretung an einem Leitungsgremium oder an Berufungsverfahren. Entsprechend wären dem HWZ-Mitarbeitenden-Forum konkrete Mitwirkungsrechte einzuräumen. Diese Massnahmen können in die Leitbild-Grundsätze integriert werden.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.3 als teilweise erfüllt.

---

<sup>8</sup> Selbstbeurteilungsbericht S. 27-28

## Auflage 1

Die HWZ muss ihre Mitwirkungsorganisation explizieren und Studierenden und Mitarbeitenden in ihren Richtlinien ein formales Mitwirkungsrecht einräumen.

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 HWZ versteht unter Nachhaltigkeit verantwortungsvolles ökonomisches, soziales und ökologisches Handeln in den jeweiligen Stakeholderbeziehungen unter folgenden Prämissen:

- Das Verständnis von Nachhaltigkeit steht im Einklang mit den Werten und der Strategie der HWZ.
- Die HWZ strebt an, in all ihren Studiengängen die Studierenden zu verantwortungsbewussten Führungskräften aus- und weiterzubilden.
- Die Forschungsthemen der HWZ bilden die Grundlage zu einer Aus- und Weiterbildung von verantwortungsbewussten Führungskräften.

Die Umsetzung wird als Querschnittaufgabe verstanden (SEB, S. 30).

Nachdem das Leitbild durch den Verwaltungsrat verabschiedet wird, erfolgt die operative Realisierung der Nachhaltigkeit in ökonomischer, sozialer und ökologischer Sicht durch Schulleitung bzw. Erweiterte Schulleitung. Federführend für die Implementierung der PRME ist das Institut für strategisches Management/Stakeholder View.

Die Finanzabteilung befasst sich mit dem Thema Nachhaltigkeit insbesondere im Rahmen des strategischen Controllings; die Stabsstelle Qualitätsmanagement und die Informatik verfolgen Nachhaltigkeitsziele (optimierte ICT Lösungen, Less Paper Policy etc.) genauso wie das Facility Management.

Explizit mit dem Thema befassen sich konkrete Lehrinhalte, Weiterbildungsangebote für Dozenten, Projekte und Dienstleistungen der HWZ. Jedoch anerkennt die HWZ, dass sie im Bereich von Akquisition und damit Finanzierungsprojekten bei Unternehmen noch zu wenig erfolgreich war, und wird hier ihr Key Account Management verstärkt einsetzen (SEB, S. 31).

Darüber hinaus kommt im Bereich der Umsetzung allen Mitarbeitenden eine wichtige Rolle zu, wie die HWZ betont (SEB, S. 31)

### Analyse

Die Gutachterinnen und Gutachter unterstützen die HWZ in ihren Bestrebungen, die Nachhaltigkeit als expliziten Inhalt von Tätigkeiten in Forschung und Dienstleistung weiter zu stärken. Möglicherweise könnte auch ein „Nachhaltigkeitspreis“ für herausragende Arbeiten und/oder Projekte die Attraktivität des Themas weiter steigern.

Hinsichtlich ökologischer Nachhaltigkeit hat die HWZ anlässlich der Visite an Beispielen aufgezeigt, dass im Bereich des Facility Managements zahlreiche Massnahmen ergriffen worden sind (Energiereduktion durch moderne Lichtanlagen etc.), was den Gutachterinnen und Gutachern glaubhaft aufzeigt, dass dieser Punkt erfüllt wird.

Im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit werden grundlegende Minimalstandards sicherlich eingehalten. Versteht man unter dem Begriff der sozialen Nachhaltigkeit jedoch auch die „Berücksichtigung der mittel- und langfristigen Bedürfnisse auf allen Hierarchieebenen (z. B. Nachwuchs) in der Personalentwicklungspolitik“<sup>9</sup>, so verorten die Gutachterinnen und Gutachter ein Defizit: Die HWZ verfolgt eine defensive Einstellungspolitik und setzt in hohem Masse auf Personal mit sehr geringem Anstellungsgrad (< 10 %); sämtliche fest angestellten Personen sind stark ausgelastet, was einer nachhaltigen sozialen Entwicklung zuwiderläuft. Dieser Aspekt wird unter dem Standard 4.1 weiter ausgeführt.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.4 als teilweise erfüllt.

*Die Gutachterinnen und Gutachter verweisen hier auf die Auflage zu Standard 4.1*

#### *Empfehlung*

Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, eine Auszeichnung für herausragende Arbeiten, die das Thema Nachhaltigkeit explizit ins Zentrum stellen, zu schaffen. Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen überdies, die Anstellungspraxis im Lichte des Gedankens der sozialen Nachhaltigkeit zu überprüfen.

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

#### *Beschreibung*

Die HWZ verankert Chancengleichheit im Leitbild wie folgt: „Die HWZ wahrt die Integrität von Studierenden, Dozierenden und Mitarbeitenden und setzt sich für Chancengleichheit von Frauen und Männern ein.“ Die Bestrebungen richten sich insbesondere auf die Sicherstellung der Chancengleichheit bezüglich Geschlecht und auf die Vermeidung von Diskriminierungen in den Dimensionen „Alter“ und „physische und psychische Fähigkeiten“. Organisatorisch zuständig ist die im Stab angesiedelte Stelle für Chancengleichheit, welche gemäss HWZ durch diese direkte Unterstellung über die erforderliche Unabhängigkeit, Durchsetzungskraft und Koordinationsmöglichkeit verfügt (SEB, S. 32).

Die „Grundsätze zur Chancengleichheit“ werden von der HWZ jährlich in die Strategieplanung aufgenommen und durch einen Massnahmenplan operationalisiert. So werden beispielsweise in Rekrutierungsverfahren mindestens 30 % der Bewerbungen von Personen des untervertretenen Geschlechts stammen und bei gleichwertiger Qualifikation werden Bewerberinnen bzw. Bewerber des unterrepräsentierten Geschlechts angestellt (SEB, S. 32).

Obwohl die Stelle für Chancengleichheit organisatorisch hoch angesiedelt ist, hat die HWZ erkannt, dass deren Bekanntheitsgrad noch nicht zufriedenstellend ist. Daher wurden bereits Anstrengungen unternommen, um diesem Manko zu begegnen: Die Sichtbarkeit wurde auf der neuen Website verbessert; und die Arbeit soll in den Hochschulalltag insgesamt besser integriert werden (SEB, S. 33).

#### *Analyse*

In den Gesprächen wurde den Gutachterinnen und Gutachtern das Bild vermittelt, dass der Wille, Ungleichgewichte hinsichtlich Geschlechterverteilung – beispielsweise sind alle Center-

<sup>9</sup> Erläuterungen zu den Qualitätsstandards, Dokumentation AAQ vom 01.07.2015, S. 37

und Institutsleiter Männer – auszugleichen, vorhanden ist. In Rekrutierungsverfahren sollen bei gleichwertiger Qualifikation Bewerberinnen angestellt werden (bzw. gilt dieser Grundsatz immer für das jeweilig untervertretene Geschlecht). Zu bedenken ist jedoch, dass der Wille alleine möglicherweise nicht genügt, sondern dass zur Förderung explizit weitere Ziele gesetzt und Massnahmen ergriffen werden sollten. Immerhin misst und veröffentlicht die HWZ gemäss Selbstbeurteilungsbericht ihre Fortschritte zur Realisierung der Chancengleichheit (SEB, S. 32), wobei dieser Punkt nicht weiter vertieft wurde.

