

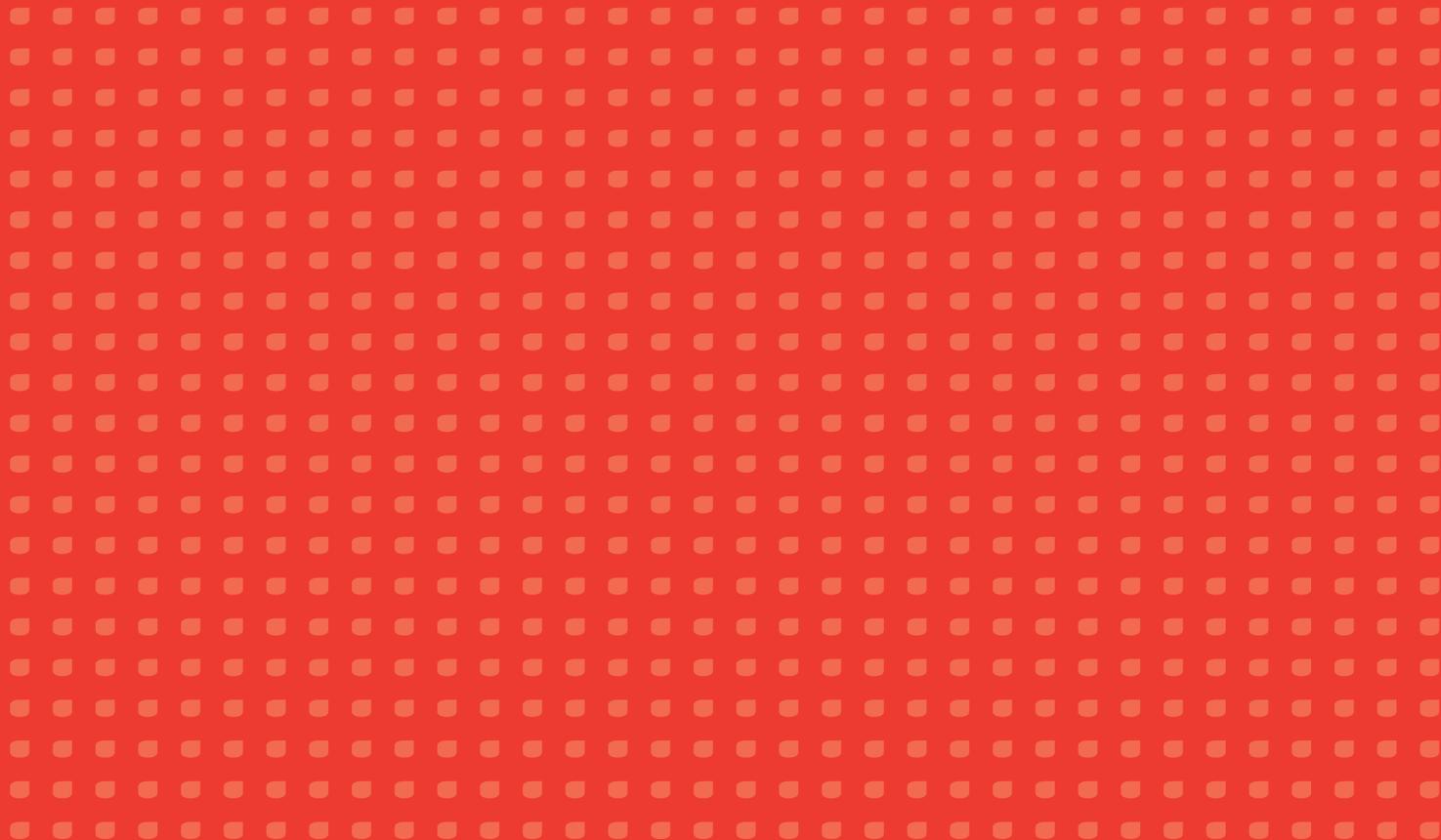


schweizerische agentur
für akkreditierung
und qualitätssicherung

agence suisse
d'accréditation et
d'assurance qualité

agenzia svizzera di
accreditamento e
garanzia della qualità

swiss agency of
accreditation and
quality assurance



Institutionelle Akkreditierung Kalaidos FH

Bericht der externen Evaluation | 10. Oktober 2022



Inhalt:

Teil A – Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates

Teil B – Antrag der AAQ

Teil C – Bericht der Gutachtergruppe

Teil D – Stellungnahme Kalaidos FH



Teil A

Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates

23.09.2022



Akkreditierungsentscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrats

Institutionelle Akkreditierung der Kalaidos Fachhochschule

I. Rechtliches

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

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

Verordnung des Hochschulrates über die Koordination der Lehre an den Schweizer Hochschulen (Verordnung Koordination Lehre; SR 414.205.1)

Verordnung des Hochschulrates über die Zulassung zu den Fachhochschulen und den Fachhochschulinstitutionen (Zulassungsverordnung FH, SR 414.205.7).

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

II. Sachverhalt

Die Kalaidos FH stellte mit Datum vom 8. September 2018 Antrag auf institutionelle Akkreditierung als Fachhochschule gemäss Artikel 8 Absatz 1 Akkreditierungsverordnung HFKG.

Die Kalaidos FH wählte die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ als Akkreditierungsagentur.

Die Kalaidos FH wählte Deutsch als Sprache des Verfahrens gemäss Artikel 9 Absatz 7 Akkreditierungsverfahren.

Der Akkreditierungsrat entschied am 17. Dezember 2018 gestützt auf Artikel 4 Absatz 2 der Ak-

kreditierungsverordnung HFKG Eintreten auf das Gesuch der Kalaidos FH und leitete die Unterlagen an die AAQ weiter.

Die AAQ eröffnete das Verfahren am 7. Januar 2021.

Die Gutachtergruppe prüfte auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts vom 30. November 2021 und der Vor-Ort-Visite vom 24. und 25. März 2022, 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 Kalaidos FH am 9. Mai 2022 zur Stellungnahme vor.

Die Kalaidos FH nahm am 16. Juni 2022 zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Akkreditierungsantrag der AAQ Stellung. In einem separat eingereichten Korrigendum wurden u.a. inhaltliche Darstellungen als sachlich falsch moniert.

Die Gutachtergruppe hat die Stellungnahme und die Korrigenda geprüft und einige Korrekturen und Ergänzungen am Bericht vorgenommen; dabei wurde auch Auflage 6 leicht angepasst.

Mit Datum vom 17. Juli 2022 beantragte die AAQ dem Akkreditierungsrat die Akkreditierung der Kalaidos FH als Fachhochschule.

III. Erwägungen

1. Bewertung und Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe

In ihrer gesamthaften Beurteilung stellt die Gutachtergruppe fest, dass die Kalaidos FH ein grundsätzlich wirksames Qualitätsmanagementsystem vorgelegt habe. Als wesentliche Stärken hebt die Gutachtergruppe die hochschulrechtliche Organisationsstruktur zur Erfüllung des vierfachen Bildungsauftrages, die hohe Identifikation der Gesprächsteilnehmenden mit ihrer Hochschule, das gemeinsame Qualitätsverständnis, den geschlossenen Qualitätskreis, den Zufriedenheitsgrad der Studierenden, die effiziente Organisation der Prozesse, die Vielfalt der Kommunikationsplattformen und -gefäße für die Akteursgruppen, die Ansprechbarkeit der Leitungspersonen und die Unterstützungs- und Förderungsmöglichkeiten aller Akteursgruppen hervor.

Raum für Weiterentwicklung sieht die Gutachtergruppe im Hinblick auf eine Operationalisierung der hochschulweiten Qualitätsziele, die Durchdringung der Ziele in die Departemente hinein und den systematischen Einbezug aller Akteursgruppen in allen institutionalisierten Gefäßen. Die Tatsache, dass die Dozierenden ihre Hauptbeschäftigung in der ausserhochschulischen Berufspraxis haben, stelle besondere Anforderungen an die Qualitätssicherung der Lehre und an die Forschungsorientierung des akademischen Personals, denen die Kalaidos FH noch nicht vollumfänglich gerecht werde.

Insgesamt kommt die Gutachtergruppe mit ihren Analysen und Bewertungen zum Schluss, dass

die Kalaidos FH über ein Qualitätssicherungssystem verfüge, das alle Bereiche und Prozesse der Hochschule erfasse. Die Gutachtergruppe hält folglich die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung nach Artikel 30 HFKG für gegeben.

