



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

# Reakkreditierung Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik HfH

Akkreditierungsbericht (Selbstbeurteilung, Bericht der  
Gutachtergruppe, Antrag AAQ) | 22.12.2023

## Inhalt:

1. Das Verfahren der Erneuerung der institutionellen Akkreditierung («Reakkreditierung») .....	2
Gesetzliche Grundlagen, Gegenstand .....	2
Ablauf des Verfahrens.....	2
Rolle der Akteure: SAR, AAQ, Gutachtergruppe, Hochschule .....	2
2. Die Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik (HfH) stellt sich vor.....	3
Facts & Figures .....	3
Porträt .....	4
Qualitätssicherungssystem .....	6
Follow-up Erstakkreditierung und Weiterentwicklung QM-System .....	9
3. Standards der institutionellen Akkreditierung.....	11
Prüfbereich I: Qualitätssicherungsstrategie .....	12
Prüfbereich II: Governance .....	19
Prüfbereich III: Lehre, Forschung und Dienstleistungen .....	37
Prüfbereich IV: Ressourcen .....	54
Prüfbereich V: Interne und externe Kommunikation .....	65
4. Aktionsplan für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems.....	69
5. Fokusthemen .....	69
6. Zusammenfassende Beurteilung und Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe .....	70
7. Akkreditierungsantrag der AAQ .....	72
Vorbemerkungen.....	72
Rechtliches.....	72
Sachverhalt .....	72
Erwägungen .....	73
Akkreditierungsantrag .....	74
8. Stellungnahme der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik HfH .....	75
9. Würdigung der Stellungnahme der HfH .....	76
10. Akkreditierungsentscheid Schweizerischer Akkreditierungsrat.....	76

# Management Summary

Die Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik (HfH) ist eine Pädagogische Hochschule nach dem Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (HFKG). Ihre Leistungen sind auf die Heil- und Sonderpädagogik ausgerichtet und ergänzen die Angebote der kantonalen Pädagogischen Hochschulen. Die Kantone Zürich, Aargau, Appenzell Ausserrhoden, Appenzell Innerrhoden, Glarus, Graubünden, Obwalden, Schaffhausen, Solothurn, St. Gallen, Schwyz, Thurgau und Zug sowie das Fürstentum Liechtenstein tragen die HfH gemeinsam. Sie wurde 2017 als Pädagogische Hochschule akkreditiert. Die HfH hat ihren Sitz in Zürich und beschäftigt rund 200 Mitarbeitende. Es studieren rund 1'400 Studierende an der HfH.

Die HfH hat die Reakkreditierung gemäss festgelegtem Zeitplan und nach den Vorgaben des Leitfadens mit der AAQ durchlaufen. Die Vorvisite fand im Mai, die Vor-Ort-Visite im Juni 2023 statt.

Die Gutachtergruppe stellt der Hochschule für Heilpädagogik HfH ein gutes Zeugnis aus; sie attestieren der HfH eine systematische Weiterentwicklung seit der Erstakkreditierung, die sich u.a. in einer exakten Dokumentation der Prozesse zeigt. Sie hält als positiv fest, dass die HfH im Bereich der Organisationsstruktur «eine neue, dem komplexen gesellschaftlichen und bildungspolitischen Umfeld angepasste Form entwickelt» hat und stellen fest, dass diese strukturellen Änderungen sich in einer Phase der Konsolidierung befinden. Zum Bereich Qualitätssicherungsstrategie schreibt die Gutachtergruppe: «Als Führungsinstrument sind die strategischen Zielsetzungen sehr gut mit den geplanten operativen Zielen kombiniert. (...) Es scheint ein reflexives Instrument der Gesamtsteuerung der HfH zu sein, das in weiterer Folge einen wesentlichen Bestandteil des organisationalen Lernens der HfH bildet.» Die formulierten Zielsetzungen sind in allen Bereichen der HfH bekannt und würden berücksichtigt. Besonders hervorgehoben haben die Gutachterinnen und Gutachter zudem, dass «die HfH als interkantonale Hochschule in den Bereichen Lehre, Forschung und Dienstleistungen besonders grosse Herausforderungen zu bewältigen hat, um allen Stakeholdern gerecht zu werden. Die Gutachterinnen und Gutachter sehen in diesen Bereichen eine enorm hohe Flexibilität der HfH».

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die HfH alle Standards gemäss Akkreditierungsverordnung vollständig oder grösstenteils erfüllt. Sie stellt keine Mängel fest, die Auflagen erfordern würden.

Die AAQ unterstützt in ihrem Antrag die Analyse der Gutachtergruppe und empfiehlt eine Akkreditierung ohne Auflagen. Die HfH schreibt in ihrer Stellungnahme, dass die Bewertung der Gutachtergruppe sie darin bestätigt, die eingeschlagene Richtung weiterzuerfolgen und dass der Akkreditierungsbericht nicht nur Verbesserungsempfehlungen enthält, sondern auch Hinweise, wie die HfH ihre Stärken nutzen kann.

Der Schweizerische Akkreditierungsrat hat die HfH am 08.12.2023 als Pädagogische Hochschule ohne Auflagen akkreditiert. Die Akkreditierung ist bis zum 07.12.2030 gültig.

The HfH underwent reaccreditation in accordance with the specified schedule and the requirements set out in the guidelines with AAQ. The preliminary visit took place in May and the on-site visit in June 2023.

The group of experts gives the HfH a good overall assessment; they attest the HfH a systematic further development since the initial accreditation, which is reflected, among other things, in the precise documentation of processes. The expert group notes positively that the HfH has «developed a new form adapted to the complex social and educational policy environment» in the area of organisational structure and states that these structural changes are in a phase of consolidation. With regard to the quality assurance strategy, the expert group writes: «As a management tool, the strategic objectives are very well combined with the planned operational objectives. (...) It appears to be a reflexive instrument for the overall management of HfH, which subsequently forms an essential component of organisational learning at HfH.» The formulated objectives are known in all areas of the HfH and are taken into account. The experts also particularly emphasised that «as an intercantonal higher education institution, HfH has to overcome particularly great challenges in the areas of teaching, research and services in order to do justice to all stakeholders. In these areas, the evaluators see an enormously high degree of flexibility on the part of the HfH».

The expert group found that the HfH fully or largely fulfils all standards in accordance with the Accreditation Ordinance. It found no deficiencies that would require conditions to be imposed.

In its proposal, AAQ supports the expert group's analysis and recommends accreditation without conditions. In its statement, the HfH writes that the evaluation of the expert group confirms its intention to continue in the direction it has taken and that the accreditation report not only contains recommendations for improvement, but also indications of how the HfH can use its strengths.

The Swiss Accreditation Council accredited the HfH on 08.12.2023 as a university of teacher education without conditions. The accreditation is valid until 07.12.2030.

# 1. Das Verfahren der Erneuerung der institutionellen Akkreditierung («Reakkreditierung»)

## Gesetzliche Grundlagen, Gegenstand

---

Mit dem Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (HFKG)<sup>1</sup> verfügt die Schweiz über ein Instrument, um den Zugang zu ihrer Hochschullandschaft zu steuern. Alle öffentlichen oder privaten Hochschulen, die sich als «Universität», «Fachhochschule» oder «Pädagogische Hochschule» bezeichnen möchten – einschliesslich der zusammengesetzten und abgeleiteten Bezeichnungen in allen Sprachen – müssen eine institutionelle Akkreditierung durchlaufen. Diese ist auch Voraussetzung, um Bundesbeiträge zu erhalten. Gegenstand der institutionellen Akkreditierung ist das Qualitätssicherungssystem einer Hochschule, mit dem sie die Qualität ihrer Lehre, Forschung und Dienstleistungen gewährleistet.

## Ablauf des Verfahrens

---

Die Verfahrensschritte, die Verfahrensregeln und die Qualitätsstandards sind in der Verordnung des Hochschulrates über die Akkreditierung im Hochschulbereich («Akkreditierungsverordnung») geregelt und im «Leitfaden der AAQ» erläutert.

## Rolle der Akteure: SAR, AAQ, Gutachtergruppe, Hochschule

---

**Der Schweizerische Akkreditierungsrat (SAR)** lässt die Hochschule ins Verfahren zu und fällt den Akkreditierungsentscheid. Er mandatiert die AAQ oder eine andere zugelassene Agentur mit der Durchführung des Verfahrens. Als Aufsichtsorgan über die AAQ genehmigt er die Gutachter:innen-Longlist. Der SAR kommuniziert und publiziert den Akkreditierungsentscheid und führt eine Liste der akkreditierten Hochschulen.

**Die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung (AAQ)** führt das Verfahren der institutionellen Akkreditierung durch: Sie begleitet die Hochschule im Prozess der Akkreditierung. Sie setzt eine Gutachter:innengruppe ein und unterstützt diese in ihrem Mandat. Die AAQ erstellt auf Basis der Selbstbeurteilung und der Ergebnisse der externen Evaluation, insbesondere dem Gutachterbericht, einen Akkreditierungsantrag zuhanden des Schweizerischen Akkreditierungsrates. Die AAQ publiziert den Verfahrensbericht auf ihrer Website.

**Die Gutachtergruppe** nimmt auf Basis der Selbstbeurteilung und der Visiten ihre Beurteilung der Qualitätsstandards vor. Die Gutachter:innen nehmen an der Vorvisite und der Vor-Ort-Visite teil, führen die Gespräche mit den Stakeholdern der Hochschule und verfassen den Gutachterbericht, der auch eine Akkreditierungsempfehlung umfasst.

Die Gutachter:innen im Verfahren der Reakkreditierung der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik (HfH) sind:

- **MAS MBA MSc. Josef Oberneder**, ehem. Vizerektor Pädagogische Hochschule Oberösterreich, Mitglied im Board der AQ Austria, Vorsitzender der Gutachtergruppe
- **Prof. Dr. Kathrin Futter**, Prorektorin Ausbildung, stv. Rektorin, PH Schwyz
- **Annemarie Loosli-Locher**, Beauftragte für Qualitätsmanagement, PH Schaffhausen

- **Maria Mannai**, Studentin Bachelor- und Masterstudiengang Oberstufenlehrerin, PH St. Gallen (studentisches Mitglied der Gutachtergruppe)
- **Prof. Dr. Christian Rietz**, Dekan der Fakultät für Erziehungs- und Sozialwissenschaften, Leiter Servicestelle Forschungsmethoden, PH Heidelberg

**Die Hochschule** stellt ihren Antrag auf Reakkreditierung beim SAR. Sie verfasst eine Selbstbeurteilung, die sich auf die Qualitätsstandards abstützt. Sie lädt die Teilnehmenden für die Vorvisite und die Vor-Ort-Visite ein. Die Hochschule kann ihren Input für das Profil der Gutachterinnen und Gutachter abgeben und nimmt Stellung zum Bericht der Gutachter sowie zum Akkreditierungsantrag der AAQ.

### **Aufbau des vorliegenden Berichts:**

Der Akkreditierungsbericht für die Reakkreditierung ist eine Gesamtdokumentation mit unterschiedlichen redaktionellen Teilen:

**Überschrift 1**

**Überschrift 2**

---

Die blauen Markierungen, Unterstreichungen und Felder weisen auf die Autorschaft der Hochschule hin (Selbstbeurteilung, Stellungnahme).

**Überschrift 1**

**Überschrift 2**

---

Die orangen Markierungen, Unterstreichungen und Felder weisen auf die Autorschaft der Gutachtergruppe hin (Gutachterbericht, Akkreditierungsempfehlung)

## **2. Die Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik (HfH) stellt sich vor**

### **Facts & Figures**

---

Die HfH erfasst gemäss ihrem Steuerungskonzept systematisch relevante Steuerungsdaten und bezieht diese in ihre Entscheidungsprozesse mit ein.

**Tabelle 1:** Ein Vergleich der Facts & Figures der Jahre 2022 und 2017

	2022	2017
<b>Studierende</b>	1'332	1'241
BA Psychomotoriktherapie	121	110
BA Logopädie	158	123
BA Gebärdensprachdolmetschen	17	15
MA Schulische Heilpädagogik	956	912
MA Heilpädagogische Früherziehung	65	81
MA Logopädie	15	-
MA Psychomotoriktherapie	Beginn HS23	-
Mobilität (Incomings / Outgoings)	5	17
Mitglieder Alumni	880	578
Lehrgang Gebärdensprachlehrer:in	12	-
<b>Erweiterter Leistungsauftrag</b>		
F&E: Anzahl Projekte	35	49
Weiterbildung: Anzahl Teilnehmer:innen	2'357	2'604
Dienstleistungen: Anzahl Aufträge	53 <sup>2</sup>	170
<b>Personal</b>	203	157
Professor:innen	18	-
Mobilität	12	11
<b>Finanzierung</b>		
Trägerbeitrag [TCHF]	25'641	22'536
Drittmittel [TCHF]	4'674	4'312

<sup>2</sup> Die Berechnungen zu WB und DL wurde 2020 verändert.

## Porträt

---

Die Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik (HfH) ist eine Pädagogische Hochschule nach dem Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (HFKG). Ihre Leistungen sind auf die Heil- und Sonderpädagogik ausgerichtet und ergänzen die Angebote der kantonalen Pädagogischen Hochschulen. Die HfH ging im Jahr 2001 aus dem Heilpädagogischen Seminar hervor, das 1924 gegründet wurde.

Die Kantone Zürich, Aargau, Appenzell Ausserrhoden, Appenzell Innerrhoden, Glarus, Graubünden, Obwalden, Schaffhausen, Solothurn, St. Gallen, Schwyz, Thurgau und Zug sowie das Fürstentum Liechtenstein tragen die HfH gemeinsam.

Die rechtliche Grundlage bildet die «Interkantonale Vereinbarung über die Hochschule für Heilpädagogik Zürich» (IV-HfH) vom 21. September 1999.

Die Vertreter:innen der Trägerkantone und des Fürstentums Liechtenstein bilden das strategische Organ der Hochschule: den Hochschulrat (HSR). Das Präsidium des HSR übernimmt die Chef:in des Hochschulamtes des Kantons Zürich.

Mit der Strategie 2017–2021 setzte die HfH den Fokus auf die konsequente Verbindung der vier Leistungsbereiche «Ausbildung», «Weiterbildung», «Dienstleistungen» sowie «Forschung und Entwicklung» (vierfacher Leistungsauftrag). Die fünf Institute benennen in ihren Entwicklungsplänen Themenfelder sowie strategische Lehr-, Forschungs- und Entwicklungsgebiete, mit denen die HfH die aktuellen und zukünftigen Fragestellungen der Praxis zu beantworten hat. Das wissenschaftliche Personal ist in den Instituten verortet. Unterstützt werden die Institute durch die Wissenschaftlichen Dienste und die administrativ-technischen Supporteinheiten. Einsitz in die Hochschulleitung (HSL) nehmen auch der Vertreter der Wissenschaftlichen Dienste und die Leiterin des Zentrums «Ausbildung» mit beratenden Stimmen. Das Präsidium der Personalkommission (PEKO) nimmt bei allen mitwirkungsrelevanten Geschäften Einsitz oder gibt seine Meinung im Vorfeld ab.

Das Mission Statement «Bildung für Alle» ist an der HfH Programm: Deshalb hat die HfH ein einmaliges Angebot an wissenschaftlich fundierten und praxisorientierten Studiengängen auf den Stufen Bachelor und Master und bietet einen Lehrgang auf der Stufe Tertiär B an:

- Masterstudiengang Schulische Heilpädagogik (berufsbefähigend)
- Masterstudiengang Heilpädagogische Früherziehung (berufsbefähigend)
- Masterstudiengang Logopädie (konsekutiv)
- Masterstudiengang Psychomotoriktherapie (konsekutiv)
- Bachelorstudiengang Logopädie (berufsbefähigend)
- Bachelorstudiengang Psychomotoriktherapie (berufsbefähigend)
- Bachelorstudiengang Gebärdensprachdolmetschen (berufsbefähigend)
- Lehrgang Gebärdensprachlehrer:in (Tertiär B)

Rund 1'400 Studierende studieren aktuell an der HfH und werden für unterschiedliche Aufgaben und Funktionen der heil- und sonderpädagogischen Praxis ausgebildet.

Mit anwendungsorientierter Forschung und Entwicklung analysiert die HfH Fragen der Praxis, der Profession und der Politik. Sie initiiert und begleitet Innovationsprozesse in Kooperation und im Austausch mit Betroffenen und Fachpersonen in der Praxis.

Die Weiterbildungen zeichnen sich aus durch Aktualität, Attraktivität, wissenschaftliche Exzellenz und eine hohe Praxisorientierung. Sie leisten einen wesentlichen Beitrag zur Weiterentwicklung der Praxis.

Massgeschneiderte Dienstleistungen unterstützen das heilpädagogische Berufsfeld und die Bildungsverantwortlichen beim Erarbeiten von nachhaltigen Lösungen für aktuelle Herausforderungen in der Praxis.



Neben dem vierfachen Leistungsauftrag nimmt die HfH ihre soziale Verantwortung mit drei transversalen Themen unter besonderer Berücksichtigung der digitalen Transformation wahr: Diversity und Gleichstellung, nachhaltige Entwicklung sowie Ethik. Diese Themen sind in die Angebote der HfH eingebettet und im Betrieb gelebt. Um allen Menschen Zugang zum Wissen der HfH zu ermöglichen, wurde die neue Homepage barrierefrei gestaltet.

Die HfH ist breit vernetzt und legt Wert auf Kooperationen mit Hochschulen und weiteren Institutionen. Sie unterhält Studienangebote des Masterstudiengangs «Schulische Heilpädagogik» in Chur und Rorschach in Zusammenarbeit mit den dortigen kantonalen Hochschulen.

In Luzern studiert eine Gruppe von Logopädie-Studierenden vornehmlich aus der Zentralschweiz in den Räumlichkeiten der PH Luzern. In der Forschung und Entwicklung (F&E) existieren Kooperationen mit anderen Hochschulen aus dem In- und Ausland. Und in der Praxis arbeitet die HfH mit vielen Institutionen zusammen.

Die Strategie 2022–2025 unterstützt den eingeschlagenen Weg und betont eine weitere Dezentralisierung in Kooperation mit anderen Hochschulen. Deshalb wurden die Projekte «Regionale Angebote – innovativ IRi» und «Netzwerk Inklusive Bildung» lanciert.

Aufgrund der neuen Organisationsstruktur ab 2017 wurden die Zuständigkeiten und Prozesse im erweiterten Leistungsauftrag zwischen den Instituten und Zentren schrittweise adaptiert. Um auf die Erreichung der strategischen Ziele Einfluss nehmen zu können, liegt die Verantwortung für die Qualitätssicherung bei den Instituten bzw. bei den jeweiligen Produktverantwortlichen. Entsprechend hat die HfH ihr Qualitätsmanagementsystem weiterentwickelt und auf die Strategie 2022-2025 angepasst. Ausserdem wurden für die Studierenden Anreize geschaffen, in der Studierendenkommission mitzuwirken.

Die Digitalisierung der Hochschule wird in vier definierten Handlungsfeldern umgesetzt. Im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel werden die Massnahmen zur Personalentwicklung verstärkt. Mit der Lancierung und Umsetzung des Projektes «Zukunft Trägerschaft HfH» in den letzten zwei Jahren hat der HSR massgebliche Entscheide bezüglich Zulassung, Finanzierung und Governance getroffen und so die Trägerschaft der HfH als interkantonales Konkordat gestärkt.

## Qualitätssicherungssystem

---

Das hier beschriebene Qualitätsmanagementsystem (QMS) der HfH wurde in den Jahren 2021 und 2022 erarbeitet und ist seit Juni 2022 in Kraft. Es ist eine umfassende Überarbeitung und Weiterentwicklung des Systems, welches am EFQM-Modell 2013 ausgerichtet war. Wie bei der Strategieperiode 2017-2021 ist das Modell wiederum auf die Strategie der HfH und auf das Steuerungskonzept der HfH abgestimmt.

Im Kern des Qualitätsmanagementsystems geht es um die Gewährleistung des nachhaltigen Nutzens der Hochschulleistungen für die Anspruchsgruppen der HfH. Diese Grundsätze des QMS richten sich nach den folgenden drei Leitfragen:

1. **Warum** verfolgt die HfH genau diese Strategie (Ausrichtung)?
2. **Wie** beabsichtigt die HfH, ihre Mission (ihren Zweck) zu erfüllen und die Strategie umzusetzen (Realisierung)?
3. **Was** hat die HfH bisher erreicht bzw. was will sie zukünftig erreichen (Ergebnisse)?

Aus diesen drei Leitfragen resultieren sieben Kriterien für das QMS, welche hochschulweit einheitliche Gültigkeit haben (siehe auch Abbildung 1):

*Ausrichtung*

- 1) Nutzenversprechen, Vision, Strategie
- 2) Organisationskultur, Führung

*Realisierung*

- 3) Interessengruppen einbinden
- 4) nachhaltigen Nutzen schaffen
- 5) Leistungsfähigkeit und Transformation

*Ergebnisse*

- 6) Wahrnehmung der Interessengruppen
- 7) strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse

Abbildung 14: Qualitätsmanagementsystem der HfH und dessen Einbettung



<sup>4</sup>Die Grafik zur RADAR-Logik stammt aus «Das neue EFQM Modell 2020» von Dr. André Moll (ILEP e. V.) Elmar Zeller (TQU International GmbH; 2019, S. 31)

Entlang der Leitfragen erfolgt die Qualitätsentwicklung in den fünf Qualitätsbereichen «Ausbildung», «Forschung und Entwicklung», «Weiterbildung», «Dienstleistungen» und «Governance» für die gesamte Hochschule.

Für die Datenerhebungen ist festgelegt, wer welche Daten zu welchem Zeitpunkt erfasst. Zur Festlegung der Items werden konzeptionelle Grundlagen und Beschreibungen sowie die Expertise der Mitarbeitenden herangezogen. Die Items werden nach der Auswahl in einer «Matching-

Matrix» den EFQM-Kriterien gegenübergestellt, wobei je nach Qualitätsbereich unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden. Damit besteht für alle Qualitätsbereiche derselbe Referenzrahmen zur Beurteilung der Qualität und der Formulierung von Verbesserungsmassnahmen.

Die Systematik des QMS ist in die RADAR-Logik eingebettet. Das Wort RADAR ist ein Akronym und ist das Diagnosetool des EFQM-Modells (und steht für: Results (Ergebnisse), Approach (Vorgehen), Deployment (Umsetzung) und Assessment and Refinement (Bewertung und Verbesserung). Gesamthaft bildet dies einen Kreislauf der kontinuierlichen Verbesserung bekannt auch als P-D-C-A-Zyklus (Plan-Do-Check-Act). Beurteilt werden im Kreislauf der RADAR-Logik Vorgehen, Umsetzung, Analyse und Bewertung sowie Verbesserungs-massnahmen.

Bei der Ausrichtung und der Realisierung betrifft dies die Qualitätskriterien 1–5, wobei hier Vorgehen, Umsetzung und Verbesserung bewertet werden. Die Kriterien 6 und 7 betreffen die Ergebnisse. Bewertet werden hier die Leistung hinsichtlich Zielerreichung, die Relevanz für den Hochschulauftrag sowie der Nutzen für die Anspruchsgruppen. Es können sowohl Vergleiche mit früheren Ergebnissen gezogen wie auch die Zukunftsfähigkeit der Resultate bewertet werden.

Es finden Bewertungen auf Produkt- und Projektebene statt. Bewertet werden Module oder Kurse in der Aus- und Weiterbildung sowie Forschungs- oder Dienstleistungsprojekte. Die Mitarbeitenden nehmen zusätzlich individuelle Evaluationen ihrer Lehrveranstaltungen oder Projektaktivitäten vor. Somit ist das QMS sowohl auf der Strategie- und Steuerungsebene als auch auf den Produktebenen wie Entwicklung, Durchführung und Evaluation verankert.

Neuerungen sind: die Einführung von Vollerhebungen in der Ausbildung, die Gegenüberstellung von Fremd- und Selbstbild sowie das Matching-Verfahren, mit dem die Spezifika der Qualitätsbereiche auf die EFQM-Kriterien abgestimmt werden, um belastbare Aussagen zur Erfüllung des Hochschulauftrages und der Ansprüche der repräsentativen Gruppen zu erhalten.

## Follow-up Erstakkreditierung und Weiterentwicklung QM-System

---

Mit der Erstakkreditierung im Jahr 2017 hatte die HfH **zwei Auflagen** und verschiedene Empfehlungen erhalten. Einerseits musste die HfH die **formale Mitwirkung** der Studierenden in der Organisation definieren und diese Mitwirkung in den Prozessen abbilden. Andererseits wurde der HfH auferlegt, ein **Konzept zu Chancengleichheit und Gleichstellung** zu erstellen und das Qualitätsmanagement entsprechend anzupassen.

Die Gruppe der Gutachter:innen hielt 2019 in ihrem Bericht zur Erfüllung der Auflagen fest, dass die Grundlagen festgelegt wurden, um die formale Mitwirkung der Studierenden in der Organisation zu definieren und um diese in den Prozessen abzubilden und dass damit die Auflagen erfüllt seien. Damit die formale Mitwirkung möglich wurde, hat die HfH mittels einer Änderung des Organisationsreglements, mit der Verabschiedung von Richtlinien zur studentischen Mitwirkung sowie mit dem Einsetzen der Geschäftsordnung für die Studierendenkommission (StuKo) erreicht. Die StuKo und die HSL haben zwei Austauschsitzungen pro Studienjahr. Stellvertretend für die HSL nimmt die Leitung des Zentrums Ausbildung (ZAB) an den Sitzungen teil. Bei Anfragen der Studierenden steht die Leitung des ZAB ebenfalls zur Verfügung, z. B. bei Projektanfragen. Der StuKo steht ein Budget zur Verfügung, über das sie ohne Rücksprache mit der Hochschule verfügen kann. Weitere Finanzierungen für bestimmte Vorhaben können mit Beratung und Unterstützung durch das ZAB bei der HSL angefragt werden.

Betreffend die Auflage zu Diversity und Chancengleichheit hielten die Gutachter:innen fest, dass das Konzept das grundlegende Verständnis von Diversity und Chancengerechtigkeit beschreibe. Zudem sei der mit dem Konzept verbundene Aktionsplan elaboriert und angemessen. Gleichwohl wurden Empfehlungen formuliert zur Unabhängigkeit der Anlaufstelle für die Studierenden und zur Verwendung von Kennzahlen. Diese Empfehlungen wurden

aufgegriffen und seit dem Jahr 2021 nimmt die Studien- und Studierendenberatung die Triage zwischen Beratung und Umsetzung von Nachteilsausgleichen vor.

Diese und **weitere Empfehlungen wurden berücksichtigt und wie folgt umgesetzt:**  
Weiterentwicklung des QMS und hochschulweite Diskussion über Qualität; Setzen von Anreizen für Studierende, in der StuKo mitzuwirken; Abbildung der konsequenten Verbindung von Lehre und Forschung in der Organisationsstruktur; Fokussierung auf Digitalisierung in vier definierten Handlungsfeldern; Konzeptualisierung und Stärkung der Personalentwicklung.

### **Entwicklungen seit 2017 (u. a. Auswirkungen von Corona)**

Die Entwicklung der Strategie 2017–2021 und die Rückmeldungen der Gruppe der Gutachter:innen nahm die HfH zum Anlass, grundsätzlich über ihre Positionierung, ihre Angebote und ihre Organisationsstruktur nachzudenken. Sie entschied, sich konsequent thematisch aufzustellen und gründete fünf thematische Institute. Unter dem Dach der Strategie 2017–2021 erarbeiteten die fünf Institute Entwicklungspläne für die Jahre 2018–2021, in denen sie Themenfelder sowie strategische Lehr-, Forschungs- und Entwicklungsgebiete benannten, mit denen die HfH die aktuellen und zukünftigen Fragestellungen der Praxis zu beantworten hat. In der Strategieentwicklung 2022–2025 wurde die Strategie überprüft und weiterentwickelt. Die Institute ihrerseits überprüften ihre bisherigen Entwicklungspläne und legten für die Strategieperiode 2022–2025 neue vor.

Das wissenschaftliche Personal ist in den Instituten verortet und erbringt seine Leistungen in Aus- und Weiterbildung, in Forschung und Entwicklung sowie in den Dienstleistungen. Um die Institute in ihren Leistungen zu unterstützen, wurden die Wissenschaftlichen Dienste geschaffen (Zentrum Ausbildung – ZAB, Zentrum Forschung und Entwicklung – ZFE und das Zentrum Weiterbildung und Dienstleistungen – ZWD). Weiter gab es seit dem Jahr 2017 verschiedene Entwicklungen, die hier aufgelistet werden und den Change-Prozess summarisch abbilden:

- Strategische Entwicklung mit der Strategie 2017–2021 und 2022–2025 inkl. thematische Ausrichtung, Steuerung HfH, Qualitätsmanagement, Organisationsstruktur und Digitalisierung
- Einführung einer neuen Personalverordnung per Januar 2019 mit Referenzfunktionen für das wissenschaftliche Personal mit entsprechendem Führungsinstrumentarium für Mitarbeitendengespräche, zur Personalentwicklung, zur Unterstützung des wissenschaftlichen und technisch-administrativen Nachwuchses und zur Etablierung von Professor:innenstellen für strategische Lehr-, Forschungs- und Entwicklungsgebiete
- Arbeiten an der Klärung zur Trägerschaft, verbunden mit Fragen zur Finanzierung und zu den Aufnahmemodalitäten für Studierende
- Weiterentwicklung der Ausbildung:
  - Weiterentwicklung und Erneuerung der Anerkennung durch die EDK der beiden Masterstudiengänge «Schulische Heilpädagogik» und «Heilpädagogische Früherziehung» mit den Prämissen Flexibilisierung, Digitalisierung, Autonomie der Studierenden und der Lehrenden.
  - Neukonzeption und Einführung der konsekutiven Masterstudiengänge «Logopädie» und «Psychomotoriktherapie»
  - Neukonzeption des Bachelorstudiengangs «Gebärdensprachdolmetschen»
  - Einführung des Lehrgangs «Gebärdensprachlehrer:in»
- Verstärkung der Dezentralisierung des Angebots in Kooperation mit anderen Hochschulen
- Konsequentes Corona-Krisenmanagement mit kontinuierlicher Evaluation und Weiterentwicklung von Handreichungen
- Barrierefreiheit als gemeinsames Ziel für die Kommunikationsmittel der HfH

Es brauchte Mut und Ausdauer, den Change-Prozess anzustossen und zu gestalten. Nach sechs Jahren haben sich die Strukturen, Abläufe und Prozesse etabliert. Die Hochschule befindet sich in einer Konsolidierungsphase bei gleichzeitiger kontinuierlicher Weiterentwicklung mit dem Ziel der Erneuerung der Anerkennung im Jahr 2024.

Zusätzlich verlangte die Corona-Pandemie ab März 2020 ein kontinuierliches Krisenmanagement. Im regen Austausch mit den anderen Hochschulen im Kanton Zürich und aus anderen Kantonen wurde die Entwicklung der Pandemie während der zwei Jahre kontinuierlich beobachtet, die aktuelle Situation jeweils evaluiert, Massnahmen verabschiedet und kommuniziert. Dazu hatte die HfH eine Taskforce eingerichtet. Die HfH konnte dank guter Voraussetzungen bei der Digitalisierung schnell auf Online-Lehre umstellen, Homeoffice einrichten und den Betrieb sicherstellen. Die Resultate der Befragungen zur Corona- Pandemie zeigen, dass in dieser Zeit die Qualität der Leistungserfüllung insgesamt gewährleistet war. Die Gegebenheiten wurden ausserdem kontinuierlich dokumentiert. Daraus ableitend erfolgt seit dem Ende der Pandemie eine Auseinandersetzung bzgl. Digitalisierung an der HfH, insbesondere im Bereich Aus- und Weiterbildung sowie im Hinblick auf die Zukunft der Arbeitsplatz- und -zeitgestaltung.