Die Gutachterinnen und Gutachter anerkennen die Bestrebungen der HWZ, die Stelle für Chancengleichheit hochschulintern bekannter zu machen und systematischer in Entscheidungsprozesse zu integrieren. In diesem Zusammenhang weisen sie darauf hin, dass nicht nur die Website, sondern auch andere Publikationen und Informationen entsprechend angepasst werden sollten. So könnte über Ziele, Massnahmen, aktuelle Daten im Hinblick auf Mitarbeiterstrukturen oder Aktivitäten und Erfolge hinsichtlich der Chancengleichheit in dem HWZ-Report, dem Geschäfts- oder Managementreport berichtet werden. Auch wenn ein eigenes Regelwerk (Richtlinien zur Chancengleichheit ...) zu diesem Themenbereich existiert, können Bekanntheitsgrad und Mitwirkungsmöglichkeiten der Stelle zur Chancengleichheit durch kurze Vermerke in anderen passenden Grundsatzpapieren und Richtlinien, wie bspw. Personalentwicklungsgrundsätze, erhöht werden. Bisher wurden die Mitarbeitenden bei entsprechendem Bedarf an die Vorgesetzten oder die Personalverantwortliche verwiesen.<sup>10</sup>

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.5 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung*

Die Information über die Stelle für Chancengleichheit kann weiter verbessert werden, indem in allen Kommunikationsmitteln auf die unabhängige Stelle für Gender&Diversity, welche bei entsprechenden Problemstellungen herangezogen werden kann, verwiesen wird.

### **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 HWZ ist ihrem Typ entsprechend (Fachhochschule, vgl. HFKG Art. 2 Abs. 2 Buchstabe b sowie Art. 26) in den Bereichen Aus- und Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen tätig. Ihren Fokus setzt sie dabei deutlich auf die Lehre, indem sie sich im Sinne einer Profilierung als „Teaching University“ bezeichnet (SEB, S. 34), wobei diese Bezeichnung in der Schweiz offiziell nicht existiert.

Kennzeichen gemäss strategischer Ausrichtung ist einerseits die **Berufsbegleitung**: Die Ausbildungsgänge sind so konzipiert, dass die Studierenden einer rund 80 prozentigen beruflichen Tätigkeit nachgehen können. Bei den Weiterbildungsstudiengängen wird mit 100 % Berufstätigkeit gerechnet. Andererseits ist die **Praxisorientierung ein strategisches Merkmal**: Alle Studiengänge werden nicht nur von den eigenen Centern und Instituten, sondern auch in Zusammenarbeit mit Fachverbänden, Unternehmen und Arbeitgebenden konzipiert; alle Dozierenden sind auch in der beruflichen Praxis tätig.

<sup>10</sup> Richtlinien zur Chancengleichheit an der HWZ, S. 3; Richtlinien zum Schutz vor Diskriminierung, sexueller Belästigung und Mobbing, S. 3.

Eine weitere strategische Positionierung ist die **monodisziplinäre Ausrichtung** bzw. Konzentration auf den Wirtschafts- und Dienstleistungsbereich. Für die verschiedenen Zweige Betriebsökonomie, Kommunikation und Wirtschaftsinformatik hat die HWZ je ein Center oder Institut errichtet.

Für die Entwicklung, Führung, Weiterentwicklung und Qualitätssicherung der Studiengänge besteht ein ausführlich beschriebenes Regelwerk (SEB, S. 35): An der Entwicklung von Studiengängen sind die Schulleitung, die Center bzw. Institute, die Fachreferenten und Fachreferentinnen und Dozierenden, die Stabsstelle Qualitätsmanagement sowie die Beiräte beteiligt. Diese breite Beteiligung soll sicherstellen, dass fachliche sowie didaktische Anforderungen ebenso berücksichtigt werden wie die Praxisorientierung sowie die spezifischen Erfordernisse berufsbegleitender Studiengänge unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Studierenden. Für die Weiterentwicklung gilt derselbe Prozess.

Die Führung liegt bei einer Studiengangleitung, die dem fachlich zuständigen Center oder Institut zugeordnet ist.

Die Forschung der HWZ positioniert sich rund um den Schwerpunkt „Leadership und Management in einer Stakeholderperspektive“, mit dem praktisch alle Forschungsthemen verbunden sind. Die HWZ selbst beschreibt die Projekte als interdisziplinär, wobei dies so zu verstehen ist, dass sie in der Regel in Kooperation mit mindestens einem anderen Institut resp. Center oder einer anderen Partnerschaft durchgeführt werden.

Die HWZ beschreibt, dass sie ihre Forschung seit 2003 organisatorisch, inhaltlich wie auch personell stark weiterentwickelt habe. Herausforderungen böten die begrenzten zeitlichen und finanziellen Ressourcen für Forschungsprojekte in den Centern sowie die geringen Ressourcen für Drittmittelakquisitionen und fehlenden staatlichen Mittel für Forschungsprojekte, was gegenüber den öffentlich-rechtlichen Fachhochschulen ein Nachteil darstelle (SEB, S. 37).

Im Bereich der Dienstleistungen erfüllt die HWZ mit Beratungs-, Schulungs- und weiteren Angeboten ihren Auftrag. In einem Konzept sind Ziele, Strategie und Massnahmen beschrieben. Strategisches Ziel ist es, den Bereich Dienstleistungen als neuen dritten Angebotspfeiler (nebst Ausbildung und Weiterbildung) zu positionieren, und zwar unter der neu geschaffenen Einheit „Academy“ (SEB, S. 38). Auch der Dienstleistungsbereich ist strukturell, führungsmässig und organisatorisch wie die anderen Bereiche aufgestellt und unterliegt dem Prozess- und Qualitätsmanagement der HWZ.

Das Leitbild hält fest, dass die Unabhängigkeit von Lehre und Forschung gewahrt werden soll. In der Kompetenzmatrix werden weitere Konkretisierungen davon ausgeführt.

### *Analyse*

Die Gutachterinnen und Gutachter haben die Aktivitäten der Hochschule – mit Blick auf den Typ, die spezifischen Merkmale sowie die Gesamtstrategie – eingehend analysiert. Die HWZ selbst macht klar, dass sie ihren Schwerpunkt („Teaching University“) im Bereich der Lehre sieht und hierbei schwerpunktmässig auf die Rekrutierung von Fachspezialistinnen und -spezialisten aus der Praxis setzt. Die Zahl von über 500 Dozierenden belegt den ausgeprägten Einbezug von allgemeinem und speziellem Praxiswissen. Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, das Verhältnis von Personen mit sehr kleinen Lehrdeputaten zu den Mitarbeitenden mit Festanstellung zu überdenken. Gerade in den Grundlagenfächern könnte es sinnvoll sein, Dozierende mit grösseren Lehrpensen auszustatten. Durch die damit einhergehende stärkere Einbindung in die Hochschule könnte sich gleichzeitig auch die Übernahme von Funktionen und Gremienarbeit an der HWZ auf mehr Personen verteilen lassen.

Die Verbindung von Praxis und Lehre wird an der HWZ hochgehalten, und die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass die Dozierenden ihr Praxiswissen ge-

winnbringend in die Lehre einbringen. Darüber hinaus regen die Gutachterinnen und Gutachter an, dass die Verknüpfung von Theorie und Praxis auch durch die Arbeiten von Studierenden erbracht werden könnte: Die Bachelor- und Master-Arbeiten könnten in Form einer Datenbank zusammengeführt und so sichtbar bzw. weiter nutzbar gemacht werden. Bei der Abfassung der Management Summaries bzw. Abstracts wäre darauf zu achten, dass diese nicht unter einen allfälligen Sperrvermerk des jeweiligen Unternehmens fallen, so weit dies möglich ist.