Die Gutachtergruppe sieht indes Handlungsbedarf hinsichtlich der folgenden Anforderungen:

- Mitwirkung (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 4; Standard 1.3)
- Effektivität (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 3; Standard 1.4, 2.2)
- Nachhaltigkeit (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 6; Standard 2.4)
- Einheit von Lehre und Forschung (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 1; Standard 3.1)
- Zulassung, Anerkennung von Leistungen, Abschlüsse (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 1; Standard 3.4)

In ihrer Bewertung von Standard 1.3 stellt die Gutachtergruppe fest, dass der Einbezug der Studierenden, abgesehen von den Lehrveranstaltungsevaluationen, punktuell, individuell und in den Departementen unterschiedlich ausgestaltet wird. Die Gutachtergruppe kommt zum Schluss, dass die Studierenden und Lehrenden nur teilweise in die Umsetzung der Qualitätssicherung und noch weniger in die Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems einbezogen werden. Die Gutachtergruppe ist der Meinung, dass das Recht auf Mitwirkung auch für berufsbegleitende Studierende und teilzeitlich Lehrende verankert werden kann und muss. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb eine Auflage vor:

Auflage 1 (zu Standard 1.3 in Verbindung mit Standard 2.3):

Die Kalaidos FH formalisiert den Einbezug aller repräsentativen Akteure der Hochschule in die Entwicklung und Umsetzung des K-QMS und definiert die entsprechenden Mitwirkungsrechte für Studierende, Mitarbeitende und Dozierende hochschulweit.

In ihrer Bewertung von Standard 1.4 stellt die Gutachtergruppe fest, dass die Kalaidos FH die Zweckmässigkeit des Qualitätsmanagementsystems anhand des EFQM-Anerkennungsprogramms Committed to Excellence sowie durch die institutionelle Akkreditierung überprüft habe. In den vergangenen Jahren hat sich die Hochschule jedoch markant verändert – sie ist grösser und fachlich breiter geworden. In diesem Zusammenhang wurden Instrumente und Prozesse teils systematisiert, teils neu entwickelt. Deren Umsetzung konnte die Gutachtergruppe noch nicht überprüfen. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb eine Auflage vor.

Auflage 2: (zu Standard 1.4):

Die Kalaidos FH führt die Überprüfung ihres QM-Systems, insbesondere der neu konzipierten Elemente, systematisch und regelmässig durch und bindet dabei auch die QM-Prozesse bezogen auf ihre Partnerinstitutionen (institutionelle und Programmkooperationen) ein.

Der Review-Prozess für das QM-System ist von der Kalaidos FH auf vier Jahre nach der

Institutionellen Akkreditierung geplant. Da für die Auflagenüberprüfung nicht verschiedene Fristen für unterschiedliche Auflagen und keine Fristen über 36 Monate gesprochen werden, muss die Kalaidos FH zur Erfüllung dieser Auflage die bis anhin erfolgten Schritte und die Planung zur weiteren Umsetzung der Überprüfung des QM-Systems aufzeigen.

In ihrer Bewertung von Standard 2.2 hält die Gutachtergruppe fest, dass die Kalaidos FH den Aufbau von neuen Leistungsbereichen mithilfe von Daten, die nach unternehmerischen Zielen erhoben wurden, eng begleitet. Die Gutachtergruppe vermisst jedoch in den Leistungsbereichen (Lehre, Forschung, Dienstleistung, Weiterbildung) klare Indikatoren, die als Grundlage für laufende oder strategische Entscheidungen herangezogen werden. Die Gutachtergruppe stellt dabei einen Zusammenhang mit den fehlenden Qualitätszielen für Lehre und Forschung her. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb eine Auflage vor:

Auflage 3 (zu Standard 2.2):

Die Kalaidos FH definiert Qualitätsziele für ihre Leistungsbereiche (insbesondere Lehre und Forschung), hinterlegt diese mit Indikatoren und erhebt entsprechende qualitative und quantitative Daten. Die für 2022 geplante Berichtslegung der Bereiche wird umgesetzt.

In ihrer Bewertung von Standard 2.4 stellt die Gutachtergruppe fest, dass Kalaidos FH zwar zahlreiche Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit vorzuweisen hat. Die Gutachtergruppe hebt positiv hervor, dass die Hochschule eine Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt hat, die die Aktivitäten bündeln und weiterentwickeln soll. Die Gutachtergruppe stellt weiter fest, dass die Kalaidos FH erst am Anfang dieser Arbeit steht; die Wirksamkeit der Nachhaltigkeitsstrategie konnte deshalb nicht überprüft werden. Vor allem hat die Kalaidos FH Nachhaltigkeitsziele erst in einem übergeordneten Rahmen definiert; die Konkretisierung der Ziele steht noch aus. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb eine Auflage vor:

Auflage 4 (zu Standard 2.4):

Die Kalaidos FH konkretisiert ihre Ziele und Massnahmen im Bereich der Nachhaltigkeit und setzt diese systematisch über alle Departemente und Partnerinstitutionen hinweg sukzessive um. Sie überprüft regelmässig die Wirksamkeit der Massnahmen.

In ihrer Bewertung von Standard 3.1 weist die Gutachtergruppe noch einmal darauf hin, dass die Lehre an der Kalaidos FH von rund 800 fast ausnahmslos nebenberuflichen Dozierenden aus vielfältigen Berufsfeldern erbracht wird. Dies führt dazu, dass die Lehre der Kalaidos FH mit Blick auf den Praxisbezug sehr wohl den Anforderungen an eine Fachhochschule entspricht. Gleichzeitig aber erschwert die Zusammensetzung des Lehrkörpers die forschungsbasierte Lehre, also die Einheit von Lehre und Forschung. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb eine Auflage vor:

Auflage 5: (zu Standard 3.1):

Die Kalaidos FH verstärkt die Forschungsorientierung in den Curricula bzw. die Verknüpfung von Forschung und Lehre und verankert neben der hohen Praxisorientierung auch die Forschungsorientierung in allen Departementen.

In ihrer Bewertung von Standard 3.4 stellt die Gutachtergruppe fest, dass die Kalaidos FH über

ein hochschulweites Zulassungsreglement verfügt, welches der Zulassungsverordnung FH entspricht. Im Bereich Recht werden im Widerspruch zur Zulassungsverordnung FH zusätzliche Zulassungsbedingungen formuliert. Weiter stellt die Gutachtergruppe fest, dass die Departemente viel Freiraum haben, wie sie die Zulassungskriterien, die Anerkennung von Leistungen und die Abschlüsse kommunizieren. Im Bereich der Rechtswissenschaft stellt die Gutachtergruppe überdies fest, dass die abgekürzte Version des Abschlusses – BLaw für den Bachelor ob Arts FH in Law – missverständlich ist. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb eine Auflage vor:

Auflage 6 (zu Standard 3.4):

Die Kalaidos FH muss verbindliche Rahmenvorgaben für die Definition und Kommunikation von studiengangspezifischen Informationen – insbesondere Zulassungsbedingungen, Ausbildungsabschlüsse – formulieren. Abweichungen von gesetzlichen Rahmenbedingungen müssen korrigiert werden.

Für die Erfüllung der Auflagen sieht die Gutachtergruppe einen Zeithorizont von zwei Jahren vor; die Überprüfung soll im Rahmen einer Vor-Ort-Visite mit drei Gutachtenden durchgeführt werden.

2. Würdigung der Beurteilung und des Akkreditierungsvorschlags der Gutachtergruppe durch die AAQ

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

Die AAQ übernimmt die sechs Auflagen und passt sie redaktionell der Form von Auflage 6 («Die Kalaidos FH muss») an.

Die AAQ stellt fest, dass die Kalaidos FH 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 HFKG durch die Gutachtergruppe zeigt, dass die Kalaidos FH die Voraussetzungen nach Buchstabe a sowie Buchstabe c erfüllt bzw. nach Erfüllung der Auflagen erfüllen wird.

– Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b

Als Fachhochschule mit fünf Fachbereichen – Wirtschaft, Recht, Gesundheit, Musik und Angewandte Psychologie – und Lehrangeboten auf Bachelor- und Masterstufe erfüllt die Kalaidos FH die Anforderungen nach Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b für eine Fachhochschule.

3. Akkreditierungsantrag der AAQ

Die AAQ beantragt, gestützt auf den Selbstbeurteilungsbericht, die Analyse und den Akkreditierungsvorschlag im Bericht der Gutachtergruppe sowie die Stellungnahme, die Kalaidos FH mit

sechs Auflagen zu akkreditieren:

Auflage 1 (zu Standard 1.3 in Verbindung mit Standard 2.3):

Die Kalaidos FH muss den Einbezug aller repräsentativen Akteure der Hochschule in die Entwicklung und Umsetzung des K-QMS formalisieren und die entsprechenden Mitwirkungsrechte für Studierende, Mitarbeitende und Dozierende hochschulweit definieren.

Auflage 2 (zu Standard 1.4):

Die Kalaidos FH muss die Überprüfung ihres QM-Systems, insbesondere der neu konzipierten Elemente, systematisch und regelmässig durchführen und dabei auch die QM-Prozesse bezogen auf ihre Partnerinstitutionen (institutionelle und Programmkooperationen) einbinden.

Auflage 3 (zu Standard 2.2):

Die Kalaidos FH muss Qualitätsziele für ihre Leistungsbereiche (insbesondere Lehre und Forschung) definieren, diese mit Indikatoren hinterlegen und entsprechende qualitative und quantitative Daten erheben. Sie muss die für 2022 geplante Berichtslegung der Bereiche umsetzen.