### 3. Standards der institutionellen Akkreditierung

*Die Voraussetzungen für die institutionelle Akkreditierung nach Artikel 30 des Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetzes spiegeln die Merkmale der Hochschulförmigkeit in der Schweizer Hochschullandschaft: geführte, autonome Hochschulen mit Mitwirkung aller repräsentativer Gruppen; forschungsbasierte Lehre; Lehre, Forschung und Dienstleistung, die dem Hochschultyp entsprechen; Nachhaltigkeit und Chancengleichheit.*

*Das Qualitätssicherungssystem ist auf diesem Hintergrund als Führungsinstrument zu verstehen, das die Hochschule darin unterstützt, ihre Ziele zu erreichen.*

#### **Hinweise zum Abfassen Selbstbeurteilung durch die Hochschule:**

- Beschreiben Sie die Konzepte und/oder Mechanismen, die Ihre Hochschule entwickelt hat, um den Standard zu erfüllen, und beschreiben Sie deren Umsetzung.
- Fokussieren Sie die Ausführungen in der Selbstbeurteilung auf die Schlüsselwörter und die Hinweise.
- Verweisen Sie auf Evidenzen (Prozesse, Massnahmen, Reglemente, etc).
- Seien Sie analytisch und selbstkritisch.
- Beschränken Sie sich auf das Wesentliche! Umfang pro Standard max.2 Seiten.
- Entnehmen Sie weitere Erklärungen und Hilfestellungen den «Erläuterungen zu den Qualitätsstandards» (verlinkt).

#### **Hinweise zur Bewertung der Standards durch die Gutachtergruppe**

- Analysieren / evaluieren Sie, wie die Hochschule den Standard erfüllt. Spiegeln Sie die Aussagen aus der Selbstbeurteilung mit den in den Gesprächen anlässlich der VOV gewonnenen Erkenntnissen. Fokussieren Sie auf die Schlüsselbegriffe.

- Formulieren Sie Auflagen, wenn Mechanismen und/oder Konzepte zur Erfüllung der Standards fehlen oder bestehende Mechanismen oder Konzepte mangelhaft umgesetzt werden.

### **Hinweise zum Erfüllungsgrad der Standards**

- Ein Qualitätsstandard gilt als vollständig erfüllt, wenn Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung bestehen und diese vollständig und kohärent umgesetzt werden und der Hochschule erlauben, die Qualität ihrer Tätigkeiten zu sichern.
- Ein Qualitätsstandard gilt als grösstenteils erfüllt, wenn die Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung sowie deren Umsetzung nur geringe Mängel aufweisen.
- Ein Qualitätsstandard gilt als teilweise erfüllt, wenn Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung bestehen, aber erhebliche Mängel oder beachtliche Schwächen bei deren Umsetzung festgestellt werden, oder wenn nur für gewisse Teilbereiche Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung bestehen.
- Ein Qualitätsstandard gilt als nicht erfüllt, wenn es in Bezug auf das Qualitätssicherungssystem an zentralen Konzepten und Mechanismen mangelt und/oder wenn die Hochschule mit deren Umsetzung nicht in der Lage ist, die Qualität ihrer Aktivitäten zu gewährleisten.

Formulieren Sie Empfehlungen für die weitere Qualitätsentwicklung.

## **Prüfbereich I: 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.

Der Standard zielt darauf ab, dass die Hochschule eine Qualitätssicherungsstrategie und ein Qualitätssicherungssystem als Führungsinstrument der Hochschulleitung etabliert hat. In diesem Standard geht es noch nicht um das Qualitätssicherungssystem, sondern um dessen Verankerung auf der strategischen Ebene.

### **Beschreibung und Selbstbeurteilung**

Mit den Qualitätsgrundsätzen zur Ausrichtung, zur Realisierung und zu den Ergebnissen mit insgesamt sieben Kriterien besteht ein hochschulweiter einheitlicher Rahmen, um die Qualität zu sichern und weiterzuentwickeln. Dieser einheitliche Rahmen ermöglicht Aussagen zum nachhaltigen Nutzen der Leistungen der HfH für die Interessengruppen sowohl auf der System- als auch auf der Produktebene.

Seit dem Jahr 2017 wurden die Instrumente und die Methoden stetig weiterentwickelt und für unterschiedliche Ebenen operationalisiert. Der Stand der Qualitätsentwicklung ist jährlich in einem Qualitätsbericht festgehalten.

Im Hochschulalltag wird das QMS unterstützt durch den Q-Raum und die Intranetseiten (SharePoint) der Organisationseinheiten, welche über das HfH-Portal zugänglich sind. Der Q-



Raum enthält die grafische Übersicht über die Prozesslandkarte sowie über sämtliche an der HfH gültigen Prozessen. Alle Leistungsbereiche und Organisationseinheiten haben zudem eine Seite im Intranet (SharePoint), auf der alle Prozesse, Standards und Formulare verlinkt sind, um den Zugang zu den Prozessen möglichst niederschwellig zu halten. Die Mitarbeitenden sehen auf der entsprechenden Seite auf einen Blick die für sie relevanten Unterlagen und Hinweise zu bestimmten Themen.

Die jährlichen Qualitätsberichte liefern einen Überblick zum Zustand der Qualitätsentwicklung an der HfH und fügen sich in den Kreislauf der RADAR-Logik ein. Diese Berichte dokumentieren den Stand der Zielerreichung, beschreiben realisierte Verbesserungsmassnahmen und listen den Handlungsbedarf für weitere Verbesserungen auf.

#### *Analyse und Schlussfolgerung aus der Selbstbeurteilung HfH*

Die Q-Berichte belegen ein funktionierendes Qualitätsmanagement an der HfH, mit dem Ziel, die Qualität permanent weiterzuentwickeln, die RADAR-Logik auf den Produktebenen zu verankern und die Verbesserungsmassnahmen zu dokumentieren.

### **Bewertung der Gutachtergruppe**

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass die HfH über eine Qualitätssicherungsstrategie verfügt, die die Leitlinien eines Qualitätssicherungssystems enthält; dieses baut auf dem EFQM-Modell 2020 und der RADAR-Logik auf. Ausgehend von den HfH-Qualitätsgrundsätzen verfügt sie über einen einheitlichen Bezugsrahmen für die Qualitätssicherung, der mit grundlegenden Fragen und Kriterien gemäss EFQM sicherstellt, dass die gesamte Hochschule mit all ihren Bereichen miteinbezogen ist.

Das EFQM-Modell wurde seit der Erstakkreditierung an der HfH stetig weiterentwickelt; so wurden in einem diskursiven Prozess die Kriterien (Items) definiert, die für die Qualitätssicherung der HfH relevant sind (EFQM-Matching Matrix) und durch das Qualitätssicherungssystem erhoben und analysiert werden. Ebenso hat die HfH ihre Hochschulstrategie kontinuierlich weiterentwickelt. In den Gesprächen vor Ort und aus den Unterlagen wurde gut ersichtlich, dass immer wieder auf diese Strategie Bezug genommen wird und dass diese mit allen Bereichen verknüpft und abgestimmt ist. Der Q-Raum auf dem Intranet (Sharepoint, HfH-Portal) sowie der jährlich erstellte Q-Bericht sind weitere Elemente, die die HfH eingeführt hat und die alle relevanten Themen und Prozesse sowie Dokumente für die gesamte Hochschule umfassen. Daraus schliessen die Gutachterinnen und Gutachter auch, dass es der HfH gelungen ist, eine Qualitätskultur zu etablieren, die von den Hochschulangehörigen geschätzt, gelebt und kontinuierlich weiterentwickelt wird. Die Gutachterinnen und Gutachter möchten die HfH darin bestärken, den eingeschlagenen Weg so weiterzugehen und halten anerkennend fest, dass die Qualitätssicherungsstrategie als „lehrbuchmässig“ bezeichnet werden kann.

### **Schlussfolgerung**

***Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen 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.*

*Dieser Standard zielt auf die Wirkung des Qualitätssicherungssystems der Hochschule und dessen Verzahnung mit der Hochschulstrategie ab.*

### **Beschreibung und Selbstbeurteilung**

Das QMS der HfH ist in die Hochschulstrategie eingebettet und prozessual im Steuerungskonzept der HfH verankert. Aufgrund der neuen Organisationsstruktur wurden die Zuständigkeiten und Prozesse im erweiterten Leistungsauftrag zwischen den Instituten und Zentren ab dem Jahr 2017 schrittweise adaptiert. Um auf die Erreichung der strategischen Ziele Einfluss nehmen zu können, liegt die Verantwortung für die Qualitätssicherung bei den Instituten bzw. bei den jeweiligen Produktverantwortlichen. Basierend auf diesem Grundsatz werden die Daten erhoben und im Rahmen des QMS ausgewertet und interpretiert.

Im Rahmen der Steuerung erfolgen jährliche Reportings zu den Jahreszielen und zu den strategischen Projekt- und Produktzielen. In den Reportings wird neben der Zielerreichung geprüft, ob die Ausrichtung in Bezug auf die Strategie weiterhin stimmt. Diese Überprüfungen erfolgen auf drei Ebenen: Hochschule, Institute und Organisationseinheiten sowie Projekte und Produkte.

Die Berichterstattung zur Qualitätsentwicklung erfolgt ebenfalls im Rahmen der Steuerung HfH einmal jährlich parallel zum strategischen Reporting. Dabei werden zum einen anhand der von der HSL festgelegten Qualitätsansprüche belastbare Daten und Verbesserungsmaßnahmen diskutiert. Zum anderen wird jeweils die Funktionalität und die Zweckerfüllung des QMS erörtert.

Damit das QMS weiterhin mit der Strategie abgestimmt ist, wurde das QMS im Nachgang der Strategieentwicklung 2022–2025 weiterentwickelt, u. a. mit dem Ziel, die Nachvollziehbarkeit der Verbesserungsmaßnahmen sichtbarer zu machen sowie den Benchmark zu erweitern, indem Selbst- und Fremdbeurteilungen eingeführt wurden. Die Ergebnisse der Benchmarks fließen in die jährlichen Reportings ein und werden in die Strategiediskussion einbezogen. Bei Bedarf werden Verbesserungsmaßnahmen in die Wege geleitet, welche ihrerseits wieder rapportiert werden.

#### *Analyse und Schlussfolgerung aus der Selbstbeurteilung HfH*

Um die Integration des Qualitätsmanagementsystems in die Strategie zu gewährleisten, achtet die HfH darauf, durchgängig zu den Qualitätsbereichen die konzeptionellen Grundlagen sicherzustellen und laufend zu erneuern. Zur Integration gehört auch, dass die erhobenen Daten zur Erfüllung der Qualitätsansprüche und die daraus resultierenden Weiterentwicklungen im jährlichen Q-Bericht kommentiert und bei den Nachweisdokumenten abrufbar sind.

Das Qualitätsmanagementsystem ist auf der Produktebene gut in die Hochschulstrategie integriert. Bei der Steuerungsebene verfolgt die HfH mit denen im Juni 2022 verabschiedeten Weiterentwicklungen des QMS das Ziel, die hochschulweiten Aussagen zur Erfüllung des Auftrages zu verbessern.

## **Bewertung der Gutachtergruppe**

Die Gutachterinnen und Gutachter haben sich davon überzeugen können, dass die HfH über eine Qualitätssicherungsstrategie verfügt, die in die Hochschulstrategie integriert ist und die auf den Typus und die spezifischen Merkmale der Hochschule (PH, Bereich Heilpädagogik, interkantonale Trägerschaft) abgestimmt ist. Die QMS-Prozesse sind gut entwickelt, transparent elaboriert und langjährig etabliert. Sie sind aus der Strategie abgeleitet und umfassen alle Bereiche der Hochschule. Zudem unterstützen sie diese im Erreichen ihres vierfachen Leistungsauftrags. Basierend auf den Qualitätsansprüchen und der RADAR-Logik misst und analysiert die HfH alle definierten Leistungsbereiche und nimmt kontinuierlich Verbesserungsmaßnahmen vor. Die mannigfaltigen Prozesse dienen dazu, die Qualität zu sichern und zu befördern. Die Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung sind vorhanden und werden umgesetzt. Das Prozesscontrolling ist bei allen Stakeholdern etabliert.

Besonders positiv bewerten die Gutachterinnen und Gutachter, dass mit dem Erheben von selbstdefinierten Kriterien (Items gemäss EFQM) versucht wird, das Spezifische der HfH abzubilden, stetig zu messen und kontinuierlich zu verbessern. Die dabei erhobenen Daten werden zusätzlich für die Gewinnung von weiteren für die HfH relevanten Erkenntnissen ausgewertet. Der EFQM-Bezug wird von der HfH immer wieder kritisch hinterfragt.

## **Schlussfolgerung**

***Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 1.2 als vollständig erfüllt.***

### *Standard 1.3:*

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

*Dieser Standard nimmt die Mitwirkung der Hochschulangehörigen bei der Entwicklung und bei der Umsetzung des Qualitätssicherungssystems in den Blick.*

## **Beschreibung und Selbstbeurteilung**

Die Verantwortlichkeiten zur Qualitätssicherung sind im Organisationsreglement der HfH geregelt. So gehört es zu den Aufgaben der Rektorin bzw. des Rektors, die Qualität «von Ausbildung, Lehre, Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen» (Organisationsreglement HfH, §8, lit2d) sicherzustellen.

Die Institutsleitenden sind für die Qualität der Leistungen in ihrem Institut (§13, lit1a) und die Studiengangleitungen für die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Studienangebote (§14, lit2) verantwortlich. Der Einbezug der repräsentativen Gruppen ist sowohl für die Strategie- und Steuerungsebene als auch für die Projekt- und Produktebenen festgelegt und im Organisationsreglement HfH (§ 24–27) festgehalten. So wirken die Mitarbeitenden durch ihre Mitarbeit und/oder ihre Mitsprache beim Qualitätsmanagement mit (Mitwirkungsreglement

Mitarbeitende, §6, lit4) und die Studierenden wirken bei studienrelevanten Geschäften mit (Richtlinien studentische Mitwirkung StuKo).

Im Sinne der RADAR-Logik sind im Rahmen der Qualitätssicherung Feedbackschlaufen etabliert, welche den Dialog über die Qualität und die Verbesserungen sicherstellen. In diesem Zusammenhang bringen die Dozierenden u. a. bei den Modulentwicklungen und -evaluationen ihre Expertise ein. In den Sitzungen der Studiengangleitungen bringen Delegierte der Studierenden ihre Erfahrungen ein und machen Verbesserungsvorschläge. Im Rahmen von regelmässig stattfindenden Forschungskolloquien sind die Mitarbeitenden dazu eingeladen, Anregungen und Verbesserungsvorschläge zu den Projekten ihrer Kolleg:innen einzubringen.

In allen Leistungsbereichen sind Feedbackschlaufen mit den Teilnehmenden und Auftraggebenden fester Bestandteil des QMS. Zudem erfolgt in allen Leistungsbereichen eine standardisierte Qualitätsbeurteilung mittels Selbstbeurteilung (Dozierende, Lecturer, Researcher, Mitarbeitende der Supporteinheiten) und Fremdbeurteilung (Studierende, Auftrags- und Mittelgebende).

#### *Analyse und Schlussfolgerung aus der Selbstbeurteilung HfH*

Der Dialog mit den repräsentativen Gruppen gehört zum Selbstverständnis der HfH. Deshalb werden betroffene Gruppen bei Veränderungen oder Anpassungen in die für sie relevanten Themen sowie für Anregungen für Verbesserungen einbezogen. Zur Erfüllung der Auflage zur formalen Mitwirkung der Studierenden hat die HfH die Einbindung der repräsentativen Gruppen zur Umsetzung des QMS weiter gestärkt – und wird von den Studierenden im Rahmen der Feedbackkultur im Zusammenhang mit den Ausbildungsmodulen auch geschätzt. Zudem wurde mit dem Aufbau der StuKo für die Studierenden ein Anreizsystem zur Mitwirkung geschaffen. Dennoch ist deren Mitwirkung nach wie vor keine Selbstverständlichkeit und bedarf kontinuierlicher Anstrengungen seitens der Hochschule.

Durch das Einbringen der Expertise der Mitarbeitenden ist die Qualitätsentwicklung auf den Projekt- und Produktebenen fachlich und produktspezifisch breit abgestützt

#### **Bewertung der Gutachtergruppe**

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass der Einbezug der verschiedenen Hochschulangehörigen geregelt ist und dass die Partizipation nach der Erstakkreditierung nachhaltig verstärkt wurde (so wurden zum Beispiel die Richtlinien studentische Mitwirkung erlassen und die StuKo für die Studierenden aufgebaut). Die Mitwirkung erfolgt auch über den ständigen Dialog, der die HfH als Teil ihres Selbstverständnisses bezeichnet. Die Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung sind klar und transparent zugewiesen; neu wurde eine Ständige Kommission Qualitätsentwicklung eingeführt. Das Ziel der Kommission ist, gemäss Richtlinien, „im Auftrag der Hochschulleitung das Monitoring über die Anwendung und Funktionsweise des Qualitätsmanagements der HfH sicherzustellen“. Sie setzt sich zusammen aus je einem Mitglied einer Institutsleitung, einer Zentrumsleitung, einer Studiengangsleitung / Professor:innenschaft und einem Mitglied der Hochschulentwicklung.

Die Gutachtergruppe hat sich davon überzeugen können, dass die HfH für den Einbezug in die Umsetzung des Qualitätssicherungssystems über diverse Gefässe und Mechanismen verfügt. Sie haben jedoch nicht ganz eindeutig erkennen können, dass die Mitwirkung der Studierenden an der grundlegenden Konzeption und Weiterentwicklung (Entwicklung) des QM-Systems – wie vom Standard 1.3 gefordert – gegeben ist. Eine Beteiligung der Studierenden an der

Entwicklung des QM-Systems darf vor allem aufgrund der StuKo, den Studiengangsprecher:innen und dem Anspruch des regelmässigen Dialogs mit den Studiengangleitenden angenommen werden, jedoch empfiehlt die Gutachtergruppe die Prüfung der Einbindung von Vertreter:innen der Studierenden in die Ständige Kommission Qualitätsentwicklung.

Das Mitwirkungsreglement regelt die Mitwirkung des technisch-administrativen Personals. Wie in der Selbstbeurteilung beschrieben, ist der «Mittelbau» an der HfH keine eigene Personalkategorie, sondern integral unter dem wissenschaftlichen Personal mit entsprechenden Mitwirkungsrechten ausgestattet (vgl. Standard 2.3). Die Gutachtergruppe stellt fest, dass diese transparent und klar kommuniziert sind.

Die Mitwirkung aller repräsentativen Gruppen der HfH ist gegeben, reglementiert und wird gelebt. Die Herausforderung der studentischen Mitwirkung – ein Grossteil der Studierenden ist berufstätig – ist der HfH bewusst und sie versucht, mit verschiedenen Anreizen, diese zu befördern. Die Studierenden als zentrale „Zielgruppe“ könnten nach Ansicht der Gutachterinnen und Gutachter noch besser und intensiver eingebunden werden, allenfalls auch über die Ständige Kommission Qualitätsentwicklung. Besonders die Feedback-Kultur (Selbst- und Fremdbild) sowie die transparente und durch den Q-Raum sowie das HfH-Portal leicht zugänglichen Informationen über die Mitwirkung heben die Gutachterinnen und Gutachter anerkennend hervor.

### **Schlussfolgerung**

***Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 1.3 als grösstenteils erfüllt.***

#### ***Empfehlung 1:***

***Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die Studierenden über die StuKo in die Ständige Kommission Qualitätsentwicklung einzubeziehen.***

#### ***Standard 1.4:***

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

***Dieser Standard stellt sicher, dass die Hochschule nicht nur ihre Aktivitäten qualitätssichert, sondern auch das Qualitätssicherungssystem periodisch auf seine Zweckmässigkeit überprüft und ggfs. anpasst. Es geht also um eine «Meta-Evaluation» des Qualitätssicherungssystems.***

### **Beschreibung und Selbstbeurteilung**

Die HfH überprüft die Zweckmässigkeit des QMS jährlich im Rahmen der Reportings und der Steuerung HfH. Insbesondere interessiert, welche relevanten Informationen zur Sicherstellung der Hochschulsteuerung vorliegen und ob das System den Ansprüchen der Hochschule gerecht wird. Der jährliche Q-Bericht, welcher jeweils im Rahmen des Strategiereportings erstellt wird, dokumentiert summarisch die Qualitätsergebnisse aus den Leistungsbereichen. Ausserdem weist der Bericht auf Lücken und Verbesserungen im QMS hin. Darüber hinaus wird im Rahmen der jährlichen von externer Seite durchgeführten Revision auch das interne Kontrollsystem (IKS) überprüft.

Der Q-Bericht wird von der Ständigen Kommission Qualitätsentwicklung erstellt. Deren Aufgaben sind in den gleichnamigen Richtlinien festgehalten und umfassen den regelmässigen Review des QMS – insbesondere in Bezug auf die Einhaltung, die Vollständigkeit und die Aktualität der im Q-Raum hinterlegten Verfahren und Prozesse. Ausserdem begleitet die Kommission die Arbeiten der Arbeitsgruppen in den Qualitätsbereichen «Governance», «Ausbildung», «F&E», «Weiterbildung» und «Dienstleistungen». Diese Arbeitsgruppen planen und konzipieren in Zusammenarbeit mit der Ständigen Kommission Qualitätsentwicklung basierend auf den Qualitätsgrundsätzen entlang des Kreislaufes zur RADAR-Logik die Erhebung der Daten sowie deren Auswertung und Formulierung von Verbesserungs-massnahmen.

#### *Analyse und Schlussfolgerung aus der Selbstbeurteilung HfH*

Seit der Einführung des Q-Raumes befinden sich die Dokumente mit den Prozessbeschreibungen in derselben SharePoint basierten Arbeitsumgebung, auf der alle anderen Dokumente abgelegt sind. Das erleichtert den Zugang zu den Prozessen und unterstützt das interne Wissensmanagement. Im Arbeitsalltag ist diese Kompatibilität der Applikationen von grossem Wert. Die Dokumentation der Verbesserungs-massnahmen erfolgt im Rahmen der jährlichen Q-Berichte.

Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass die Aussagekraft der Daten verbessert werden kann – insbesondere jene zu den Organisationseinheiten und zu deren Beitrag zum Hochschulauftrag. Oft waren kaum belastbare Aussagen dazu möglich, welchen Beitrag die Einheiten zur Qualität der Leistungsbereiche beisteuern.

Mit der Überarbeitung der Qualitätsgrundsätze in den Jahren 2021 und 2022 wird an der Weiterentwicklung des QMS festgehalten. Weiterhin wird es jährliche Q-Berichte geben, welche die Entwicklung der Qualität aufzeigen und gleichzeitig die Funktionsweise des QMS kritisch beleuchten. Mit dem Monitoring zu den Qualitätsbereichen durch die Ständige Kommission Qualitätsentwicklung sind die Verfahren und Methoden zur Qualitätsentwicklung neu konzier beschrieben.

Diese Weiterentwicklung des QMS entspricht den Leistungsbereichen deutlich besser. Die Handhabung ist einfacher und mit der Besetzung der Ständigen Kommission Qualitätsentwicklung mit Mitgliedern aus der HSL ist die Qualitätsthematik verbindlich verortet. Erste Erfahrungen mit diesen Anpassungen zeigen zudem, dass es gelingt, die strategische Steuerungsebene stimmig mit der Produkt- und Projektebene in Verbindung zu bringen.

#### **Bewertung der Gutachtergruppe**

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass die HfH über verschiedene Konzepte, Mechanismen und Instrumente verfügt, mit welchen das Qualitätssicherungssystem intern und extern überprüft und angepasst wird; die Überprüfung der Zweckmässigkeit ist gegeben und findet laufend statt (jährlich). Gemäss der RADAR-Logik wird diese Überprüfung selbst kontinuierlich weiterentwickelt und analysiert. In diesem Zusammenhang besonders zu erwähnen sind zudem die Einführung des Q-Raums (transparentes und zentrales Prozessmanagement) und das jährliche Reporting mittels Q-Bericht, der durch die Ständige Kommission Qualitätsentwicklung erstellt wird. Die Gutachterinnen und Gutachter haben zur Kenntnis genommen, dass sich das überarbeitete QMS gemäss EFQM-Modell 2020 zwar noch in der Pilotphase befindet, möchten jedoch als besonders vorbildlich hervorheben, wie die HfH das System regelmässig überprüft und im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses weiterentwickelt. Aus Perspektive der Gutachterinnen und Gutachter könnte eine kurz gefasste

(chronologische) Dokumentation der Weiterentwicklungsschritte hilfreich sein und den Prozess noch transparenter machen.

### **Schlussfolgerung**

***Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 1.4 als vollständig erfüllt.***

## **Prüfbereich II: 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.*

*Dieser Standard zielt auf die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse der Hochschule.*

### **Beschreibung und Selbstbeurteilung**

#### ***Organisationsstruktur und Entscheidungsprozesse zwischen Träger und HfH***

Der HSR ist das strategische Gremium der HfH und besteht aus je einer Vertretung der Träger. Die Vertretungen werden von ihren Kantonen gewählt. Zurzeit sind Vertreter:innen der Hochschulämter, der Volksschulämter und der Fachstellen für Sonderpädagogik der Kantone im HSR. Der Kanton Zürich stellt aktuell die Präsidentin des HSR.

Die Leistungsvereinbarung zwischen dem HSR und der HfH hält die jährlich zu erbringenden Leistungen und den Mitteleinsatz fest. Deren Erreichung und Einhaltung wird vom HSR jährlich überprüft.

Der HSR, dessen Arbeitsweise im Geschäftsreglement festgelegt ist, trägt die strategische Führungsverantwortung. Er legt die Schwerpunkte in den Leistungsbereichen fest, schafft Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Leistungserbringung, genehmigt Studiengänge und verabschiedet die Strategie, den Finanz- und Entwicklungsplan, das Budget, allfällige Studienplatzbeschränkungen, Reglemente auf strategischer Ebene sowie die Wahl der Rektorin, der Hochschulleitungsmitglieder und der Professor:innen.

Das Organisationsreglement regelt die Organisation, die Aufgaben und die Arbeitsweise des HSR und der HSL. Zudem benennt es die Aufgaben der Rektorin, die Organisation und die Aufgaben der Rekurskommission und die Aufbauorganisation der Hochschule.

Der Einsitz in die Sitzungen des HSR ist in der «Interkantonalen Vereinbarung über die Hochschule für Heilpädagogik Zürich» (IV-HfH) und im Geschäftsreglement geregelt. Die Rektorin, die stellvertretende Rektorin, der Verwaltungsdirektor sowie das Präsidium der PEKO nehmen mit beratender Stimme an den Sitzungen des HSR teil. Zur Erarbeitung der Geschäfte können vom HSR Ausschüsse oder Arbeitsgruppen eingesetzt werden. Der Präsidial- und der Finanzausschuss sind ständige Ausschüsse. In den Ausschüssen werden die Geschäfte zuhanden des HSR vorbereitet. In beiden Ausschüssen nehmen die Rektorin und der Verwaltungsdirektor Einsitz.

Im neu erlassenen Reglement über Zuständigkeiten und Rechtsetzung hat der HSR die Zuständigkeiten vom HSR und von der HSL sowie die Zuständigkeiten zur Rechtsetzung



geklärt und damit für ein besseres Zusammenspiel zwischen der strategischen und der operativen Führungsebene sowie für mehr Rechtssicherheit gesorgt.

#### *Analyse und Schlussfolgerung aus der Selbstbeurteilung HfH*

Der HSR hat das Organisationsreglement und das Geschäftsreglement im Jahr 2022 grundlegend überarbeitet und so die Zuständigkeiten und Entscheidungsprozesse geklärt. Mit der Verabschiedung des Reglements über die Zuständigkeiten und die Rechtsetzung wurden zudem Zuständigkeitslücken und Fragen der Rechtsetzung bereinigt. Zudem wurden mittels Rechtsgutachten offene Fragen des Zusammenspiels der Träger und des HSR ausgeräumt.

Die finanzielle Steuerung durch den HSR und die Berichterstattung wurden verbessert durch die Zusammenlegung des externen Globalbudgets des HSR mit dem internen Budget der Hochschule sowie dessen Verzahnung mit dem externen Finanz- und Entwicklungsplan und dessen Abstimmung mit dem internen Mittelfristplan.

Mit der Lancierung und Umsetzung des Projektes «Zukunft Trägerschaft HfH» in den letzten zwei Jahren hat der HSR massgebliche Entscheide bezüglich Zulassung, Finanzierung und Governance getroffen und so die Trägerschaft der HfH als interkantonales Konkordat fit für die Zukunft gemacht, sei es in puncto Zulassung von Studierenden, sei es in puncto leistungsbezogene Finanzierung, sei es in puncto Hochschulsteuerung.

#### **Organisationsstruktur und Entscheidungsprozesse innerhalb der HfH**

Die interne Struktur der HfH ergibt sich aus dem Organisationsreglement und wird im Organigramm abgebildet. Das Steuerungskonzept der HfH legt das Zusammenspiel und die Gesamtwirkung der Prozesse und Gremien mit dem Ziel fest, hochschulgerechte Freiräume in einem klaren, verlässlichen, inhaltlichen und finanziellen bzw. ressourcenmässigen Handlungsrahmen zu ermöglichen. Die Prozesse sind auf die Organisationsstruktur ausgerichtet und sind im Q-Raum abgebildet oder in den jeweiligen Fachkonzepten beschrieben.

Die Grundlagen für die Arbeit der Mitarbeitenden sind das Mission Statement der HfH «Bildung für Alle», das Nutzenversprechen, die Vision, die Strategie sowie die strategischen Entwicklungsfelder, welche in der Strategie 2022–2025 festgehalten sind.

Die HSL trägt als Koordinations-, Meinungsbildungs- und Entscheidungsgremium die operative Führungsverantwortung. Sie ist verantwortlich für die Erfüllung des Leistungsauftrages und für den Mitteleinsatz. Sie sorgt für die Qualitätssicherung und -entwicklung, beantragt beim HSR die zu führenden Studiengänge, erlässt Studien- und Prüfungsordnungen und weitere Richtlinien. Die Hochschulleitung besteht aus der Rektorin, dem Verwaltungsdirektor und den fünf Institutsleitenden. Vertretungen der Wissenschaftlichen Dienste nehmen mit beratender Stimme an den Sitzungen teil.

Alle Geschäfte, ausser Personalgeschäfte, sind der PEKO zugänglich und bei mitwirkungsrelevanten Inhalten nimmt sie an den Sitzungen teil oder nimmt vor der Sitzung Stellung. Je nach Geschäft werden weitere Mitarbeitende hinzugezogen. Viermal im Jahr erörtert die HSL in erweiterter Zusammensetzung in Retraiten strategische Fragestellungen und Entwicklungen. In einer dieser Retraiten werden die Strategie und deren Umsetzungsmassnahmen in Form von strategischen Zielen konkretisiert und in strategische Projekte überführt. Diese werden in Projektplanungen konkretisiert. In den Planungen werden Verantwortlichkeiten, Zeitpläne, Indikatoren und Meilensteine definiert. Die strategische Umsetzung wird einmal im Jahr überprüft.