Als Fachhochschule hat die HWZ den Auftrag, wissenschaftliches Arbeiten zu lehren und von den Studierenden einzufordern. Die Gutachterinnen und Gutachter haben die Einführung der Fachstelle Wissenschaftsmethodik, welche Bachelor- und Master-Arbeiten im Grundsatz in einem frühen Stadium prüft und sowohl Studierenden wie Dozierenden unterstützend bzw. beratend zur Seite steht, positiv wahrgenommen. Die Gutachterinnen und Gutachter sind der Meinung, dass daneben der Bereich des wissenschaftlichen Arbeitens in den Studiengängen weiter ausgebaut werden sollte: einerseits in Bezug auf die Qualifikation der Dozierenden, andererseits als Lehrgebiet an sich. Dabei wäre auch zu überlegen, ob die geeignetere Prüfungsform für wissenschaftliches Arbeiten nicht besser eine Anwendung statt eine Multiple-Choice-Prüfung wäre.

Die Forschungsaktivitäten der HWZ werden grossmehrheitlich durch das Institut für Strategisches Management getragen. Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen die Tätigkeiten, welche diese Einheit mit sehr schmaler Ressourcenlage erbringt (vgl. Standard 4.1) sehr positiv. Gemessen am Gesamtumsatz der HWZ nehmen die Forschungstätigkeiten jedoch einen sehr kleinen Anteil ein. Die Gutachterinnen und Gutachter sind der Meinung, dass der Transfer von Forschung in die Lehre nicht genügend umgesetzt ist bzw. dass die Lehre nicht ausreichend mit Forschung und Entwicklung hinterlegt ist. Die HWZ muss Anstrengungen unternehmen, um die Forschungstätigkeiten weiter auszuweiten – und zwar über das Institut für Strategisches Management hinaus. Nur so kann die Einheit von Forschung und Lehre<sup>11</sup>, wie sie von Artikel 5 HFKG unmissverständlich gefordert wird, gewährleistet werden. Selbstverständlich ist dabei der Typ (Fachhochschule) sowie das Profil (berufsbegleitende, monodisziplinäre Institution) zu berücksichtigen. Als Entwicklungsperspektive weisen die Gutachterinnen und Gutachter auf die Bachelor-Studiengänge bzw. Fachbereiche Wirtschaftsinformatik, Kommunikation und Betriebsökonomie hin, welche durch F&E wissenschaftlich stärker fundiert werden sollten.

Der Bereich der Dienstleistungen wird von den Gutachterinnen und Gutachtern durch die Bildung der neuen Einheit Academy zwar abgedeckt, für eine Beurteilung der Wirksamkeit dieses Engagements ist es allerdings noch zu früh. Sie unterstützt die Bestrebungen der HWZ, diesen Bereich zu stärken bzw. weiter auszubauen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.1 als teilweise erfüllt.

#### *Auflage 2*

Die HWZ muss ihre Forschungstätigkeit auf alle Bereiche erweitern, in denen sie Bachelor-Studiengänge anbietet, und sie muss Mechanismen und Anreize entwickeln, um die (internen wie externen) Dozierenden in die Forschungstätigkeit der HWZ einzubeziehen.

#### *Empfehlungen*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, das Verhältnis von Personen mit sehr kleinen Lehrdeputaten zu den Mitarbeitenden mit Festanstellung zu überdenken. Gerade in den Grundlagenfächern könnte es sinnvoll sein, Dozierende mit grösseren Lehrpensen auszustatten.

Die Gutachterinnen und Gutachter schlagen vor, die Bachelor- und Masterarbeiten in einer Da-

<sup>11</sup> Voraussetzungen für die Zulassung zur institutionellen Akkreditierung nach HFKG: Artikel 4 der Akkreditierungsrichtlinien HFKG, Art. 4 Absatz 1 Buchstabe a: Die Hochschule gewährleistet die Einheit von Lehre und Forschung.

tenbank zusammenzuführen und via aussagekräftige Management Summaries für weitere Kreise sicht- und nutzbar zu machen.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, den Lehrbereich des wissenschaftlichen Arbeits zu stärken und die Prüfungsformen dazu zu überdenken.

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

#### *Beschreibung*

##### Lehre:

Die Studiengänge werden durch die HWZ regelmässig evaluiert; Gegenstand, Periodizität und Umfang werden von der Stabsstelle QM in Absprache mit der Hochschulleitung verbindlich festgelegt. Die Kurs- und Modulevaluationen werden einmal pro Semester durchgeführt.

Bei den internen Evaluationen werden verschiedene Instrumente eingesetzt: standardisierte schriftliche Befragungen (elektronisch), teilstandardisierte mündliche Befragungen, nicht-standardisierte Interviews und weitere Analysen, welche sowohl quantitative wie auch qualitative Informationen erfassen. Dabei werden verschiedene Anspruchsgruppen befragt, einerseits natürlich Studierende (Kurs- und Modulevaluationen, Studiengangsevaluationen, Diplomanden- und Absolventenbefragungen, Studierendenkonvent, Studiengruppengespräche etc.), aber auch Dozierende (Dozierendenumfragen, Hospitationen u. v. m.). Die HWZ erläutert in ihrem Selbstbeurteilungsbericht diese Instrumente und Prozesse ausführlich (SEB, S. 41 ff.). Insgesamt werden alle Verfahren gemäss dem Prinzip des Qualitätskreislaufs durchgeführt, welcher die Evaluation der Ergebnisse mit einschliesst (SEB, S. 43). Rückmeldungen hinsichtlich der Evaluationsergebnisse und der geplanten Massnahmen erfolgen in standardisierter schriftlicher Form (HWZ-Flash – Mail des Rektors an alle Studierenden, Dozierenden und Mitarbeitenden) oder in dialogischen Gefässen. Beispiele für Letzteres sind die Studiengruppensprechergespräche und -konvente, Austauschgespräche nach Hospitationen von Dozierenden, das HWZ-Forum und weitere mehr.

Externe Evaluationen sind (frühere Programm-)Akkreditierungen, Zertifizierungen oder die Teilnahme an Befragungen.

##### Forschung:

Die HWZ beschreibt, dass der Evaluationsprozess in den wesentlichen Stakeholderbeziehungen eingebettet sei. Themen und Methoden werden durch das Netzwerk zu Forschungspartnern erkannt und durch den Forschungsbeirat gespiegelt; die Ergebnisse werden durch Peer Reviews gemessen (SEB, S. 45).

##### Dienstleistungen:

Nachdem die Dienstleistungen bis 2014 aus den Instituten und Centern heraus erbracht wurden, ist dafür heute eine eigene Einheit („Academy“) zuständig, die mit der Zielsetzung geschaffen wurde, den Bereich des „Lifelong Learning“ abzudecken. Die Academy koordiniert die Dienstleistungsaktivitäten; die inhaltlichen Verantwortlichkeiten – inklusive Verantwortung für die Qualitätssicherung – liegen aber nach wie vor in den Centern und Instituten.

Das Dienstleistungskonzept der HWZ hält Grundsätze fest, u. a. auch die Festlegung und Dokumentation der spezifischen Qualitätssicherungsmassnahmen im Bereich Dienstleistungen, inkl. Zielgrössen und Kennzahlen (Key Performance Indicators KPI). Zur Evaluation werden mehrere Massnahmen eingesetzt: elektronische Evaluationen bei Schulungen und Seminaren, periodische Angebotsevaluationen, Qualitätsbesprechungen in Team-Meetings, laufende Erhebungen von Kunden- und Partnerfeedbacks u. a. m. (SEB, S. 67).

#### *Analyse*

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

Insgesamt sehen die Gutachterinnen und Gutachter keine Defizite, sie formulieren jedoch einige Inputs:

Um die Rücklaufquote bei Kurs- und Modulevaluationen zu erhöhen, könnten diese direkt in der Lehrveranstaltung durchgeführt werden: Den Studierenden könnte beispielsweise in der letzten LV Zeit eingeräumt werden, um die Evaluationsbogen direkt vor Ort auszufüllen (Bedingung: Laptop muss mitgebracht werden).