Auflage 4 (zu Standard 2.4):

Die Kalaidos FH muss ihre Ziele und Massnahmen im Bereich der Nachhaltigkeit konkretisieren und diese systematisch über alle Departemente und Partnerinstitutionen hinweg sukzessive umsetzen. Sie muss regelmässig die Wirksamkeit der Massnahmen überprüfen.

Auflage 5 (zu Standard 3.1):

Die Kalaidos FH muss die Forschungsorientierung in den Curricula bzw. die Verknüpfung von Forschung und Lehre verstärken und neben der hohen Praxisorientierung auch die Forschungsorientierung in allen Departementen verankern.

Auflage 6 (zu Standard 3.4):

Die Kalaidos FH muss verbindliche Rahmenvorgaben für die Definition und Kommunikation von studiengangspezifischen Informationen – insbesondere Zulassungsbedingungen und Ausbildungsabschlüsse – formulieren. Abweichungen von gesetzlichen Rahmenbedingungen müssen korrigiert werden.

Die AAQ hält eine Frist von zwei Jahren für die Erfüllung der Auflagen für sinnvoll. Die AAQ schlägt vor, die Auflagenüberprüfung im Rahmen einer Vor-Ort-Visite mit drei Gutachtern durchzuführen.

4. Stellungnahme der Hochschule

In ihrer Stellungnahme vom 16. Juni 2022 bedankt sich die Kalaidos FH für die gute Zusammenarbeit und den Bericht sowie für die Empfehlungen und wertvollen Hinweise zur Verbesserung des QM-Systems sowie die Bestätigung des eingeschlagenen Weges.

5. *Bewertung des Schweizerischen Akkreditierungsrats*

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

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

Die Verordnung des Hochschulrates über die Koordination der Lehre an den Schweizer Hochschulen (Verordnung Koordination Lehre) behält die Vergabe von Titeln im Bereich der Rechtswissenschaften den universitären Hochschulen vor (Artikel 11). Aus Sicht des Akkreditierungsrats bestehen deshalb ernsthafte Zweifel, ob der Titel Bachelor of Arts in Law der Kalaidos Fachhochschule mit der Verordnung Koordination Lehre vereinbar ist. Jedoch anerkennen zwei Schweizer Universitäten diesen Titel: an der Universität Zürich ermöglicht der Bachelor of Arts in Law die Zulassung zum Bachelorstudium in Rechtswissenschaften und an der Universität Luzern zum Masterstudium in Rechtswissenschaften – in beiden Fällen unter strengen Bedingungen. Der Titel kann daher nicht als verordnungswidrig betrachtet werden.

Der Zugang zum Beruf des Anwaltes oder der Anwältin ist im Bundesgesetz über die Freizügigkeit der Anwältinnen und Anwälte vom 23. Juni 2000 (Anwaltsgesetz, BGFA; SR 935.61) geregelt. In fachlicher Hinsicht setzt Artikel 7 Absatz 1 des Anwaltsgesetzes für die Zulassung zur Anwaltsprüfung zunächst ein juristisches Studium voraus, das mit einem Master einer schweizerischen Hochschule oder mit einem gleichwertigen und anerkannten Hochschuldiplom eines anderen Staates erfolgreich abgeschlossen wurde. Für die Zulassung zum mindestens einjährigen obligatorischen Praktikum genügt gemäss Artikel 7 Absatz 3 Anwaltsgesetz «der Abschluss eines juristischen Studiums mit dem Bachelor»; der BA of Arts in Law der Kalaidos Fachhochschule erfüllt diese Voraussetzung jedoch nicht. Vor diesem Hintergrund hält es der Akkreditierungsrat für angemessen, dass die Kalaidos Fachhochschule zur Erfüllung von Standard 3.4 (Auflage 6) nicht nur die Zulassungsbedingungen und Ausbildungsabschlüsse, sondern auch die Berufsaussichten kommuniziert. Der Akkreditierungsrat ergänzt Auflage 6 entsprechend.

Die Auflagen, die die Gutachtergruppe beantragt hatte und die von der Agentur übernommen wurden, erachtet der Akkreditierungsrat als mehrheitlich schlüssig. Er übernimmt diese Auflagen gemäss dem Akkreditierungsantrag, wobei er die Auflage 6 wie vorangehend beschrieben anpasst. Somit stellen die Auflagen eine klare Grundlage zur Formulierung von Massnahmen der Hochschule zur Behebung der festgestellten Mängel.

Der Schweizerische Akkreditierungsrat erachtet die von der AAQ vorgeschlagene Frist von 24 Monaten sowie die Modalitäten zur Überprüfung der Auflagen als angemessen.

IV. Entscheid

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

1. Die Kalaidos Fachhochschule ist akkreditiert als Fachhochschule mit nachstehenden sechs Auflagen:
 - 1.1 Die Kalaidos FH muss den Einbezug aller repräsentativen Akteure der Hochschule in die Entwicklung und Umsetzung des K-QMS formalisieren und die entsprechenden Mitwirkungsrechte für Studierende, Mitarbeitende und Dozierende hochschulweit definieren.
 - 1.2 Die Kalaidos FH muss die Überprüfung ihres QM-Systems, insbesondere der neu konzipierten Elemente, systematisch und regelmässig durchführen und dabei auch die QM-Prozesse bezogen auf ihre Partnerinstitutionen (institutionelle und Programmkooperationen) einbinden.
 - 1.3 Die Kalaidos FH muss Qualitätsziele für ihre Leistungsbereiche (insbesondere Lehre und Forschung) definieren, diese mit Indikatoren hinterlegen und entsprechende qualitative und quantitative Daten erheben. Sie muss die für 2022 geplante Berichtslegung der Bereiche umsetzen.
 - 1.4 Die Kalaidos FH muss ihre Ziele und Massnahmen im Bereich der Nachhaltigkeit konkretisieren und diese systematisch über alle Departemente und Partnerinstitutionen hinweg sukzessive umsetzen. Sie muss regelmässig die Wirksamkeit der Massnahmen überprüfen.
 - 1.5 Die Kalaidos FH muss die Forschungsorientierung in den Curricula bzw. die Verknüpfung von Forschung und Lehre verstärken und neben der hohen Praxisorientierung auch die Forschungsorientierung in allen Departementen verankern.
 - 1.6 Die Kalaidos FH muss verbindliche Rahmenvorgaben für die Definition und Kommunikation von studiengangspezifischen Informationen – insbesondere Zulassungsbedingungen, Ausbildungsabschlüsse und Berufsaussichten – formulieren. Abweichungen von gesetzlichen Rahmenbedingungen müssen korrigiert werden.
2. Die Kalaidos FH muss dem Akkreditierungsrat innerhalb von 24 Monaten ab Entscheid, d.h. bis zum 22. September 2024, Bericht über die Erfüllung der Auflagen erstatten.
3. Die Überprüfung der Aufлагenerfüllung erfolgt im Rahmen einer Vor-Ort-Visite (maximal ein Tag) durch drei Gutachtende.
4. Der Schweizerische Akkreditierungsrat erteilt die Akkreditierung für eine Dauer von sieben Jahren ab dem Datum des Entscheids, d. h. bis zum 22. September 2029.

5. Der Schweizerische Akkreditierungsrat veröffentlicht die Akkreditierung in elektronischer Form auf www.akkreditierungsrat.ch.
6. Der Schweizerische Akkreditierungsrat stellt der Hochschule eine Urkunde aus.
7. Die Kalaidos FH erhält das Recht, das Siegel «Institutionell akkreditiert gemäss HFKG 2022-2029» zu verwenden.

Bern, 23. September 2022

Präsident des Schweizerischen
Akkreditierungsrats



Prof. Dr. Jean-Marc Rapp

Rechtsmittelbelehrung

Gegen diese Verfügung kann innert 30 Tagen nach der Eröffnung beim Bundesverwaltungsgericht, Postfach, 9023 St. Gallen, Beschwerde geführt werden.



Teil B

Antrag der AAQ

11.07.2022



Inhalt

Vorbemerkungen	1
1 Die Kalaidos FH.....	1
2 Rechtliches	1
3 Sachverhalt.....	2
4 Erwägungen	3
4.1 Beurteilung und Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe	3
4.2 Würdigung der Beurteilung und des Akkreditierungsvorschlags der Gutachtergruppe	5
5 Akkreditierungsantrag.....	6
6 Stellungnahme der Kalaidos FH.....	7

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.

1 Die Kalaidos FH

Die Kalaidos FH ist eine privatrechtliche Fachhochschule. Sie gehört zur Kalaidos Bildungsgruppe, welche mit ihren Bildungsinstitutionen, dem Bildungsmedienhaus und einem Bildungslogistikunternehmen in der Schweiz, in Deutschland und Brasilien tätig ist. Die Kalaidos Bildungsgruppe Schweiz wurde im Jahr 2019 in die Klett Gruppe integriert.