Die Hochschulstrategie, welche alle vier Jahre entwickelt wird, beinhaltet neben den strategischen Zielen und Entwicklungsfeldern die Entwicklungspläne der themenorientierten Institute für die Gesamthochschule. Diese Entwicklungspläne benennen basierend auf wissenschaftlichen Grundlagen und Herausforderungen aus der Praxis Themenfelder und strategische Schwerpunkte für die aktuelle Strategieperiode und setzen diese im vierfachen Leistungsauftrag um.

Als fachliche Basis dieser Entwicklungen erarbeiten und repräsentieren die bei den Instituten angesiedelten Professor:innenstellen die für die HfH strategisch wichtigen Lehr- und Forschungsgebiete und nehmen damit eine fachlich-thematische Leitungsaufgabe wahr. Sie präsentieren ihr Gebiet nach innen und nach aussen und sorgen für inhaltliche und methodische Weiterentwicklungen der Lehr- und Forschungsgebiete. Sie sind für die Dissemination des generierten Wissens für Wissenschaft und Praxis zuständig und bringen ihre Expertise in die Lehre ein. Sie leisten zudem einen Beitrag zur wissenschaftlichen Nachwuchsförderung.

Die Institutsleitenden erarbeiten jedes Jahr eine individuelle Leistungsvereinbarung gemeinsam mit den Professor:innen. Alle sechs Jahre werden die Ausrichtung der Professor:innenstellen und die Erfüllung der Leistungsziele durch ein Peer-Verfahren evaluiert. Die Verantwortung für das Verfahren liegt beim Zentrum «F&E». Den Vorschlag für das weitere Vorgehen machen diejenigen Institutsleitenden, bei denen die Professor:innenstelle angesiedelt ist. Im Jahr 2025 sind die ersten Peer-Verfahren vorgesehen.

Die HfH hat im Jahr 2022 das Konzept der Fachstellen überarbeitet und deren Finanzierung neu geregelt. Fachstellen sind ein in der Regel institutsübergreifender Zusammenschluss von Mitarbeitenden, die über eine spezifische Expertise zu einem heilpädagogischen Thema verfügen, das von aktueller und längerfristiger Relevanz ist. Fachstellen bündeln das Wissen und die Expertise der Mitarbeitenden und führen so verschiedene wissenschaftliche Zugangsweisen zusammen. Sie sind zwar – wie die Professor:innenstellen – keine Organisationseinheit, fördern aber die organisationsübergreifende Zusammenarbeit.

Die Wissenschaftlichen Dienste (Zentren) unterstützen die Institute bei ihrer Leistungserbringung. Durch ihre Querschnittsfunktion und durch die Definition von Prozessen ermöglichen sie die konsistente Leistungserbringung über alle fünf Institute hinweg. Mit ihrer Expertise und ihrem Support leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Erfüllung des vierfachen Leistungsauftrages der Institute. Hauptaufgaben der Zentren sind die Konzeption des Leistungsauftrages der HfH, das Qualitäts- und Wissensmanagement der Leistungen sowie die Beratung und Unterstützung der Institute bzw. der Mitarbeitenden. Weitere wichtige Aufgaben sind das Monitoring des vierfachen Leistungsauftrags, die interne und externe Kommunikation sowie die Vernetzung in den hochschulübergreifenden Fachgremien.

Die Verwaltungsdirektion «Finanzen & Services» erbringt mit ihren Organisationseinheiten Management- und Supportleistungen im administrativen und technischen Bereich (Hochschuladministration, Human Resources, Finanzcontrolling, IT-Services, Business Applications, Facility-Management und Eventmanagement).

Der Leistungsauftrag «Ausbildung» wird gemeinsam von der HSL verantwortet. Die operative Führung der Ausbildung wurde von der HSL an das Zentrum «Ausbildung» delegiert, dessen Leiter:in einen ständigen Sitz in der HSL mit beratender Stimme hat. Der erweiterte Leistungsauftrag mit den Leistungsbereichen «Weiterbildung», «F&E» und «Dienstleistungen» wird von jedem der fünf Institute selbstständig verantwortet. Die Koordination erfolgt über die fünf Institute hinweg durch die Zentren der Wissenschaftlichen Dienste.



Die Instituts- und Zentrumsleitenden sowie der Verwaltungsdirektor sind direkt der Rektorin unterstellt. Ihre Aufgaben werden in Stellenbeschreibungen festgelegt. In jährlichen Leistungsvereinbarungen zwischen der Rektorin und den Stelleninhaber:innen werden die Aufgaben, die Schwerpunkte und die zu erreichenden Ziele für das Institut bzw. den Leistungsbereich festgelegt.

#### *Analyse und Schlussfolgerung aus der Selbstbeurteilung HfH*

Mit der Reorganisation der Supportbereiche im Jahr 2020 konnten die Wissenschaftlichen Dienste gestärkt und die Supportprozesse effizienter gestaltet werden. Mit dem erfolgreichen Abschluss des Projektes «Steuerung Weiterbildung/Dienstleistung» Ende 2021 und durch die konsequente Verortung der operativen Verantwortung für den erweiterten Leistungsbereich in den Instituten sind die Zuständigkeiten klar geregelt worden.

Mit dem Projekt «Ausbildungsmodule in die Institute» im Jahr 2022 und dessen Umsetzung im Jahr 2023 soll die Personal- und Themenentwicklung in den Instituten stärker mit der Personaleinsatzplanung und den Inhalten in der Ausbildung verzahnt werden.

Die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse innerhalb der HfH sind definiert und allen Mitarbeitenden über den Q-Raum sowie das HfH-Portal zugänglich.

#### **Organisationsstruktur und Entscheidungsprozesse auf Leistungsbereichsebene**

Die vier Leistungsbereiche «Ausbildung», «Weiterbildung», «F&E» und «Dienstleistungen» sind in der «Interkantonalen Vereinbarung über die Hochschule für Heilpädagogik Zürich» (IV-HfH) aus dem Jahr 1999 festgelegt. In der jährlichen Leistungsvereinbarung werden sie zwischen dem HSR und der HfH konkretisiert. Die Organisationsstruktur der HfH folgt einer themenorientierten Logik. In den Konzepten «Weiterbildung», «Dienstleistungen» und «F&E» werden die Strategie und die Steuerung für diese Leistungsbereiche konkretisiert. Die Grundlagen für den Bereich «Ausbildung» befinden sich in mehreren Dokumenten: Leitlinien Lehren und Lernen an der HfH, Aufgaben und Zuständigkeiten im Bereich Ausbildung, Prämissen und Zieldimensionen Ausbildung HfH.

Die Wissenschaftlichen Dienste mit den drei Zentren «Ausbildung», «Weiterbildung / Dienstleistungen» und «F&E» haben den Auftrag, die Leistungserbringung über alle Institute hinweg zu koordinieren und die einheitliche Umsetzung sicherzustellen. Um die Arbeiten gut koordinieren zu können, nehmen die Zentrumsleitungen «Ausbildung» und «F&E» in der HSL beratend Einsitz. Ausserdem werden der Kommunikationsfluss und die Zusammenarbeit über die Organisationseinheiten in leistungsauftragspezifischen Koordinationsgremien sichergestellt.

#### **Ausbildung**

Im Gremium Koordination Ausbildung werden studiengangübergreifende Themen diskutiert, koordiniert und zuhanden der HSL entschieden. Unter der Leitung des Zentrums «Ausbildung» nehmen die Studiengangleitenden und die Leiterin der Hochschuladministration im Gremium teil. Bei Bedarf werden der Rechtsdienst, die Vertretung der Hochschulentwicklung sowie weitere Stellen beigezogen (z. B. Digital Learning Center oder Hochschulkommunikation).

Für jeden Studiengang gibt es eine Studiengangleitung. Diese sind personell einer Institutsleitung unterstellt und sind inhaltlich in der Aufgabenerfüllung gegenüber der Leiterin Zentrum «Ausbildung» verantwortlich. Die HSL verantwortet das Ausbildungsangebot, die operative Leitung ist an das Zentrum «Ausbildung» delegiert.

Die Lehrenden eines Studiengangs können in verschiedenen Instituten verortet sein. Dadurch werden der Austausch und die Koordination zwischen den Lehrenden über die Institute hinweg sichergestellt. Wer dabei welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten wahrnimmt, ist im Dokument Aufgaben und Zuständigkeiten in der Ausbildung an der HfH beschrieben.

### ***Weiterbildung und Dienstleistungen***

Das Gremium ZWD-Koordination berät Geschäfte des Leistungsauftrags Weiterbildung und Dienstleistungen und stellt damit eine übergreifende Steuerung und Weiterentwicklung dieser beiden Leistungsbereiche über die ganze Hochschule hinweg sicher.

Das Gremium Community of Practice fördert den Austausch zwischen den Produktverantwortlichen der Weiterbildungen und den Dienstleistungen. Damit leistet dieses Gremium einen Beitrag zum Wissenstransfer innerhalb der HfH.

### ***Forschung & Entwicklung***

Das Zentrum «F&E» sichert mit der F&E-Sitzung, dem Forschungskaffee und dem Methoden- und Forschungskolloquium den Wissenstransfer sowie den Austausch zwischen den Mitarbeitenden. Sowohl die F&E-Sitzung wie auch die das Forschungskolloquium werden in Gebärdensprache übersetzt und aufgenommen.

### ***Analyse und Schlussfolgerung aus der Selbstbeurteilung HfH***

Seit dem Jahr 2017 ist die HfH in themenorientierten Instituten organisiert, die den vierfachen Leistungsauftrag erfüllen. Diese Entwicklung fand aufgrund der Überzeugung statt, dass die HfH Antworten auf Fragen der Praxis geben muss, und dass sie den ganzen Zyklus von der Wissensgenerierung in der Forschung bis zur Wissensvermittlung in Aus- und Weiterbildung unterstützen kann. Mit dieser Unterstützung verknüpft die HfH Lehre und Forschung konsequent innerhalb der Themenfelder ihres Leistungsauftrags. Die Institute ihrerseits haben Teams gegründet, die sich um die Weiterentwicklung der strategisch wichtigen Lehr- und Forschungsgebiete kümmern.

Eine Herausforderung ist die Steuerung der vier Leistungsbereiche über die Institute hinweg. Und das trotz einheitlicher Rahmenbedingungen, Prozesse und Qualitätskriterien. Auch das Schnittstellenmanagement ist eine zentrale Herausforderung und je nach Organisationseinheit unterschiedlich komplex. Die Steuerung des Masterstudiengangs «Schulische Heilpädagogik» mit 1'000 Studierenden und 350 jährlichen Zulassungen ist um einiges anspruchsvoller als die Steuerung des Studiengangs «Gebärdensprachdolmetschen», der maximal 20 Studierende hat und alle vier Jahre beginnt. Zudem unterscheidet sich die Koordination des Leistungsauftrags Ausbildung, welche gemeinsam verantwortet und zentral geführt wird, von der Koordination der Leistungsbereiche im erweiterten Leistungsauftrag, welche in den Instituten verantwortet werden.

Für die erfolgreiche Koordination entscheidend sind die enge Zusammenarbeit und der kontinuierliche Austausch, um Inhalte weiterzuentwickeln und das Personal zu planen bzw. zur Verfügung zu stellen. Um die Zusammenarbeit auf der Ebene der Hochschule sicherzustellen, sind zusätzlich zu den bestehenden Koordinationen Lehrenden-Konferenzen geplant. Das Ziel solcher Austauschformate ist es, über studiengangübergreifende Neuerungen, Innovationen, Weiterentwicklungen, Inhalte und Lehr- und Lernformen zu informieren und zu diskutieren.

Um die Personaleinsatzplanung für die Ausbildung besser mit der Personalplanung und der Personalentwicklung der Institute abzustimmen, wurde im Jahr 2022 das Projekt «Ausbildungsmodule in die Institute» lanciert. Das Ziel des Projektes war es, jedes Ausbildungsmodul eindeutig einem Institut zuzuordnen. Während die Modulleitung weiterhin die Personaleinsatz-

planung für ihr Ausbildungsmodul vornimmt, sind die Institute dafür verantwortlich, das benötigte wissenschaftliche Personal für die Ausbildungsmodule «ihres» Instituts sicherzustellen. Das Konzept «Module in die Institute» benennt explizit das Vorgehen, die Verantwortlichkeiten, die Zuständigkeiten, mögliche Konfliktherde und zeichnet Lösungswege und -hierarchien auf.

### **Bewertung der Gutachtergruppe**

Die Gutachterinnen und Gutachter haben zur Kenntnis genommen, dass die HfH seit 2017 einen grossen Changeprozess durchlaufen und die Organisation grundlegend umgestaltet hat. Diese tiefgreifende organisatorisch-strukturelle Veränderung seit der Erstakkreditierung mit der Einführung von Instituten nach Themenfeldern (themen-orientierte Institute) sowie der Wissenschaftlichen Dienste (hier insbesondere des Zentrums Ausbildung und des Zentrums Forschung und Entwicklung) heben die Gutachterinnen und Gutachter ausdrücklich positiv hervor. Die neue Organisation („Netzwerkorganisation“) stärkt die Entwicklung der Hochschule insgesamt, ist am Puls der Zeit (Ausrichtung auf Berufsfelder erachtet die Gutachtergruppe als grosse Stärke) und wird von den Angehörigen der Hochschule mitgetragen – dies konnten die Gutachterinnen und Gutachter in den Gesprächen vor Ort feststellen.

Bezogen auf die Governance hat die HfH in den vergangenen Jahren weitere Klärungen vorgenommen; so wurden bspw. die Zuständigkeiten und Entscheidungsprozesse des HSR überarbeitet und mit dem neuen Reglement über die Zuständigkeiten und die Rechtssetzung wurden offene Fragen der Rechtssetzung sowie Zuständigkeitslücken bereinigt. Die Gutachterinnen und Gutachter haben sich davon überzeugen können, dass – wie in der Selbstbeurteilung der HfH dargestellt – die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse innerhalb der HfH definiert sind. Die Mitarbeitenden sind über den Q-Raum und das HfH-Portal darüber informiert und haben Zugriff auf die relevanten Dokumente und Beschreibungen. Überaus schlüssig erscheint ihnen, dass die Zentrumsleiter:innen Wissenschaftliche Dienste (d.h. Zentrum „Ausbildung“, „Weiterbildung/Dienstleistung“ sowie „F&E“) als koordinierende Stellen der Leistungserbringung über alle Institute hinweg beratend in der HSL Einsitz haben, um eine einheitliche Umsetzung besser sicherstellen zu können. Die Institutsleiter:innen nehmen eine zentrale Funktion in der Organisation ein: sie verantworten die Leistungserbringung und viele weitere Aufgaben in ihren Bereichen. Im Jahr 2025 sollen erstmals mittels Peer-Verfahren die Ausrichtung der Professor:innenstellen und die Erfüllung der Leistungsziele evaluiert werden – die Gutachterinnen und Gutachter zeigen sich beeindruckt von diesem Ansatz und unterstreichen den Mehrwert vom zu erhebenden Selbst- und Fremdbild, welches die HfH als Instrument ihrer Qualitätssicherung lebt. Etwas besorgt zeigen sich die Gutachterinnen und Gutachter ob der hohen Verantwortungs- und Arbeitslast der Institutsleitungen – hier regen sie an, diese im Auge zu behalten.

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass die Governance-Struktur geregelt ist und dass diese es der HfH ermöglicht, ihren Auftrag zu erfüllen.

### **Schlussfolgerung**

***Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen 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.*

*Dieser Standard zielt darauf ab, dass die Hochschule ihre strategischen Entscheide Daten-gestützt vornimmt.*

### **Beschreibung und Selbstbeurteilung**

Die HfH betreibt ein umfassendes Informationssystem, welches den verschiedenen Anspruchsgruppen aktuelle und relevante Informationen adressatengerecht zur Verfügung stellt. Die HfH ist bestrebt, operative und strategische Entscheide informations- und bei Bedarf kennzahlengestützt zu treffen. Das Informationssystem orientiert sich an den Vorgaben der externen Anspruchsgruppen (Bundesamt für Statistik BfS, Träger, HSR), der internen Anspruchsgruppen (HSL, Organisationseinheiten) sowie der vier Leistungsbereiche. Das Informationssystem ist im Steuerungskonzept HfH beschrieben.

Die HfH ist in das Reporting des Bundesamts für Statistik für Pädagogische Hochschulen eingebunden, welches jährlich Statistiken zu Studierenden und Ressourcen (Personal, Finanzen) erhebt.

Das jährliche Reporting an den HSR als strategisches Führungsgremium dokumentiert die Umsetzung des vierfachen Leistungsauftrags mit den entsprechenden Kennzahlen (Aufnahmen, Studierende, Diplomierungen im Leistungsauftrag «Ausbildung», Volumina und Selbstfinanzierungsgrad in den Leistungsbereichen «Weiterbildung», «Forschung und Entwicklung», «Dienstleistungen») und an den eingesetzten Ressourcen (Personal, Finanzen, Infrastruktur). Die Instrumente für das Reporting sind der jährlich zu erstellende Finanz- und Entwicklungsplan über vier Planjahre, das Jahresbudget basierend auf dem ersten Planjahr inklusive Leistungsvereinbarung, die Zwischenabschlüsse per Ende Mai und Ende September mit der Hochrechnung per Ende Jahr und der Jahresbericht inklusive Jahresrechnung und Leistungsbericht. Zudem wird der HSR regelmässig über den Stand wichtiger Entwicklungen in der HfH in Kenntnis gesetzt.

Die HSL nutzt für ihr Reporting die gleichen Instrumente wie der HSR, wobei das Reporting für die Verantwortungsbereiche der einzelnen HSL-Mitglieder konkretisiert wird. Als operatives Führungsgremium setzt sich die HSL viermal im Jahr im erweiterten Kreis (eHSL) mit dem Strategiereporting auseinander. Dieses umfasst Kennzahlen zu den vier Leistungsbereichen, die Statusberichte der strategischen Projekte und den jeweiligen Stand der Entwicklungspläne der Institute. Die HSL bzw. die Rektorin informiert nach den Sitzungen im HfH-Portal über die Resultate. Die Vorgesetzten kommunizieren die Resultate in ihren jeweiligen Organisationseinheiten.

Die Leistungsbereiche in den Instituten erheben operative Daten, um das Tagesgeschäft evidenzbasiert zu analysieren und strategieorientiert über Entwicklungen zu entscheiden. Der Fokus bei den Evaluationen liegt auf der Qualität und Leistungsfähigkeit der Leistungsbereiche. Die Erhebung der Daten und die Aufbereitung der Informationen werden durch die Zentren koordiniert und unterstützt. In F&E werden quantitative und qualitative Kennzahlen erhoben, welche die Leistungen der Forschungsprojekte reflektieren. Die Kennzahlen sind im Konzept F&E definiert, werden kontinuierlich erhoben und in das Current-Research-Information-System (CRIS) übertragen; das dazugehörige Reporting erfolgt zweimal jährlich.

Den Führungspersonen werden regelmässig Berichte zum Ressourceneinsatz (Personal, Finanzen) als Budget-Ist-Vergleich zur Verfügung gestellt (Kostenstellen-Kostenträger-Bericht) pro Organisationseinheit, Stellenplan pro Organisationseinheit, Projektbericht pro Dienstleistungs- oder Forschungsprojekt. Die Berichte werden über das MIS-Tool QlikSense zur Verfügung gestellt.

Zudem bietet das neue ERP-System zur Angebots- und Personaleinsatzplanung (A-PEP) detaillierte Informationen zum Personaleinsatz pro Studiengang, Modul (Ausbildung/Weiterbildung), CAS, Kurs, Tagung und Kundenprojekt (Forschung/Dienstleistung).

In den Bereichen «Kommunikation» und «Marketing» werden ebenfalls Kennzahlen zur Wirksamkeit der Kommunikationskanäle erhoben, beispielsweise durch Klickraten oder Verweildauer auf den Webseiten. Zudem unterstützt das Rektorat die Mitarbeitenden mit einem Bildungsmonitoring und einer Medienschau (Argus).

#### *Analyse und Schlussfolgerung aus der Selbstbeurteilung HfH*

Die HfH generiert mit dem Ziel einer evidenzbasierten Hochschulsteuerung in allen Leistungsbereichen und Organisationseinheiten systematisch Daten. Diese Daten sind auf die Strategie der HfH und die Erfüllung des Leistungsauftrags ausgerichtet. Der Umgang mit den Daten und die daraus abgeleiteten Massnahmen sowie deren Kontrolle sind verbindlich und werden von der HSL und den Zentrumsleitenden regelmässig an die Anspruchsgruppen kommuniziert. Die Qualität der Steuerung der Hochschule hat seit der Einführung des Steuerungskonzeptes im Jahr 2019 zugenommen.

Der festgesetzte Rhythmus des Reportings erlaubt der HSL in Zusammenarbeit mit den Zentrumsleitenden, Bereichsleitenden und den Studiengangleitenden sowie den Professor:innen die kennzahlen- und informationsbasierte Steuerung der HfH. Das Reporting ist Teil der Steuerung der Aufgaben unter Berücksichtigung von mittel- und langfristigen Entwicklungen und kurzfristigen Herausforderungen. Die Differenzierung zwischen den Kennzahlen und dem Reporting spiegelt die Unterscheidung zwischen Ergebnis- und Prozessqualität wider.

Während die Kennzahlen aus den verschiedenen Bereichen der Hochschule Aussagen zu den Zielen und den Ergebnissen zulassen, ermöglicht das Strategiereporting einen Diskurs über den Stand der Umsetzungen. Dieser Diskurs hat in den letzten beiden Jahren an Gehalt gewonnen, insbesondere hinsichtlich der Formulierung von Handlungsimplicationen für den Hochschulalltag. Die HfH arbeitet weiter daran, den Nutzen des Reportings zu erhöhen.

#### **Bewertung der Gutachtergruppe**

Die Gutachtergruppe hat festgestellt, dass die HfH zur Bereitstellung von Daten und Informationen in allen Leistungsbereichen über ein elaboriertes System verfügt. Diese Daten und Informationen werden systematisch gesammelt, aufbereitet und für die Steuerung der Institution genutzt. Der jährlich erscheinende Q-Bericht nimmt Bezug auf die Strategie; das Steuerungskonzept ist elaboriert, zielführend und ist die Basis dafür, dass die relevanten Daten erhoben werden. Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich anlässlich der Gespräche davon überzeugen, dass die aufbereiteten Daten – in den Reportingprozessen oder aber auch auf Nachfrage – auch dem Hochschulrat zur Erfüllung seiner Aufgaben dienlich sind. Besonders positiv heben die Gutachterinnen und Gutachter hervor, dass die Ergebnisse, die aus dem

EFQM-Matching hervorgehen, auch für weitere Erkenntnisse genutzt werden und somit der Steuerung der Hochschule dienen.

Die Gutachtergruppe anerkennt die Fähigkeit der HfH, auf Basis ihrer Daten operative und strategische Entscheidungen zu treffen. Die HfH verfügt über gut etablierte Konzepte und Mechanismen im Umgang mit strukturelevanten Daten. Die HfH erfüllt damit den Standard in Bezug auf Kennzahlen, operative und strategische Entscheidungen.

### **Schlussfolgerung**

***Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 2.2 als vollständig erfüllt.***

#### *Standard 2.3:*

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

*Dieser Standard verlangt, dass alle Hochschulangehörigen über Mitwirkungsrechte verfügen. Es bestehen gewisse Redundanzen zum Standard 1.3, jedoch ist der vorliegende Standard unter dem Prüfbereich «Governance» angesiedelt und aus dieser Perspektive zu behandeln.*

### **Beschreibung und Selbstbeurteilung**

#### ***Mitwirkung der Mitarbeitenden***

Laut der «Interkantonalen Vereinbarung über die Hochschule für Heilpädagogik Zürich» §§ 26, 27 (siehe IV-HfH) sind die Mitarbeitenden und die Studierenden die repräsentativen Gruppen der HfH. An der HfH gibt es für die Mitarbeitenden zwei Personalkategorien: das wissenschaftliche und das administrativ-technische Personal.

Beim wissenschaftlichen Personal werden folgende Kategorien unterschieden: Professor:innen, Dozent:innen (Senior Lecturer, Senior Researcher, Senior Consultant), wissenschaftliche Mitarbeitende II (Advanced Lecturer, Advanced Researcher, Advanced Consultant), wissenschaftliche Mitarbeitende I (Junior Lecturer, Junior Researcher, Junior Consultant) und wissenschaftliche Assistent:innen. Die Personalverordnung hält die Rahmenbedingungen für eine Anstellung an der HfH fest.

Die PEKO ist das Mitwirkungsorgan der Mitarbeitenden der HfH. Sie besteht aus insgesamt sechs Personen und setzt sich zusammen aus Vertretungen von je zwei Personen der Kategorien Professor:innen und Senior, wissenschaftliche Mitarbeitende I und II und Assistent:innen sowie administrativ-technisches Personal. Das Präsidium wird von den Personalvertretenden gewählt. Die PEKO vertritt die Interessen der Mitarbeitenden gegenüber dem HSR und der HSL und hat ihnen gegenüber ein Antragsrecht. Die Mitwirkungsgebiete umfassen verschiedene Stufen: Information, Mitsprache und/oder Mitarbeit, Mitentscheidung nicht paritätisch, Mitentscheidung paritätisch und Selbstverwaltung.

Die Arbeit der PEKO wird im Rahmen der Jahresarbeitszeit entschädigt. Im Organisationsreglement HfH, im Reglement über die Mitwirkung der Mitarbeitenden und in der Geschäftsordnung der Personalkommission werden die Mitwirkungsrechte expliziert. Die PEKO kann zu allen Geschäften – ausser Personalgeschäften – Stellung nehmen und ihr



Mitwirkungsrecht auf den verschiedenen Ebenen der HfH wahrnehmen. Und sie kann Anliegen an die HSL und den HSR formulieren sowie eine Stellungnahme verlangen.

Die Mitwirkung wird durch die Partizipation in den folgenden Gremien ermöglicht: PEKO, Einsitz in die Sitzungen des HSR, Einsitz bei mitwirkungsrelevanten Geschäften der HSL, Einsitz in die Sitzungen der erweiterten HSL, Einsitz in Wahlkommissionen von Instituts- und Zentrumsleitenden sowie Professor:innen sowie der halbjährliche Austausch mit der Rektorin und der HSL. Im Juni findet die jährliche Mitarbeitendenversammlung statt.

Grundsätzlich können sich die Mitarbeitenden unabhängig von ihrer Aufgabe und ihrer Position bei ihren Vorgesetzten, der PEKO, zu Sachgeschäften oder über Critical Incident einbringen, die die ganze Hochschule betreffen. Das Instrument Critical Incident zielt darauf ab, Mitarbeitende in die Weiterentwicklung von Prozessen einzubeziehen. Dieses Instrument entstand als Konsequenz der Mitarbeitendenbefragung im Jahr 2019.

Die Mitarbeitenden jeder Organisationseinheit sind dazu eingeladen, ihre Expertise, ihre Ideen oder ihre persönlichen Einschätzungen in die Weiterentwicklungen einzubringen.

Einmal jährlich im Juni finden die sogenannten HfH-Tage statt. Sie verfolgen die Ziele, sich mit Themen auseinanderzusetzen, die die ganze HfH betreffen, und die Arbeiten der Organisationseinheiten sichtbar zu machen. An den HfH-Tagen findet ebenfalls die jährliche Vollversammlung der Mitarbeitenden statt. Die PEKO organisiert und leitet die Vollversammlung, an der Wahlen stattfinden und die Mitarbeitenden konkrete Wünsche und Anliegen an die HSL formulieren. Die Wünsche und Anliegen müssen von der HSL beantwortet werden.

Alle Mitarbeitenden diskutieren an den jährlich stattfindenden Mitarbeitendengesprächen (MAG) ihren Einsatz und ihre Entwicklungsmöglichkeiten mit den Vorgesetzten. Die Mitarbeitenden haben am MAG ein grosses Mitspracherecht.

Die Vorgesetzten achten darauf, dass die Planung frühzeitig angegangen und nach transparenten Kriterien und Abläufen vorgenommen wird. Die Interessen und Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeitenden werden wenn möglich berücksichtigt bzw. ausgehandelt.

Die Referenzfunktionen geben Auskunft über den Einsatz, die Qualifikation und die Erwartungen.

Mitarbeitende können sich auch in Arbeitsgruppen einbringen, die sich im Auftrag der HSL per Mandat mit bestimmten Themen auseinandersetzen.

Im Jahr 2022 wurde wie alle drei Jahre eine Mitarbeitendenbefragung durchgeführt.

Bis März 2023 analysierten die Führungskräfte die Resultate auf der Hochschulebene und in Bezug auf ihre Organisationseinheiten. Unter Einbezug der Mitarbeitenden werden Massnahmen auf beiden Ebenen erarbeitet und zur Umsetzung vorgeschlagen.

#### *Analyse und Schlussfolgerung aus der Selbstbeurteilung HfH*

Die Mitwirkung der Mitarbeitenden ist rechtlich und statuarisch festgehalten. Der Einsitz in die Sitzungen des HSR, die Partizipation an den Retraiten und der regelmässige Austausch zwischen Rektorin, HSL und der PEKO unterstützen das gemeinsame Verständnis für die Prozesse, Abläufe und Anliegen.

Das Instrument Critical Incident wurde nach der Mitarbeitendenbefragung im Jahr 2019 als Massnahme eingeführt, mit der die Mitarbeitenden Rückmeldungen zu fehlenden oder

mangelhaften Prozessen geben und gleichzeitig Vorschläge für Verbesserungen machen können. Das Instrument wird bisher wenig genutzt und ist bei den neuen Mitarbeitenden kaum bekannt. Mitarbeitende mit persönlichen Anliegen wenden sich in der Regel direkt an die PEKO.

Die Zusammenarbeit zwischen der PEKO und der HSL ist konstruktiv und wertschätzend. Zu dieser positiven Situation tragen die Mitglieder der HSL und die Mitglieder der PEKO bei. Die HSL prüft die Rückmeldungen der PEKO und beantwortet diese mit Begründungen. Es besteht ein gegenseitiges Vertrauen und man teilt das Ziel, den Hochschulbetrieb kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu verbessern.

Die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung im Jahr 2022 waren erfreulich. Das Ziel, gleich oder besser als andere Hochschulen abzuschneiden, wurde in allen vier Zielgrössen Commitment, Zufriedenheit, Attraktive Arbeitgeberin und Weiterempfehlung der Arbeitgeberin erreicht. Im Vergleich zur Befragung im Jahr 2019 zeigen die Resultate, dass sich die seit dem Jahr 2017 eingeleiteten Veränderungen positiv auswirken und die HfH sich in einer Konsolidierungsphase befindet.

### ***Mitwirkung der Studierenden***

Das studentische Mitwirkungsorgan, die Studierendenkommission (StuKo) der HfH, wurde 2021 gegründet. In den Richtlinien zur studentischen Mitwirkung sind die Rahmenbedingungen festgehalten. Die StuKo hat Anrecht auf Einsitz in die Wahlkommissionen von Professor:innen- und Dozent:innenstellen. Bei studienrelevanten Geschäften wie den Änderungen von Studien- und Prüfungsordnungen, Änderungen von Richtlinien und weiteren Erlassen, welche Rechte und Pflichten der Studierenden betreffen, ist die StuKo beizuziehen. Sowohl die HSL, das ZAB wie auch die Studiengangleitenden tauschen sich regelmässig mit der StuKo aus.