Eine bekannte, immerwährende Herausforderung ist die Abstimmung der Module innerhalb eines Studienganges untereinander. Diese ist der HWZ durchaus bewusst, und die Gutachterinnen und Gutachter bestärken sie darin, die Evaluationen zu diesem Zwecke bewusst und direkter, bspw. durch Erfahrungsaustausch der Dozenten unterschiedlicher Fächer, zu nutzen.

Im Bereich der Forschung regen die Gutachterinnen und Gutachter an, zusätzlich zu den ergriffenen Massnahmen von Zeit zu Zeit eine externe Sicht mittels Peer Review einzuholen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.2 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlungen*

Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, die Kurs- und Modulevaluationen von den Studierenden direkt in den Lehrveranstaltungen durchführen zu lassen, um die Rücklaufquote zu verbessern.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, in die Kurs- und Modulevaluationen eine Frage aufzunehmen, die auf die wahrgenommene Abstimmung der Module untereinander abzielt.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, für die Evaluation der Forschung das Instrument einer externen Peer Review einzuführen.

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

#### *Beschreibung*

Die HWZ orientiert sich, um die Grundsätze und Ziele im Zusammenhang mit dem europäischen Hochschulraum einzuhalten, an der Bologna-Deklaration, am Nationalen Qualifikationsrahmen, an den „Best Practice KFH – Konzept modularisierte Bachelor- und Masterstudiengänge“ sowie an den „Best Practice – swissuniversities – Zulassung zum Bachelorstudium an Fachhochschulen“ (SEB, S. 48).

Internationalen Gepflogenheiten entsprechend sind die Studiengänge der Kompetenzorientierung verpflichtet. Entsprechend ihrer strategischen Ausrichtung ist der Grundsatz der Praxisorientierung bzw. der Berufsfeldbefähigung besonders hochgehalten (SEB S. 48).

Die HWZ beschreibt in ihrem Bericht, dass der Mobilitätsgedanke gefördert werde, indem Studierende gefördert werden, die von anderen Hochschulen eintreten möchten oder die ein Auslandssemester absolvieren möchten. Die Bedingungen betreffend Anrechenbarkeit von Studienleistungen sind transparent kommuniziert.

### *Analyse*

Die Realität zeigt, dass sehr wenige Studierende von der Mobilität Gebrauch machen. Dies ist sicherlich auch dem Umstand geschuldet, dass die Studiengänge mehrheitlich auf Deutsch durchgeführt werden und dass die Studierenden berufstätig sind. Es ist positiv zu werten, dass die HWZ Anstrengungen unternimmt, die Mobilität trotz dieser einschränkenden Umstände weiter zu verstärken. Die Zahlen zeigen denn auch auf, dass die Outgoings im Laufe der letzten Jahre zugenommen haben, Tendenz weiterhin steigend. In diesem Zusammenhang ist auch zu erwähnen, dass die Schaffung eines International Office für die Unterstützung hilfreich wäre. Zwar werden die Beratungsleistungen heute von den Studiengangleitern wahrgenommen, doch wird angeraten, diese zu zentralisieren und zu professionalisieren. Da mit zunehmenden Mobilitätsbewegungen gerechnet wird, steigen auch die Beratungsleistungen dazu – mit einem entsprechenden Shift der Ressourcen würden die Studiengangleiterinnen und -leiter, welche bereits mehrfache Funktionen erfüllen, etwas entlastet (vgl. dazu Ausführungen unter Standard 4.1). Ebenso denkbar wäre eine Broschüre über bspw. „Wege ins Ausland“, die nochmals diese Thematik ins Gespräch bringen kann, oder auch Vorträge in unteren Semestern von Studierenden, die ein Auslandsemester realisiert haben.

Bachelor-Studierende an der HWZ können sich als Praxisleistung 15 ECTS anrechnen lassen. Dafür ist eine Reflexionsarbeit zu erbringen. Die HWZ weist darauf hin, dass diese 15 ECTS im Prinzip nicht für die Arbeit an sich, sondern für die intellektuelle Transferleistung, welche sich über das gesamte Studium erstreckt, zugesprochen werden. Dennoch regen die Gutachterinnen und Gutachter an, die Anrechnung dieser 15 ECTS nochmals zu überprüfen, auch im Sinne der internationalen Kompatibilität. Eine Möglichkeit wäre, drei Reflexionsarbeiten einzufordern, was einerseits die Transparenz erhöhen (5 pro Arbeit) und andererseits das Verhältnis zur Bachelor-Arbeit (12 ECTS) relativieren würde. Darüber hinaus könnte auch der inhaltliche Aufbau der Reflexionsarbeiten überdacht werden; die Gutachterinnen und Gutachter regen an, diese stärker zu strukturieren.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.3 als grösstenteils erfüllt.

### *Empfehlungen*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen die Schaffung eines International Office.

Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, für die Anrechnung der Berufspraxis von 15 ECTS drei Reflexionsarbeiten über das Studium verteilt einzufordern anstelle von nur einer einzigen.

Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, die inhaltliche Struktur der Reflexionsarbeiten zu überdenken.

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

### *Beschreibung*

Grundlage für die Zulassung zu den HWZ-Studiengängen bildet die Studien- und Prüfungsordnung. Diese wurde unter Mitwirkung des Hochschulamtes Zürich erstellt und vom Schulrat verabschiedet. In dazugehörigen Richtlinien (z. B. für die Erstellung von Bachelor- und Master-Arbeiten etc.) finden sich weitere Konkretisierungen und Ausführungsbestimmungen. All diese Regelwerke sind via Extranet zugänglich, die Zulassungsbestimmungen sind auch auf der Website kommuniziert.

Durch die festgelegten Prozesse ist vorgesehen, dass die Kriterien systematisch, transparent und konstant angewendet werden, wie die HWZ in ihrem Bericht aufzeigt.

#### *Analyse*

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

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.4 als vollständig erfüllt.

#### **4. Bereich: Ressourcen**

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

#### *Beschreibung*

Die HWZ finanziert sich praktisch ausschliesslich über Studiengebühren. Auch zukünftige Entwicklungen und Investitionen müssen aus selbst erwirtschafteten Mitteln finanziert werden. Die HWZ verfügt über eine „gesunde Bilanz und eine stattliche Liquiditätsreserve“ (SEB, S. 55). Der Kaufmännische Verband Schweiz und die Stiftung Juventus Schulen, die beiden Träger der HWZ, sind unabhängige und finanziell starke Organisationen, die die HWZ auch künftig unterstützen (SEB, S. 37). Die Steuerung der Mittel wird im Controlling-Prozess transparent aufgezeigt.

Was die personellen Ressourcen angeht, ist die HWZ sehr schlank aufgestellt: per 1.1.2016 waren 71 Mitarbeitende fest angestellt, was 57,5 Vollzeitäquivalenten entspricht. Diese Mitarbeitenden decken das Organigramm ab: Rektorat und angeschlossene Stabsstellen, die fünf Organisationsbereiche Ausbildung, Weiterbildung, Dienstleistungen, Forschung und Entwicklung sowie Finanzen und Services sowie die Institute und Center. Dazu kommen über 500 externe Dozierende. Die HWZ ist sich jedoch auch bewusst, dass durch den kleinen Kreis der fest angestellten Mitarbeiter diese durch Doppel- und z. T. Dreifachfunktionen Interessenskonflikten gegenüberstehen können und die Gefahr einer Überlastung besteht (SEB, S. 14).