1997 als monodisziplinäre Institution (Wirtschaft) gegründet, verfügt die Kalaidos FH zum Zeitpunkt der institutionellen Akkreditierung nach HFKG über die fünf Fachbereiche Wirtschaft, Recht, Gesundheit, Musik und Angewandte Psychologie; letzterer Fachbereich befindet sich derzeit im Aufbau. Die Kalaidos FH bietet berufsbegleitende Studiengänge und Weiterbildung an.

In den letzten Jahren ist die Kalaidos FH markant gewachsen, Ende 2020 waren rund 4100 Studierende immatrikuliert, viele davon in Weiterbildungsstudiengängen. Die modularen, individuellen und flexiblen Studienangebote sind auf die Bedürfnisse von berufstätigen und/oder familiär engagierten Studierenden ausgerichtet, was sich auch in der Altersstruktur abbildet (Durchschnittsalter ca. 25–35 Jahre).

Die Kalaidos FH beschäftigt rund 125 Mitarbeitende und rund 800 Dozierende. Die Dozierenden haben in der überragenden Mehrheit ihre Hauptbeschäftigung im ausserhochschulischen Berufsfeld. Alle Dozierenden unterrichten in Kleinpensen an der Kalaidos FH.

Die Kalaidos FH finanziert sich in erster Linie über Studiengebühren. Die Finanzierung von Forschung und Entwicklung erfolgt durch Trägerbeiträge, anteilige Studierendenbeiträge, Drittmittel und Auftragsforschung.

2 Rechtliches

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

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

- *Verordnung des Hochschulrates vom 28. Mai 2015 über die Akkreditierung im Hochschulbereich (Akkreditierungsverordnung HFKG), SR 414.205.3*

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

3 Sachverhalt

Die Kalaidos FH stellte mit Datum vom 8. September 2018 Antrag auf institutionelle Akkreditierung als Fachhochschule gemäss Artikel 8 Absatz 1 Akkreditierungsverordnung.

Die Kalaidos FH wählte die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ als Akkreditierungsagentur.

Die Kalaidos FH wählte Deutsch als Sprache des Verfahrens gemäss Artikel 9 Absatz 7 Akkreditierungsverfahren.

Der Akkreditierungsrat entschied am 17. Dezember 2018 gestützt auf Artikel 4 Absatz 2 der Akkreditierungsverordnung Eintreten auf das Gesuch der Kalaidos FH und leitete die Unterlagen an die AAQ weiter.

Die AAQ eröffnete das Verfahren am 7. Januar 2021.

Die AAQ informierte die Kalaidos FH am 7. Juli 2021 über die Zusammensetzung der Gutachtergruppe:

- Priv.-Doz. Dipl.-PGW Dr. Daniela Deufert, Stv. Departmentleitung, Studiengangskoordination Bachelorstudium Pflegewissenschaft & ULG, Institut für Pflegewissenschaft | Department für Pflegewissenschaft und Gerontologie, UMIT – Private Universität für Gesundheitswissenschaften, Medizinische Informatik und Technik, Österreich
- Prof. Dr. Sabine Fichtner-Rosada, Prorektorin für Lehre, Professur für Controlling, FOM Hochschule für Ökonomie & Management, Deutschland, Vorsitzende der Gutachtergruppe
- Prof. Dr. Marianne Frick, Leitung Qualitätsmanagement, HSD Hochschule Döpfel, Deutschland
- Dorival Roshard, Studierender im Master of Arts Music Pedagogy – Jazz, HKB/Berner Fachhochschule, Bern, studentischer Gutachter

- Prof. J. Walker, M. Sc. in Chemistry, M. Sc. in Business Administration, Member of the Executive Board, Fachhochschule Graubünden

Die Gutachtergruppe prüfte auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts vom 30. November 2021 und der Vor-Ort-Visite vom 24. und 25. März 2022, 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 Kalaidos FH am 9. Mai 2022 zur Stellungnahme vor.

Die Kalaidos FH nahm am 16. Juni 2022 zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Akkreditierungsantrag der AAQ Stellung. In einer separat eingereichten Korrigenda wurden u.a. inhaltliche Darstellungen als sachlich falsch moniert.

Die Gutachtergruppe hat die Stellungnahme und die Korrigenda geprüft und einige Korrekturen und Ergänzungen am Bericht vorgenommen; dabei wurde auch Auflage 6 leicht angepasst.

Mit Datum vom 17. Juli 2022 beantragte die AAQ dem Akkreditierungsrat die Akkreditierung der Kalaidos FH als Fachhochschule.

4 Erwägungen

4.1 Beurteilung und Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe

In ihrer gesamthaften Beurteilung stellt die Gutachtergruppe fest, dass die Kalaidos FH ein grundsätzlich wirksames Qualitätsmanagementsystem vorgelegt habe. Als wesentliche Stärken hebt die Gutachtergruppe die hochschulrechtliche Organisationsstruktur zur Erfüllung des vierfachen Bildungsauftrages, die hohe Identifikation der Gesprächsteilnehmenden mit ihrer Hochschule, das gemeinsame Qualitätsverständnis, den geschlossenen Qualitätskreis, den Zufriedenheitsgrad der Studierenden, die effiziente Organisation der Prozesse, die Vielfalt der Kommunikationsplattformen und -gefässe für die Akteursgruppen, die Ansprechbarkeit der Leitungspersonen und die Unterstützungs- und Förderungsmöglichkeiten aller Akteursgruppen hervor.

Raum für Weiterentwicklung sieht die Gutachtergruppe im Hinblick auf Operationalisierung der hochschulweiten Qualitätsziele, die Durchdringung der Ziele in die Departemente hinein und der systematische Einbezug aller Akteursgruppen in allen institutionalisierten Gefässen. Die Tatsache, dass die Dozierenden ihre Hauptbeschäftigung in der ausserhochschulischen Berufspraxis haben, stelle besondere Anforderungen an die Qualitätssicherung der Lehre und an die Forschungsorientierung des akademischen Personals, denen die Kalaidos FH noch nicht vollumfänglich gerecht werde.

Insgesamt kommt die Gutachtergruppe mit ihren Analysen und Bewertungen zum Schluss, dass die Kalaidos FH über ein Qualitätssicherungssystem verfüge, das alle Bereiche und Prozesse der Hochschule erfasse. Die Gutachtergruppe hält folglich die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung nach Artikel 30 HFKG für gegeben.

Die Gutachtergruppe sieht indes Handlungsbedarf bezogen auf folgende Anforderungen:

- Mitwirkung (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 4; Standard 1.3)
- Effektivität (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 3; Standard 1.4, 2.2)
- Nachhaltigkeit (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 6; Standard 2.4)

- Einheit von Lehre und Forschung (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 1; Standard 3.1)
- Zulassung, Anerkennung von Leistungen, Abschlüsse (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 1; Standard 3.4)

In ihrer Bewertung von Standard 1.3 stellt die Gutachtergruppe fest, dass der Einbezug der Studierenden, abgesehen von den Lehrveranstaltungsevaluationen, punktuell, individuell und in den Departementen unterschiedlich ausgestaltet wird. Die Gutachtergruppe kommt zum Schluss, dass die Studierenden und Lehrenden nur teilweise in die Umsetzung der Qualitätssicherung, und noch weniger in die Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems einbezogen werden. Die Gutachtergruppe ist der Meinung, dass das Recht auf Mitwirkung auch für berufsbegleitende Studierende und teilzeitlich Lehrende verankert werden kann und muss. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb eine Auflage vor:

Auflage 1: (zu Standard 1.3 in Verbindung mit Standard 2.3)

Die Kalaidos FH formalisiert den Einbezug aller repräsentativen Akteure der Hochschule in die Entwicklung und Umsetzung des K-QMS und definiert die entsprechenden Mitwirkungsrechte für Studierende, Mitarbeitende und Dozierende hochschulweit.

In ihrer Bewertung von Standard 1.4 stellt die Gutachtergruppe fest, dass die Kalaidos FH die Zweckmässigkeit des Qualitätsmanagementsystems anhand des EFQM-Anerkennungsprogramms Committed to Excellence sowie durch die institutionelle Akkreditierung überprüft habe. In den vergangenen Jahren hat sich die Hochschule jedoch markant verändert – sie ist grösser und fachlich breiter geworden. In diesem Zusammenhang wurden Instrumente und Prozesse teils systematisiert, teils neu entwickelt. Deren Umsetzung konnte die Gutachtergruppe noch nicht überprüfen. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb eine Auflage vor.

Auflage 2: (zu Standard 1.4):

Die Kalaidos FH führt die Überprüfung ihres QM-Systems, insbesondere der neu konzipierten Elemente, systematisch und regelmässig durch und bindet dabei auch die QM-Prozesse bezogen auf ihre Partnerinstitutionen (institutionelle und Programmkooperationen) ein.

Der Review-Prozess für das QM-System ist von der Kalaidos FH auf vier Jahre nach der Institutionellen Akkreditierung geplant. Da für die Auflagenüberprüfung nicht verschiedene Fristen für unterschiedliche Auflagen gesprochen werden, kann die Kalaidos die zu Auflage 2 bis dahin erfolgten Schritte und die Planung aufzeigen.