Die Gruppe der Gutachter:innen empfahl in ihrem Bericht aus dem Jahr 2018 zur Erfüllung der Auflagen aus der Erstakkreditierung der HfH, die Voraussetzungen für einen Sitz der Studierenden im HSR zu schaffen. Der Einsitz an den Sitzungen des HSR ist in der «Interkantonalen Vereinbarung über die Hochschule für Heilpädagogik Zürich» (IV-HfH) und in der Geschäftsordnung StuKo festgehalten. Aufgrund der Bestimmungen ist es weiterhin nicht möglich, Studierende bei den Sitzungen des HSR zu beteiligen.

Die Hochschule fördert die Mitwirkung der Studierenden, indem sie ihre Infrastruktur zur Verfügung stellt. Zusätzlich wird ein Anreiz für die Mitwirkung gesetzt, indem die StuKo-Mitglieder wählen können, ob sie für ihre Arbeit finanziell entschädigt werden oder ECTS-Punkte erhalten möchten. Die Hochschule kann weitere finanzielle Beiträge für konkrete Projekte zur Verfügung stellen.

In den Bachelorstudiengängen ist das Delegiertenwesen als Mitwirkungsmöglichkeit verankert. Delegierte und die StuKo haben unterschiedliche Rollen übernommen und tauschen sich regelmässig aus. Die Delegierten werden innerhalb eines Studiengangs gewählt und übernehmen Funktionen wie zum Beispiel als Jahrgangssprecher:in. Und sie organisieren die Meinungsbildung innerhalb ihres Studiengangs und unterstützen Modul- und Studiengangevaluationen.

### ***Analyse und Schlussfolgerung aus der Selbstbeurteilung HfH***

Das Fortbestehen der StuKo erfordert die Mitwirkung der Studierenden – aufgrund des regelmässigen Wechsels der Mitglieder unterstützt die HfH die StuKo darin, die Bedeutung und die verschiedenen Möglichkeiten der Mitwirkung zu vermitteln. Das liegt u. a. daran, dass die Identifizierung mit dem Studiengang in kleineren Studiengängen, die in relativ geschlossenen Gruppen organisiert sind, stärker ausgeprägt ist. Trotz der Herausforderungen mit wechselnden Mitgliedern konsultiert die HfH die StuKo für wichtige strategische Fragen und schätzt ihre



Beiträge. Darüber hinaus kann die HfH die StuKo noch mehr dafür sensibilisieren, die vielfältigen Mitwirkungsmöglichkeiten aktiver bekannt zu machen.

### ***Mitwirkung weiterer Anspruchsgruppen***

#### **Hochschulrat (HSR)**

Der HSR der HfH besteht aus Vertreter:innen der Träger. Sie arbeiten in ihren Kantonen in unterschiedlichen Bereichen: in Departementen, Hochschulämtern, Volksschulämtern und Fachstellen Sonderpädagogik. Der HSR engagiert sich in Arbeitsgruppen und Wahlkommissionen.

#### **Alumni**

Die HfH-Abgänger:innen sind im Verein Alumni HfH organisiert. Die Geschäftsstelle wird von der Hochschule wahrgenommen und ein Hochschulmitglied nimmt beratend Einsitz an den Vorstandssitzungen. Beide Seiten bringen ihre Informationen und Anliegen ein und diskutieren diese. Das erste Jahr nach Abschluss sind alle Abgänger:innen der HfH gratis Mitglied der Alumni-Organisation, danach ist sie kostenpflichtig. Eine Vereinbarung zwischen der Alumni HfH und der HfH regelt die Zusammenarbeit.

#### **Berufsfeld**

Die HfH steht in engem Kontakt mit dem Berufsfeld und pflegt den Austausch mit den Berufsverbänden und weiteren Akteuren in diesem Bereich. So sind mehrere Mitarbeitende in Berufsverbänden engagiert, übernehmen Funktionen in Stiftungen und gestalten so den direkten Dialog mit Personen aus der Praxis (siehe Delegationen/Mandate). Vertretende von verschiedenen Anspruchsgruppen, insbesondere der Berufsverbände, sind aktiv einbezogen in die Entwicklung von Studiengängen und in die Revisionen der EDK-Reglemente. Umgekehrt holen die Verbände bei Bedarf fachlichen Rat bei der HfH ein.

#### ***Analyse und Schlussfolgerung***

Die HfH legt Wert darauf, dass auch der HSR, die Alumni und die Akteure aus dem Berufsfeld in Arbeitsgruppen mitarbeiten oder an Vernehmlassungen teilnehmen können. Allerdings ist es mitunter herausfordernd, die Sachverhalte so darzustellen, dass sie von Aussenstehenden verstanden werden können.

Kooperationen mit anderen Hochschulen und das Engagement in den Berufsverbänden sind für die HfH wichtige Tätigkeiten, um mit den Anspruchsgruppen anderer Hochschulen und Berufsverbänden in direktem Kontakt zu sein und insbesondere die Verankerung in den Berufsfeldern zu pflegen.

### **Bewertung der Gutachtergruppe**

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass die HfH die repräsentativen Gruppen – die Mitarbeitenden und die Studierenden – mit Mitwirkungsrechten ausgestattet hat, die ihnen die unabhängige und regelmässige Partizipation ermöglichen. Besonders hervorheben möchte die Gutachtergruppe die Weiterentwicklungen seit der erstmaligen Akkreditierung: so wurde vor allem den Studierenden eine Mitwirkung formell ermöglicht aber auch durch konkrete Massnahmen befördert. Seit 2021 besteht zudem die StuKo, welche von der Hochschulleitung aktiv unterstützt wird. Die Mitwirkungsrechte der StuKo sind in Richtlinien definiert und umfassen u.a. das Anrecht auf Einsitz in die Wahlkommissionen von Professor:innen- und

Dozent:innenstellen. Zudem ist die StuKo bei studienrelevanten Geschäften wie den Änderungen von Studien- und Prüfungsordnungen, Änderungen von Richtlinien und weiteren Erlassen, welche Rechte und Pflichten der Studierenden betreffen, beizuziehen. Der regelmässige Austausch zwischen der StuKo mit der HSL, dem Zentrum Ausbildung (ZAB) wie auch den Studiengangleitenden findet statt. Die Mitwirkung wird entlohnt durch CHF oder ECTS; dies stellt sicherlich einen Anreiz für die Studierenden dar, sich zu engagieren. Ganz generell leistet die HfH gute Unterstützung der Studierenden, die grösstenteils berufstätig sind und dementsprechend eingeschränkte Ressourcen zur Verfügung haben. Die Gutachtergruppe bestärkt die HfH darin, die StuKo weiterhin zu unterstützen und deren unabhängiges Funktionieren zu gewährleisten.

Die PEKO vertritt die Interessen der Mitarbeitenden gegenüber dem HSR und der HSL und hat ihnen gegenüber ein Antragsrecht; die Möglichkeiten der Mitwirkung umfassen von Information bis zum Mitentscheid auf allen Stufen. Im Organisationsreglement HfH, im Reglement über die Mitwirkung der Mitarbeitenden und in der Geschäftsordnung der Personalkommission werden die Mitwirkungsrechte expliziert und die Gutachtergruppe konnte sich davon überzeugen, dass diese angewandt werden. Die Gutachtergruppe regt einzig an, zu prüfen, ob die PEKO mit der Gleichstellungsbeauftragten ergänzt werden könnte, da nach Auffassung der Gutachterinnen und Gutachter die Themenfelder Gleichstellung und Diversität auch nach aussen sichtbar vertreten sein sollten.

Die Bemühungen um Mitwirkung des Berufsfelds und auch der Alumni werten die Gutachterinnen und Gutachter als zielführend und bestärken die HfH, diesen Weg weiter zu gehen. Zudem haben die Gutachterinnen und Gutachter an den Gesprächen erfahren, dass die HSL teilweise ihre Sitzungen / Retraiten öffnet und alle Anspruchsgruppen mithören oder teilweise sich einbringen können; dies trägt auch dazu bei, dass Hintergründe von Entscheidungen transparent und nachvollziehbar sind.

### **Schlussfolgerung**

***Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 2.3 als vollständig erfüllt.***

#### *Standard 2.4:*

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

*Dieser Standard zielt darauf ab, dass die Hochschule das Thema Nachhaltigkeit in allen ihren Tätigkeiten strategisch angeht: Welche Ziele hat sich die Hochschule gesetzt und wie werden diese umgesetzt?*

### **Beschreibung und Selbstbeurteilung**

Die HfH versteht nachhaltige Entwicklung als transversales Thema im Rahmen ihrer sozialen Verantwortung, die neben nachhaltiger Entwicklung auch Gleichstellung, Diversität, Ethik und digitale Transformation umfasst. In der Strategie 2022–2025 ist die nachhaltige Entwicklung ein strategisches Entwicklungsfeld, welches gezielt angegangen wird, um «in ihren Leistungen und

als Organisation konsequent sozial, wirtschaftlich und ökologisch verantwortungsbewusst und diversitätssensibel [zu] handeln» (Diversität und Nachhaltigkeit als eines von sieben Strategischen Entwicklungsfeldern).

Darauf aufbauend hat die HfH im Konzept zur Nachhaltigkeit folgende Ziele definiert:

- Die HfH versteht nachhaltige Entwicklung als ein integratives Konzept mit interdependenten Dimensionen, welche den Schutz der Biosphäre als Grundvoraussetzung anerkennt. Die Dimensionen sind: ökologische Tragfähigkeit, soziale Gerechtigkeit, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit sowie kulturelle Kompetenzen mit dem Ziel der HfH zur Mitgestaltung des gesellschaftlichen Lebens.
- Die HfH betrachtet nachhaltige Entwicklung nicht isoliert, sondern als Teil der sozialen Verantwortung, die die HfH als Hochschule für die Gesellschaft zu übernehmen hat. Dazu gehören neben dem übergreifenden Thema Nachhaltigkeit, die Themen Gleichstellung und Diversity sowie Ethik unter besonderer Berücksichtigung der digitalen Transformation.
- Die HfH versteht ihr Engagement als Selbstverpflichtung; sie will ihre soziale und gesellschaftliche Verantwortung gezielt zur «Bildung für Alle» einsetzen.

Die Koordination der Arbeiten zur nachhaltigen Entwicklung wird durch die Nachhaltigkeitsbeauftragte wahrgenommen. Zu ihren Aufgaben gehören die konzeptionellen Weiterentwicklungen, die Kommunikation und die Koordination mit den Organisationseinheiten und Leistungsbereichen. Die Organisationseinheiten sind für die nachhaltige Entwicklung in ihrem Aufgabebereich verantwortlich.

Ab dem Jahr 2023 erstellt die Nachhaltigkeitsverantwortliche jährlich einen Bericht zuhanden der HSL. Dieser gibt Auskunft über den Stand der nachhaltigen Entwicklung an der HfH und enthält Empfehlungen zu Verbesserungsmassnahmen.

### **Nachhaltige Entwicklung in den Leistungsbereichen Aus- und Weiterbildung**

In allen Studiengängen der HfH wird eine ressourcenorientierte, inklusiv und partizipativ ausgerichtete und reflektierte Arbeitsweise gelehrt. Diese Zieldimensionen sind in den Kompetenzprofilen der Studiengänge abgebildet. Bezüge zur Praxis sind in jedem Modul vorhanden und werden während der Praxisausbildung vertieft.

Die Weiterbildungsangebote zielen auf die Weiterentwicklung der Praxis durch die Stärkung der Fachpersonen ab. Die Teilnehmenden erwerben auf diese Weise Wissen und Kompetenzen, um nachhaltig und verantwortungsbewusst handeln zu können.

Das Laufbahnmodell erlaubt den kontinuierlichen Erwerb von heil- und sonderpädagogischem Wissen und Kompetenzen in der Aus- und Weiterbildung. Dank des Laufbahnmodells werden sonderpädagogische Kompetenzen bei Fachpersonen erweitert, was Inklusion im schulischen und gesellschaftlichen Kontext fördert.

Selbstverantwortung und eigenständige kontinuierliche Professionalisierung sind angesichts der sich schnell ändernden Bedingungen im Arbeitsumfeld wichtige Ziele der Studiengänge, die durch das Selbststudium und das begleitende Selbststudium unterstützt werden.

Die HfH unterstützt die Studierenden während des Studiums durch regelmässige Tipps zur physischen und psychischen Gesundheit. Während des Studiums steht ihnen ausserdem die

Studien- und Studierendenberatung zur Verfügung. Die Stelle berät bei fachunspezifischen und persönlichen Fragen.

### **Nachhaltige Entwicklung in den Leistungsbereichen F&E und DL**

Ziel der Forschung und Entwicklung an der HfH ist es, Wissen zu generieren, welches als Entscheidungsgrundlage für Handlungen oder Massnahmen genutzt werden kann. Die HfH legt Wert auf die Partizipation der Beteiligten bzw. Betroffenen in der Vorbereitung und Durchführung der Forschungsprozesse und Dienstleistungsprojekte. Sie fokussiert auf die Wirksamkeit der heil- und sonderpädagogischen Interventionen und auf Massnahmen, um die Situation der untersuchten Personen und Gruppen unabhängig vom sozioökonomischen Status zu verbessern.

Mitarbeitende der HfH machen den aktuellen Wissensstand der HfH für das Praxisfeld nutzbar und sie sorgen dafür, dass Fragestellungen und Erkenntnisse aus den Aufträgen an die HfH zurückfliessen. Der Kreislauf «Praxis – Hochschule – Praxis» unterstützt den Austausch zu aktuellen Fragen und das Finden möglicher Lösungen für aktuelle Problemstellungen.

### **Nachhaltige Entwicklung im Hochschulbetrieb und auf dem Campus**

Die HfH bietet allen Mitarbeitenden gute Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten, wie die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung aus dem Jahr 2022 zeigen. Die HfH beschäftigt auch Menschen mit Beeinträchtigungen und unterstützt Mitarbeitende im Krankheitsfall. Das Konzept «betriebliches Gesundheitsmanagement» setzt den Rahmen für Massnahmen und Angebote zur Gesundheitsförderung und Prävention.

Homeoffice ist an der HfH sowohl für das wissenschaftliche wie auch für das administrativ-technische Personal möglich und wird seit der Corona-Pandemie vermehrt genutzt. Die Rahmenbedingungen dazu werden derzeit im strategischen Projekt «New Work» erarbeitet.

Die HfH plant und bewirtschaftet ihre Ressourcen mittel- und langfristig. Bei Investitionsentscheiden werden Aspekte wie Lebensdauer, Wartungsintensität und Ökologie einbezogen. Eine ökologisch nachhaltige Entwicklung auf dem Campus der HfH wird seit mehreren Jahren verfolgt, um den Ressourcenverbrauch stetig zu reduzieren. Die Projekte werden durch das Facility-Management begleitet und dokumentiert (siehe Nachhaltigkeit Facility-Management).

Von der ökologisch nachhaltigen Entwicklung profitieren auch die Studierenden, denn sie ermöglicht ihnen eine geeignete Infrastruktur und eine optimale digital unterstützte Lernumgebung. Einerseits wurde MS Teams eingeführt und andererseits die Infrastruktur in den Seminarräumen und Sitzungszimmern ausgebaut, um Streaming-Möglichkeiten und Online-Besprechungen anbieten zu können.

### **Netzwerke zur nachhaltigen Entwicklung**

Die HfH ist eingebunden in nationale und internationale Kooperationsnetzwerke, die sowohl in der Forschung und Lehre als auch im Dialog mit der Öffentlichkeit aktiv sind. Solche Beziehungen ermöglichen einen Wissensaustausch über Nachhaltigkeitsthemen und den Zugang zu Wissen und Erfahrungen, die an der HfH nicht verfügbar sind.

### *Analyse und Schlussfolgerung aus der Selbstbeurteilung HfH*

Die HfH berücksichtigt das Prinzip der wirtschaftlichen, sozialen und ökologisch nachhaltigen Entwicklung. Diese Ausrichtung wird kontinuierlich gestärkt durch die strategische und organisatorische Ausrichtung sowie die Verankerung in allen Leistungsbereichen und Handlungsfeldern der HfH. Mit dem Nutzenversprechen «Bildung für Alle – damit Partizipation am

gesellschaftlichen Leben für alle Realität wird» wird dies auch zum Ausdruck gebracht. Ab dem Jahr 2023 gibt es jährlich im Rahmen der strategischen Standortbestimmung einen Nachhaltigkeitsbericht. Mit diesem lassen sich die nachhaltigen Entwicklungslinien besser nachzeichnen und die Instrumente zur Nachhaltigkeit können besser etabliert und bekannt gemacht werden.

### **Bewertung der Gutachtergruppe**

Die Gutachtergruppe hat zur Kenntnis genommen, dass die HfH über ein Konzept zur Nachhaltigkeit verfügt, welches mit konkreten Zielen hinterlegt ist und das gemeinsame Verständnis von Nachhaltigkeit definiert. Die HfH versteht nachhaltige Entwicklung als mehrdimensional; dies umfasst einerseits die ökologische Tragfähigkeit, soziale Gerechtigkeit, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit sowie kulturelle Kompetenzen mit dem Ziel zur Mitgestaltung des gesellschaftlichen Lebens. Die HfH will überdies ihre soziale und gesellschaftliche Verantwortung gezielt für „Bildung für Alle“ einsetzen (SEB, S. 34). Dem Profil der HfH inhärent ist die nachhaltige Entwicklung – dies heben die Gutachterinnen und Gutachter anerkennend hervor.

Die HfH hat neu eine Beauftragte für Nachhaltigkeit; diese koordiniert die Arbeiten zur nachhaltigen Entwicklung und erstellt einen jährlichen Bericht zuhanden der HSL. Der Bericht gibt Auskunft über den Stand der nachhaltigen Entwicklung an der HfH und enthält Empfehlungen zu Verbesserungsmaßnahmen. Zum Zeitpunkt der Visite vor Ort war dieser Bericht noch nicht vorliegend – er wird erstmals im Laufe des Jahres 2023 verfasst werden. Verantwortlich für die Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung im jeweiligen Aufgabenbereich sind die einzelnen Organisationseinheiten der HfH.

Die Gutachterinnen und Gutachter attestieren der HfH, dass sie viele Massnahmen im Bereich der nachhaltigen Entwicklung ergriffen hat; sie haben u.a. festgestellt, dass sie eine nachhaltige Nachwuchspolitik betreibt, ihr die Gesundheitsförderung und Prävention ein echtes Anliegen ist, und dass Kriterien für die Nachhaltigkeit im EFQM-Modell abgebildet sind, die erhoben werden und im Sinne der RADAR-Logik weiterverarbeitet werden. Ebenso hat die Gutachtergruppe festgestellt, dass die HfH im Bereich der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit und den Bedingungen für die Infrastruktur, den Hochschulbetrieb und das Facility Management solid aufgestellt ist. Die ökologische Nachhaltigkeit wird durch verschiedene Massnahmen unterstützt – diese reichen von Mülltrennung bis hin zur digitalen Lernumgebung, die ermöglicht, dem Unterricht virtuell beizuwohnen / teilzunehmen. All diese Massnahmen begrüssen die Gutachterinnen und Gutachter sehr. Die nachhaltige Entwicklung ist zudem durch das Nutzenversprechen „Bildung für Alle“ gesichert. Hier ist zusätzlich zu erwähnen, dass die HfH in nationale und internationale Kooperationsnetzwerke eingebunden ist; diese Gremien fördern den Wissensaustausch über Nachhaltigkeitsthemen. Nichtsdestotrotz war es in den Gesprächen vor Ort nicht immer ersichtlich für die Gutachterinnen und Gutachter, was denn das gemeinsame Verständnis von Nachhaltigkeit an der HfH ist; zumindest war ein solches nicht allen Hochschulangehörigen bekannt. Die Gutachterinnen und Gutachter sprechen deshalb in diesem Zusammenhang eine Empfehlung aus, die das Wissen über und das Sichern von nachhaltiger Entwicklung stärken soll im Sinne einer „Nachhaltigkeitskommunikation“ nach innen und aussen. Die Sichtbarkeit all dessen, was die HfH in diesem Bereich leistet, könnte verbessert werden – im Sinne von „tue Gutes und sprich darüber“.

### **Schlussfolgerung**

***Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 2.4 als grösstenteils erfüllt.***

### **Empfehlung 2:**

**Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, eine hochschulweite „Nachhaltigkeitskommunikation“ aufzubauen, damit das Verständnis von Nachhaltigkeit nach innen und aussen sichergestellt und sichtbar ist.**

### **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.*

*Dieser Standard zielt darauf ab, dass die Hochschule allen Hochschulen die Gleichheit der Chancen ermöglicht. In seiner engeren Auslegung beschränkt sich der Standard hierbei auf die «Gleichstellung von Mann und Frau»; die aaq plädiert jedoch dafür, die Chancengleichheit in einem grösseren Kontext zu verstehen und entsprechend darzulegen, wie diese vom Qualitätssicherungssystem gesichert wird.*

### **Beschreibung und Selbstbeurteilung**

Die HfH versteht Diversity, Gleichstellung und Barrierefreiheit als transversale Themen im Rahmen ihrer sozialen Verantwortung, die auch nachhaltige Entwicklung, Ethik und digitale Transformation beinhalten. Die Strategie 2022–2025 benennt Diversity, Gleichstellung und nachhaltige Entwicklung als strategische Entwicklungsfelder, mit denen die HfH «in ihren Leistungen und als Organisation [...] konsequent sozial, wirtschaftlich und ökologisch verantwortungsbewusst und diversitätssensibel handeln» will. Basierend darauf hat die HfH folgende Ziele im Diversity-Konzept festgehalten:

- Schwerpunkt Kompetenzerweiterung Diversity: Förderung und Weiterentwicklung eines offenen Hochschulbetriebes
- Schwerpunkt Barrierefreiheit der Kommunikationsmittel in Aus- und Weiterbildung: Gleichberechtigte und selbstständige Teilhabe für Menschen mit einer Behinderung und/oder chronischen Krankheit am Studium, an der Weiterbildung und am studentischen Leben
- Schwerpunkt Chancengerechtigkeit in Bezug auf Nachwuchsförderung und Laufbahnen: Chancengerechte Berücksichtigung aller Mitarbeitenden durch eine diversitätssensible Personalpolitik

Die Umsetzung dieser Ziele koordiniert die Stabsstelle «Gleichstellung und Diversity». Sie ist organisatorisch dem Rektorat zugeordnet und unterstützt die Hochschulangehörigen bei allen Angelegenheiten zu Diversität und Gleichstellung – so sieht es die Diversity-Policy vor: Die HfH «setzt sich ein für Chancengleichheit ihrer Mitarbeitenden und Studierenden und verpflichtet sich zum wertschätzenden und nichtdiskriminierenden Umgang mit den Angehörigen der Hochschule.»



Gleichstellung und Diversity werden auf betrieblicher Ebene und im vierfachen Leistungsauftrag bearbeitet. In ihrer Diversity-Policy hat die HfH ihre Haltung zum Umgang mit Vielfalt formuliert: Die HfH setzt auf Diversität in Teams, Funktionen und Gremien und fördert die Potentiale ihrer Studierenden und Mitarbeitenden.

Studierende, Weiterbildungsteilnehmende und Mitarbeitende mit Beeinträchtigungen oder chronischen Krankheiten haben das Recht, einen Nachteilsausgleich zu beantragen. Für Studierende steht die Studien- und Studierendenberatung zur Verfügung, die studiengangübergreifend konzipiert ist.

Mitarbeitende mit Beeinträchtigungen wenden sich betreffend Nachteilsausgleich an die vorgesetzte Person. Bei Bedarf können die HR-Abteilung oder die Stabsstelle «Gleichstellung und Diversity» beigezogen werden. Die Richtlinien Nachteilsausgleich für Mitarbeitende sind für allfällige Entscheidungen weisend.

Von 2017–2021 wurde mit finanzieller Unterstützung des PGB- Programms «Chancengleichheit und Hochschulentwicklung 2017–2020» von swissuniversities der Aktionsplan «Chancengleichheit und Diversity an der HfH» erarbeitet und umgesetzt (verlängert bis 2021 aufgrund der Corona-Pandemie).

An der Umsetzung waren die Organisationseinheiten mit dem Ziel beteiligt, die transversalen Themen im Hochschulbetrieb und im vierfachen Leistungsauftrag zu verankern.

Der Abschlussbericht ist auf der HfH-Website publiziert und zeigt Erfolge, Verbesserungsmassnahmen und Herausforderungen auf. Die drei Schwerpunkte «Kompetenzerweiterung Diversity», «Barrierefreiheit» und «Chancengleichheit in Nachwuchsförderung und Laufbahnen» wurden im laufenden Aktionsplan 2022–2025 «Diversity, Inklusion und Chancengerechtigkeit» aufgenommen und weiterentwickelt.

Die Überprüfung der Umsetzung des Aktionsplans und der darin gesetzten strategischen Ziele wird im Rahmen des jährlichen Strategiereportings durchgeführt. Die Stabsstelle «Gleichstellung und Diversity» berichtet der HSL jährlich über ihre Tätigkeiten, nimmt eine Einschätzung bzw. Evaluation der Zielerreichung vor und formuliert Verbesserungsmassnahmen.

Ein Ausschnitt der Tätigkeiten wird im Jahresbericht dargestellt und ist Teil der Rechenschaftslegung. Am Beginn einer Strategieperiode wird jeweils der Aktionsplan evaluiert und an die neuen Strategieziele angepasst.

#### *Analyse und Schlussfolgerung aus der Selbstbeurteilung HfH*

Diversity und Chancengleichheit sind zentrale Anliegen der HfH. Deshalb nimmt sie ihre soziale Verantwortung mit diversen Aktivitäten wahr. Bis ins Jahr 2017 war dies so selbstverständlich, dass die strategische Verankerung vernachlässigt wurde. Mit den Strategieperioden 2017–2021 und 2022–2025 hat sich dies geändert: Gleichstellung und Diversity sind nun strategisch ausgerichtet und operativ verankert. Dazu beigetragen hat auch das PGB-Programm «Chancengleichheit und Hochschulentwicklung». Mit dem Aktionsplan 2017–2021 wurde das Thema in der Hochschule systematisch verankert. Mit dem Aktionsplan 2022–2025 werden die Aktivitäten weiterentwickelt.

Die HfH versteht „Diversity, Gleichstellung und Barrierefreiheit als transversale Themen im Rahmen ihrer sozialen Verantwortung, die auch nachhaltige Entwicklung, Ethik und digitale Transformation beinhalten“ (SEB S. 36). In der Lehre bilden die Leitlinien für Lehre und Lernen die Basis – gemäss diesen orientiert sich die HfH in der Lehre an Pluralität in Bezug auf Themen, Inhalten, Methoden sowie Forschungszugängen. Sie steht dazu dafür ein, die Diversität zu fördern und fordert Chancengleichheit und Solidarität. (S. 6, Leitlinien) Die Gutachterinnen und Gutachter attestieren der HfH, dass sie Grundsätze und Ziele bezogen auf die Chancengleichheit in ihrer Strategie verankert hat. Es besteht ein Diversity-Konzept, welches mit konkreten Zielen hinterlegt ist und deren Umsetzung durch die Stabstelle „Gleichstellung und Diversity“ verantwortet wird.

Das Thema Chancengleichheit ist in einer Hochschule für Heilpädagogik wie der HfH eine Selbstverständlichkeit, daher begrüssen die Gutachterinnen und Gutachter die zahlreichen Massnahmen, Ziele und definierten Zuständigkeiten für die Chancengleichheit und Diversität. Alles ist transparent geregelt und den Hochschulangehörigen bestens bekannt. Damit dieses Wissen und die Sensibilisierung für die Gleichstellung und Diversity an der HfH noch weiter befördert werden können, empfehlen die Gutachterinnen und Gutachter zu prüfen, ob die Gleichstellungsbeauftragte bzw. eine Person aus der Stabstelle «Gleichstellung und Diversity» als ständiges Mitglied (beratend) in die Wahlkommissionen von Professor:innen- und Dozent:innenstellen aufgenommen werden könnte. Generell würden es die Gutachter:innen begrüssen, wenn der Begriff der Diversität in der hochschulinternen Kommunikation eine Schärfung erfahren würde, z.B. im Kontext der Sustainable Development Goals (SDG) der UNO-Agenda 2030 als Bezugsrahmen.

### **Schlussfolgerung**

***Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 2.5 als vollständig erfüllt.***

### ***Empfehlung 3:***

***Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, der Gleichstellungsbeauftragten bzw. einer Person aus der Stabstelle „Gleichstellung und Diversität“ Einsitz in die Wahlkommissionen zu gewähren.***

## **Prüfbereich III: 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.*

*Obwohl die Standards gleich gewichtet werden, handelt es sich hierbei insofern um einen «schwergewichtigen» Standard, da dieser auf die Kerntätigkeiten jeder Hochschule – Lehre, Forschung und Dienstleistungen – abzielt und sie mit der Hochschultypologie des HFKG in Beziehung setzt. Um sämtliche Elemente ausreichend darzulegen, kann eine ausführlichere Beschreibung nötig sein.*



*Mit Typ ist der Hochschultyp gemäss HFKG gemeint: Universität, Fachhochschule oder Pädagogische Hochschule; die «spezifischen Merkmale» wurden vom Gesetzgeber nicht weiter spezifiziert.*

### **Beschreibung und Selbstbeurteilung**

Die Aktivitäten der HfH und ihre strategischen Ziele entsprechen ihrem spezifischen Fokus auf Heil- und Sonderpädagogik: Sie beziehen sich hauptsächlich auf die Lehre in der Aus- und Weiterbildung, auf Forschung und Entwicklung sowie auf Dienstleistungen für Dritte. Die Leistungen werden gemäss dem Auftrag und dem Mandat ihrer Träger unter Berücksichtigung der rechtlichen Grundlagen durch den Bund und die Kantone gemäss dem Prinzip der Freiheit von Lehre und Forschung und Entwicklung erbracht.

### **Freiheit in Lehre und Forschung und Entwicklung**

Die Freiheit von Lehre und Forschung und Entwicklung ist in der «Interkantonalen Vereinbarung über die Hochschule für Heilpädagogik Zürich» in §4 festgehalten. Basierend auf dieser Grundlage verfügt das wissenschaftliche Personal über Lehr- und Forschungsfreiheit innerhalb der Strategie und der HfH-spezifischen Themenfelder, der strategischen Lehr-, Forschungs- und Entwicklungsgebiete sowie der Curricula der Studiengänge.

Den Rahmen für die Lehre definieren die Leitlinien Lehren und Lernen an der HfH. Sie gewähren die notwendigen Spielräume für Pluralität in der Lehre in Bezug auf Themen, Inhalte, Methoden sowie Forschungszugänge. Kompetenzprofile und Curricula der Studiengänge enthalten die angestrebten berufsbefähigenden Kompetenzen der Studierenden und rahmen damit die Auswahl der Inhalte und das methodische Vorgehen in der Lehre.

Lehrende sind durch diese Rahmung gefordert, Begründungen für die von ihnen gewählten Themen, Inhalte und Methoden anzugeben. In den Studien- und Prüfungsordnungen werden diese Kompetenzen als verbindlicher Rahmen für den Erhalt des Diploms festgeschrieben.

Die HfH folgt dem Kodex zur wissenschaftlichen Integrität der Schweizerischen Akademie der Wissenschaften (SAMW 2021). Die Kriterien für Forschung und Entwicklung sind im Konzept F&E benannt und werden bei der internen Begutachtung der Projekte, bei deren Bewilligung und beim Projektabschluss überprüft. Die Freiheit der Forschung und Entwicklung wird bei der Auftragsforschung über Leistungsvereinbarungen mit den Auftraggebenden und dank der Zusammenarbeit mit Partnerinnen und Partnern gesichert. Das bedeutet, dass die Ergebnisse von Forschungsprojekten in der Lehre und in der weiteren Forschung genutzt werden können. So können Interessenskonflikte im Forschungsprozess, bei der Erbringung von Dienstleistungen und bei der Dissemination der Ergebnisse vermieden werden.