Die HWZ ist an äusserst zentraler Lage in Zürich als Mieterin im Sihlhof einquartiert; Besitzerin der Liegenschaft ist eine Schwestergesellschaft der HWZ. Dadurch ist der zentrale Standort, welcher zu ihrem Erfolg massgeblich beiträgt, exklusiv und langfristig gesichert. Weitere Räume können bei Bedarf in unmittelbarer Nähe dazu gemietet werden (SEB, S. 55–56).

Im Bereich der IT hat die HWZ aktuell noch einen gewissen Optimierungsbedarf aufgezeigt: Die derzeitige ERP-Lösung sei bedingt benutzerfreundlich, das CRM-System noch nicht abschliessend realisiert und die digitale Web-Lösung für Studierende (inkl. App) noch ausstehend (SEB, S. 57).

#### *Analyse*

Die HWZ selbst schätzt sich dergestalt ein, dass sie über die erforderlichen Mittel und Ressourcen verfüge, um ihren Fortbestand zu sichern (SEB, S. 57). Die Gutachterinnen und Gutachter haben jedoch Zweifel, ob diese auch ausreichend sind, um die strategischen Ziele – die Einheit von Lehre und Forschung – zu erfüllen. Der Personalbestand von 71 fest angestellten Personen (57,5 FTE) scheint den Gutachterinnen und Gutachtern ungenügend, um die Vielzahl der Aufgaben zu bewältigen. Sämtliches Personal ist – so der Eindruck – mit den derzeitigen Tätigkei-

ten stark ausgelastet, teilweise werden zusätzlich Leistungen von Externen erbracht. Mit der Bewältigung des operativen Geschäftes wird die Kapazität mehr als aufgebraucht, so dass wenig Raum für konzeptionelle Weiterentwicklungen und Analysen bleibt. Die Studiengangleitungen und Dozierenden haben wenig bis keine Ressourcen, um sich an Weiterbildungs- und Forschungsaktivitäten zu beteiligen, was jedoch hinsichtlich einer breiteren Abstützung der Forschung (vgl. Standard 3.1) dringend nötig wäre. Der Bereich sowie die Aktivitäten von Forschung und Entwicklung sind sehr stark an eine Person gebunden. Dies ist für die Bedeutung und das Bestreben nach einer Intensivierung in diesem Bereich zu wenig bzw. riskant. Die Anzahl von insgesamt 5 wissenschaftlichen Mitarbeitenden, welche alle in einem Institut angesiedelt sind, ist auch für eine kleine, monodisziplinäre Hochschule sehr niedrig.

Der äusserst knappe Personalbestand steht denn auch im Widerspruch zu den hoch gesteckten Zielen im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit, welche sich die HWZ zum Ziel gesetzt hat: *„Als Mitglied der Principles of Responsible Management Education (PRME) strebt die HWZ eine führende Rolle unter den Wirtschaftshochschulen an, um nachhaltige ökonomische, soziale und ökologische Herausforderungen verantwortungsvoll zu verbinden.“*<sup>12</sup>

Positiv hervorzuheben ist, dass die vorhandenen Mittel – welche fast ausschliesslich über Studiengebühren erbracht werden – zielgerichtet und effizient eingesetzt werden. Diese Mittel werden jedoch nicht ausreichen, um die unter Standard 3.1 geforderte Erweiterung der Forschungstätigkeit zu finanzieren. Anerkennend, dass die HWZ als private Hochschule über keinerlei Sockelfinanzierung verfügt, empfiehlt die Gutachtergruppe der HWZ nachdrücklich, weitere Quellen der Finanzierung zu erschliessen – über Drittmittelprojekte, über allfällige Partnerschaften mit anderen Hochschulen und über die Abgeltung von Leistungen durch die öffentliche Hand.

Die Herkunft, die Verwendung der Mittel sowie die Finanzierungsbedingungen sind transparent.

Im Bereich der räumlichen Infrastruktur profitiert die HWZ von modernen Räumlichkeiten und einer exzellenten Lage, welche insbesondere von den Studierenden überaus geschätzt werden. Eine Herausforderung stellt eine gewisse Raumknappheit dar: Insbesondere vermissen Studierende Räume für Gruppenarbeiten oder spontane Besprechungen. Die Raumplanung konnte den Gutachterinnen und Gutachern jedoch aufzeigen, dass auf Anfrage meist ein Raum gefunden werden kann.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.1 als teilweise erfüllt.

### *Auflage 3*

Die personellen Ressourcen müssen ausgebaut werden, um die soziale Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

Diese Auflage ist in Verbindung mit Auflage 2 zu betrachten.

### *Empfehlung*

Nach Möglichkeit sollen den Studierenden Räume für Besprechungen und Gruppenarbeiten zur Verfügung gestellt werden.

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.

---

<sup>12</sup> Leitbild HWZ

### *Beschreibung*

Zu den 71 fest angestellten Mitarbeitenden gehört das Verwaltungspersonal und das akademische Personal im Angestelltenverhältnis. Zur Einstellung von Personal gibt der Prozess „Rekrutierung Mitarbeitende“ die Vorgaben: Hier werden die verschiedenen Etappen (u. a. Erstellung Anforderungsprofil, Bewerbungsmanagement, Vorselektion, Vorstellungsgespräche etc.) beschrieben. Stellen werden zuerst intern, dann extern ausgeschrieben, wobei auch der „Talentpool HWZ“ konsultiert wird. Zuständig für die Rekrutierung sind die Personalverantwortliche und in abschliessender Verantwortung der Rektor. Stationen der Evaluation bilden das Probezeitgespräch sowie der jährliche, formalisierte MbO-Prozess, bei dem auch die Personalentwicklung behandelt wird. Diese Prozesse aus dem Personalmanagement gelten für das gesamte fest angestellte Personal der HWZ, d. h. für das administrative, das technische wie auch für das akademische Personal.

Für die Vergabe von Professorentiteln gilt das Reglement über den Titel der Professorin oder des Professors an der Zürcher Fachhochschule<sup>13</sup>.

Die rund 525 Dozierenden sind via Vertrag an die HWZ gebunden. Die Suche, Auswahl und Anstellung ist ebenfalls im Prozessmanagement abgebildet. In diesem Prozess soll auch nachgewiesen werden, dass die Personen die erforderlichen fachlichen wie didaktischen Kompetenzen mitbringen und dass die vorgeschriebene Ausbildung und Praxiserfahrung nachgewiesen sind.

Die Leistungen werden dann durch verschiedene Evaluationen beurteilt (Kurs- und Modulevaluationen, Studiengruppensprechergespräche etc.). Ausserdem finden Hospitationen statt, insbesondere bei den neuen Dozierenden. Zusammen mit den Kursevaluationen werde so jede bzw. jeder Dozierende einmal jährlich evaluiert. Die Gesamtheit der Ergebnisse bildet die Grundlage zur Weiterentwicklung oder zum Erwerb neuer Kompetenzen. Federführend in diesem Prozess sind die Studiengangsleitungen und die Stabsstelle Qualitätsmanagement. Für den Ausbau von didaktischen Fähigkeiten gibt es Weiterbildungsangebote (SEB, S. 59), deren pflichtgemässe Wahrnehmung in einer Weiterbildungsrichtlinie geregelt ist. Dies ist umso wichtiger und konsequent, als die HWZ die Herausforderung hat, Dozierende zu finden, die neben dem Praxiswissen auch das didaktische Können mitbringen (SEB, S. 36).

Der Personalverantwortlichen kommt in allen Bereichen eine grosse Verantwortung zu. Wie die HWZ selbst anmerkt, sind durch die limitierten Ressourcen beispielsweise die Analyse und Auswertung der Leistungsbeurteilungen der Mitarbeitenden eingeschränkt (SEB, S. 59)

### *Analyse*

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

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.2 als grösstenteils erfüllt.