In ihrer Bewertung von Standard 2.2 hält die Gutachtergruppe fest, dass die Kalaidos FH den Aufbau von neuen Leistungsbereichen anhand von nach unternehmerischen Zielen erhobenen Daten eng begleitet. Die Gutachtergruppe vermisst jedoch in den Leistungsbereichen (Lehre, Forschung, Dienstleistung, Weiterbildung) klare Indikatoren, die als Grundlage für laufende oder strategische Entscheidungen herangezogen werden. Die Gutachtergruppe stellt dabei einen Zusammenhang mit den fehlenden Qualitätszielen für Lehre und Forschung her. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb eine Auflage vor:

Auflage 3: (zu Standard 2.2)

Die Kalaidos FH definiert Qualitätsziele für ihre Leistungsbereiche (insbesondere Lehre und Forschung), hinterlegt diese mit Indikatoren und erhebt entsprechende qualitative und quantitative Daten. Die für 2022 geplante Berichtslegung der Bereiche wird umgesetzt.

In ihrer Bewertung von Standard 2.4 stellt die Gutachtergruppe fest, dass Kalaidos FH zwar zahlreiche Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit vorzuweisen hat. Die Gutachtergruppe hebt positiv hervor, dass die Hochschule eine Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt hat, welche die Aktivi-

täten bündeln und weiterentwickeln soll. Die Gutachtergruppe stellt weiter fest, dass die Kalaidos FH erst am Anfang dieser Arbeit steht; die Wirksamkeit der Nachhaltigkeitsstrategie konnte deshalb nicht überprüft werden. Vor allem hat die Kalaidos FH Nachhaltigkeitsziele erst in einem übergeordneten Rahmen definiert; die Konkretisierung der Ziele steht noch aus. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb eine Auflage vor:

Auflage 4: (zu Standard 2.4)

Die Kalaidos FH konkretisiert ihre Ziele und Massnahmen im Bereich der Nachhaltigkeit und setzt diese systematisch über alle Departemente und Partnerinstitutionen hinweg sukzessive um. Sie überprüft regelmässig die Wirksamkeit der Massnahmen.

In ihrer Bewertung von Standard 3.1 weist die Gutachtergruppe noch einmal darauf hin, dass die Lehre an der Kalaidos FH von rund 800 fast ausnahmslos nebenberuflichen Dozierenden aus vielfältigen Berufsfeldern erbracht wird. Dies führt dazu, dass die Lehre der Kalaidos FH mit Blick auf den Praxisbezug sehr wohl den Anforderungen an eine Fachhochschule entspricht. Gleichzeitig aber erschwert die Zusammensetzung des Lehrkörpers die forschungsbasierte Lehre, also die Einheit von Lehre und Forschung. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb eine Auflage vor:

Auflage 5: (zu Standard 3.1)

Die Kalaidos FH verstärkt die Forschungsorientierung in den Curricula bzw. die Verknüpfung von Forschung und Lehre und verankert neben der hohen Praxisorientierung auch die Forschungsorientierung in allen Departementen.

In ihrer Bewertung von Standard 3.4 stellt die Gutachtergruppe fest, dass die Kalaidos FH über ein hochschulweites Zulassungsreglement verfügt, welches der Verordnung Zulassung zu den Fachhochschulen entspricht. Im Bereich Recht werden im Widerspruch zur Zulassungsverordnung zusätzliche Zulassungsbedingungen formuliert. Weiter stellt die Gutachtergruppe fest, dass die Departemente viel Freiraum haben, wie sie die Zulassungskriterien, die Anerkennung von Leistungen und die Abschlüsse kommunizieren. Im Bereich der Rechtswissenschaft stellt die Gutachtergruppe überdies fest, dass die abgekürzte Version des Abschlusses – BLaw für den Bachelor of Arts FH in Law – missverständlich ist. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb eine Auflage vor:

Auflage 6: (zu Standard 3.4)

Die Kalaidos FH muss verbindliche Rahmenvorgaben für die Definition und Kommunikation von studiengangspezifischen Informationen – insbesondere Zulassungsbedingungen, Ausbildungsabschlüsse – formulieren. Abweichungen von gesetzlichen Rahmenbedingungen müssen korrigiert werden.

4.2 Würdigung der Beurteilung und des Akkreditierungsvorschlags der Gutachtergruppe

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

Die AAQ übernimmt die sechs Auflagen und passt sie redaktionell der Form von Auflage 6 («Die Kalaidos FH muss») an.

Die AAQ stellt fest, dass die Kalaidos FH 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 Kalaidos FH die Voraussetzungen nach Buchstabe a sowie Buchstabe c erfüllt bzw. nach Erfüllung der Auflagen erfüllen wird.

– Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b

Als Fachhochschule mit fünf Fachbereichen – Wirtschaft, Recht, Gesundheit, Musik und Angewandte Psychologie – und Lehrangeboten auf Stufe Bachelor und Master erfüllt die Kalaidos FH die Anforderungen nach Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b für eine Fachhochschule.

5 Akkreditierungsantrag

Die AAQ beantragt, gestützt auf den Selbstbeurteilungsbericht, die Analyse und die Akkreditierungsempfehlung im Bericht der Gutachtergruppe sowie die Stellungnahme die Kalaidos FH mit sechs Auflagen zu akkreditieren:

Auflage 1: (zu Standard 1.3 in Verbindung mit Standard 2.3)

Die Kalaidos FH muss den Einbezug aller repräsentativen Akteure der Hochschule in die Entwicklung und Umsetzung des K-QMS formalisieren und die entsprechenden Mitwirkungsrechte für Studierende, Mitarbeitende und Dozierende hochschulweit definieren.

Auflage 2: (zu Standard 1.4):

Die Kalaidos FH muss die Überprüfung ihres QM-Systems, insbesondere der neu konzipierten Elemente, systematisch und regelmässig durchführen und dabei auch die QM-Prozesse bezogen auf ihre Partnerinstitutionen (institutionelle und Programmkooperationen) einbinden.

Auflage 3: (zu Standard 2.2)

Die Kalaidos FH muss Qualitätsziele für ihre Leistungsbereiche (insbesondere Lehre und Forschung) definieren, diese mit Indikatoren hinterlegen und entsprechende qualitative und quantitative Daten erheben. Sie muss die für 2022 geplante Berichtslegung der Bereiche umsetzen.

Auflage 4: (zu Standard 2.4)

Die Kalaidos FH muss ihre Ziele und Massnahmen im Bereich der Nachhaltigkeit konkretisieren und diese systematisch über alle Departemente und Partnerinstitutionen hinweg sukzessive umsetzen. Sie muss regelmässig die Wirksamkeit der Massnahmen überprüfen.

Auflage 5: (zu Standard 3.1)

Die Kalaidos FH muss die Forschungsorientierung in den Curricula bzw. die Verknüpfung von Forschung und Lehre verstärken und neben der hohen Praxisorientierung auch die Forschungsorientierung in allen Departementen verankern.

Auflage 6: (zu Standard 3.4)

Die Kalaidos FH muss verbindliche Rahmenvorgaben für die Definition und Kommunikation von studiengangspezifischen Informationen – insbesondere Zulassungsbedingungen, Ausbildungsabschlüsse – formulieren. Abweichungen von gesetzlichen Rahmenbedingungen müssen korrigiert werden.

Die AAQ hält eine Frist von zwei Jahren für die Erfüllung der Auflagen für sinnvoll. Die AAQ schlägt vor, die Auflagenüberprüfung im Rahmen einer verkürzten Vor-Ort-Visite mit drei Gutachtenden durchzuführen.

6 Stellungnahme der Kalaidos FH

In ihrer Stellungnahme vom 16. Juni 2022 bedankt sich die Kalaidos FH für die gute Zusammenarbeit und den Bericht sowie für die Empfehlungen und wertvollen Hinweise zur Verbesserung des QM-Systems sowie die Bestätigung des eingeschlagenen Weges.



Teil C

Bericht der Gutachtergruppe

11.07.2022



Inhalt

1 Die Kalaidos FH.....	1
2 Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren	1
3 Das Qualitätssicherungssystem der Kalaidos FH	2
4 Analyse der Übereinstimmung mit den Qualitätsstandards.....	4
5 Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems	45
6 Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems	46
7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe	47

1 Die Kalaidos FH

Die Kalaidos FH ist eine privat geführte Fachhochschule. Sie gehört zur Kalaidos Bildungsgruppe, welche mit ihren Bildungsinstitutionen, dem Bildungsmedienhaus und einem Bildungslogistikunternehmen in der Schweiz, in Deutschland und Brasilien tätig ist. Die Kalaidos Bildungsgruppe Schweiz wurde im Jahr 2019 in die Klett Gruppe integriert.