### **Rahmenbedingungen der Ausbildung und der damit verbundenen Diplome**

Eine hierarchisch angeordnete Reihe von Reglementen definiert die Anforderungen an die Qualität der Angebote der HfH. Mit der Erfüllung der Anforderungen garantiert die HfH eine Ausbildung auf Hochschulstufe mit entsprechender Qualität und mit einer gesamtschweizerischen Anerkennung durch die abnehmenden Institutionen.

Gemäss der «Interkantonalen Vereinbarung über die Hochschule für Heilpädagogik Zürich» hat die HfH die Bestimmungen des Bundes und die Vereinbarungen der Kantone bezüglich Abgabe von Diplomen und Ausweisen einzuhalten. Dies sind einerseits das Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (HFKG) auf Bundesebene und andererseits die Vorgaben der Anerkennungsreglemente der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren EDK.

Die EDK-Anerkennungsreglemente setzen Qualitätsstandards für die Ausbildung. Sie enthalten Mindestbedingungen, die garantiert sein müssen, damit entsprechende Hochschuldiplome abgegeben werden dürfen. Durch diese Standards werden Bedingungen für die Qualität der Ausbildung reglementarisch festgelegt – zur Zulassung zur Ausbildung (Selektion der Studierenden), zu den Kompetenzen und Zielsetzungen (berufsbefähigende Studiengänge mit Praxisanteil), zum Umfang, zur Struktur, zur praktischen Ausbildung, zum Inhalt und zur Qualifikation der Ausbilder:innen in der Praxis.

Die Überprüfung der Erfüllung der Anforderungen der Anerkennungsreglemente durch die EDK erfolgt in regelmässigen Abständen alle sieben Jahre.

Der Bachelorstudiengang «Gebärdensprachdolmetschen» (Bachelor of Arts HfH in Sign Language Interpreting) ist kein von der EDK geregelter Abschluss. Diplome dieses Studiengangs sind eidgenössisch anerkannt, weil die HfH eine vom Bund akkreditierte Hochschule ist.

Der HSR hat eine Rahmenordnung für alle Studiengänge der HfH erlassen. Sie regelt übergreifende Rahmenbedingungen für alle Studiengänge, die in den Studien- und Prüfungsordnungen der Studiengänge der HfH konkretisiert werden.

Die Studien- und Prüfungsordnungen der Studiengänge werden in der HSL auf Antrag des Zentrums «Ausbildung» und der Studiengangleitenden genehmigt und allenfalls revidiert. Die Studien- und Prüfungsordnungen werden veröffentlicht.

Der gemeinsame Referenzrahmen zum Verständnis der Lehre an der HfH ist in den Leitlinien Lehren und Lernen an der HfH festgehalten. Darin wird das Verständnis von Lernen und Lehren geklärt und mit den folgenden sechs Leitlinien ausgeführt:

- Kompetenzorientierung von Studiengängen und Selbstverantwortung der Studierenden
- Autonomie in strukturierten Lernräumen
- Wissenschaftsbasierung und Praxisorientierung
- berufsbefähigendes Hochschulstudium
- Pluralität der Zugänge
- Diversität und Solidarität

### **Ausbildungsgänge an der HfH**

Die HfH führt folgende Studiengänge im Bereich der Heil- und Sonderpädagogik:

- Masterstudiengang Schulische Heilpädagogik (SHP) (berufsbefähigend, EDK reglementiert) mit den folgenden Schwerpunkten:

- Verhalten
- Lernen
- geistige Entwicklung
- Hören
- Sehen

- körperlich-motorische Entwicklung
- Beratung und Kooperation im heilpädagogischen Kontext
- Schul- und Organisationsentwicklung im heilpädagogischen Kontext

- Masterstudiengang Heilpädagogische Früherziehung (HFE) (berufsbefähigend, EDK reglementiert)
- Masterstudiengang Logopädie (konsekutiv)
- Masterstudiengang Psychomotoriktherapie (konsekutiv) (ab HS23)
- Bachelorstudiengang Logopädie (LOG) (berufsbefähigend, EDK reglementiert)
- Bachelorstudiengang Psychomotoriktherapie (PMT) (berufsbefähigend, EDK reglementiert)
- Bachelorstudiengang Gebärdensprachdolmetschen

Die HfH berücksichtigt bei der Weiterentwicklung der Studiengänge wissenschaftliche Grundlagen und die Bedürfnisse der Praxis. Deshalb hat sie folgende Weiterentwicklungen initiiert:

#### *Regionale Angebote*

In Zusammenarbeit mit der PH St. Gallen und der PH Graubünden können Studierende in deren Räumlichkeiten und unter Beizug von Lehrenden der beiden Hochschulen das Studium in Schulischer Heilpädagogik absolvieren.

In Zusammenarbeit mit der PH Luzern können Studierende des Bachelorstudiengangs «Logopädie» ihr Studium hauptsächlich vor Ort absolvieren.

Diese Angebote tragen dazu bei, dass Studierende, die berufsbegleitend studieren, kurze Wege, wenig Zeitverlust durch Fahrzeiten haben und sich regional vernetzen können.

#### *Laufbahnmodell SHP/HFE*

Aufgrund des akuten Mangels an ausgebildeten Schulischen Heilpädagog:innen werden immer wieder Personen ohne Ausbildung in der Funktion einer SHP angestellt. Für diese Personengruppe wurde ein innovatives Laufbahnmodell entwickelt. Lehrpersonen können ausgewählte Module des Masterstudiengangs «Schulische Heilpädagogik» im Vorfeld des Studiums besuchen und sich akut benötigtes Wissen und akut benötigte Kompetenzen aneignen. Sie können die Module zu einem CAS ausbauen und falls sie entscheiden, den Masterstudiengang in «Schulischer Heilpädagogik» zu absolvieren, können sie sich die Module an diesen Masterstudiengang anrechnen lassen.

#### *Studienformen*

Die Studiengänge der HfH werden in unterschiedlichen Formaten angeboten:

- Masterstudiengang Schulische Heilpädagogik: berufsbegleitend, Vollzeit, Teilzeit
- Masterstudiengang Heilpädagogische Früherziehung: berufsbegleitend
- Masterstudiengang Logopädie: berufsbegleitend

- Masterstudiengang Psychomotoriktherapie: berufsbegleitend
- Bachelorstudiengang Logopädie: Vollzeit, (Teilzeit möglich)
- Bachelorstudiengang Psychomotoriktherapie: Vollzeit, (Teilzeit möglich)
- Bachelorstudiengang Gebärdensprachdolmetschen: Teilzeit
- Lehrgang Gebärdensprachlehrer:in: Teilzeit

Die Bachelorstudiengänge Logopädie und Psychomotoriktherapie sind auf ein Vollzeitstudium ausgerichtet. Über 50% der Studierenden möchten aber Teilzeit studieren. Die Weiterentwicklung der Bachelorstudiengänge berücksichtigt diesen Umstand. Die Masterstudiengänge bieten eine hohe inhaltliche und zeitliche Autonomie der Studiengestaltung und ermöglichen die Profilbildung durch eine inhaltliche Schwerpunktsetzung.

#### *Praxisausbildung*

Ein gemeinsamer Rahmen zur Bedeutung der Ausbildung in der Praxis legt die Grundlagen zur Weiterentwicklung der Praxisausbildung in allen Studiengängen, die ein zentraler Bestandteil der Ausbildung ist. Die Praxis beteiligt sich aktiv an der Ausbildung und bringt Know-how und Erfahrungen ein. Die beteiligten Praxislernorte wie zum Beispiel Schulen und die HfH bilden zusammen institutionelle Partnerschaften, die die Ausbildung bereichern.

#### *Informationsmanagement*

Ein umfassendes Informationsmanagement über das Studierendenportal erlaubt es den Studierenden, sich schnell und unkompliziert über alle Belange des Studiums zu informieren.

#### *Analyse und Schlussfolgerung aus der Selbstbeurteilung HfH*

Die Ausbildung als Ganzes und die Studiengänge im Besonderen sind gut in der Wissenschaft und in der Praxis verankert und entsprechen den Erwartungen der Anspruchsgruppen. Insbesondere die hohe Praxisorientierung und die wissenschaftliche Fundierung werden sehr von den Studierenden geschätzt und entsprechen dem Auftrag einer Pädagogischen Hochschule. Herausforderungen wie der Fachkräftemangel werden mit dem Laufbahnmodell vorausschauend angegangen. Dieses Modell ermöglicht es den Fachpersonen, sich vor und nach der Teilnahme an einem Studiengang gezielt und mit angepasstem Zeitaufwand zu qualifizieren, um dem dringenden Bedarf der Praxis nach qualifiziertem Fachpersonal zu entsprechen. Das Laufbahnmodell ermöglicht es, die Qualitätsanforderungen der Ausbildungen auf Hochschulstufe aufrecht zu erhalten. Mit einer Vielfalt von Blended Learning Formaten und digitalen Lernumgebungen werden die Herausforderungen der Digitalisierung aufgegriffen.

Mit einem auf das Vollzeitstudium ausgerichteten Studienmodell, das wenig Möglichkeiten bietet, auf die Bedürfnisse der Studierenden zu einem Teilzeitstudium einzugehen, müssen die Bachelorstudiengänge «Logopädie» und «Psychomotoriktherapie» weiterentwickelt werden. Aktuell werden die Curricula für den Start im Herbstsemester 2024 überarbeitet.

Zur Sicherung der Ausbildungsqualität ist die inhaltliche Abstimmung der Module zwischen den Modulen eines Studiengangs von grosser Bedeutung. Da die Zeitbudgets dafür limitiert sind, sind Studiengangleitende, Modulleitende und Lehrende gefordert, diese Abstimmungsaufgaben zu priorisieren und auf das zwingend notwendige zu fokussieren.

Der oben genannte übergeordnete reglementarische Rahmen beinhaltet zwingend festgeschriebene Anerkennungsverfahren. Mit Hilfe dieser Verfahren wird die Qualität der

Angebote in der Lehre in festgelegten zeitlichen Rhythmen dokumentiert und die Wettbewerbsfähigkeit gesichert.

## **Weiterbildung**

Im Bereich der Weiterbildung bietet die HfH strukturiert organisiertes (nicht-formales) Lernen an (Kurse, CAS, Tagungen), das durch Austausch und soziales Lernen (z. B. Supervisionsgruppen) ergänzt wird. Die Weiterbildungen werden in verschiedenen Formaten angeboten (z. B. Kurse, Webinare) und zielen auf die Entwicklung und Erweiterung von Fachkompetenzen sowie Kompetenzen in den Bereichen «Kommunikation», «Führung» und «multiprofessionelle Zusammenarbeit».

Das Angebotsportfolio umfasst den Aufbau und die Vertiefung von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen. Im Leistungsauftrag Weiterbildung sind verschiedene Produkte aufgeführt, die zu einem zertifizierenden Abschluss (CAS/DAS/MAS), zu einer Vergabe von Kreditpunkten (Module) oder zu einer Teilnahmebestätigung (Kurse, Tagungen) führen.

(...) Die Grundlagen für die Durchführung von Weiterbildungsangeboten der HfH sind nach aussen in der Rahmenordnung Weiterbildung geregelt, die der HSR beschlossen hat.

Der Auftrag zur Weiterbildung ist in der «Interkantonalen Vereinbarung über die Hochschule für Heilpädagogik Zürich» festgehalten. Für die Mitarbeitenden der HfH werden im Steuerungskonzept Weiterbildungs- und Abrufangebote Fragen zu Steuerung und Prozessen sowie Themen wie Produktsorten, Durchführungsarten oder Preisgestaltung konkretisiert. Das Steuerungskonzept bildet den gemeinsamen Referenzrahmen für das Verständnis der Weiterbildung an der HfH. Das Konzept Weiterbildung beschreibt die allgemeinen Rahmenbedingungen sowie die strategischen Ziele und Prozesse (Steuerung).

Die Planung und Veröffentlichung neuer Weiterbildungsprodukte orientieren sich an einem halbjährlichen Zyklus (Frühling und Herbst). Darüber hinaus können sogenannte Sprint-Angebote die Angebotspalette kurzfristig erweitern. Diese Art der Angebotskonzeptionierung ermöglicht Flexibilisierung und Dynamisierung. Auf akute Fragestellungen aus der Gesellschaft kann schnell reagiert werden. Das Dokument wird in Abständen präzisiert und angepasst.

Die Ausrichtung der Weiterbildungsangebote orientiert sich an der Strategie der HfH, den Entwicklungsplänen der Institute und dem Bedarf der Praxis. Die Weiterbildungsprodukte werden von den Produktverantwortlichen in den Instituten in Absprache mit der Institutsleitung geplant, entwickelt, durchgeführt und evaluiert. Die jährliche Abstimmung der Institute verfolgt das Ziel, ein kohärentes, institutsübergreifendes Gesamtangebot zu erstellen. Die HSL fällt dazu die für jeweils ein Jahr gültigen Richtungsentscheide.

Das Zentrum Weiterbildung und Dienstleistungen (ZWD) hat den Gesamtauftritt des Weiterbildungsangebots der HfH im Blick. Es koordiniert die Prozesse der verschiedenen Schnittstellen innerhalb der HfH und stösst Weiterentwicklungen des Leistungsbereichs an. Das ZWD unterstützt als Supporteinheit die verantwortlichen Organisationseinheiten, insbesondere die Institute, die Hochschulkommunikation und die Hochschuladministration bei der Entwicklung der Weiterbildungsangebote von der Konzeptionierung bis zum Bildungsmarketing. Es fungiert als Schnittstellenmanager und ist an der aktiven Vernetzung der Schnittstellen beteiligt.

Der Wissenstransfer und der Austausch werden über die Gremien wie die Community of Practice sichergestellt. Der Austausch findet in regelmässigen Abständen drei- bis viermal jährlich statt. Im Gremium Community of Practice werden inhaltliche und methodische Weiterentwicklungen thematisiert. Im Gremium ZWD Koordination werden beispielsweise aktualisierte Prozesse oder die Zusammenarbeit der Schnittstellen thematisiert. Am jährlichen

Reporting zur Weiterbildung werden die Ergebnisse präsentiert und vom ZWD analysiert. An der Retraite der eHSL werden die Ergebnisse und Analysen diskutiert und das ZWD zeigt mögliche Weiterentwicklungen auf.

#### *Analyse und Schlussfolgerung aus der Selbstbeurteilung HfH*

Das Steuerungskonzept Weiterbildungs- und Abrufangebote wurde im Jahr 2021 eingeführt und befindet sich in der Umsetzung. Dieses Konzept enthält die Grundlagen zur Flexibilisierung der Weiterbildungsangebote, um schnell auf den Bedarf der unterschiedlichen fachlichen Anspruchsgruppen und die regionalen Ansprüche zu reagieren. In der Anwendungspraxis des Steuerungskonzeptes liegt die Herausforderung darin, intern an der HfH die Prozesse an den Schnittstellen über die Organisationseinheiten hinweg adäquat abzubilden.

### **Dienstleistungen**

Die Angebote im Leistungsbereich Dienstleistungen umfassen massgeschneiderte Abrufkurse, Beratungen, Supervisionen, Referate und Evaluationsaufträge. Sie werden schweizweit und über die Landesgrenzen hinaus geleistet. Die Dienstleistungen werden vom wissenschaftlichen Personal in den Instituten erbracht.

Die Anfragen für Dienstleistungen werden entweder direkt an ein Institut, an eine Person oder an das ZWD gerichtet. Gehen die Anfragen beim ZWD ein, leitet es diese an die Institute weiter. Massgeblich für diese Arbeiten sind das Steuerungskonzept der HfH und das Steuerungskonzept Weiterbildungs- und Abrufangebote. Zur Zielgruppe der Dienstleistungen gehören unter anderem Fachpersonen, Teams, Schulleitungen, Behörden, kantonale Verwaltungen, Bundesstellen, Schulträger und Verbände. Die Vertragsbestimmungen Dienstleistungen, Abrufkurse und Referate regeln das Dienstleistungsangebot aus Sicht der Zielgruppen.

Die Anfragen werden von den Instituten zentral auf SharePoint erfasst. Am jährlichen Reporting werden die Ergebnisse zu den Dienstleistungen präsentiert und vom ZWD analysiert. An der Retraite der eHSL werden die Ergebnisse und Analysen diskutiert und das ZWD zeigt mögliche Weiterentwicklungen auf.

Der Wissenstransfer erfolgt über die Community of Practice und verknüpft den Leistungsbereich mit der Weiterbildung, um Innovationen im jeweiligen anderen Leistungsbereich anzustossen. Die Mitarbeitenden fungieren HfH-intern und extern in den Netzwerken und Fachgremien als Multiplikator:innen, um den Informationsfluss über die Dienstleistungen zu gewährleisten.

#### *Analyse und Schlussfolgerung aus der Selbstbeurteilung HfH*

Die HfH steht im Bereich Dienstleistungen in starker Konkurrenz mit den Pädagogischen Hochschulen in den Kantonen der Träger. Diese können ihre Leistungen wesentlich günstiger anbieten, da sie anderen finanziellen Vorgaben entsprechen müssen. Die ausgewiesene heil- und sonderpädagogische Expertise, insbesondere in den Förderschwerpunkten Hören, Sehen, motorische und geistige Entwicklung und Verhalten, trägt dazu bei, dass die HfH ihre Dienstleistungen dennoch erfolgreich anbieten kann. Damit die HfH ihre Dienstleistungen weiterhin erfolgreich anbieten kann, muss das Dienstleistungsverständnis laufend den gesellschaftlichen Entwicklungen angepasst und das Dienstleistungskonzept periodisch überarbeitet werden.

### **Forschung und Entwicklung**

Die HfH betreibt primär anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung in der Heil- und Sonderpädagogik und in den angrenzenden Gebieten. Dabei liegen die Schwerpunkte auf den



Studienbereichen, in denen die Hochschule ausbildet. Die Ausrichtung von F&E konkretisiert sich in der Strategie der HfH und den Entwicklungsplänen der Institute bei Wahrung der Freiheit der Forschung.

Das Konzept Forschung und Entwicklung an der HfH beschreibt die allgemeinen Rahmenbedingungen, insbesondere die Strategie und die Mechanismen der thematischen und finanziellen Steuerung sowie die Werkzeuge, welche zur Qualitätsentwicklung und Sichtbarkeit von F&E an der HfH beitragen. Darüber hinaus wird der Drittmittelerwerb für F&E-Projekte durch interne finanzielle und personelle Ressourcen unterstützt, welches für SNF-Projektgesuche und ähnliche Vorhaben benötigt wird. Open Access wird über einen Open-Access-Fonds unterstützt. Forschungspraxis mit Open Research Data wird im Rahmen von PgB-Projekten implementiert und von der HfH mit Ressourcen unterstützt.

Die F&E-Projekte werden von den Forschenden in den Instituten geplant, durchgeführt und verantwortet, während die Institutsleitungen für die Qualitätssicherung zuständig sind. Dabei wird auch auf die Einhaltung der forschungsethischen Standards geachtet.

Das Zentrum «Forschung und Entwicklung» (ZFE) unterstützt die Tätigkeiten im Leistungsbereich F&E mit einer OE-Site, Prozessbeschreibungen, Vorlagen und verschiedenen Angeboten sowie der Drittmittelkoordination. Ebenso gehört dazu die Unterstützung bei der Dissemination von Forschungsergebnissen in die scientific und professional community. Im Weiteren gewährleisten interne Reviews die Qualität der auf der HfH-Website publizierten Arbeiten. Projektsites werden i.d.R. ins Englische und bei Bedarf in andere Sprachen übersetzt.

Alle Projekte an der HfH werden vom ZFE begutachtet. Dieses gibt den Institutsleitenden eine Rückmeldung zu den Projekten, damit diese weiterbearbeitet werden können. Laufende und abgeschlossene Forschungsprojekte sind allesamt auf der HfH-Website aufgeschaltet. Darüber hinaus werden die Publikations- und Referatstätigkeiten der Mitarbeitenden erfasst und bei ihrem Profil sichtbar gemacht. Die Website fungiert gleichzeitig als Eingabefenster, um strukturiert die Forschungstätigkeiten zu erfassen und hochschulstrategisch einzusetzen. Die Qualität der Eingaben wird vom ZFE gesichert.

#### *Analyse und Schlussfolgerung aus der Selbstbeurteilung HfH*

F&E sind durch die Einbettung in den Instituten sowie durch die gleichzeitige Kopplung zwischen Lehrenden und Forschenden gut aufgestellt. Die Qualität wird durch die Bewilligungs-, Controlling- und Evaluationsprozesse gesichert. Gezielte und strategiegeleitete Förderung und Dissemination der Leistungen sichern die Qualität und stärken die Reputation des Leistungsbereichs.

Herausforderungen bestehen darin, dass Forschende sich an Veränderungen der Standards und Forschungspraktiken, bspw. im Bereich Open Science und Digitalisierung, wissenschaftliche Integrität, nachhaltige Entwicklung und Wissenstransfer anpassen müssen. Die HfH übernimmt die Verantwortung, ihre Forschenden in diesem Prozess zu unterstützen.

#### **Verbindung von Lehre, Forschung und Praxis**

Die Verbindung von Lehre und Forschung ist in der Organisationsstruktur der HfH verankert. Die Institute sind für den vierfachen Leistungsauftrag verantwortlich und werden dabei von den Wissenschaftlichen Diensten unterstützt. Die Verbindung findet einerseits auf personeller Ebene statt, indem Forschende auch in der Lehre tätig sind und die Lehrenden auch in die Forschungsprojekte im jeweiligen Institut und darüber hinaus involviert sind. Ausserdem werden in den strategischen Teams der Institute die fachlichen Themen diskutiert und deren Ausgestaltung im vierfachen Leistungsauftrag abgebildet. Des Weiteren werden die Lehrenden im wissenschaftlichen Arbeiten und die Forschenden im Berufsfeldbezug unterstützt.

Darüber hinaus führt die HfH verschiedene Fachstellen, die niederschwellige Angebote für Fachpersonen mit einem themenspezifischen Beratungsbedarf anbieten.

In den hochschulinternen Forschungskolloquien und Workshops hat das wissenschaftliche Personal die Möglichkeit, sich über laufende Forschungs- und Entwicklungsprojekte und deren Relevanz für die Lehre auszutauschen. Darüber hinaus wird eine Verbindung zwischen Lehre und Forschung durch wissenschaftsbasierte Lehrinhalte hergestellt.

Schliesslich wird in den Projektvereinbarungen und in Absprache mit den Kooperationspartnern festgehalten, wie und welche Produkte ausserhalb der Forschung verwendet werden. All diese Informationen werden im Forschungsinformationssystem zusammengeführt und regelmässig an die Projekt-, Instituts- und Hochschulleitung kommuniziert. Diese Rückmeldung dient der Sicherung des Transfers zwischen dem Leistungsbereich F&E und andere Leistungsbereichen. Gleichwohl bleibt die Verschränkung von Forschung und Lehre anspruchsvoll. So sind viele Lehrende primär in die Lehre und kaum in Forschungsprojekte eingebunden.

#### *Analyse und Schlussfolgerung aus der Selbstbeurteilung HfH*

Da die Institute den vierfachen Leistungsauftrag erfüllen müssen, sind die Forschenden jedes Instituts auch in den drei anderen Leistungsbereichen aktiv. Dadurch wird ein reibungsloser Informationsfluss zwischen den Leistungsbereichen sichergestellt. Eine im Jahr 2019 durchgeführte Analyse zur «Zukunft Trägerschaft HfH» hat gezeigt, dass die F&E-Projekte thematisch stark an die Disziplinen respektive an die Fächer der Studiengänge gebunden sind. Diese Tendenz ist auch bei den Publikationen und der Drittmittelakquisition erkennbar.

Die beiden neuen konsekutiven Masterstudiengänge «Logopädie» und «Psychomotoriktherapie» verbinden neben Lehre und Forschung explizit auch die Praxis. Die Studierenden erarbeiten in eigenen Projekten wissenschafts- und forschungsbasierte Lösungen mit und in der Praxis. Das Ziel ist, die Praxis stärker evidenzbasiert weiterzuentwickeln.

#### **Bewertung der Gutachtergruppe**

Die Gutachterinnen und Gutachter haben sich intensiv mit dem Ausbildungsangebot der HfH als spezialisierte Pädagogische Hochschule für Heilpädagogik und deren Forschung&Entwicklung sowie den Dienstleistungen und Weiterbildungen auseinandergesetzt.

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass das **spezifische Profil der HfH** – gemäss der eigenen Strategie geprägt von Heil- und Sonderpädagogik als Wissenschaft und Praxis von Bildung, Entwicklung und Partizipation von Menschen mit Beeinträchtigungen und Behinderungen, Menschen, die von Beeinträchtigung oder Behinderung bedroht sind, und Menschen, deren Bildungs-, Entwicklungs- und Inklusionsprozesse durch soziale Bedingungen erschwert sind – sich durch die vier Leistungsbereiche zieht. Die HfH wird in den Augen der Gutachterinnen und Gutachter den Ansprüchen ihrer Trägerschaft gerecht. Die HfH kennt gemäss ihrer Strategie die lokalen und regionalen Gegebenheiten der Kantone und des Fürstentums Liechtenstein und prägt sie mit – und dies unter Berücksichtigung der nationalen und globalen Entwicklungen. Ihre **Mission** ist die folgende: Die HfH lehrt, bearbeitet und antizipiert heil- und sonderpädagogische Themen in Aus- und Weiterbildung, in Forschung und Entwicklung sowie in Dienstleistungen. Die HfH bringt ihre Expertise in die wissenschaftliche, berufsfeldspezifische und öffentliche Diskussion ein. Ihr **Nutzenversprechen** lautet: HfH: Bildung für Alle – damit Partizipation am gesellschaftlichen Leben für alle Realität wird. (aus: Kommunikationskonzept 2022-25, S. 7)



Die **Lehre** an der HfH orientiert sich gemäss eigenen Angaben an der Praxis und der Wissenschaft und setzt sich zusammen aus einem Angebot an Bachelor- und konsekutiven Masterstudiengängen aus den Bereichen Heil- und Sonderpädagogik sowie dem Bachelorstudiengang Gebärdensprachedolmetschen. Die inhaltliche Ausrichtung der Studiengänge ergibt sich aus der strategischen Positionierung und leitet sich aus dem Profil der HfH ab. Die Studiengänge können grösstenteils als Teil- oder Vollzeitstudium absolviert werden; diese Flexibilität, welche die Studierenden in den Gesprächen als ausserordentlich gut funktionierend bestätigten, wird von den Gutachterinnen und Gutachtern als sehr zielführend bewertet und wirkt dem Fachkräftemangel entgegen. Die Flexibilität des Studiums spiegelt sich nicht nur in der flexiblen Studierbarkeit, sondern auch in der Möglichkeit, an dezentralen Standorten zu studieren. Die Gutachtergruppe erwähnt hierbei anerkennend die klar geregelten Zuständigkeiten und Aufgaben in der Lehre; diese sind transparent und werden durch die Leitlinien zum Lehren und Lernen als hilfreiches Instrument unterlegt. Das Zentrum für Ausbildung ist in der neu geschaffenen Organisationsstruktur verantwortlich für den Leistungsauftrag „Ausbildung“ und führt diesen institutsübergreifend im Auftrag der HSL aus. Die Studiengangleitungen tragen die Verantwortung für die Qualitätssicherung der Studiengänge. Um den Personalbedarf und die Personalentwicklung, welche über die Institute läuft, besser mit der Ausbildung abzustimmen, wurde das Konzept „Ausbildungsmodule in die Institute“ entwickelt und die Zuständigkeiten in der Ausbildung zwischen Studiengangleitung, Modulleitung und Institutsleitung geklärt (Auszug aus SEB S. 52). Die Gutachtergruppe stellt fest, dass damit das Ziel, dass der Personalbedarf, die Personalrekrutierung und somit der gesamte Personalentwicklungszyklus aufeinander abgestimmt sind, erreicht wird. Die Gutachtergruppe hat zudem festgestellt, dass die HfH berufsbefähigende Hochschulstudiengänge anbietet, die auf Theorie und Praxis fussen – berufspraktische Studien sind dabei ein integraler Bestandteil.

Die **Forschung** an der HfH ist anwendungsorientiert, leitet sich aus der Hochschulstrategie ab und ist in den Entwicklungsplänen der einzelnen Institute enthalten. Die Forschenden werden unterstützt vom Zentrum Forschung und Entwicklung; dieses ist in den Augen der Gutachterinnen und Gutachter angemessen ausgestattet. Das Zentrum ist nicht nur unterstützend für die Forschenden, sondern begutachtet sämtliche Projekte und macht Rückmeldungen dazu an die Institutsleitungen, die sie dann weiterbearbeiten. Die Qualität der Forschung wird durch die Bewilligungs-, Controlling- und Evaluationsprozesse gesichert – hier sehen die Gutachterinnen und Gutachter sogar Potenzial zu reduzieren. Die Gutachtergruppe hat festgestellt – auch im Rahmen des Fokusthemas Forschung und Mobilität – dass der ganze Forschungsbereich der HfH als sehr attraktiv zu bezeichnen ist und sehr elaboriert ausgestaltet ist. Die Gutachterinnen und Gutachter bedauern, dass die HfH zwar viel und qualitativ hochstehend forscht, aber darüber noch relativ wenig kommuniziert; sie regt daher an, die Forschungskommunikation auf weitere Gefässe zu erweitern. Die Gutachtergruppe regt zudem an, noch weitere Forschungsk Kooperationen anzustreben und auch das Forschungsprofil noch transparenter und bekannter zu machen. Dies könnte auch auf dem Hintergrund des fehlenden Promotionsrechts eine zielführende Massnahme sein, um den wissenschaftlichen Nachwuchs im Kontext internationaler Forschung bis hin zur Promotion / Habilitation qualifizieren zu können.

Die Verbindung von Lehre und Forschung und Praxis findet wie von der HfH dargestellt durch Forschende statt, die auch in der Lehre tätig sind, sowie durch die Lehrenden, die auch in die Forschungsprojekte im jeweiligen Institut involviert sind, und Studierende, die im Rahmen von Projekten die Möglichkeit erhalten, in Forschungsprojekte involviert zu werden und mitzuwirken.

Die Weiterbildung und auch die Dienstleistungen entsprechen dem Profil der HfH und umfassen ein breites Angebot von CAS, Kursen und Tagungen bis hin zu Beratungen, Supervisionen und massgeschneiderten Abrufkursen. Das Zentrum Weiterbildung und Dienstleistungen (ZWD)

trägt eine zentrale Rolle bei der Koordination. Der Wissenstransfer und der regelmässige Austausch werden über verschiedene Gremien (bspw. Community of Practice) sichergestellt. Um auf kurzfristig auftauchende aktuelle Fragestellungen aus der Gesellschaft zu reagieren, hat die HfH die sogenannten Sprint-Angebote aufgebaut. Das ZWD verfasst ein jährliches Reporting, dieses wird in der erweiterten Hochschulleitung (eHSL) diskutiert und Weiterentwicklungen werden besprochen. Im Bereich der Dienstleistungen befindet sich die HfH in starker Konkurrenz. Insbesondere in den Förderschwerpunkten der HfH – Hören, Sehen, motorische und geistige Entwicklung und Verhalten – verfügt die HfH über ein Alleinstellungsmerkmal. Die Gutachterinnen und Gutachter attestieren der HfH in den beiden Leistungsbereichen Weiterbildung und Dienstleistungen ein Angebot zu haben, das ihrem Profil und Typus entspricht. Sie hebt anerkennend hervor, dass auch Nischen bedient werden und auch, dass im Bereich der Weiterbildung einige CAS im Laufbahnmodell angeboten werden, die dem Fachkräftemangel nachweislich entgegentreten.