### *Empfehlung*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, im *Anforderungsprofil Dozierende* unter der für den Einsatz vorgesehenen Kursangabe die Position *Hierfür erforderlicher Hochschulabschluss* aufzunehmen.

---

<sup>13</sup>

[http://www2.zhlex.zh.ch/appl/zhlex\\_r.nsf/WebView/22EFF4CC2FE8A0DEC12577C3002CF7DF/\\$File/414.112.2\\_6.7.10\\_71.pdf](http://www2.zhlex.zh.ch/appl/zhlex_r.nsf/WebView/22EFF4CC2FE8A0DEC12577C3002CF7DF/$File/414.112.2_6.7.10_71.pdf)

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*

Aufgrund der flachen Hierarchien und der geringen Anzahl an Stellen sind die Möglichkeiten einer Karriereentwicklung innerhalb der HWZ für fest angestellte Mitarbeitende beschränkt. Jedoch werden nach Möglichkeit neu zu besetzende Stellen zuerst intern ausgeschrieben. Ein neues Konzept für gezielte Talentförderung (Talentpool) ist im Aufbau. Für die fest angestellten Mitarbeitenden werden interne wie externe Weiterbildungen gefördert (SEB, S. 60).

Dozierende haben verschiedene Entwicklungsperspektiven: Beförderungen zum/zur Hauptdozent/in, Professor/in, Fachreferent/in, Studiengangleiter/in. Insbesondere fördert die HWZ gemäss eigener Einschätzung den wissenschaftlichen Nachwuchs besonders: Die Doktorandinnen und Doktoranden werden hinsichtlich Dissertationsprojekten unterstützt, sie erhalten Zugang zu Netzwerken, Kolloquien, Tagungen etc. (SEB, S. 60–61).

#### *Analyse*

Wie die HWZ selbst darlegt, sind die Entwicklungsmöglichkeiten für das fest angestellte Personal beschränkt, was die Gutachtergruppe als Fakt gegeben sieht. Die Anstrengungen, Entwicklungsmöglichkeiten dennoch zu realisieren, werden von Mitarbeitendenseite wahrgenommen (entsprechende Beispiele wurden in den Gesprächen genannt) und von Gutachterseite begrüsst. Was den wissenschaftlichen Nachwuchs betrifft, so ist dieser – davon konnten sich die Gutachterinnen und Gutachter vor Ort überzeugen – gut eingebunden in verschiedene Fördermassnahmen. Jedoch sei auch hier vermerkt, dass die Anzahl von Personen, die in die Forschung eingebunden sind, über die Hochschule verteilt sehr gering ist. Entwicklungsmöglichkeiten für Dozierende, sich beispielsweise vermehrt auch im Forschungsbereich einzubringen, zu publizieren, an Kongressen teilzunehmen etc. konnten nicht festgestellt werden.

Der Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.3 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die Nachwuchsförderung zu verstärken und die Dozierenden vermehrt hinsichtlich der Tätigkeiten im erweiterten Leistungsauftrag zu unterstützen.

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

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

#### *Beschreibung*

Die Qualitätssicherungsstrategie – bzw. deren Grundsätze – ist auf der Website der HWZ publiziert (<https://fh-hwz.ch/die-hwz/qualitaetsmanagement/>) und damit öffentlich zugänglich. Die Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie insgesamt orientiert sich an definierten Zielen (Wissens-, Einstellungs-, Verhaltensziele), die im Selbstbeurteilungsbericht (S. 62) dargelegt werden.

In verschiedenen Regularien, Publikationen und Unterlagen werden die HWZ-internen Stakeholder über verbindliche Vorgaben zur internen Qualitätssicherung in Kenntnis gesetzt. Darüber

hinaus wird den HWZ-Stakeholdern mitgeteilt, zu welchem Zweck die eingeführten Verfahren und Instrumente (Hospitationen etc.) dienen. Dies geschieht beispielsweise über eine Mailankündigung. Wichtige Bedeutung kommt der Kommunikation hinsichtlich Feedback bzw. Rückmeldung über erhobene Evaluationen zu: Die Ergebnisse der Umfragen bei Studierenden werden aufbereitet und in einer aggregierten Form in einem Newsletter verschickt. Dieser „HWZ-Flash“ wird vom Rektor verschickt. Inhalt ist dabei nicht nur die Zusammenfassung der Resultate, sondern auch ein Ausblick auf die Massnahmen, welche zur weiteren Qualitätsverbesserung ergriffen werden.

Weitere Gefässe für Austausch und Rückmeldungen zu Qualitätssicherungsmechanismen bieten verschiedenste institutionalisierte Formen wie Studiengruppenkonvente, Fachreferententreffen, HWZ-Meeting für Mitarbeitende und viele mehr (SEB, S. 62–63).

### *Analyse*

Die Gutachtergruppe konnte sich davon überzeugen, dass die Kommunikation über die Qualitätssicherungsmassnahmen grossmehrheitlich funktioniert. Die Studierenden kennen die verschiedenen Möglichkeiten des Austausches und der Rückmeldung. Teilweise sind die Kanäle für die Rückmeldung von Evaluationen (HWZ-Flash) noch nicht allen Beteiligten vollumfänglich bekannt, weshalb die Gutachterinnen und Gutachter anregen, die Feedbackgefässe noch weiter auszubauen.

Ob die Kommunikation der Qualitätssicherungsmassnahmen zu den externen Dozierenden, welche ein Gros der Lehre abdecken, tatsächlich auch ankommt, konnte im Rahmen der Visite nicht geklärt werden. Die Gutachterinnen und Gutachter weisen auch an diesem Punkt darauf hin, dass Bestrebungen unternommen werden sollten, um die externen Dozierenden verstärkt einzubinden.

Positiv gewertet wird insgesamt, dass die Kommunikation als „Chefsache“ definiert (Stabsstelle) und umgesetzt wird (HWZ-Flash etc.).

Der Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.1 als grösstenteils erfüllt.

### *Empfehlung*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die Feedbackmechanismen weiter zu verstärken und der Kommunikation der Qualitätssicherungsmassnahmen an die Stakeholdergruppe der externen Dozierenden besondere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen.

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

### *Beschreibung*

Die regelmässige Veröffentlichung von Informationen über die Hochschule gehört zu den zentralsten Aufgaben der Kommunikationsabteilung, fördert diese doch die Reputation und das Image. Die Veröffentlichung basiert dabei auf dem Kommunikationskonzept der HWZ, welches wiederum auf der Gesamtstrategie basiert (SEB, S. 64). Die Informationen betreffen vor allem folgende Bereiche: Studienangebote (Curricula, Qualifikationsprofil, Zulassung, Ausgangskompetenzen etc.), Dienstleistungsangebote, Forschungsaktivitäten. Im Rahmen der externen Kommunikation werden Medien im Onlinebereich wie im Offlinebereich (Broschüren) genutzt. Nebst eigenen Kommunikationsmitteln nutzt die HWZ auch „Paid Media“ (zb. Sponsored Content, Messeauftritte) und „Earned Media“ (soziale Medien, Artikel bzw. redaktionelle Beiträge in Medien). (SEB, S. 64).