Gemäss ihrer Mission will die Kalaidos FH zu den öffentlichen Bildungseinrichtungen komplementäre Angebote schaffen, die Bildungschancen eröffnen. «Dabei stehen insbesondere die bedarfsgerechte Unterstützung von Menschen, Unternehmen, Branchen, Wirtschaft und Gesellschaft sowie die Förderung der sozialen Mobilität dank Durchlässigkeiten und Anschlusslösungen sowie dank berufs- und familienbegleitender, flexibler und praxisorientierter Bildungsangebote im Fokus.» (SEB, S. 4) Gemäss SEB leistet die Kalaidos FH einen nachhaltigen Beitrag zur Entwicklung von Menschen, Organisationen und Gesellschaft und steht für *Kundenzentrierung und Praxisbezug, Kooperation und Anschlussfähigkeit, Qualität, Flexibilität und Innovation*.

1997 als monodisziplinäre Institution (Wirtschaft) gegründet, verfügt die Kalaidos FH heute über die fünf Fachbereiche Wirtschaft, Recht, Gesundheit, Musik und Angewandte Psychologie; letzterer Fachbereich befindet sich derzeit im Aufbau. Die Kalaidos FH bietet insbesondere berufsbegleitende Studiengänge an.

In den letzten Jahren ist die Kalaidos FH markant gewachsen, Ende 2020 waren rund 4100 Studierende immatrikuliert, viele davon in Weiterbildungsstudiengängen. Die modularen, individuellen und flexiblen Studienangebote sind auf die Bedürfnisse von berufstätigen und/oder familiär engagierten Studierenden ausgerichtet, was sich auch in der Altersstruktur abbildet (Durchschnittsalter ca. 25–35 Jahre).

Die Kalaidos FH beschäftigt rund 125 Mitarbeitende und rund 800 Dozierende, die Dozierenden haben in der überragenden Mehrheit ihre Hauptbeschäftigung im ausserhochschulischen Berufsfeld: So sind beispielsweise von 33 Dozierenden im Fachbereich Law 2 Personen als Professor*in der Kalaidos aufgeführt (Selbstauskunft Personal/Dozierendenliste BLaw). Alle Dozierenden unterrichten in Kleinpensen an der Kalaidos FH.

Die Kalaidos FH erhält als private Hochschule keine öffentlichen Gelder; die Hauptfinanzierungsquelle sind ihre Kundinnen und Kunden resp. die Studierenden. Die Finanzierung von Forschung und Entwicklung erfolgt durch Trägerbeiträge, anteilige Studierendenbeiträge, Drittmittel und Auftragsforschung.

2 Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren

Die Kalaidos FH durchlief im Jahr 2013 ein Verfahren der institutionellen Akkreditierung unter früherem Fachhochschulgesetz. Die daraus resultierenden Ergebnisse nutzte die Kalaidos FH zur Weiterentwicklung ihres QM-Systems. Die damals ausgesprochenen Auflagen wurden im Rahmen der gesetzten Frist erfüllt. Darüber hinaus hat sich die Kalaidos FH mit den Empfehlungen auseinandergesetzt, indem themenbezogene Arbeitsgruppen oder Leitungsgremien Projekte bearbeitet haben, so z. B. die Weiterentwicklung des berufsbegleitenden Doktoratsprogramms (in Zusammenarbeit mit der Middlesex University London), ebenso wurde die Kommunikation der Ergebnisse an die Studierenden ausgebaut. (SEB, S. 12)

Die Kalaidos FH will die Ergebnisse der verschiedenen Evaluationsverfahren – damit spricht sie auch die verschiedenen internen Verfahren an – stets als Chance für Verbesserungsmöglichkeiten wahrnehmen.

3 Das Qualitätssicherungssystem der Kalaidos FH

Das Qualitätssicherungssystem – bzw. Qualitätsmanagementsystem – ist eine eigene Konzeption der Kalaidos Fachhochschule und heisst K-QMS. Es «stellt die Basis aller Aktivitäten dar, welche darauf abzielen, Qualität in allen Bereichen aufzubauen, zu unterhalten sowie weiterzuentwickeln». Das K-QMS orientiert sich am EFQM-Modell 2020 mit einem umfassenden Qualitätsverständnis und einem kundenorientierten Qualitätsanspruch.

Das K-QMS dient als verbindlicher Orientierungsrahmen, der Zusammenhänge zwischen

- 1.) dem WARUM (Unternehmenszweck, Vision, Strategie),
- 2.) dem WIE (Realisierung, Wege zur Strategieumsetzung) und
- 3.) dem WAS (Ergebnisorientierung im Rückblick und Ausblick) aufzeigt.

Das K-QMS ist Treiber und Leitlinie im Planen, Umsetzen, Evaluieren und Verbessern aller Aktivitäten. Mit Hilfe des K-QMS soll ein gemeinsames Verständnis zu Qualität und zum Qualitätsmanagement erreicht werden. Grundlage des K-QMS bildet der Kreislauf der kontinuierlichen Verbesserung.

Das K-QMS definiert sechs Kernelemente der Qualitätsentwicklung, -umsetzung und -prüfung, welche als Ganzes und je Element in sich Qualitätsmerkmale aufweisen sowie den Regelkreis der Qualität umfassen.

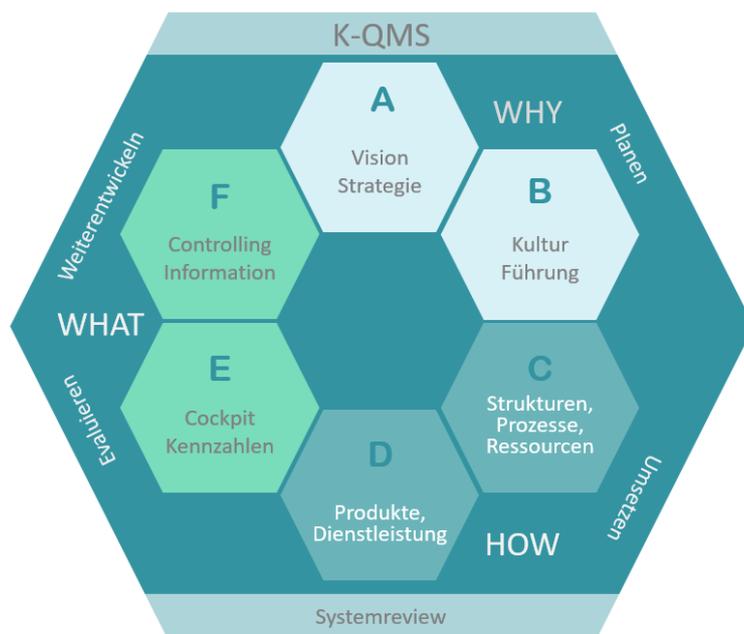


Abbildung 1: Die sechs Kernelemente des K-QMS (SEB, S. 16)

Planen: Für die Kernaktivitäten in den Leistungsbereichen werden (Entwicklungs-)Schwerpunkte und Ziele festgelegt, welche die erwartete Qualität sowie die Indikatoren der Erreichung definieren. Die Qualitätsstrategie beschreibt Evaluationsschwerpunkte insgesamt für einen Mehrjahreszeitraum.

Umsetzen: Die Umsetzung wird durch Strukturen, Prozesse, Reglemente und Richtlinien geleitet.

Evaluieren und Weiterentwickeln: Die Qualität der Umsetzung wird einerseits anhand der Zielerreichung basierend auf den festgelegten Indikatoren überprüft. Andererseits wird geprüft, ob das festgelegte Vorgehen eingehalten wurde (Prozessstreue). Die mit dem neuen Prozessmanagementsystem eingeführten regelmässigen Prozessreviews stellen das Kerninstrument dar. In diesem letzten Schritt des Verbesserungskreislaufs werden allfällige Massnahmen zur Verbesserung abgeleitet, welche die Erbringung der Leistung, die Wahl der Indikatoren, die Art des Vorgehens oder die Ziele betreffen können.

Um sicherzustellen, dass das K-QMS die gewünschte Wirkung erzielt, wird es periodisch auf seine Zweckmässigkeit überprüft.

Die Kalaidos setzt gemäss Selbstbeurteilungsbericht auf ein gemeinsames Qualitätsverständnis und ein dezentrales Management der Qualität. Sie hat Gremien und Kommissionen installiert, welche periodisch an die jeweiligen Departementsleitungen und das Team Qualität & Akkreditierung rapportieren.

Diese Ausführungen zum QM-System Kalaidos FH beruhen auf der Beschreibung im Selbstbeurteilungsbericht (S. 15–17); sie werden im Rahmen der Analyse der Standards gespiegelt und weiter vertieft.

4 Analyse der Übereinstimmung mit den Qualitätsstandards

1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie

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

Beschreibung und Analyse

Die Kalaidos FH verfügt über eine *Qualitätsstrategie (QS-Strategie)*, welche für alle Departemente und hochschulrechtlich angegliederten Organisationen verbindlich ist. In der QS-Strategie sind die strategischen Handlungsprinzipien und die QM-Schwerpunkte für die Strategieperiode 2021–25 abgebildet und das zugrunde liegende K-QMS dargelegt. Sie wurde im Rahmen des Prozesses für die Hochschulstrategie 2020–25 als abgeleitete Teilstrategie entwickelt und im August 2021 vom Fachhochschulrat verabschiedet.