Abschliessend kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die HfH Lehre, Forschung, Weiterbildung sowie Dienstleistungen betreibt, die einer spezialisierten Pädagogischen Hochschule für Heilpädagogik entsprechen. Die Gutachterinnen und Gutachter stellen weiter fest, dass die Bachelor- und Masterdiplome der „Verordnung Koordination Lehre“ entsprechen. In den Augen der Gutachterinnen und Gutachter ist die HfH eine Hochschule, die aktuelle gesellschaftliche und wissenschaftliche Strömungen aufgreift und in ihr Handeln integriert.

### **Schlussfolgerung**

***Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 3.1 als vollständig erfüllt.***

### *Standard 3.2:*

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

*Dieser Standard behandelt einen «klassischen», zentralen Bereich aus dem Qualitätsmanagement. Der Standard zielt neben der Evaluation der Lehre auch auf die Bereiche Forschung und Dienstleistung ab und bezieht die Evaluation der Ergebnisse der Lehre, Forschung und Dienstleistung mit ein.*

### **Beschreibung und Selbstbeurteilung**

Grundlage zur Evaluation von Lehre, Forschung und Dienstleistungen sind die Qualitätsgrundsätze und die RADAR-Logik, die nach dem EFQM-Modell aufgebaut sind. Diese Grundsätze gelten für alle fünf Qualitätsbereiche. Für jeden Qualitätsbereich wird zwischen der systemischen und individuellen Ebene respektive der Strategie- und Steuerungsebene sowie der Projekt- und Produktebene unterschieden. Im Folgenden werden diese Ebenen für alle Leistungsbereiche beschrieben.

Auf der systemischen Ebene erfolgen die Erhebungen zu jedem Qualitätsbereich alle drei bis fünf Jahre. Dazwischen werden zu den Produkten der Forschung, der Weiterbildung und den Dienstleistungen jährlich Zwischenwerte erhoben; d.h. es werden Daten erhoben zu den abgeschlossenen Forschungsprojekten, den durchgeführten WB-Kursen sowie den erbrachten Dienstleistungen.

Diese aufgrund der geringen Fallzahlen nicht repräsentativen jährlichen Daten werden über besagten Zeitraum je zu einer Gesamtaussage der einzelnen Qualitätsbereiche aggregiert. Auf diese Weise sollen belastbare Aussagen zu den Ergebnissen möglich werden. Bei der Ausbildung wird alle drei bis fünf Jahre eine Vollerhebung bei den Studierenden und Dozierenden durchgeführt.

Die Erhebungen zu den einzelnen Qualitätsbereichen werden periodisch und nach einem festen Zeitplan durchgeführt. Aufgrund der Weiterentwicklung des QMS in den Jahren 2021 und 2022 werden dazu erstmals im Sommer 2023 umfassende Resultate vorliegen.

Auf der individuellen Ebene erfolgen die Evaluationen in den einzelnen Qualitätsbereichen zu den Projekten und Produkten. Dazu gehören Delegiertensitzungen, die Evaluation der Module mit den Modulleitungen oder Fokusgruppen in der Lehre. Ausserdem werden die Studiengänge periodisch extern durch die EDK anerkannt.

In den Weiterbildungen werden die Teilnehmenden direkt nach dem Kurs gebeten, eine Rückmeldung auszufüllen. Zur Forschung werden regelmässig – auch öffentlich – Kolloquien abgehalten. Auf diese Weise erhalten die Forschenden direkte Hinweise, was sie an ihrem Projekt verbessern können. Darüber hinaus unterliegen die Forschungsprojekte einem regelmässigen Controlling durch Finance & Controlling. Die Dienstleistungen werden mithilfe von Kundenbefragungen ausgewertet.

Der Zugang zu den Evaluationsergebnissen erfolgt über die Nachweisdokumente. Ausserdem werden die Resultate auf allen Ebenen der Hochschule diskutiert.

Dabei werden jeweils mögliche Verbesserungsmassnahmen erörtert und in die RADAR-Logik eingebettet. Ausserdem gibt es zu allen Leistungsbereichen spezifische Evaluationsprozesse.

#### *Analyse und Schlussfolgerung aus der Selbstbeurteilung HfH*

Die Qualitätsgrundsätze wurden im Juni 2022 verabschiedet und seither wird an der Umsetzung der Neuerungen gearbeitet. Die Evaluationsinstrumente und -verfahren müssen für alle Leistungsbereiche auf diese Neuerungen angepasst werden. Zur laufenden Vollerhebung bei der Ausbildung im Studienjahr 2022/2023 liegen seit Februar 2023 erste Erfahrungen vor. Demnach generiert die Erhebung eine breite Datenbasis, welche Vergleiche zwischen den Studierenden und den Dozierenden erlauben und belastbare Aussagen ermöglichen. Ebenso zeichnet sich ab, dass Aussagen zum nachhaltigen Nutzen und Erfüllung der Erwartungen der Anspruchsgruppen möglich sein werden.

Die neuen Instrumente und Verfahren für die Evaluation der Forschung, der Weiterbildung und der Dienstleistungen sind ebenfalls ausgearbeitet. Allerdings liegen zu diesen Werkzeugen noch keine Erfahrungen vor.

Mit der Vollerhebung der in der Ausbildung erhobenen Daten auf Systemebene, entsteht eine verlässliche Ausgangslage für Handlungsimplikationen und Verbesserungsmassnahmen. Schliesslich zeigen die Neuerungen, dass das QMS insbesondere auf der Systemebene für die repräsentativen Gruppen sichtbar und nachvollziehbar wird.

#### **Bewertung der Gutachtergruppe**

Die Gutachterinnen und Gutachter haben zur Kenntnis genommen, dass die HfH in allen ihren Tätigkeitsfeldern (Leistungsbereichen) ein auf ihre Spezifika ausgelegtes und mit Kriterien (Items, EFQM-Matching) hinterlegtes Evaluationssystem hat. Es ist in den Gesprächen deutlich

geworden, dass die erhobenen Daten und Rückmeldungen – wie in der Selbstbeurteilung dargestellt – für Verbesserungs- und Weiterentwicklungsmassnahmen auf allen Ebenen genutzt werden; der Qualitätskreislauf gemäss RADAR-Logik ist geschlossen.

Die HfH kennt im Bereich der Ausbildung die Vollerhebungen, die alle drei Jahre durchgeführt werden sowie die individuellen Erhebungen durch die einzelnen Dozierenden. Die Gutachterinnen und Gutachter haben festgestellt, dass die Rückmeldung an die Studierenden in Bezug auf die Evaluationsergebnisse der individuellen Evaluation nicht immer bzw. standardisiert gemacht wird. Sie regen deshalb an zu prüfen, ob diese Evaluationen der Lehrveranstaltungen nicht so auf der Zeitachse durchgeführt und kommuniziert werden könnten, dass die Studierenden und Dozierenden sich darüber zielführend austauschen können. Die Gutachtergruppe zeigt sich beeindruckt von der hohen Rücklaufquote der Evaluationen insgesamt (rund 70%). Nichtsdestotrotz empfehlen die Gutachterinnen und Gutachter, die individuellen Evaluationen durch einen „standardisierten“ Teil zu ergänzen, damit eine gewisse Vergleichbarkeit der Rückmeldungen erreicht werden kann. Zudem regen sie an, die Vollerhebung nicht alle drei Jahre, sondern etwas häufiger zu machen, damit sicherlich jeder Studierende/jede Studierende einmal befragt wird. Anerkennend halten die Gutachterinnen und Gutachter erneut fest, dass das Selbst- und Fremdbild evaluiert wird.

Die Evaluationsprozesse der Bereiche Forschung, Weiterbildung und Dienstleistung sind definiert. Zum Zeitpunkt der Vor-Ort-Visite an der HfH waren erste Ergebnisse noch nicht vorliegend – die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich jedoch in den Gesprächen davon überzeugen, dass diese regelmässig und konstant angewandt werden.

#### **Schlussfolgerung**

***Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 3.2 als vollständig erfüllt.***

#### ***Empfehlung 4:***

***Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der HfH zu prüfen, die individuellen Evaluationen durch einen für alle Dozierenden standardisierten Teil zu ergänzen, um eine gewisse Verbindlichkeit der Rückmeldung zu erreichen.***

#### ***Standard 3.3:***

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

***Dieser Standard zielt in erster Linie auf die Gestaltung der Curricula (Modularisierung etc) und die Förderung der Mobilität. Bezugsrahmen für die Qualitätssicherung bilden die European Standards and Guidelines und die Verordnung Koordination Lehre.***

#### **Beschreibung und Selbstbeurteilung**

Die Akkreditierung aus dem Jahr 2017 hatte bestätigt, dass die HfH als Pädagogische Hochschule die Bologna-Richtlinien erfüllt. Die HfH orientiert sich nach wie vor in allen Punkten an diesen Richtlinien. Dementsprechend vergibt sie Kreditpunkte für erbrachte Studienleistungen und erstellt bei jedem Studienabschluss das Diploma Supplement.

Sie fördert Studienaufenthalte im Ausland sowohl für Studierende als auch für Mitarbeitende und nimmt Interessierte bei sich auf.

Die erworbenen Kreditpunkte werden gemäss dem European Credit Transfer System voll angerechnet. Ausserdem beteiligt sich die HfH an der Umsetzung der EU-Ausgleichsmassnahmen, welche die EDK für die Anerkennung von Lehrdiplomen verlangt.

Die Ausgleichsmassnahmen sollen es Berufsleuten aus dem Ausland mit pädagogisch-therapeutischen Berufsabschlüssen ermöglichen, eine EDK-Anerkennung zu erlangen, damit sie ihren Beruf in der Schweiz ausüben können.

Die HfH hat in ihrer Strategie 2022–2025 verankert, Netzwerke und Kooperationen im In- und Ausland systematisch und gezielt zu pflegen. Dazu gehören der Ausbau und die Vernetzung der Hochschule in den Regionen. Die Qualitätsansprüche dazu sind in den jeweiligen Konzepten festgehalten. Die Qualitätssicherung erfolgt auch bei diesen Angeboten über das ordentliche QMS der HfH.

Zur Umsetzung der Strategie gehört die Vernetzung mit der europäischen Scientific Community. Das gelingt über Forschungsk Kooperationen sowie Teilnahmen an Tagungen und Kongressen.

Die operative Koordination der internationalen Partnerschaften und aller Mobilitätsformen erfolgt in erster Linie durch das International Office (IO), das beim ZAB angesiedelt ist. Neben der Koordination führt das IO sporadisch Monitorings durch (weitere Details siehe Nachweisdokumente und Jahresberichte).

#### *Analyse und Schlussfolgerung aus der Selbstbeurteilung HfH*

Die Bologna-Richtlinien werden an der HfH konsequent umgesetzt. Studiengänge und Abschlüsse sind darauf ausgerichtet. Ebenso werden Mobilitätsangebote für Studierende und Mitarbeitende genutzt und es bestehen nationale und internationale Kooperationen in Forschung und Lehre. Seit 2017 hat die HfH die Kooperationen stetig ausgebaut – auf 34 Partnerhochschulen im Jahr 2022. Verbessert werden dabei können die Informationen darüber, welche Partnerhochschulen sich für welche Studiengänge eignen.

Da die Mehrheit der Studierenden an der HfH berufsbegleitend studiert und die Anrechnung von Studienleistungen aus ausländischen Berufsausbildungen anspruchsvoll ist, sind die Mobilitätszahlen im Vergleich zu anderen Hochschulen eher tief. Die HfH verfolgt deshalb die Entwicklungen und Diskussionen um die Intensivierung der virtuellen Mobilität aufmerksam. Qualitative und quantitative Auswertungen über die Bedeutsamkeit und Studienrelevanz von studentischen Mobilitäten wurden bisher nicht systematisch erstellt.

#### **Bewertung der Gutachtergruppe**

Die Gutachtergruppe konnte sich davon überzeugen, dass die HfH ihre Studiengänge nach den Grundsätzen und Zielen des europäischen Hochschulraums strukturiert und über die dafür nötigen Regelungen und Prozesse verfügt. Auch wenn die Studierendenmobilität aufgrund des spezifischen Profils als Hochschule mit grösstenteils berufstätigen Studierenden und des grossen Fachkräftemangels einen eher untergeordneten Stellenwert einnimmt, sind Möglichkeiten vorhanden – sowohl für Incomings als auch Outgoings aber auch durch Kongressteilnahmen etc. Die Gutachterinnen und Gutachter sind der Ansicht, dass die HfH absolut prädestiniert ist, um die virtuelle Mobilität – wie angedacht – vorwärtszutreiben; von Seiten der Studierenden wäre dies auch sehr gewünscht. Zudem könnte die virtuelle Mobilität als „Door opener“ für weitere Kooperationen dienen. Die Gutachtergruppe hat dazu eine Empfehlung formuliert.

Im Rahmen des von der HfH gewählten Fokusthemas haben sich die Gutachterinnen und Gutachter vertieft mit den Kooperationen der HfH und der Frage, wie diese Kooperationen in ein QM-System zu integrieren sind, auseinandergesetzt. Die Gutachtergruppe hat zudem festgestellt, dass die HfH die Internationalisierung noch stärker angehen sollte und bestärkt sie in ihrem Vorhaben, künftig vermehrt weitere Kooperationen auf Hochschulebene und nicht nur auf Studiengangebene einzugehen. Diese könnten sowohl für gemeinsame Lehrangebote als auch Forschungsprojekte sowie für Dozierenden- und Studierendenmobilität genutzt werden. Wie schon unter Standard 3.1 erwähnt, stellen die Gutachterinnen und Gutachter fest, dass die HfH die Anforderungen der „Verordnung Koordination Lehre“ erfüllt.

### **Schlussfolgerung**

***Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 3.3 als grösstenteils erfüllt.***

### **Empfehlung 5:**

***Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der HfH, die virtuelle Mobilität wie angedacht aufzubauen und umzusetzen.***

### **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.*

*Dieser Standard zielt selbsterklärend auf die Zulassungsbedingungen und die Leistungsbeurteilungen sowie die Bedingungen für die Ausbildungsabschlüsse.*

## **Beschreibung und Selbstbeurteilung**

### **Ausbildung**

#### *Zulassung und Aufnahme*

Die Zulassung zu den Studiengängen MA SHP, MA HFE, BA LOG und BA PMT ist in den Anerkennungsreglementen der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) geregelt. Diese Reglemente werden zurzeit überarbeitet und treten voraussichtlich am 1. Januar 2024 in Kraft. Es sind einzelne bedeutsame Änderungen vorgesehen, die sich auf die Zulassung auswirken.

Für alle Studiengänge sind die Zulassungskriterien in den jeweiligen Studien- und Prüfungsordnungen festgehalten. In den Studiengängen, die unter die oben genannten Anerkennungsreglemente fallen, werden die Zulassungskriterien in den Studien- und Prüfungsordnungen konkretisiert. Auf den Websites der Studiengänge, an Infoveranstaltungen und in daran anschliessenden Beratungen können sich die Studierenden eingehend über die Kriterien und Verfahren der Zulassung und Aufnahme informieren.

Für die BA-Studiengänge gibt es die Möglichkeit der Zulassung sur dossier, über die ebenfalls auf den Webseiten kommuniziert wird.



Für alle berufsbefähigenden Studiengänge werden Eignungsabklärungen vorgenommen, die in den jeweiligen Studien- und Prüfungsordnungen präzisiert werden. Die Verantwortung für die Eignungsabklärung bzw. das Assessment liegt bei den Studiengangleitenden der HfH. Die Eignungsabklärungen werden von Lehrenden und Expert:innen mit entsprechender beruflicher Qualifikation vorgenommen. Alle Eignungsabklärungen werden von zwei Personen bewertet. In regelmässigen Abständen werden die Eignungsverfahren überprüft und kalibriert. Ziel ist eine höchstmögliche Objektivierung und eine bestmögliche Passung zwischen den beurteilenden Lehrenden.

Die Aufnahmekommission der HfH hat die Aufgabe, alle Anmeldungen zu prüfen und zu entscheiden, welche Bewerber:innen zugelassen werden. Die Aufnahmekommission wird von der Leiterin des ZAB präsiert. Mitglieder sind die Studiengangleitenden und die Hochschuladministration. Das Anmelde- und Aufnahmeverfahren wird von der Hochschuladministration abgewickelt.

### **Beurteilung der Leistungen der Studierenden**

Das Verfahren und die Richtlinien für die Beurteilung der Leistungen der Studierenden sind in den Studien- und Prüfungsordnungen festgelegt. Darin wird den Studierenden auch das Recht auf Einsicht in die Unterlagen zu einem Leistungsnachweis (LNW) gewährt. Der Leitfaden Leistungsnachweise hält formale und hochschuldidaktische Qualitätsanforderungen fest. In den Modulbeschreibungen sind die Art der LNW und die Bewertungsskalen angegeben. Um eine transparente und faire Beurteilung zu gewährleisten, ist in den Studien- und Prüfungsordnungen festgelegt, dass die Angaben zu den LNW den Studierenden zu Beginn des Moduls bekannt gegeben werden. Bei komplexen LNW – bei BA- und MA-Arbeiten oder bei Studienprojekten – werden die Modalitäten zu den LNW in Ausführungsbestimmungen konkretisiert. Für bestandene Module werden ECTS-Punkte vergeben.

Den Studierenden wird zweimal pro Jahr ein Leistungsausweis über Daylightweb – das Administrations-Portal für Studierende, Dozierende und Weiterbildungsteilnehmende – zur Verfügung gestellt, der ihre bis anhin erbrachten Leistungen und ECTS-Punkte beinhaltet.

In den Studien- und Prüfungsordnungen ist geregelt, was geschieht, wenn Leistungen unredlich erbracht werden. Darüber hinaus ist in den «Richtlinien Plagiate und Plagiatsverfahren» festgelegt, wie vorzugehen ist, wenn bei Leistungsnachweisen Verletzung der wissenschaftlichen Redlichkeit auffallen. Diese Richtlinien gelten auch für die Weiterbildung.

Einmal jährlich werden an den Diplomfeiern herausragende Bachelor- und Masterarbeiten prämiert. Die Grundlagen sind im Prozess Prämierung von exzellenten Bachelor- und Masterarbeiten an der HfH festgehalten.

### **Weiterbildung**

Gemäss der Rahmenordnung für die Weiterbildungsangebote steht der Zugang zu den Weiterbildungsangeboten allen offen, die über einen Hochschulabschluss oder einen äquivalenten Abschluss einer Vorgängerinstitution verfügen und ausgewiesene Berufserfahrung in der Heilpädagogik oder verwandten Fachgebieten haben. Personen, welche vergleichbare Vorkenntnisse mitbringen, können ebenfalls aufgenommen werden, wenn sie die erforderlichen Kompetenzen anderweitig nachweisen können. Über die Zulassung entscheidet die Leitung des jeweiligen Weiterbildungsprogramms. Darüber hinaus kann die HSL in Ausführungsbestimmungen zusätzliche Zulassungsvoraussetzungen festlegen.

Die Rahmenordnung für die Weiterbildungsangebote regelt ausserdem die Leistungsnachweise und Leistungsbewertung, wenn Weiterbildungsangebote eine Überprüfung des Kompetenzer-



werbs vorsehen. Mögliche Formen von Leistungsnachweisen sind schriftliche Arbeiten, mündliche Prüfungen oder Präsentationen.

### **Regelung der Einsprachen und Rekurse**

Studierende und WB-Teilnehmende haben die Möglichkeit, gegen Verfügungen der Hochschule Einsprache zu erheben. Das Verfahren ist sowohl in den Rahmenordnungen «Ausbildung und Weiterbildung» wie auch in den einzelnen Studien- und Prüfungsordnungen festgehalten. In erster Instanz können die Studierenden bzw. die Teilnehmenden einer Weiterbildung bei der Rektorin Einsprache erheben. Diese prüft die Einsprache unter Einbezug der relevanten Personen und entscheidet über Gutheissung oder Ablehnung. Gegen diesen Entscheid kann Rekurs beim HSR eingereicht werden. Gegen den Entscheid des HSR kann die Rekurskommission angerufen werden. Einsprachen und Rekurse werden vom Rechtsdienst der Hochschule bearbeitet, dokumentiert und archiviert.

### *Analyse und Schlussfolgerung aus der Selbstbeurteilung HfH*

Die Zulassung zu den Studiengängen und Weiterbildungsangeboten ist klar geregelt und die Aufnahmeprozesse sind eingespielt. Mit dem Ausbau der Eignungsabklärungen in den Masterstudiengängen «Schulische Heilpädagogik» und «Heilpädagogische Früherziehung» sowie der Formalisierung der Aufnahme sur dossier konnte ein wichtiger Baustein zur Qualitätssicherung des Aufnahmeverfahrens realisiert werden. Die Leistungsbeurteilung der Studierenden erfolgt nach transparenten Kriterien und Verfahren und ist für alle Beteiligten nachvollziehbar. Herausragende Leistungen können zudem honoriert werden. Die Aufnahmeverfahren werden jährlich überprüft und allenfalls angepasst.

### **Bewertung der Gutachtergruppe**

Die Gutachtergruppe hat festgestellt, dass die HfH die Kriterien für die Zulassung, Anerkennung und Leistungsbeurteilung definiert und kommuniziert hat und dass diese systematisch, transparent und konstant angewandt werden. Für die Bereiche Lehre und Weiterbildung sind Prozesse und Mechanismen vorhanden; die Zulassung zum Studium erfolgt über eine Eignungsprüfung und kann auch unter klar geregelten Umständen „sur dossier“ erfolgen. Die Studierenden haben in den Gesprächen bestätigt, dass die Modulbeschreibungen und Formen der Leistungsnachweise jeweils zu Beginn des Semesters bekannt sind; nicht ganz transparent erschien ihnen jedoch der Anteil der Präsenzpflcht an den Veranstaltungen. Hier regt die Gutachtergruppe an, allen beteiligten Gruppen nochmals klar zu kommunizieren, was erwartet wird.

### **Schlussfolgerung**

***Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 3.4 als vollständig erfüllt.***

## Prüfbereich IV: 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.*

*Dieser Standard nimmt die Ausstattung der Hochschule in den Blick: Personal, Infrastruktur und finanzielle Mittel.*

### **Beschreibung und Selbstbeurteilung**

#### **Gewährleistung personelle Ressourcen**

Die Sicherung der personellen Ressourcen in einem kompetitiven akademischen Umfeld und einem Arbeitsmarkt mit zunehmendem Fachkräftemangel ist für die Hochschule eine Grundvoraussetzung, um ihren öffentlichen Auftrag zu erfüllen und ihre strategischen Ziele zu erreichen. Deswegen sind die Personalgewinnung und die Personalentwicklung wichtige personal-politische Aufgaben der HfH.

Für die Rekrutierung des wissenschaftlichen Personals ist jeweils ein Wahlausschuss zu bilden, der in den Rekrutierungsprozess eingebunden ist. Für die Einreihung des wissenschaftlichen Personals in die Lohnskala hat die HfH einen strategischen Bezugsrahmen mit Referenzfunktionen entwickelt. Diese orientieren sich sowohl an der geforderten Erfahrung (Assistenz, Junior, Advanced, Senior, Professor:in) als auch an den Arbeitsschwerpunkten innerhalb des vierfachen Leistungsauftrags (Lecturer, Researcher, Consultant).

Der strategische Bezugsrahmen wird ergänzt durch die Ausrichtung der HfH als Pädagogische Hochschule mit dem doppelten Kompetenzprofil, das die Kompetenzen in Wissenschaft und Berufsfeld gleichermaßen betont. Personalentwicklung und Laufbahnmodelle für das wissenschaftliche Personal haben an der HfH einen hohen Stellenwert – das wird auch entsprechend kommuniziert.

Die HfH orientiert sich bei der Einstufung und Honorierung des Personals am Lohnsystem des Kantons Zürich. Für die Lohnmassnahmen gelten die Vorgaben des Kantons Zürich (Teuerung, individuelle Lohnerhöhung, Einmalzulagen). Logib, die Lohnvergleichsanalyse des Bundes, wird alle drei Jahre durchgeführt, letztmals im Jahr 2022. Diese hat ergeben, dass die Einstufungen an der HfH korrekt und diskriminierungsfrei sind.

Der primäre Leistungsauftrag «Ausbildung» wird institutsübergreifend im Auftrag der HSL durch das ZAB verantwortet. Die Studiengangleitungen tragen die inhaltliche Verantwortung für die Studiengänge. Um den Personalbedarf und die Personalentwicklung, welche über die Institute läuft, besser mit der Ausbildung abzustimmen, wurde das Konzept «Ausbildungsmodulen in die Institute» entwickelt und die Zuständigkeiten in der Ausbildung zwischen Studiengangleitung, Modulleitung und Institutsleitung geklärt.

Mit dieser Massnahme wird sichergestellt, dass der Personalbedarf, die Personalrekrutierung und die Personalentwicklung aufeinander abgestimmt sind.

*Analyse und Schlussfolgerung aus der Selbstbeurteilung HfH*

Die HfH verfügt über gut eingespielte und zielführende Prozesse in der Personalrekrutierung. Die Entlohnung orientiert sich an den kantonalen Vorgaben und erfolgt korrekt und diskriminierungsfrei. Eine besondere Herausforderung ist der Fachkräftemangel, insbesondere bei Besetzung von Stellen für hochqualifiziertes und spezialisiertes Personal. In diesem Zusammenhang wurde ein Personalentwicklungskonzept erarbeitet, welches Laufbahnen innerhalb der Leistungsbereiche mit den entsprechenden Kompetenzen ermöglicht.

Dem qualifizierten Berufsfeldbezug und der wissenschaftlichen Kompetenz wird eine hohe Bedeutung beigemessen. Dazu hat die HfH neben formalen Aus- und Weiterbildungen auch ein Portfolioverfahren entwickelt, welches nicht formal erworbene Kompetenzen honoriert.

Mit dem strategischen Projekt «New Work» möchte die HfH zukunftsorientierte Arbeitszeitmodelle und Arbeitsplatzmodelle evaluieren und einführen, um auch in Zukunft als attraktive Arbeitgeberin im Wettbewerb bestehen zu können. Die HfH prüft ausserdem, das Employer Branding auszubauen und die Vorteile einer Anstellung an der HfH sichtbarer zu machen.

### **Gewährleistung Infrastrukturen**

Die HfH ist seit 2001 in der Liegenschaft City Bernina eingemietet und hat im Jahr 2020 ihre Mietfläche nochmals erweitert. Der aktuelle Mietvertrag endet per 31. März 2028, enthält aber eine Option zur Verlängerung bis zum 31. März 2033. Neben modernen Arbeitsplätzen für das Personal und Seminarräumen mit ICT-Ausstattung stellt die HfH auch den Studierenden verschiedene Räumlichkeiten zur Verfügung: eine Bibliothek, Verpflegungsmöglichkeiten, je einen Still- und Ruheraum sowie Begegnungs- und Besprechungszonen in den Verkehrsflächen.

An der HfH wird die Informations- und Kommunikationstechnologie durch drei Abteilungen sichergestellt: Die IT-Services verantworten den Betrieb der IT-Infrastruktur (Server, Netzwerke, Hardware, Office-365, Sicherheit) und die Business Applications den Betrieb und die Weiterentwicklung der drei wichtigsten Applikationen (ERP-System Abacus, Schuladministration Daylight, Personaleinsatzplanung A-PEP).

Das «Digital Learning Center» (DLC) als Teil der Wissenschaftlichen Dienste ist verantwortlich für die Umsetzung von digitalen Lernsettings sowie für den Betrieb und die Betreuung des Learning Management Systems (ILIAS) und der Umfrageplattform LimeSurvey. Für die Koordination der drei Abteilungen wurde das Gremium KDEI (Koordination digitale Entwicklungen und Innovationen) ins Leben gerufen. Zudem hat die HfH im Jahr 2020 die Initiative «Digitale Hochschule» gestartet, für welche der HSR zusätzlich 800'000 Franken pro Jahr gesprochen hat.

Der durch die Corona-Pandemie verordnete Lockdown war auch für die HfH ein «Booster» in Sachen Digitalisierung: Von einem Tag auf den anderen musste die gesamte Lehre auf online umgestellt werden. MS Teams wurde flächendeckend für die Zusammenarbeit eingeführt und alle Seminarräume und Sitzungszimmer wurden mit ICT aufgerüstet. Zudem wurde unter dem Stichwort «New Work» für das Jahr 2022 folgendes Ziel formuliert: Die HfH prüft unter Einbezug der Mitarbeitenden, wie zukunftsorientierte Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodelle gestaltet werden sollen und welche Auswirkungen dies auf Raumbedarf und -gestaltung hat.

### *Analyse und Schlussfolgerung aus der Selbstbeurteilung HfH*

Die HSL geht davon aus, dass aufgrund der vermehrten Umstellung auf asynchronen und Online-Unterricht sowie auf Home-office der Raumbedarf auch mittelfristig mit den derzeit angemieteten Flächen gedeckt werden kann. Um dies zu ermöglichen, braucht es überarbeitete Arbeitszeitmodelle für das wissenschaftliche und das administrativ-technische Personal. Zudem

gilt es, die bestehenden Arbeitsplätze flexibler zu gestalten, um Flächen für andere Formen der Zusammenarbeit und Begegnung zu schaffen. Beide Aspekte sollen im Projekt «New Work» im Jahr 2023 konkretisiert werden. Zwei weitere Themen, die ebenfalls einen Einfluss auf die Sicherstellung der Infrastrukturen haben, sind die Digitalisierung der Lehre und Open Science. Deren Umsetzung wird sich ebenfalls auf die Nutzung der Infrastruktur auswirken.

Mit der Umsetzung des Raumkonzepts 2020 sowie dem Start der Digitalisierungsinitiative ist die HfH für die nächsten Jahre gut aufgestellt. Der coronabedingte Lockdown und die anschliessende Aufrüstung der Seminarräume und Sitzungszimmer mit zusätzlicher Kommunikationstechnik haben auf dem Campus zu einer guten Akzeptanz der Digitalisierung und der Umgestaltung der Lernumgebung geführt.

Die Digitalisierungsstrategie der HfH schlägt sich auch nieder in der Stärkung des Digital Learning Centers und der IT Services sowie dem Aufbau des Bereichs Business Application.

Bei der Bereitstellung der Infrastruktur liegt die grosse Herausforderung darin, dass die Anpassungen schnell vorgenommen werden müssen. Die Digitalisierung fordert einen rasanten Wandel – und das betrifft die Formen des Lehrens und Lernens, die zukunftsorientierten Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodelle sowie Fragen zum Datenschutz und zur Datensicherheit. Eine weitere Herausforderung – gerade für die HfH als Pädagogische Hochschule mit Fokus auf Heil- und Sonderpädagogik – ist die barrierefreie Umsetzung der Digitalisierungsmassnahmen.

Die HfH hat diese Herausforderungen im Rahmen ihrer Strategie 2022–2025 adressiert.

### **Gewährleistung finanzielle Mittel**

Die Finanzierung der HfH ist in § 33–36 IV-HfH geregelt. Während der Leistungsbereich «Ausbildung» durch die Beiträge der Träger finanziert wird, sind die Leistungsbereiche «Weiterbildung» und «Dienstleistung» grundsätzlich kostendeckend zu planen und umzusetzen. Der Leistungsbereich «Forschung und Entwicklung» wird finanziell über den zu erreichenden Selbstfinanzierungsgrad (40–50%) sowie über den Anteil des Leistungsbereichs «Forschung und Entwicklung» am vierfachen Leistungsauftrag (15–20%) gesteuert.