### Analyse

Dem Besucher bzw. der Besucherin der Website der HWZ werden die unterschiedlichen Angebote der HWZ präsentiert. Es fällt auf, dass die Kommunikation der Master-Studiengänge beziehungsweise die Abgrenzung zwischen dem konsekutiven Masterstudiengang MSc und den Weiterbildungsstudiengängen Master of Advanced Studies MAS für Aussenstehende zu wenig trennscharf kommuniziert wird. Die HWZ benutzt den Begriff „Master“ in erster Linie für die Weiterbildungsgänge. Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, diese Gefässe in der Aussen-darstellung besser voneinander abzugrenzen und die jeweiligen Besonderheiten klarer darzustellen. Ferner wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass das Prädikat „eidgenössisch anerkannt“ nicht korrekt ist. Der Titelschutz bei den kantonalen Universitäten, Fachhochschulen und pädagogischen Hochschulen richtet sich nach kantonalem bzw. interkantonalem Recht. Die Einführung und Durchführung der Weiterbildungsgänge liegt in der Verantwortung der Träger der jeweiligen Hochschule und der Titelschutz ist in Zusammenhang mit der verleihenden FH verbunden, nicht mit dem Bund.<sup>14</sup>

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.2 als teilweise erfüllt.

### Auflage 4

Die MAS-Studiengänge dürfen nicht als „eidgenössisch anerkannt“ betitelt werden. Die Kommunikation ist in allen Kommunikationsgefässen anzupassen.

#### Empfehlung:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die grundständigen und die konsekutiven Master-Abschlüsse in der externen Kommunikation klarer voneinander abzugrenzen und die Terminologie hinsichtlich der Weiterbildungsmaster MAS in sämtlichen Kommunikationsgefässen zu überprüfen bzw. anzupassen.

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

Die HWZ verfügt über ein gut ausgebautes Qualitätssicherungssystem. Die Qualitätssicherungsstrategie orientiert sich schlüssig an der Gesamtstrategie. Qualitätssicherung wird als strategische Führungsaufgabe verstanden, ist dementsprechend gut verankert und wird durch den Rektor getragen. Die Gutachterinnen und Gutachter zeigen sich insbesondere beeindruckt von der Effizienz und Leistungsfähigkeit der personell eher knapp ausgestatteten Stabsstelle Qualitätsmanagement. Qualitätssicherung ist zugleich eine von allen mitzutragende Querschnittsaufgabe, die – jedenfalls von den Festangestellten – erkennbar wahrgenommen wird. Das hohe Mass an eigenkritischem Reflexionsvermögen, das sowohl im Selbstbeurteilungsbericht wie in den Vor-Ort-Gesprächen deutlich wurde, erscheint als bester Garant für eine qualitativ hochwertige Weiterentwicklung.

Das Prozessmanagement erstreckt sich über alle Leistungsbereiche der Hochschule. Es wirkt sehr durchdacht, effektiv und effizient.

In einigen Bereichen sehen die Gutachterinnen und Gutachter noch Entwicklungspotenzial. Die äusserst knappe Ressourcenlage – das fest angestellte Personal ist ausgelastet und nimmt meist Mehrfachfunktionen ein – schlägt sich auf verschiedene Bereiche nieder.

---

<sup>14</sup> <https://www.swissuniversities.ch/de/services/anerkennung-swiss-enic/titelschutz/>

Als zu wenig breit verankert verorten die Gutachterinnen und Gutachter insbesondere die Forschung. Um die Einheit von Forschung und Lehre zu gewährleisten, sollten die Forschungstätigkeiten insgesamt verstärkt und über das Center for Strategic Management, welches sich in erster Linie mit Forschung beschäftigt, hinausgehen. Der Transfer in die Lehre ist zu verstärken und das wissenschaftliche Arbeiten in den Studiengängen stärker zu fördern. Das Qualitätssicherungssystem sollte demnach in diesem Bereich um tiefer greifende Prozesse verstärkt werden, die diesen Transfer stärken und sichern.

Als gut ausgebaut erachten die Gutachterinnen und Gutachter den Transfer von der Praxis in die Lehre. Potenzial sehen sie in der parallelen Berufstätigkeit der Studierenden, aus der heraus wissenschaftlich fundierte Lösungen praktischer Probleme in Gestalt von Bachelor- und Masterarbeiten über eine Datenbank hochschulseitig genutzt werden könnten.

Die HWZ beschäftigt eine Vielzahl von externen Dozierenden. Dies ist einerseits dem Geschäftsmodell geschuldet, absolute Spezialistinnen und Spezialisten aus der Praxis für die Lehre zu gewinnen, jedoch verbinden sich damit andererseits gewisse Erschwernisse hinsichtlich Organisation, Kooperation und Kommunikation. Die Gutachterinnen und Gutachter bestätigen die HWZ in ihren Anstrengungen, die externen Dozierenden noch stärker an die Hochschule und in die Qualitätssicherungsprozesse einzubinden.

Bezüglich der Mitwirkung der internen Stakeholdergruppen sehen die Gutachterinnen und Gutachter eine Lücke: Es gibt kein formales Mitwirkungsrecht für Studierende und/oder Mitarbeitende. Auch wenn dem Umstand, dass sich berufsbegleitende Studierende weniger in Studierendenvereinigungen organisieren, Rechnung getragen wird, soll eine formale Mitwirkungsorganisation vorgesehen werden.

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

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

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

### *Qualitätssicherungsstrategie*

E 1: Die Gutachtergruppe regt an, den Begriff der Internationalität zurückhaltender zu verwenden, da eine solche nicht mit der tatsächlichen Ausrichtung der Hochschule in Einklang steht.

E 2: Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, die Qualitätssicherungsmaßnahmen hochschulweit noch breiter zu verankern bzw. im Überblick an die externen Dozierenden entsprechend der Zusammenstellung „Qualitätssicherungsstrategie“ (Anlage zum SEB) kompakt zu kommunizieren. Insbesondere gilt es, die externen Dozierenden noch stärker in das Qualitätsmanagement einzubinden.

### *Governance*

E 3: Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, dass Studienabbrecherinnen und -abbrecher im Sinne einer systematisierten Erhebung befragt werden. Die damit gewonnenen Informationen können wichtige Hinweise für die weitere Ausgestaltung und Entwicklung der Studienangebote liefern.

E 4: Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, eine Auszeichnung für herausragende Arbeiten, die das Thema Nachhaltigkeit explizit ins Zentrum stellen, zu schaffen. Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen überdies, die Anstellungspraxis im Lichte des Gedankens der sozialen Nachhaltigkeit zu überprüfen.

E 5: Die Information über die Stelle für Chancengleichheit kann weiter verbessert werden, indem in allen Kommunikationsmitteln auf die unabhängige Stelle für Gender&Diversity, welche bei entsprechenden Problemstellungen herbeigezogen werden kann, verwiesen wird.

#### *Lehre, Forschung und Dienstleistungen*

E 6: Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, das Verhältnis von Personen mit sehr kleinen Lehrdeputaten zu den Mitarbeitenden mit Festanstellung zu überdenken. Gerade in den Grundlagenfächern könnte es sinnvoll sein, Dozierende mit grösseren Lehrpensen auszustatten.

E 7: Die Gutachterinnen und Gutachter schlagen vor, die Bachelor- und Masterarbeiten in einer Datenbank zusammenzuführen und via aussagekräftige Management Summaries für weitere Kreise sicht- und nutzbar zu machen.

E 8: Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, den Lehrbereich des wissenschaftlichen Arbeitens zu stärken und die Prüfungsformen dazu zu überdenken.

E 9: Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, die Kurs- und Modulevaluationen von den Studierenden direkt in den Lehrveranstaltungen durchführen zu lassen, um die Rücklaufquote zu verbessern.

E 10: Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, in die Kurs- und Modulevaluationen eine Frage aufzunehmen, die auf die wahrgenommene Abstimmung der Module untereinander abzielt.

E 11: Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, für die Evaluation der Forschung das Instrument einer externen Peer Review einzuführen.

E 12: Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen die Schaffung eines International Office.