Die QM-Schwerpunkte leiten sich aus den strategischen Prioritäten der Dachstrategie ab (insbesondere strategische Priorität *Erneuerung der Prozessarchitektur*) oder wurden im Rahmen der Gap-Analyse, welche für die institutionelle Akkreditierung durchgeführt wurde, identifiziert.

Beispiele für QM-Ziele («Strategische Ziele zu den Schwerpunkten für Qualität & Akkreditierung») sind:

- Aufbau und Weiterentwicklung des systematischen Prozessmanagements (QM-Kernelement C)
- Aufbau und Implementierung des Dokumentenmanagements (QM-Kernelement C)
- Harmonisierung und Konsolidierung von Reglementen (QM-Kernelement C)
- Weiterentwicklung und Harmonisierung der Evaluationskonzepte für die Leistungsbereiche (QM-Kernelement E)
- Aufbau des QM-Cockpits (QM-Kernelement E)
- Überarbeitung des Prozesses zur internen Produktakkreditierung (QM-Kernelement D)

Diese Ziele sind weiter in Teilziele und Kriterien aufgeschlüsselt und mit verantwortlichen Personen hinterlegt. Die Umsetzung der daraus abgeleiteten Projekte erfolgt über Jahresziele; der Fortschritt wird mittels eines zentralen Projektportfolios überprüft.

Gemäss Selbstbeurteilungsbericht sind die Inhalte der QS-Strategie «grundsätzlich einsehbar»; sie sind zusammen mit der Publikation von Auszügen aus dem Evaluationscockpit auf der Website bereitgestellt. Darüber hinaus erfolgt die Kommunikation über Veranstaltungen (ca. acht bis zehnmal jährlich oder Gesamtmitarbeitendenmeetings (ca. viermal jährlich).

Das Qualitätsmanagementsystem K-QMS (vgl. Kap. 3) ist in der QS-Strategie beschrieben. Die darin festgehaltenen Leitlinien dienen als verbindlicher Orientierungsrahmen des kontinuierlichen Entwicklungsprozesses und damit der Sicherung und Weiterentwicklung aller Aktivitäten der Kalaidos FH:

- **Vision und Strategie**
zeigen uns Richtung und weisen auf Ziele hin.
- **Das Selbstverständnis**
verankert unsere Haltung und Werte auf dem Weg der Zielerreichung.
- **Reglemente und Richtlinien**
schaffen uns Rechtssicherheit.
- **Prozesse**
sorgen für Klarheit von Abläufen und Zuständigkeiten.
- **Kultur**
bildet den Nährboden, auf dem sich alle Aktivitäten abspielen. Sie ist die Voraussetzung für eine entwicklungsorientierte Entwicklungskultur, welche den Verbesserungskreislauf konsequent unterstützt.

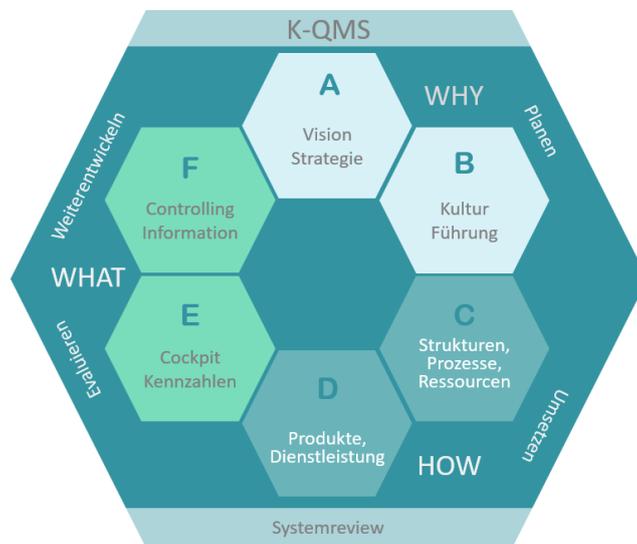


Abbildung 2: QS-Strategie Kalaidos FH, S. 3

Zum Begriff der Qualitätskultur schreibt die Kalaidos FH, dass die Mitarbeitenden im Rahmen des gesamten Strategieprozesses einbezogen sind, dass Visionen und Werte gemeinsam diskutiert, erarbeitet und weiterentwickelt werden. Prozesse und Visionen würden konstruktiv hinterfragt und optimiert. Der kontinuierliche Verbesserungskreislauf sei im operativen Betrieb integriert und die ausgeprägte Feedbackkultur Ausdruck dafür, dass Verbesserungspotenziale als Chancen wahrgenommen werden. (SEB, S. 21)

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass die Kalaidos FH ein Qualitätssicherungssystem aufgebaut hat, welches dazu dient, die Qualitätssicherung und -entwicklung zu gewährleisten. Die Konzeption ist grundsätzlich schlüssig und kann dazu dienen, die Qualitätskultur zu befördern. Die Gutachtenden haben bei den befragten Beteiligten der Kalaidos FH ein hohes intrinsisches Qualitätsbewusstsein feststellen können, jedoch nicht eine gesamthafte gemeinsame Identität bzw. Qualitätskultur über alle Departemente hinweg. Dies mag dem Umstand geschuldet sein, dass die Departemente nicht nur von ihrer Fächerausrichtung her, sondern auch in ihrer Struktur und Organisation sehr unterschiedlich sind und eine jeweilig starke eigene Identität aufweisen. Allen gemeinsam ist das Verständnis, dass die Qualität der Angebote auf einem hohen Niveau sein muss, um als private Hochschule im Markt zu bestehen. Ebenso besteht ein grosser Konsens im gelebten Qualitätsverständnis, dass die Tätigkeiten der Kalaidos FH praxisorientiert sein sollen.

Das K-QMS basiert wie oben beschrieben auf der Vision und Strategie und umfasst Prozesse und Reglemente. Dies erfolgt jedoch auf einem hoch aggregierten Niveau, was das System für die Gutachtenden – und gemäss Wahrnehmung in den Gesprächen – auch für die Angehörigen der Kalaidos FH teilweise wenig greifbar macht.

Was die Gutachtenden explizit vermissen, ist die stringente Ausdifferenzierung und Operationalisierung übergeordneter inhaltlicher Qualitätsziele, die Auskunft darüber geben, wie an der Hochschule «Gute Lehre» verstanden wird, anhand welcher Kriterien das entsprechende Niveau bewertet werden kann und wie zukünftige Zielwerte aussehen. Solche inhaltlichen Ziele

könnten einerseits mit Indikatoren messbar gemacht werden und trügen andererseits zur Bildung einer gesamthaften Qualitätskultur bei (vgl. Analyse zu Standard 2.2).

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.1 als grösstenteils erfüllt.

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

Beschreibung und Analyse

Die Tätigkeiten der Kalaidos FH orientieren sich am vierfachen Leistungsauftrag in Ausbildung, Weiterbildung, Angewandte Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen.

Die Stiftung Kalaidos FH erteilt den Fachbereichen bzw. Rechtsgefässen (im Falle der PHW Bern AG, STI AG und CHG AG als angegliederte Einheiten) in jeweiligen Leistungsvereinbarungen den Auftrag zum Betrieb der Fachhochschule bzw. der Teilbereiche. Die Kalaidos FH gliedert die Tätigkeit in diesen vier Leistungsaufträgen nach thematischen Fachbereichen. Der vierfache Leistungsauftrag wird dabei für jeden Fachbereich bzw. jede eingegliederte Einheit einzeln erfüllt, wobei in der Forschung und Entwicklung eine hochschulweite Bündelung und den Departementen übergeordnete Steuerung erfolgt. Die Organisationseinheiten der Kalaidos FH sind institutionell bezüglich der Besitzverhältnisse, Statuten und Organisation so ausgestaltet, dass damit die hochschulrechtlichen Anforderungen jederzeit und ungehindert erfüllt werden können (vgl. Standard 2.1.).

Die Leistungsvereinbarungen zwischen der Stiftung Kalaidos FH und den Organisationseinheiten ermöglichen eine langfristige Planung, die für die strategische Entwicklung der Lehre und Forschung unabdingbar ist. In allen Leistungsvereinbarungen werden die Rahmenbedingungen für folgenden Punkte festgelegt:

- Governance, Organisation (inkl. Führungsstrukturen) und Prozesse
- Strategie
- Leistungen (vierfacher Auftrag) und Titel
- Markt und Kunden (inkl. Rahmenbedingungen für Zulassung)
- Ressourcen
- Finanzen und Reporting
- Marketing und Information
- Qualitätsmanagement

Mit der Übernahme der Kalaidos Bildungsgruppe durch die Klett Gruppe 2019 wurde der bereits bestehende Strategieprozess für die Strategie 2020–2025 überarbeitet und systematisiert. Der Strategieprozess der Kalaidos FH ist dabei eingebettet in den Strategieprozess der gesamten Bildungsgruppe.