Die finanzielle und die strategische Planung sind miteinander verbunden, um zu gewährleisten, dass durch die finanzielle Entwicklung die Erreichung der strategischen Ziele möglich ist. Wesentliche Instrumente der finanziellen Steuerung sind die mittelfristige Planung (rollende Vierjahresplanung), die ordentliche Budgetierung (Jahresplanung) und die Berichterstattung (Zwischenbericht mit Hochrechnung, Jahresbericht inkl. Jahresrechnung, Bericht Leistungsvereinbarung, BFS-Reporting).

Die mittelfristige Planung (FEP/MFP) – und damit auch die Entwicklung des Konkordatsbeitrags der Träger – orientiert sich an den strategischen Zielen der HfH, der Entwicklung der Studiengänge, dem Personalbedarf samt Lohnmassnahmen des Kantons Zürich, dem Infrastrukturbedarf und den Vorgaben des HSR.

Die MFP erfolgt im Frühling pro Organisationseinheit und Leistungsbereich bottom-up für die nächsten vier Planjahre; es erfolgt ein Abgleich zwischen dem geplanten Personalbestand und dem geplanten Output (Personalressourcen in Stunden). Der konsolidierte MFP wird als Finanz- und Entwicklungsplan (FEP) vom HSR im April genehmigt, inkl. Konkordatsbeitrag für das kommende Budgetjahr und dessen Verteilung auf Basis der Studierenden gemäss IV-HfH.

Die ordentliche Budgetierung basiert auf den Eckwerten des ersten Planjahres. Sie erfolgt im Herbst wiederum bottom-up pro Organisationseinheit und Leistungsbereich und mit einem Abgleich zwischen dem budgetierten Personalbestand und den budgetierten

Personalressourcen. Das konsolidierte Budget wird als (Global-)Budget vom HSR im Dezember genehmigt.

Der Konkordatsbeitrag deckt auch – zum Teil implizit – die Betreuung und Begleitung der Studierenden ab. Die Aufgaben sind zum Teil im ZAB angesiedelt (Studien- und Studierendenberatung, studentische Mitwirkung – StuKo, Nachteilsausgleich, International Office) und werden auch von den Studiengangleitungen wahrgenommen. Zudem ist in jedem Ausbildungsmodul ein Teilbudget für die Betreuung der Studierenden einkalkuliert.

Die Berichterstattung gegenüber dem HSR erfolgt anhand der Zwischenabschlüsse per Ende Mai und Ende September, jeweils mit einer Hochrechnung auf Ende Jahr sowie der Jahresrechnung, welche in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Rechnungslegungsstandard Swiss GAAP FER erstellt wird. Die Jahresrechnung wird von der Finanzkontrolle des Kantons Zürich als Revisionsstelle geprüft. Zudem erstellt die HfH als Pädagogische Hochschule das BfS-Reporting, dessen Kennzahlen in die Berichterstattung der Leistungsvereinbarung gegenüber dem HSR einfließen. Für die Mitglieder der HSL und die Führungspersonen von Organisationseinheiten mit Budgetverantwortung wird monatlich ein finanzielles Reporting (OE-Berichte, Projektcontrolling für DL- und FE-Projekte) und ein Reporting zum Personalbestand (Pensen-Controlling) erstellt. Die interne Berichterstattung wird nach und nach via QlikSense (MIS-Tool) zur Verfügung gestellt.

Die Transparenz über die Herkunft und Verwendung der finanziellen Mittel sowie über die Finanzierungsbedingungen ist jederzeit gewährleistet. In der Jahresrechnung, aber auch im BfS-Reporting (Kostenstatistik mit Deckungsbeitragsrechnung), werden die finanziellen Mittel nach Herkunft und Verwendung übersichtlich ausgewiesen. In der Lehre ist der Mitteleinsatz an Modulbudgets gebunden. Für die verschiedenen Leistungsbereiche sind im erweiterten Leistungsauftrag Finanzierungsvorgaben definiert. Mit der Einführung einer webbasierten Angebots- und Personaleinsatzplanung (A-PEP) sowie deren halbjährlicher Abrechnung kann der Personaleinsatz auf Modul-, Auftrags- und Projektebene nachgewiesen werden.

Um ihre Finanzierung langfristig zu sichern, hat die HfH im Jahr 2019 das Projekt «Zukunft Trägerschaft HfH» lanciert und in der Folge wesentliche Änderungen in den Bereichen «Zulassung», «Finanzierung» und «Governance» vorgenommen:

**Zulassung:** Mit der Aufhebung der Platzbeschränkungen pro Kanton und der Einführung einer Zulassung gemäss Eignung kann die HfH ab dem Herbstsemester 2023 diejenigen Studierenden aufnehmen, die das höchste Potenzial haben, die in den jeweiligen Studiengängen geforderten Kompetenzen zu entwickeln.

**Finanzierung:** Mit dem Wegfall der Fixierung der Quoten für die Verteilung des Konkordatsbeitrags auf die Träger über drei Jahre orientiert sich der jährliche Konkordatsbeitrag nur an den tatsächlich belegten Studienplätzen und nicht an einem (nicht ausgeschöpften) Kontingent an Studienplätzen. Mit der Aufhebung der Unterscheidung der Studienplätze zwischen Kontingent- und Zusatzplätzen und deren unterschiedlichen Finanzierung gilt das Prinzip «gleicher Preis für gleiche Leistung» für alle Studienplätze der Träger.

**Governance:** Der HSR kann seine Entscheide abschliessend mit einfachem Mehr fällen, das hat eine rechtliche Abklärung über die Zuständigkeiten der Träger und des HSR ergeben.

Falls die Bestimmungen der IV-HfH eine Genehmigung eines Entscheids – z. B. Nachtragskredit – durch die Träger vorschreiben, erfolgt gemäss der aktuellen Praxis der HfH die Genehmigung ebenfalls mit einfachem Mehr, was wiederum für alle Träger verpflichtend ist. Mit dem Wegfall der Unterscheidung zwischen Kontingent- und Zusatzplätzen entscheidet der

HSR zukünftig über die Konkordatsplätze und deren Finanzierung zu 100% und nicht mehr wie früher nur über den Anteil der Kontingentplätze (55%).

#### *Analyse und Schlussfolgerung aus der Selbstbeurteilung HfH*

Mit der Lancierung und Umsetzung des Projekts «Zukunft Trägerschaft HfH» hat der HSR massgebliche Entscheide bezüglich Zulassung, Finanzierung und Governance gefällt und damit die Trägerschaft der HfH als interkantonales Konkordat «fit für die Zukunft» gemacht hinsichtlich Zulassung von Studierenden, leistungsbezogener Finanzierung oder klarer Zuständigkeiten und Rechtssicherheit.

Die mittelfristige und kurzfristige Finanzplanung unter Berücksichtigung von strategischen Zielen sowie die detaillierte Personaleinsatzplanung geben der HfH finanzielle Sicherheit. Mit dem Abschluss des Projektes «Zukunft Trägerschaft HfH» und der Umsetzung der grundlegenden Entscheide sind die finanziellen Mittel für den Fortbestand der HfH gesichert.

Das interne Finanzreporting soll verbessert werden, indem nicht nur die notwendigen Informationen zur Verfügung gestellt werden, sondern auch Feedback eingeholt wird. Diese Massnahmen sollen auch das Verständnis, den Dialog und den Erkenntnisgewinn verbessern. Das Steuerungskonzept (Version 1.0) aus dem Jahr 2019 hat eine gute Basis gelegt. Es soll nun aber überarbeitet und vor allem vereinfacht werden, damit es im Alltag einer Pädagogischen Hochschule anschlussfähig bleibt. In diesem Zusammenhang ist geplant, den Konkordatsbeitrag künftig so auf die einzelnen Organisationseinheiten und ihre Leistungsbereiche zu verteilen, dass jede Einheit im Budget – und hoffentlich auch im Ist – ein positives Ergebnis ausweisen kann. Die Kriterien für die Verteilung des Konkordatsbeitrags sind noch zu definieren und werden integraler Bestandteil des überarbeiteten Steuerungskonzepts sein (Version 2.0).

#### **Bewertung der Gutachtergruppe**

Die HfH als interkantonale Hochschule, die von insgesamt 13 Trägerkantonen sowie dem Fürstentum Liechtenstein getragen und finanziert wird, hat sich spezifischen Herausforderungen zu stellen. Mit dem im Jahr 2020 vom HSR lancierten Projekt „Zukunft Trägerschaft HfH“ wurde die Finanzierung aber auch die Zulassung (neu nach Eignung nicht mehr nach Kontingent pro Trägerkanton) und die Governance analysiert. Darauf aufbauend wurden Massnahmen ergriffen und per 2023 umgesetzt. Diese betreffen die Zuteilung der Studienplätze nicht mehr nach Kontingent pro „Trägereinheit“ sondern nach Eignung. Auch die Finanzierung wurde neu berechnet; neu wird ein fixer Betrag pro ECTS verrechnet und die Träger:innen bezahlen nur für die bezogene „Leistung“. Die Budgetierungs- und Controllingprozesse sind etabliert und transparent. Das Finanzreporting soll gemäss den Ausführungen der HfH noch verbessert werden und es besteht bereits ein überarbeitetes Steuerungskonzept – dies unterstützen die Gutachterinnen und Gutachter.

Die IT-Infrastruktur und der Support sowie das DLC sind etabliert, mit genügend Ressourcen ausgestattet und sorgen für eine stabile (digitale) Arbeitsumgebung. Die Herausforderung an sich stetig ändernde Themen und schnell nötigen Anpassungen im Bereich Digitalisierung ist der HfH bewusst; sie verfügt zudem über eine Digitalisierungsstrategie. Das Ziel, die digitale Barrierefreiheit zu erreichen finden die Gutachterinnen und Gutachter sehr unterstützenswert.

Die HfH verfügt über die nötigen Infrastrukturen und sehr gut ausgestattete Räume, die den digitalen sowohl als auch den hybriden Unterricht – je nach Umstand – ermöglichen. Auch die



personellen Ressourcen erscheinen für die Erfüllung des Auftrages der HfH als ausreichend und sind durch die detaillierte Personaleinsatzplanung gesichert. Die HfH hat zahlreiche Massnahmen ergriffen, um das Personal zu fördern und um eine attraktive Arbeitgeberin zu sein. Die Initiative „New Work“ ist in den Augen der Gutachterinnen und Gutachter eine gute Massnahme dafür.

### **Schlussfolgerung**

**Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 4.1 als vollständig erfüllt.**

### *Standard 4.2*

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

*Der Standard zielt darauf ab, dass das gesamte Personal – das wissenschaftliche, das administrative und das technische Personal angemessen qualifiziert sind. Der Bezugsrahmen wird durch den Hochschultyp und ggf. den spezifischen Merkmalen der Hochschule definiert: Lehre, Forschung und Dienstleistungen an universitären Hochschulen, an Fachhochschulen und an Pädagogischen Hochschulen setzen je andere Qualifikationen voraus. Diese Qualifikationen sind nicht gesetzlich geregelt; der Hochschulrat hat indes eine Empfehlung ausgesprochen, die bei der Erfüllung dieses Standards hilfreich sein kann.*

### **Beschreibung und Selbstbeurteilung**

#### **Rahmenbedingungen**

Im Jahr 2019 hat die HfH eine neue Personalverordnung eingeführt. An der HfH gibt es zwei Personalkategorien: das wissenschaftliche Personal und das administrativ-technische Personal.

Gemäss Organisationsreglement der HfH ist die Rektorin für die Anstellung und Entlassung von Mitarbeitenden zuständig, mit Ausnahme der Professor:innenstellen und der Mitglieder der HSL und der Zentrumsleitungen. Für diese zeichnet der HSR verantwortlich.

Alle Anstellungen werden organisatorisch und administrativ von der Personalabteilung Human Resources (HR) geführt und koordiniert. Alle Stellen werden auf der Basis einer Stellenbeschreibung ausgeschrieben. Die Verfahren werden von den jeweiligen Vorgesetzten durchgeführt. Sie stellen sicher, dass die infrage kommenden Personen für die entsprechenden Stellen adäquat ausgebildet sind. Fehlen bestimmte Qualifikationen, wird in den Einstellungsgesprächen vereinbart, welche Qualifikation in welchem Zeitraum erworben werden muss.

#### **Wissenschaftliches Personal**

Das wissenschaftliche Personal ist nach Referenzfunktionen eingeteilt (siehe Abbildung 2). Referenzfunktionen sind wissenschaftliche Tätigkeitsprofile und bestimmen den Rahmen für die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im vierfachen Leistungsauftrag der HfH. Die Referenzfunktionen legen dar, wie die Fähigkeiten der Mitarbeitenden richtig eingesetzt werden können, um die Qualitätsanforderungen in der Leistungserbringung zu erfüllen. Darüber hinaus zeigen sie, welche Entwicklungsschritte in der beruflichen Laufbahn möglich sind, um



bestimmte Funktionen ausüben zu können, und wie Qualifikationen und Aufgaben strukturiert sein müssen, um die Verbindung zwischen Wissenschaft, Berufsfeld und Verwendungsform im jeweiligen Leistungsauftrag sicherzustellen.

**Abbildung 2:** Referenzfunktionen HfH

<b>Professor:in</b> Fachlich-thematische Verantwortung in strategischen Lehr-, Forschungs- und Entwicklungsgebiet wissenschaftliche Tätigkeit in AB, WB, DL, F&E, wiss. Support wissenschaftliche Expertise / mehrjährige qualifizierte Berufsfelderfahrung
<b>Senior Lecturer / Senior Researcher / Senior Consultant (Dozent:in)</b> Umfassende Verantwortung, wissenschaftliche Tätigkeit in einem LB, wiss. Support Master, weiterführende Qualifikation abgeschlossen, mind. 6 Jahre Berufsfelderfahrung
<b>Advanced Lecturer / Advanced Researcher / Advanced Consultant</b> Übernahme von Teilverantwortung in wissenschaftlicher Tätigkeit in einem LB, wiss. Support Master, wissenschaftliche Qualifikation abgeschlossen, mind. 4 Jahre Berufsfelderfahrung
<b>Junior Lecturer / Junior Researcher / Junior Consultant</b> Mitarbeit in wissenschaftlicher Tätigkeit in einem LB, wiss. Support Master, Qualifikationsstellen
<b>Wiss. Assistent:in</b> Unterstützende wissenschaftliche Tätigkeit in F&E, DL, wiss. Support Bachelor, Qualifikationsstellen

Die Referenzfunktionen bilden ausserdem den Rahmen für Laufbahnen und die Nachwuchsförderung an der HfH. Sie beschreiben, welche Qualifikationen für welche Funktion, Stufe und Leistungsauftrag (Lehre, F&E, DL) notwendig sind.

Die notwendigen Abschlüsse und Qualifikationen für Lehrende an der HfH sind in den jeweiligen Anerkennungsreglementen der EDK festgehalten. Unabhängig vom jeweiligen Studiengang gilt für alle Lehrenden, dass sie über ein Hochschuldiplom im entsprechenden Fachgebiet verfügen sowie über fachspezifische Berufserfahrung und hochschuldidaktische Kompetenzen.

#### **Administrativ-technisches Personal**

Die administrativen und technischen Mitarbeitenden sind ihrem Tätigkeitsbereich entsprechend qualifiziert. Die Hochschule bietet den administrativen und technischen Mitarbeitenden durch gezielte Weiterbildungen Entwicklungsperspektiven zur Vertiefung bzw. Erweiterung ihrer Kompetenzen. Die individuelle Qualifizierung und Förderung der Mitarbeitenden wird im Rahmen der Mitarbeitendengespräche thematisiert und vereinbart.

#### **Personalpolitik**

Die Grundsätze der Personalpolitik der HfH sind in der Personalverordnung (§5, 1) und in der Strategie festgehalten. In der Strategie 2022–2025 wird der Personalentwicklung und der Förderung des eigenen Nachwuchses besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Über die Referenzfunktionen und die Personalentwicklung wird der Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarf des wiss. Personals ermittelt.

Das HfH-Personalentwicklungskonzept nimmt die Grundsätze und die strategischen Aussagen auf und konkretisiert sie. Als strategisches Steuerungselement der Hochschulentwicklung zählt die Personalentwicklung zu den wichtigen Aufgaben der HSL und der nachgeordneten Führungsebenen. Die HSL entscheidet über die strategische Ausrichtung, Grundsätze und Leitlinien und sorgt für die erforderlichen Ressourcen und Rahmenbedingungen.

Im Jahreszyklus finden jährliche Standort-, Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräche statt. Diese betreffen sowohl Einzelpersonen wie auch Organisationseinheiten. Jeweils im Winter werden Mitarbeitendengespräche (MAG) mit allen Mitarbeitenden geführt. Es geht insbesondere um einen Rückblick und eine Würdigung der erbrachten Leistungen sowie um einen Ausblick auf das kommende Jahr in Bezug auf Erwartungen, Aufgaben, Funktion, Entwicklungsmöglichkeiten und Weiterbildungen.

Dabei geht es nicht nur um die Laufbahnentwicklung, sondern auch um die zu erwerbenden Kompetenzen im Rahmen der Referenzfunktionen bzw. Aufgaben über den Zeithorizont von einem Jahr hinweg. Das MAG Vademecum HfH gibt einen Überblick über mögliche Fragen und Antworten zum Mitarbeitendengespräch. Es hält fest, an welchen Führungsgrundsätzen sich die HfH orientiert.

Zusätzlich werden mit dem wissenschaftlichen Personal semesterweise die individuellen Leistungsvereinbarungen (ILV) diskutiert und erstellt. Die ILV hält fest, welche konkreten Leistungen im Rahmen des vier- fachen Leistungsauftrags zu erbringen sind. Das gibt die Gelegenheit, mindestens zweimal pro Jahr die Aufgabenerfüllung, die Zufriedenheit und andere Fragen direkt zu diskutieren.

Auf der Ebene der Organisationseinheiten hält die Rektorin in einer Leistungsvereinbarung die Zielsetzungen für die einzelnen ihr direkt unterstellten Organisationseinheiten fest. Sie werden ebenfalls einmal pro Jahr anlässlich des MAG mit den OE-Leitungen überprüft und neu formuliert.

### **Qualifikation der Praxisverantwortlichen**

Die Anerkennungsreglemente der EDK legen fest, dass die verantwortlichen Personen, die die Studierenden während ihrer Praxisausbildung begleiten, über ein Diplom im entsprechenden Fachgebiet und über mindestens zwei Jahre Berufserfahrung (bei Vollzeitstellung) im betreffenden Arbeitsfeld verfügen müssen. Die HfH bietet für diese Personen die «Interdisziplinäre Weiterbildung für Praktikumsleitende» an, die die beruflichen Kompetenzen der Teilnehmenden im Bereich der Begleitung von Studierenden im Praktikum erweitert. Sie beginnt einmal pro Jahr, umfasst 36 Lektionen und enthält allgemeine und studien- gangspezifische Aspekte. Die Einhaltung dieser Vorgabe wurde anlässlich des Anerkennungsverfahrens der Masterstudiengänge «Schulische Heilpädagogik» und «Heilpädagogische Früherziehung» im Jahr 2022 überprüft. Für die Bachelorstudiengänge «Logopädie» und «Psychomotoriktherapie» wird dies im Jahr 2024 der Fall sein.

#### *Analyse und Schlussfolgerung aus der Selbstbeurteilung HfH*

Die Qualifizierung der Mitarbeitenden ist für die HfH zur Erfüllung des Hochschulauftrages von grosser Bedeutung. Entsprechend hat die HfH die Instrumente dazu in den letzten Jahren laufend verfeinert. Gleichzeitig kann sich die HfH damit als attraktive Arbeitgeberin präsentieren, da die Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitenden im aktuellen Umfeld eine grosse Herausforderung ist.

Anspruchsvoll ist auch die Rekrutierung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Personen, die nicht über den erforderlichen beruflichen Hintergrund verfügen, müssen auf andere Weise

qualifizierte Berufsfelderfahrung oder wissenschaftliche Kompetenzen erwerben, um sowohl die fachlichen als auch die methodisch-didaktischen Voraussetzungen für ihre Tätigkeit zu erfüllen. Die HfH setzt zu diesem Zweck spezifische Instrumente ein. Den Rahmen dazu bildet die Personalentwicklung, um die Kompetenzen der Mitarbeitenden gezielt und individuell weiterzuentwickeln.

### **Bewertung der Gutachtergruppe**

Die HfH kennt zwei Personalkategorien: das wissenschaftliche und das administrativ-technische Personal. Sie hat 2019 eine neue Personalverordnung und somit neue Referenzfunktionen für das wissenschaftliche Personal eingeführt. An die Referenzfunktionen sind auch mögliche Laufbahnentwicklungen gebunden; die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden alle jährlich zum MAG eingeladen, dort werden auch mögliche Weiterentwicklungsmassnahmen definiert. Die Gutachterinnen und Gutachter haben die Beteiligten der HfH in den Gesprächen der Vor-Ort-Visite als äusserst engagiert, gut qualifiziert und mit einem hohen Commitment zur Hochschule erlebt.

Die Gutachtergruppe attestiert der HfH, dass sie über ein elaboriertes Personalentwicklungskonzept verfügt, welches aus der Strategie abgeleitet ist und dass sie Mechanismen und Prozesse installiert hat, die dafür sorgen, dass das Personal insgesamt entsprechend dem Typ und Profil qualifiziert ist. Der grossen Herausforderung, wissenschaftliches Personal mit doppeltem Kompetenzprofil zu finden, versucht die HfH mit attraktiven Anstellungsbestimmungen sowie zahlreichen Möglichkeiten der Weiterbildung zu begegnen. Für den weiteren Karriereverlauf greifen weitere Personalentwicklungsmassnahmen, wie in der Selbstbeurteilung beschrieben. Die Gutachterinnen und Gutachter haben zur Kenntnis genommen, dass die Funktion der Institutsleitung ein grosses Tätigkeitsfeld und viel Personalverantwortung umfasst; dies ist der HfH jedoch bewusst und die Personen werden nach einem spezifischen Anforderungsprofil ausgewählt und für ihre Aufgabe nötigenfalls auch weitergebildet.

### **Schlussfolgerung**

***Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 4.2 als vollständig erfüllt.***

#### *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.*

*Der Standard zielt darauf ab, dass eine akkreditierte Hochschule dem gesamten Personal eine Laufbahnentwicklung ermöglicht und insbesondere den wissenschaftlichen Nachwuchs fördert.*

### **Beschreibung und Selbstbeurteilung**

#### **Grundsätze der Personalpolitik und der Laufbahnentwicklung an der HfH**

Die Personalpolitik der HfH orientiert sich an der Strategie der HfH. In der Personalverordnung der HfH sind die Grundsätze der Personalpolitik wie folgt festgelegt:

- Sie nutzt und entwickelt das Potenzial der Mitarbeitenden, indem sie diese entsprechend ihren Eignungen und Fähigkeiten einsetzt und fördert.
- Sie verwirklicht die Chancengleichheit für alle Geschlechter.
- Sie fördert die Beschäftigung und Eingliederung von Menschen mit Behinderung.

Die HfH unterstützt die kontinuierliche Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden und fördert und fordert eine permanente fachliche und auch persönliche Weiterbildung. Sie stellt sicher, dass das erworbene Know-how in die HfH zurückgetragen wird. Für die Weiterentwicklung und Weiterbildungen sind sowohl die Mitarbeitenden wie auch die ihnen vorgesetzten Personen verantwortlich. Darüber hinaus bietet die HfH ein breites Angebot an internen Weiterbildungen. Die HSL setzt zudem in Anlehnung an die strategischen Entwicklungsfelder weiteren Weiterbildungsbedarf fest. Darin wird ein Schwerpunkt auf Laufbahnen und die Vernetzung in unterschiedliche Kantone gesetzt, um die HfH als attraktive Arbeitgeberin zu stärken und den Nachwuchs gezielt zu fördern.

### **Laufbahnentwicklung des wissenschaftlichen Personals und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses**

Ziel der Personalentwicklung ist die systematische Weiterentwicklung der Leistungserbringung und damit die Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Hochschule als Spezifische Pädagogische Hochschule mit Fokus auf Heil- und Sonderpädagogik.

Um verantwortungsvolle Arbeiten an der HfH in Lehre, Forschung oder Dienstleistungen übernehmen zu können, ist ein Berufsfeldbezug, eine wissenschaftliche Qualifikation sowie eine ausgewiesene Kompetenz in Hochschuldidaktik, in Forschungs-, Beratungs- und Evaluationsmethoden notwendig.

Der Bezugsrahmen für die systematische Personalentwicklung sind die Referenzfunktionen für das wissenschaftliche Personal. Mit der Beschreibung der Aufgaben, der Verantwortlichkeiten und der Zuständigkeiten im vierfachen Leistungsauftrag werden die Funktionen konkretisiert. Zudem bilden sie das dreifache Kompetenzprofil ab, das sich aus den Aspekten «wissenschaftliche Qualifikation», «qualifizierte Berufsfelderfahrung» und «Methoden für die Arbeit im vierfachen Leistungsauftrag» (Hochschuldidaktik, Projektmanagement und Forschungsmethoden, Evaluations- und Beratungskompetenzen) zusammensetzt. Um die Anwendung der Referenzfunktionen für die Laufbahnen an der HfH verständlich darzulegen, wurde eine animierte Präsentation erarbeitet.

Das wissenschaftliche Personal verfügt über 126 Stunden bezahlte Arbeitszeit pro Jahr für die individuelle Weiterbildung. Darüber hinaus kann es bezahlte Weiterbildungen und Qualifikationsprojekte beantragen. Die Richtlinien Qualifikationsprojekte definieren für das wissenschaftliche Personal die Rahmenbedingungen für Dissertationen, Therapie- oder Beratungsausbildungen oder vergleichbare Vorhaben, die zu einem anerkannten Abschluss führen sowie für ein Praxisprogramm für diejenigen Wissenschaftler:innen, die sich im Berufsfeld der Heilpädagogik verorten wollen (Berufsfeldbezug).

Jedes Jahr stehen rund 3'200 Stunden für Qualifikationsprojekte zur Verfügung. Die Laufzeit für ein Qualifikationsprojekt beträgt maximal drei Jahre. Das Qualifikationsprojekt muss von den jeweiligen Vorgesetzten als realisierbar angesehen und unterstützt werden.

Das wissenschaftliche Personal mit einem Beschäftigungsgrad von mindestens 50% kann alle acht Jahre einen drei- bis sechsmonatigen besoldeten Studienurlaub beantragen. Die Rahmen-

bedingungen sind im Konzept Personalentwicklung, in den Richtlinien und im Merkblatt Studienurlaub festgehalten. Jedes Jahr besteht eine begrenzte Summe für die Studienurlaube zur Verfügung. Die Kriterien für die Vergabe der Studienurlaube sind in den genannten Dokumenten festgehalten. Spätestens 60 Tage nach Abschluss des Studienurlaubs ist ein schriftlicher Bericht abzugeben und die Resultate im Rahmen einer Veranstaltung zu präsentieren.

#### *Analyse und Schlussfolgerungen aus der Selbstbeurteilung HfH*

Die HfH legt grossen Wert auf ihre Personalentwicklung – insbesondere angesichts des grossen Fach- kräftemangels. Deshalb hat sie in den letzten Jahren die Laufbahnentwicklung und die Nachwuchsförderung ausgebaut. Davon profitieren heute viele Mitarbeitende. In den Mitarbeitendenbefragungen von 2019 und 2022 erhielt die HfH diesbezüglich sehr positive Rückmeldungen. Generell wird die Unterstützung sehr positiv wahrgenommen, insbesondere am Beginn der Laufbahn (Einführung/Begleitung/Förderung von Juniors). Mit den beschriebenen Entwicklungsschritten konnten gute Grundlagen für eine systematische Entwicklung des wissenschaftlichen Personals geschaffen werden.

Die Referenzfunktionen beschreiben die Qualifikationen für die einzelnen Funktionen. Trotzdem bleibt es eine Herausforderung für die Vorgesetzten, den Mitarbeitenden zu vermitteln, wie der Wechsel in eine andere Referenzfunktion gelingen kann und warum die Massstäbe über alle Institute hinweg gleich angewendet werden.

#### **Bewertung der Gutachtergruppe**

Die Gutachterinnen und Gutachter haben zur Kenntnis genommen, dass die HfH mit der Einführung der neuen Personalkategorien und der Referenzfunktionen eine grosse Neuerung vollzogen hat. Die in der Selbstbeurteilung beschriebenen Elemente der Laufbahnentwicklung wurden von den Gutachterinnen und Gutachtern in den Gesprächen der Vor-Ort-Visite gespiegelt: Sie haben die in der Selbstbeurteilung genannten Beförderungen und die systematische Weiterentwicklung des gesamten Personals glaubhaft bestätigt erhalten. Die Gutachtergruppe möchte diese grosszügige und transparente Laufbahnentwicklung als sehr positiv hervorheben.

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass der wissenschaftliche Nachwuchs an der HfH existiert und dass Promotionen gefördert werden – und dies obwohl die HfH als Pädagogische Hochschule kein Promotionsrecht hat. Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, den wissenschaftlichen Nachwuchs (Mittelbau) im Sinne der Profilierung zu schärfen, auch wenn damit nicht eine eigene Personalkategorie entstehen muss. Des weiteren empfehlen sie, die Promotions- und Habilitationspfade, über Netzwerke und Kooperationen weiter zu festigen und zu institutionalisieren.

Für das administrativ-technische Personal (Verwaltung) gibt es diverse Weiterbildungsmöglichkeiten, die auch genutzt werden. Diese werden in den jährlichen MAG besprochen und geplant.

#### **Schlussfolgerung**

***Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 4.3 als vollständig erfüllt.***

## Prüfbereich V: 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.*

*Der Standard zielt darauf ab, dass die Hochschule ihre Qualitätssicherungsstrategie intern und extern bekannt macht – dies in Zusammenhang mit Standard 1.1. Der Standard verlangt weiter, dass deren Umsetzung und deren Ergebnisse kommuniziert werden, d.h. dass die Qualitätskreisläufe geschlossen werden.*

### **Beschreibung und Selbstbeurteilung**

Zum Kreislauf der kontinuierlichen Verbesserung zwischen Vorgehen, Umsetzung und Bewertung der RADAR-Logik gehört an der HfH auch die Vermittlung der Qualitätsansprüche und die Kommunikation der Ergebnisse. Die HfH kommuniziert dies über verschiedene Kanäle und Prozesse und orientiert sich dabei am eigenen Kommunikationskonzept.

**Mitarbeitende:** Die Mitarbeitenden haben über das HfH-Portal Zugang zu allen Informationen, die sie für ihre Arbeit benötigen. Hinweise zu den Qualitätsansprüchen finden sie auf der QM-Site, dem Q-Raum oder via HfH-Portal auf den einzelnen OE-Sites. Darüber hinaus werden sie von ihren Vorgesetzten auf Qualitätsergebnisse hingewiesen oder es finden zu ausgewählten Themen spezifische Veranstaltungen statt.

**Studierende:** Das Studierendenportal der HfH ist für die Studierenden die primäre Informationsquelle rund um das Studium. Dort finden sie alles, was sie zum Studium an der HfH brauchen; sie erfahren, wo sie Hilfe in Anspruch nehmen können und welche Werkzeuge ihnen zur Verfügung stehen. Im Modulverzeichnis erfahren die Studierenden für jedes Modul, welche Anforderungen sie erfüllen müssen, welche Kompetenzen sie erwerben und wie viele ECTS-Punkte das Modul umfasst. Ausserdem werden die Studierenden und die StuKo per Mail über die Studiengangleitenden, die Hochschuladministration oder das ZAB informiert.