E 13: Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, für die Anrechnung der Berufspraxis von 15 ECTS drei Reflexionsarbeiten über das Studium verteilt einzufordern anstelle nur einer einzigen.

E 14: Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, die inhaltliche Struktur der Reflexionsarbeiten zu überdenken.

#### *Ressourcen*

E 15: Nach Möglichkeit sollen den Studierenden Räume für Besprechungen und Gruppenarbeiten zur Verfügung gestellt werden.

E 16: Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, im *Anforderungsprofil Dozierende* unter der für den Einsatz vorgesehenen Kursangabe die Position *Hierfür erforderlicher Hochschulabschluss* aufzunehmen.

E 17: Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die Nachwuchsförderung zu verstärken und die Dozierenden vermehrt hinsichtlich der Tätigkeiten im erweiterten Leistungsauftrag zu unterstützen.

#### *Interne und externe Kommunikation*

E 18: Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die Feedbackmechanismen weiter zu verstärken und der Kommunikation der Qualitätssicherungsmaßnahmen an die Stakeholdergruppe der externen Dozierenden besondere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen.

E 19: Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die grundständigen und die konsekutiven Master-Abschlüsse in der externen Kommunikation klarer voneinander abzugrenzen und die Terminologie hinsichtlich der Weiterbildungsmaster MAS in sämtlichen Kommunikationsgefässen zu überprüfen bzw. anzupassen.

## **7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe**

Aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts der HWZ Hochschule für Wirtschaft vom 25.06.2016 und der Vor-Ort-Visite vom 20. bis 22.09.2016, schlägt die Gutachtergruppe der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ vor, die Akkreditierung der Hochschule für Wirtschaft HWZ mit folgenden Auflagen auszusprechen:

**Auflage 1:**

Die HWZ muss ihre Mitwirkungsorganisation explizieren und Studierenden und Mitarbeitenden in ihren Richtlinien ein formales Mitwirkungsrecht einräumen.

**Auflage 2:**

Die HWZ muss ihre Forschungstätigkeit auf alle Bereiche erweitern, in denen sie Bachelor-Studiengänge anbietet, und sie muss Mechanismen und Anreize entwickeln, um die (internen wie externen) Dozierenden in die Forschungstätigkeit der HWZ einzubeziehen.

**Auflage 3:**

Die personellen Ressourcen müssen ausgebaut werden, um die soziale Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

Diese Auflage ist in Verbindung mit Auflage 2 zu betrachten.

**Auflage 4:**

Die MAS-Studiengänge dürfen nicht als „eidgenössisch anerkannt“ betitelt werden. Die Kommunikation ist in allen Kommunikationsgefässen anzupassen.

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



## Teil D

### Stellungnahme der HWZ Hochschule für Wirtschaft

11.11.2016



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

Zürich, 11. November 2016

**Institutionelle Akkreditierung HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich:  
Stellungnahme zum Bericht der Gutachtergruppe**

Sehr geehrter Herr Dr. Grolimund

Die HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich hat den Bericht der Gutachtergruppe am 28. Oktober 2016 zur Stellungnahme bis zum 11. November 2016 erhalten. Wir verdanken den Bericht und nehmen dazu gerne Stellung.

**A. Gesamtbeurteilung**

Mit grosser Befriedigung haben wir zur Kenntnis genommen, dass die Gutachtergruppe die meisten Standards der Akkreditierungsrichtlinien HFKG als durch die HWZ „vollständig erfüllt“ oder „grösstenteils erfüllt“ beurteilt. Diese Beurteilungen bestärken uns in unserem Commitment zur kontinuierlichen Qualitätssicherung und -weiterentwicklung.

**B. Zu den Auflagen**

**Auflage 1 (zu Standard 2.3)**

„Die HWZ muss ihre Mitwirkungsorganisation explizieren und Studierenden und Mitarbeitenden in ihren Richtlinien ein formales Mitwirkungsrecht einräumen.“

Stellungnahme der HWZ:

Die HWZ wird die Auflage gemäss den Vorgaben des HFKG umsetzen.

**Auflage 2 (zu Standard 3.1)**

„Die HWZ muss ihre Forschungstätigkeit auf alle Bereiche, in denen sie Bachelor-Studiengänge anbietet, erweitern, und sie muss Mechanismen und Anreize entwickeln, um die (internen wie externen) Dozierenden in die Forschungstätigkeit der HWZ einzubeziehen.“

Stellungnahme der HWZ:

Die HWZ wird die Erfüllung dieser Auflage umgehend an die Hand nehmen und dazu ein strategisches Projekt definieren mit dem Ziel, die Forschungstätigkeiten in den Bachelor-Bereichen schrittweise gezielt um-, auf- bzw. auszubauen. Dabei soll in zwei Phasen vorgegangen werden:

- a) Planungs- und Vorbereitungsphase (bis Ende 2017):
- Überprüfung und Neuausrichtung der Forschungsstrategie und -schwerpunkte in Bezug auf die Bachelor-Bereiche
  - Erstellung eines nachvollziehbaren und überprüfbaren Konzeptes zur Forschungstätigkeit in den erwähnten Bereichen
  - Entwicklung eines Konzeptes zur Einbindung der internen und externen Dozierenden
  - Planung und Bereitstellung der finanziellen, personellen und infrastrukturellen Ressourcen für Phase b)
  - Prüfung von Steuerungsmassnahmen, um die interne Organisation in Hinblick auf die Aufgabenerfüllung anzupassen bzw. neu auszurichten
  - Rekrutierung von Forschungsverantwortlichen für die neuen Bereiche (Arbeitsbeginn: Herbst 2017; im Budget 2017 enthalten)
- b) Startphase (bis Ende 2018):
- Start der Forschungsprojekte: Gewinnung von Forschungs- und Umsetzungspartnern und Antragsstellung an geeignete Drittmittelinstitutionen
  - Personelle Ausstattung der neuen Forschungsbereiche
  - Beginn der Umsetzung der Forschungsprojekte

Die Umsetzungsdetails werden in den entsprechenden Projekten und Konzepten zu erarbeiten sein. Wir gehen davon aus, dass die geplanten Forschungsaktivitäten bis Ende 2018 – d.h. innert der Frist von zwei Jahren zur Aufgabenerfüllung – definiert und ausgestaltet sein werden. Wir erwarten aber bis zu diesem Zeitpunkt noch keine konkreten Forschungsergebnisse.

#### **Auflage 3 (zu Standard 4.1)**

„Die personellen Ressourcen müssen ausgebaut werden, um die soziale Nachhaltigkeit zu gewährleisten. Diese Auflage ist in Verbindung mit Auflage 2 zu betrachten.“

Stellungnahme der HWZ:

Die HWZ versteht diese Auflage dahingehend, dass sie neben den in Auflage 2) erwähnten Aufbautätigkeiten die Aufgabenbereiche und Leistungskapazitäten der HWZ-Mitarbeitenden überprüft und die personellen Ressourcen entsprechend den gewonnenen Erkenntnissen optimiert bzw. ausbaut.

#### **Auflage 4 (zu Standard 5.2)**

„Die MAS Studiengänge dürfen nicht als „eidgenössisch anerkannt“ betitelt werden. Die Kommunikation ist in allen Kommunikationsgefässen anzupassen.“

Stellungnahme der HWZ:

Die HWZ wird diese Auflage umgehend umsetzen.

**C. Zu den Empfehlungen**

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

Die HWZ dankt für die sachgerechte und konstruktive Durchführung des Beurteilungsverfahrens durch die AAQ und die Gutachtergruppe.

Freundliche Grüsse



Prof. Dr. Daniel Jositsch  
Verwaltungsratspräsident



Prof. Dr. Jacques Bischoff  
Rektor HWZ

AAQ  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
CH-3001 Bern

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