Die Qualitätsergebnisse werden den jeweiligen Anspruchsgruppen direkt über die erwähnten Kanäle zugänglich gemacht (siehe Übersicht in Verbreitung Qualitätsergebnisse). Ausserdem wird über das interne Reporting zweimal jährlich über das HfH-Portal kommuniziert. Darüber hinaus können sich die Studierenden über den Anschlag im Treppenhaus zu aktuellen Forschungsergebnissen informieren.

Im Jahr 2021 hat die HfH eine neue Website erhalten, die in inhaltlicher, struktureller und technischer Hinsicht dem Barrierefreiheitsstandard der «Web Content Accessibility Guidelines» (WCAG 2.1) genügt.

### *Analyse und Schlussfolgerung aus der Selbstbeurteilung HfH*

Angesichts der stetigen Veränderungen und Weiterentwicklungen bleibt die Kommunikation der Qualitätsansprüche und -ergebnisse eine Herausforderung. Es gehört daher zu den Aufgaben insbesondere der Führungspersonen, dafür zu sorgen, dass die für die Mitarbeitenden notwendigen Unterlagen stets auf dem neusten Stand sind. Um dies bei den Prozessen zu gewährleisten, werden deren Eigner:innen nach einem Jahr automatisch aufgefordert, ihre Prozesse zu überprüfen.



Das Q-Cockpit im Q-Raum listet hierzu die aktuell offenen Aufgaben auf. Solche Aufforderungen kommen aus Sicht der Mitarbeitenden zuweilen zu Unzeit. Für die HfH sind sie insgesamt sehr hilfreich, um die Prozesse immer wieder zu justieren.

Mit der Weiterentwicklung des Studierendenportals wurde die Transparenz der Anforderungen an die Studierenden verbessert. Zudem können neue Informationen zeitnah aufgeschaltet werden. Dem ZAB kommt dabei eine wichtige Scharnierfunktion bei der Vermittlung der Qualitätsansprüche an die Studierenden zu.

Um die Website der HfH allen Personen zugänglich zu machen, strebt die HfH den Barrierefreiheitsstandard WCAG 2.1 an. Im Dezember 2022 erreichte die HfH-Website 95% der angestrebten Barrierefreiheit. Die Überprüfung erfolgte durch die Stiftung «Access for all». Die HfH ist bemüht, ihre Website vollständig gemäss der WCAG 2.1 barrierefrei zu gestalten, und hat in diesem Zusammenhang eine Erklärung zur Barrierefreiheit veröffentlicht.

### **Bewertung der Gutachtergruppe**

Die Gutachterinnen und Gutachter attestieren der HfH eine sehr zielgerichtete, standardisierte, definierte und transparente Kommunikation der Qualitätssicherung. Sie verfügt dazu über verschiedene Instrumente – allen vorangestellt der jährlich erscheinende Q-Bericht, aber auch der Q-Raum, in welchem alle relevanten Unterlagen und Prozessbeschreibungen zu finden sind. Die Studierenden haben Zugang auf das „Studierendenportal“ wo sie auf einen Blick alle für das Studium und das studentische Leben wichtigen Informationen finden. Ebenso wird die studentische Mitwirkung über diesen Kanal portiert und befördert. Besonders gelobt in den Gesprächen seitens der Hochschulangehörigen wurde die transparente Kommunikation und gut zugängliche und transparente Information zu allen Abläufen und Prozessen aber auch zum Prozess der Reakkreditierung. Der Zugang über das HfH-Portal ist dabei besonders hervorzuheben.

### **Schlussfolgerung**

***Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 5.1 als vollständig erfüllt.***

#### *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.*

*Der Standard zielt darauf ab, dass die Hochschule den externen Stakeholdern transparent Einblick in ihre Tätigkeiten und in ihr Lehrangebot ermöglicht. Letzterer Aspekt steht auch in einem Zusammenhang mit Standard 3.4.*

### **Beschreibung und Selbstbeurteilung**

#### *Beschreibung*



Die HfH informiert ihre Anspruchsgruppen und die Öffentlichkeit regelmässig über ihre Tätigkeit als Hochschule. Die wichtigsten externen Kommunikationsinstrumente sind die HfH-Website, der Jahresbericht, das Hochschulmagazin «heilpädagogik aktuell» für das Berufsfeld und zielgruppenorientierte Newsletter. Die HfH veröffentlicht Medienmitteilungen und betreibt aktiv Medienarbeit.

Seit 2018 ist die HfH auf Social-Media-Kanälen (LinkedIn, Facebook, YouTube, Twitter, Instagram, Vimeo) aktiv und produziert jährlich einen Porträtfilm zu einem Berufsfeld eines an der HfH angebotenen Studienganges. Zudem sind alle freigegebenen Abschlussarbeiten open access (OA) dauerhaft auf dem Repositorium (Zenodo) archiviert und frei zugänglich. Gleiches gilt für die HfH-eigenen Publikationen von Mitarbeitenden, welche ebenfalls über das Repositorium zugänglich sind. Darüber hinaus wurden zwischen 2020 und 2022 im Rahmen eines dreijährigen Pilotprojektes verschiedene OA-Massnahmen umgesetzt.

Nach dem Modell der integrierten Kommunikation werden mit Marketing-Kampagnen neue und bestehende Studienprogramme, Weiterbildungsangebote und Dienstleistungen beworben, u. a. auf Messen und Veranstaltungen von Partnern. Inhaltlich konzentriert sich die Kommunikation auf strategische Themen, die durch die Strategie der HfH und die Entwicklungspläne der Institute vorgegeben werden.

Die Top-Themen der HfH werden von der Wissenschaftskommunikation (WiKo) kuratiert. Auf Aktualitäten, die u. a. in den Medien breit diskutiert werden, reagiert die HfH mit Interviews, Medienarbeit und wissenschaftsjournalistischen Inhalten (siehe Reportagen der Wiko).

Die Informationen über die Tätigkeiten der HfH orientieren sich am Kommunikationskonzept. Dieses beschreibt die Zielgruppen und Stakeholder, die Kommunikationsziele, die Themen und Inhalte, die Kommunikationskanäle sowie die Organisation und Verteilung von Aufgaben.

Ausgewählte Kennzahlen und ein Social-Media-Reporting werden einmal jährlich zuhanden der HSL zusammengestellt. Die Kennzahlen aus Kommunikation und Marketing werden von den Beteiligten evaluiert. Basierend auf der Auswertung können Anpassungen vorgenommen werden. Bestehende Kanäle werden auf ihre Wirksamkeit bezüglich der Ziele geprüft und bei Bedarf angepasst. Bei konkreten Anliegen werden gezielt Auswertungen der HfH-Website mit Google Analytics oder Analysen der Social-Media-Kanäle erstellt.

#### *Analyse und Schlussfolgerung aus der Selbstbeurteilung HfH*

Die Berichterstattung über die Tätigkeiten der HfH ist zweckmässig. Es zeigt sich jedoch, dass Verbesserungen in den Bereichen «Politische Kommunikation», «Social Media» und «Kundenbeziehungsmanagement» angestrebt werden müssen. Ein Konzept zur Verbesserung der Kommunikation mit den politischen Entscheidungsträgern der Träger der HfH wurde Ende 2022 erarbeitet. Um den Ausbau und die Weiterentwicklung der relevanten Social-Media-Kanäle zu gewährleisten, ist ein Konzept notwendig, das die hochschulübergreifende Strategie 2022–2025 stärker einbezieht. Im Rahmen der Social-Media-Strategie sollen in erster Linie die Ziele, die Zielgruppen sowie die Inhalte definiert werden. Ein weiteres Anliegen der Hochschule ist es, ihre Mitarbeitenden stärker in die externe Kommunikation via Social Media einzubinden.

Im Open-Access-Bereich wurden grosse Fortschritte erzielt. So konnte die OA-Quote von 27% im Jahr 2018 auf 61% im Jahr 2021 gesteigert werden. Trotzdem wurde der OA-Publikationsfonds in den letzten drei Jahren jeweils nur zur Hälfte ausgeschöpft. Die HfH arbeitet weiterhin an der Sensibilisierung für OA. Von grossem Nutzen für die HfH sind die sogenannten Big Deals. Die Read-and-publish-Vereinbarungen mit Springer, Elsevier, Wiley, Hogrefe, SAGE ermöglichen den Forschenden und Studierenden (Studierende dürfen lesen aber nicht publizieren, Bedingung zum Publizieren ist eine HfH Affiliation als "Corresponding

Author") der HfH, potenziell in über 7'000 Journals zu lesen und in über 6'000 Journals kostenlos zu publizieren (meist hybrid).

### **Bewertung der Gutachtergruppe**

Die Gutachtergruppe konnte sich davon überzeugen, dass die HfH nicht nur über ein der aktuellen Strategie sowie der neuen Organisationsform mit den fünf themenbezogenen Instituten abgeleitetes Kommunikationskonzept verfügt sondern über mehrere Kanäle, die sie regelmässig für die transparente, objektive Kommunikation ihrer Studienprogramme, der Abschlüsse, aber auch ihrer Forschungsleistungen sowie der von der HfH bearbeiteten praxisrelevanten Themen und zur Verbreitung relevanter Informationen nutzt. Besonders die Webseite aber auch der Jahresbericht sind gute Beispiele dafür. Die HfH verfügt über die nötigen personellen und finanziellen Ressourcen und nutzt sie auch, um die interne und externe Kommunikation stetig zu verbessern. Gemäss Kommunikationskonzept der HfH ist die Interne Kommunikation, diejenige Kommunikation, die „den hochschulübergreifenden Informations- und Kommunikationsfluss innerhalb der HfH sicherstellt und jeweils Bezug zu den Zielen und zur Positionierung der HfH nimmt“. (S. 9) Die HfH unterscheidet zwischen Rektoratskommunikation, Führungskommunikation, Projektkommunikation sowie HR-Kommunikation. Für die interne Kommunikation steht ein HfH-Sharepoint zur Verfügung (HfH-Portal), in welchem alle Informationen zu finden sind und wo ein aktiver Austausch stattfindet. Die Gutachtergruppe erachtet die Berichterstattung als zweckmässig: sie wird zusätzlich durch die Erhebung von Kennzahlen und dem Social-Media-Reporting auch überprüft und jährlich an die HSL kommuniziert.

Die angestrebte Verbesserung der „Politischen Kommunikation“ mit den Stakeholdern (Trägerkantonen, Hochschulen etc.) wurde durch ein von einer externen Fachstelle erstelltes Konzept mit konkreten Massnahmen unterlegt und wird der HfH sicherlich helfen, diesen Bereich weiterzuentwickeln. Die Gutachterinnen und Gutachter bestärken die HfH darin, diesen Weg konsequent weiterzugehen.

### **Schlussfolgerung**

***Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 5.2 als vollständig erfüllt.***

## 4. Aktionsplan für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems

Für die Weiterentwicklung des QMS ist die Strategie der HfH massgebend. Zur Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems hat die HfH einen entsprechenden Aktionsplan vorgelegt.

## 5. Fokusthemen

*Für die Reakkreditierung hat die AAQ die Wahl von «Fokusthemen» eingeführt: Einerseits wählen die Gutachter:innen einen Themenbereich, welchen sie aufgrund der Erstakkreditierung und/oder auf Basis der Selbstbeurteilung genauer in den Blick nehmen möchten, um ihre Beurteilung vorzunehmen. Die Themen orientieren sich an den Qualitätsstandards.*

Die Gutachter:innen haben folgendes Fokusthema / folgende Fokusthemen gewählt:

### **Forschung und Mobilität**

Die Gutachterinnen und Gutachter interessierten sich für die Qualität der Forschung an der HfH sowie für die Mobilität. Der Fokus lag insbesondere auf der Herausforderung im Spannungsfeld von forschungsgeleiteter und praxisorientierter Lehre und auf den Themenbereichen Transfer in Lehre und Praxis, Leistungsvereinbarungen mit dem Personal auch in Bezug auf Forschung, Forschungsmonitoring und Austauschmobilität. Die HfH hat gezeigt, wie sie die Forschungsprojekte begleitet und dabei beim Auftrag und bei den Resultaten Qualitätskriterien anwendet. Die HfH wendet eine formative Beurteilung an (z.B. überprüfen der Meilensteine oder der ausgehandelten Aspekte), die einem Forschungsprojekt sicher dienlich sind. Auch das Zentrum F+E mit seiner Support- und Scharnierfunktion ist für die Forschenden und Studierenden gewinnbringend und förderlich. Der HfH gelingt es überzeugend, das angesprochene Spannungsfeld zu meistern

Die Gutachterinnen und Gutachter haben den Themenkomplex im Rahmen eines Roundtable anlässlich der Vor-Ort-Visite mit den HfH Gesprächsteilnehmenden besprochen; die Bewertung ist in die Standards eingeflossen.

---

*Ebenso hat die Hochschule die Möglichkeit, einen oder mehrere Themenbereiche in den Fokus zu setzen. Sie kann den an der Vor-Ort-Visite eingesetzten Gesprächsslot dazu nutzen, ein Thema mit Peers zu spiegeln, welches für ihre weitere Qualitätsentwicklung dient. Dieses ist akkreditierungsrelevant, sofern es die Qualitätsstandards tangiert. Die Bewertung und Analyse fließt in Kap. 3 dieses Berichtes ein.*

Die HfH hat folgendes Fokusthema gewählt:

### **Q-Sicherung im Rahmen von Kooperationen mit Fokus auf regionale Angebote**

### **Input durch die Gutachtergruppe**

Die Gutachter:innen haben der Hochschule im Rahmen des Debriefings eine mündliche Rückmeldung zum gewählten Fokusthema gegeben. Aus der Diskussion entstand die Anregung der Gutachtergruppe, dass sich die HfH noch stärker als «die kooperative Hochschule» positionieren könnte und den Mehrwert der Kooperation noch besser nutzen könnte indem genau definiert wird, was denn Letzterer ist.

## 6. Zusammenfassende Beurteilung und Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe

Pädagogische Hochschulen übernehmen die Verantwortung für die Akademisierung der pädagogischen Professionen durch forschungsgeleitete und anwendungsorientierte Lehre. Dieser eigenständige Modus Operandi zwischen Wissenschaft und Praxis erfordert ein elaboriertes Qualitätsmanagementsystem.

Bereits 2017 hat sich die HfH der erstmaligen Akkreditierung unterzogen und dabei den besonderen Fokus auf das EFQM Modell gelegt, das international als eines der am besten etablierten Managementmodelle gilt. Es wurde versucht, eine umfassende Darstellung der Organisationsmerkmale der HfH in Verbindung mit Steuerungs- und Qualitätsansprüchen in Verbindung zu bringen. Die zwischenzeitliche Überarbeitung des EFQM Modells (EFQM Modell 2020) wurde bei der Reakkreditierung berücksichtigt und bietet nunmehr die Grundlage für alle QM Aktivitäten der HfH.

Insgesamt haben die Gutachter:innen den Eindruck gewonnen, dass es eine systematische Weiterentwicklung seit 2017 gab, die sich in einer exakten Dokumentation der Prozesse der HfH zeigt.

Im Bereich der Qualitätssicherungsstrategie gewannen die Gutachter:innen den Eindruck, dass diese nachvollziehbar und lehrbuchartig «durchdekliniert» ist. Als Führungsinstrument sind die strategischen Zielsetzungen sehr gut mit den geplanten operativen Zielen kombiniert und die Gutachter:innen haben den Eindruck, dass in allen Bereichen der HfH die formulierten Zielsetzungen bekannt sind und auch berücksichtigt werden. Es scheint ein reflexives Instrument der Gesamtsteuerung der HfH zu sein, das in weiterer Folge einen wesentlichen Bestandteil des organisationalen Lernens der HfH bildet.

Im Bereich der Organisationsstruktur hat die HfH seit 2017 eine neue, dem komplexen gesellschaftlichen und bildungspolitischen Umfeld angepasste Form entwickelt. Dabei hat man sich das ambitionierte Ziel einer agilen, ja «netzwerkartigen» Struktur verschrieben. Diese strukturellen Änderungen befinden sich in einer Phase der «Konsolidierung» und werden von den Gutachter:innen positiv bewertet, wenngleich die damit verbundenen Herausforderungen der internen Kommunikationen (vertikal/horizontal) weiter bestehen bleiben.

Die HfH als interkantonale Hochschule hat in den Bereichen Lehre, Forschung und Dienstleistungen besonders grosse Herausforderungen zu bewältigen, um allen Stakeholdern gerecht zu werden. Die Gutachter:innen sahen in diesen Bereichen eine enorm hohe Flexibilität der HfH. So wurde die Zeit der Pandemie dazu genutzt, flexible, ortsunabhängige Lehr-Lernformate nachhaltig zu etablieren. Der Bereich Forschung ist sowohl quantitativ als auch

qualitativ überdurchschnittlich gut ausgeprägt. Hier empfehlen die Gutachter:innen eine aktive Kommunikation nach aussen, um die Forschungsergebnisse sichtbarer zu machen.

Im Bereich Personalentwicklung hat die HfH mit dem 4 Ebenen-Referenzsystem ein durchaus stimmiges PE-Instrument entwickelt. Insgesamt ist aufgefallen, dass es ein grosszügiges und ausgereiftes Fördersystem gibt, das für strategieumsetzende Personalentwicklung eine wesentliche Grundlage bildet. Die Entwicklung und Förderung von Führungskräften wird von den Gutachter:innen äusserst positiv bewertet.

In den Bereichen der internen und externen Kommunikation hatten die Gutachter:innen den Eindruck eines sehr transparenten und professionellen Auftritts (gut gestaltete Website, Q-Raum als wichtiges Kommunikationsinstrument etc.).

**Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe:**

Aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts der HfH vom 03.04.2023 und der Vor-Ort-Visite vom 15.06.-16.06.2023, schlägt die Gutachtergruppe der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ vor, die Akkreditierung der HfH ohne Auflagen auszusprechen.

Die Gutachtergruppe formuliert folgende Empfehlungen:

**Empfehlung 1:**

*Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die Studierenden über die StuKo in die Ständige Kommission Qualitätsentwicklung einzubeziehen.*

**Empfehlung 2:**

*Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, eine hochschulweite „Nachhaltigkeitskommunikation“ aufzubauen, damit das Verständnis von Nachhaltigkeit nach innen und aussen sichergestellt und sichtbar ist.*

**Empfehlung 3:**

*Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, der Gleichstellungsbeauftragten bzw. einer Person aus der Stabstelle „Gleichstellung und Diversität“ Einsitz in die Wahlkommissionen zu gewähren.*

**Empfehlung 4:**

*Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der HfH zu prüfen, die individuellen Evaluationen durch einen für alle Dozierenden standardisierten Teil zu ergänzen, um eine gewisse Verbindlichkeit der Rückmeldung zu erreichen.*

**Empfehlung 5:**

*Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der HfH, die virtuelle Mobilität wie angedacht aufzubauen und umzusetzen.*

# 7. Akkreditierungsantrag der AAQ

## Vorbemerkungen

---

### *Ziel und Gegenstand der institutionellen Akkreditierung*

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 ihrer Dienstleistungen gewährleisten.

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

### *Antrag der Agentur*

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

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

## Rechtliches

---

- *Bundesgesetz vom 30. September 2011 über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz, HFKG), SR 414.20*
- *Verordnung des Hochschulrates vom 28. Mai 2015 über die Akkreditierung im Hochschulbereich (Akkreditierungsverordnung HFKG), SR 414.205.3*
- *Verordnung des Hochschulrates vom 29. November 2021 über die Koordination der Lehre an den Schweizer Hochschulen, SR 414.205.1*

## Sachverhalt

---

Mit Datum vom 17. Mai 2022 stellte die Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik (HfH) Antrag auf institutionelle Akkreditierung mit dem Bezeichnungsrecht «Pädagogische Hochschule».

Die HfH wählte die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ als Akkreditierungsagentur und Deutsch als Sprache des Verfahrens gemäss Artikel 9 Absatz 7 Akkreditierungsverfahren.

Der Akkreditierungsrat entschied am 24.06.2022 gestützt auf Artikel 4 Absatz 2 der Akkreditierungsverordnung Eintreten auf das Gesuch der HfH und leitete die Unterlagen an die AAQ weiter.

Die AAQ eröffnete das Verfahren am 27.06.2022.

Die AAQ informierte die HfH am 9.12.2022 über die Zusammensetzung der Gutachtergruppe:

- **MAS MBA MSc. Josef Oberneder**, ehem. Vizerektor Pädagogische Hochschule Oberösterreich, Mitglied im Board der AQ Austria, Vorsitzender der Gutachtergruppe
- **Prof. Dr. Kathrin Futter**, Prorektorin Ausbildung, stv. Rektorin, PH Schwyz
- **Annemarie Loosli-Locher**, Beauftragte für Qualitätsmanagement, PH Schaffhausen
- **Maria Mannai**, Studentin Bachelor- und Masterstudiengang Oberstufenlehrerin, PH St. Gallen (studentisches Mitglied der Gutachtergruppe)
- **Prof. Dr. Christian Rietz**, Dekan der Fakultät für Erziehungs- und Sozialwissenschaften, Leiter Servicestelle Forschungsmethoden, PH Heidelberg

Die Gutachtergruppe prüfte auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts vom 03.04.2023 und der Vor-Ort-Visite vom 15.06.-16.06.2023, ob die Akkreditierungsvoraussetzungen nach Artikel 30 HFKG erfüllt sind, und hielt die Schlussfolgerungen in einem Bericht fest.

Die AAQ formulierte gestützt auf die verfahrensrelevanten Unterlagen – insbesondere den Selbstbeurteilungsbericht und den vorläufigen Bericht der Gutachtergruppe – den Entwurf des Akkreditierungsantrags und legte den Bericht der Gutachtergruppe sowie den Antrag der Agentur der HfH am 28.08.2023 zur Stellungnahme vor.

Die HfH nahm am 20.09.2023 zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Akkreditierungsantrag der AAQ Stellung.

Mit Datum vom 29.09.2023 beantragte die AAQ dem Akkreditierungsrat, die HfH zu akkreditieren.

## Erwägungen

---

### *Beurteilung und Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe*

Die Gutachtergruppe stellt der Hochschule für Heilpädagogik HfH abschliessend ein gutes Zeugnis aus (s. Abschnitt Zusammenfassende Beurteilung und Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe, oben).

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die HfH alle Standards gemäss Akkreditierungsverordnung vollständig oder grösstenteils erfüllt. Sie stellt keine Mängel fest, die Auflagen erfordern würden.

### *Würdigung der Beurteilung und des Akkreditierungsvorschlags der Gutachtergruppe*

Die AAQ stellt fest, dass die Gutachtergruppe alle Standards geprüft hat. Die Bewertungen der Gutachtergruppe, d.h. der festgestellte Erfüllungsgrad der Standards, sind schlüssig und kohärent aus den Standards hergeleitet.

Die AAQ kommt zum Schluss, dass die HfH die Voraussetzungen gemäss Artikel 30 HFKG für die institutionelle Akkreditierung erfüllt:



– Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe a und c

Die Analyse der Standards gemäss Akkreditierungsverordnung durch die Gutachtergruppe zeigt, dass die HfH die Voraussetzungen nach Buchstabe a sowie Buchstabe c erfüllt.

– Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b

Die HfH beantragt das Bezeichnungsrecht «Pädagogische Hochschule»; Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b kommt deshalb nicht zur Anwendung.

In ihrer Bewertung von Standard 3.1 hält die Gutachtergruppe explizit fest, dass die Aktivitäten der HfH im Bereich der Lehre (Aus- und Weiterbildung), der Forschung und der Dienstleistungen ihrem Typ als Pädagogische Hochschule entsprechen.

## Akkreditierungsantrag

---

Die AAQ beantragt, gestützt auf den Selbstbeurteilungsbericht der HfH, die Analyse und die Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe sowie die Stellungnahme der HfH, die institutionelle Akkreditierung der HfH als «Pädagogische Hochschule» gemäss Artikel 29 HFKG ohne Auflagen zu erneuern.

## 8. Stellungnahme der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik HfH

**HfH** Interkantonale Hochschule  
für Heilpädagogik

---

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

Rektorat / Stab

Alex Angehrn, Dr. phil., Hochschulentwicklung

Barbara Fäh, Prof. Dr., Rektorin

20. September 2023

## 1 Grundsätzliche Würdigung des Berichtes

In Prüfbereich II: Governance unter Standard 2.1 erwähnen die Gutachtenden, «dass die HfH seit 2017 einen grossen Changeprozess durchlaufen und die Organisation grundlegend umgestaltet hat.» Vor diesem Hintergrund waren wir bemüht, im Selbstbeurteilungsbericht einerseits den aktuellen Zustand der Standards darzustellen und andererseits die Entwicklungen seit 2017 aufzuzeigen.

Dem Bericht entnehmen wir, dass uns dies gelungen ist. Als Beweis sehen wir die differenzierten Bewertungen der Standards durch die Gutachtenden, welche ihre Einschätzungen mit treffenden Bezügen untermauern. Dies ist ein Gewinn für die HfH. So lassen sich daraus aus der externen Perspektive Ansatzpunkte für weitere Verbesserungen ableiten. Darüber hinaus will sich die HfH nicht nur verbessern, sondern auch ihre Stärken nutzen. Der Akkreditierungsbericht liefert dazu eine exzellente Vorlage.

Die Gutachtenden haben das Fokusthema *Forschung und Mobilität* in die Bewertung der einzelnen Standards einfließen lassen (Abschnitt 5). Dies ist verständlich und nachvollziehbar. Aus unserer Sicht ist dies bedauerlich. Die HfH hätte sich eine spezifische Rückmeldung erhofft, um mehr noch davon zu profitieren. Gravierend ist es hingegen nicht.

## 2 Beurteilung des Qualitäts-Management-Systems

Die AAQ hebt unter Abschnitt 7 zum Akkreditierungsantrag hervor, dass bei der Beurteilung des Qualitätssicherungssystems ein Faktor ist, dass «die verschiedenen Elemente ein kohärentes Ganzes bilden.» Es freut uns, dass sich unsere Einschätzung mit derjenigen der Gutachtenden weitgehend gleich, was für uns Ansporn ist, die eingeschlagene Richtung weiterzuverfolgen.

Unter Wahrung der «Verhältnismässigkeit zwischen den eingesetzten Mitteln und den erzielten Ergebnissen» (Abschnitt 7) werden wir die Empfehlungen prüfen und diskutieren, ob und wie diese pragmatisch in das Qualitäts-Management-System integriert werden könnten.

## 3 Präzisierungen

Die von den Gutachtenden formulierten Beurteilungen und Empfehlungen kann die HfH gut nachvollziehen. Um einzelne Sachverhalte zu präzisieren und allfällige Missverständnisse auszuräumen, schlägt die HfH vor, die Passagen zu Standard 1.3 (Einbezug der repräsentativen Gruppen) und 3.2 (Evaluation) zu ergänzen.

### *Standard 1.3 (Einbezug der repräsentativen Gruppen)*

«Die Gutachtergruppe hat sich davon überzeugen können, dass die HfH für den Einbezug in die Umsetzung des Qualitätssicherungssystems über diverse Gefässe und Mechanismen verfügt. Sie haben jedoch nicht ganz eindeutig erkennen können, dass die Mitwirkung der Studierenden an der grundlegenden Konzeption und Weiterentwicklung (Entwicklung) des QM-Systems – wie vom Standard 1.3 gefordert – gegeben ist. Eine Beteiligung der Studierenden an der Entwicklung des QM-Systems darf vor allem aufgrund der StuKo, den Studiengangsprecher:innen und dem Anspruch des regelmässigen Dialogs mit den Studiengangleitenden angenommen werden.»

Der aktive Dialog mit den repräsentativen Gruppen gehört an der HfH zur gelebten Qualitätskultur. Dieser Dialog erfolgt in unterschiedlichen Gefässen, bei denen die Studierenden auch zur Weiterentwicklung des

QM-Systems mitwirken können. Dazu gehören Rückmeldungen zur Methodik, zum Zeitpunkt und zu den Inhalten der Erhebungen, Verbesserungen zu Feedbackschlaufen oder die Beteiligung bei Pilotdurchführungen. Solche Beiträge werden mit den Studierenden diskutiert, dokumentiert und geprüft. Je nach Ergebnis wird danach das QM-System angepasst.

### *Standard 3.2 (Evaluation)*

«Die HfH kennt im Bereich der Ausbildung die Vollerhebungen, die alle drei Jahre durchgeführt werden sowie die individuellen Erhebungen durch die einzelnen Dozierenden. Die Gutachterinnen und Gutachter haben festgestellt, dass die Rückmeldung an die Studierenden in Bezug auf die Evaluationsergebnisse der individuellen Evaluation nicht immer bzw. standardisiert gemacht wird. Sie regen deshalb an, zu prüfen, ob diese Evaluationen der Lehrveranstaltungen nicht so auf der Zeitachse durchgeführt und kommuniziert werden könnten, dass die Studierenden und Dozierenden sich darüber zielführend austauschen können. Die Gutachtergruppe zeigt sich beeindruckt von der hohen Rücklaufquote der Evaluationen insgesamt (rund 70%). Nichtsdestotrotz empfehlen die Gutachterinnen und Gutachter, die individuellen Evaluationen durch einen „standardisierten“ Teil zu ergänzen, damit eine gewisse Vergleichbarkeit der Rückmeldungen erreicht werden kann.»

Die Studierenden erhalten grundsätzlich immer eine Rückmeldung zu den Evaluationsergebnissen. Individuelle Rückmeldungen sind persönlich und liegen in der Verantwortung der Dozierenden. Ob solche Rückmeldungen in jedem Fall an die Studierenden erfolgen und über die Ergebnisse ein Austausch stattfindet, wird deshalb nicht systematisch geprüft. Allerdings sind die individuellen Evaluationen stets Gegenstand des jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräches.

Zu den individuellen Evaluationen sind immer auch standardisierte Teile möglich. Diese werden von den zuständigen Studiengangleitenden bestimmt und den Dozierenden mitgeteilt. Liegt kein Bedarf für standardisierte Teile vor, kann es vorkommen, diese bei den individuellen Evaluationen fehlen. Darüber hinaus werden mit den Vollerhebungen bereits verwertbare Vergleichsdaten generiert, wie die Durchführung im Studienjahr 2022/2023 anschaulich gezeigt hat.

## 9. Würdigung der Stellungnahme der HfH

In ihrer Stellungnahme zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Antrag der Agentur legt die Hochschule für Heilpädagogik bei zwei Empfehlungen – Standard 1.3 (Einbezug der repräsentativen Gruppen) und 3.2 (Evaluation) – dar, dass aus ihrer Sicht in der Analyse der Gutachtergruppe präzisierende Ergänzungen nötig sind, um Missverständnissen vorzubeugen.

Die Gutachtergruppe nimmt Kenntnis von der Stellungnahme der HfH. Die Gutachtergruppe hält indes an ihrer Analyse fest im Wissen und mit der Begründung, dass die Stellungnahme integraler Bestandteil des Berichts ist und publiziert wird. Die AAQ weist weiter darauf hin, dass die Präzisierungen der HfH keine Konsequenzen für den Akkreditierungsantrag haben – Empfehlungen sind nicht Teil der Akkreditierungsentscheidung.

## 10. Akkreditierungsentscheid Schweizerischer Akkreditierungsrat

Der Schweizerische Akkreditierungsrat hat die Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik am 8. Dezember 2023 ohne Auflagen reakkreditiert.

Der Schweizerische Akkreditierungsrat publiziert seine Akkreditierungsentscheide:  
<https://akkreditierungsrat.ch/entscheide/>

AAQ  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
CH-3001 Bern

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