In der *Dachstrategie der Kalaidos FH* wird das QM und dessen Bedeutung in den strategischen Handlungsprinzipien ausgeführt und leitend für alle strategischen Entscheide. In einem ersten Schritt wurde eine Umweltanalyse in Form einer Chancen- und Gefahrenanalyse mit Beteiligung aller Organisationseinheiten vorgenommen. Dabei wurden Umfeldentwicklungen und

Trends identifiziert und analysiert, die die Kalaidos FH als Ganzes, aber auch die einzelnen Organisationseinheiten vor Herausforderungen stellen und neue Chancen bringen. Auf dieser Basis wurden für die vier Leistungsaufträge Schwerpunkte bzw. strategische Themenfelder festgelegt, die in Arbeitsgruppen weiterbearbeitet wurden. In der strategischen Analyse wurden die Stärken und Schwächen der Kalaidos FH (Unternehmensanalyse) mit den Chancen und Risiken des Umfelds kombiniert. Daraus entstanden departementsübergreifende Hauptstossrichtungen und die strategischen Prioritäten für 2020–2025. Schliesslich haben die einzelnen Departemente davon Vorgaben für die eigene strategische Planung abgeleitet.

Der Strategieprozess entspricht dem Kernelement A des systematischen Qualitätsmanagements K-QMS der Kalaidos FH. Der Prozess ist gemäss SEB bewährt und wird nach jedem Durchlauf reflektiert und verbessert. Er verhilft der Hochschule als Ganze sowie den Departementen zu einer koordinierten Fokussierung ihrer Ausrichtung. (SEB, S. 22–23)

Aus der *Dachstrategie* werden *Umsetzungsstrategien* für die Departemente und Fachgebiete des Leistungsauftrags (z. B. Ausbildung, Weiterbildung etc.) abgeleitet (Beispiel Kalaidos FH Wirtschaft). Diese werden anhand strategischer (Jahres-)Ziele jährlich überprüft, angepasst und neu definiert. Die Schwerpunkte werden von den Aufsichtsgremien diskutiert und verabschiedet und der Fortschritt periodisch (i. d. R. dreimal jährlich in den VR- bzw. Stiftungsratssitzungen) überprüft. In Form eines Bereichsreportings wird dem Verwaltungsrat der Kalaidos Bildungsgruppe jährlich rapportiert.

Neben den strategischen Jahreszielen werden departementsübergreifend oder departementsintern (strategische) Projekte definiert, die einem kontinuierlichen Monitoring durch ein Steering Board (für grössere Projekte) oder durch die entsprechenden Führungsgremien (für kleinere Projekte) unterliegen. Die Führungsgremien werden über den Stand der laufenden strategischen Projekte und den Erfüllungsstand der strategischen Ziele informiert. Das Monitoring über die Zielerreichung erfolgt über ein Cockpit. (SEB, S. 24)

In ihrer Analyse kommen die Gutachtenden zum Schluss, dass die Qualitätsstrategie in die Gesamtstrategie der Kalaidos FH integriert ist und dass das Qualitätsmanagementsystem K-QMS mannigfaltige Prozesse umfasst, mit denen Qualität gesichert und befördert wird. Allerdings weisen die Gutachtenden auch an dieser Stelle darauf, dass die Integration auf einem hohen Aggregationsgrad stattfindet. Sie empfehlen nebst der Definition von inhaltlichen Zielen insbesondere, die Wirksamkeit der Prozesse weiterhin konsequent zu evaluieren und weiterzuentwickeln.

Eine grundsätzliche Herausforderung für die Gutachtenden ist der aktuelle Umsetzungsstand des QM-Systems bzw. der Prozesse: Während das K-QMS als Überbau auf eine längere Entstehungszeit zurückblickt, sind zum Teil Prozesse und Instrumente jüngeren bzw. jüngsten Datums (Evaluationskonzepte, Forschungsstrategie, Nachhaltigkeitsstrategie etc. – vgl. dazu die Ausführungen zu weiteren Standards). Da das QM-System jedoch grundlegend vorhanden ist, werten die Gutachtenden den Standard als grösstenteils erfüllt.

Die Gutachtenden haben sich anlässlich der Vor-Ort-Visite damit auseinandergesetzt, ob und inwiefern sich das Qualitätssicherungssystem auch über die Partnerinstitutionen erstreckt. Die Kalaidos unterscheidet zwischen «Institutionellen Kooperationen» (Diese umfassen eine Zusammenarbeit der Kalaidos FH mit einer anderen rechtlichen Einheit unter Beteiligung am Aktionariat. Die gemeinsam getragenen Unternehmen/Organisationen fungieren als Teil der Kalaidos FH. Es sind dies die PHW, das Schweizerische Treuhandinstitut SIT, der Careum Hochschule Gesundheit AG und die Schweizerische Akademie für Musik und Musikpädagogik und

«Programmkooperationen», die eine vertraglich unterlegte Zusammenarbeit der Kalaidos FH mit einem Unternehmen, einer anderen Bildungsorganisation, einem Verband oder ähnlichen Institutionsformen umfassen. Programmkooperationen bestehen im Bereich der Ausbildung im Bereich Musik: Hier führen verschiedene Institutionen im Auftrag der Kalaidos FH Studiengänge durch. Während aus den Schriftlichkeiten (SEB, Webseiten) wenig hervorging, wie diese in das QM-System der Kalaidos FH eingebunden sind, konnten die Verbindungen anlässlich der Visite mehrheitlich geklärt werden. Für die PHW gelten die Qualitätsstrategie der Kalaidos FH und dieselben definierten Prozesse. Die PHW verfügt zwar über ein technisch eigenes System, ist jedoch über eine Schnittstelle («Confluence») mit dem K-QMS verbunden. Transfer und Abgleich werden darüber hinaus in regelmässigen Treffen zwischen Verantwortlichen der Kalaidos FH und der PHW, in welchen auch QM-Fragen besprochen werden, vorgenommen. Die Qualitätssicherung in den Studiengängen Musik an den Partnerinstitutionen wird gesichert, indem die Dozierenden genauso KFH-intern akkreditiert werden wie die «hauseigenen» Dozierenden. Ausserdem bestehen für Zulassung und Prüfungswesen identische, verbindliche Prozesse.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.2 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung:

Die Kalaidos expliziert das Qualitätsmanagementsystem bezogen auf seine Partner (strategische Partnerorganisationen wie Programmkooperationen) ausdrücklich in internen und extern zugänglichen Dokumentationen.

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

Beschreibung und Analyse

Das heutige K-QMS wurde für die Kalaidos FH auf Basis des EFQM-Total-Quality-Management-Ansatzes entwickelt. Mit zunehmender Systematisierung erfolgten EFQM-Auszeichnungen «Committed to Excellence» in den Jahren 2007, 2010 und 2013. Im Dialog mit Mitarbeitenden aus allen Bereichen und Studierenden, so der SEB, sei das eigene, den spezifischen Bedürfnissen entsprechende Qualitätssicherungssystem entstanden. Später hat das Führungsteam das QM-System in Anlehnung an das EFQM-Modell 2000 nochmalig überarbeitet: Dieses Modell ermöglichte es, auf operativer und strategischer Ebene die Weiterentwicklungen in allen Leistungsaufträgen konzeptuell zusammenzuführen. Das K-QMS entstand also aus dem Zusammenspiel von Bottom-up- und Top-down-Ansätzen. (SEB, S. 25)

Die Zuständigkeiten bzw. Rollen und Aufgaben sind im K-QMS wie folgt beschrieben:

Rolle	Verantwortung
Fachhochschulrat	Genehmigung des K-QMS, Festlegung von Schwerpunkten in der Qualitätsentwicklung, Erlass von hochschulrechtlichen Grundlagen.
RektorIn Kalaidos FH	Umsetzung und Pflege des Qualitätsmanagementsystems der Kalaidos FH und der definierten Schwerpunkte des Fachhochschulrats sowie Koordination zwischen den Departementen. Über Einsitznahme in den Verwaltungsräten der angegliederten Organisationen (PHW Bern AG, STI AG, CHG AG) wird auch über diese Gremien die Qualität überwacht.
DepartementsleiterInnen (RektorInnen der Fachbereiche)	Operative Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems der Kalaidos FH in den Departementen. Erstellung und Pflege des eigenen Evaluationskonzepts.
LeiterIn Qualität & Akkreditierung	ProzesseignerIn für die Qualitätsmanagementprozesse, den Prozess zur institutionellen Akkreditierung und den Produktakkreditierungsprozess, Überwachung der hochschulrechtlichen Belange über alle hochschulrechtlich angegliederten Departemente und Organisationen.
Steuergremien der entsprechenden Leistungsbereiche	Überwachung der Qualität im Leistungsbereich, Verbesserungsmassnahmen initiieren und koordinieren. Als Steuergremien gelten insbesondere die Prüfungs- und Qualitätskommission (Leistungsbereich Lehre in allen hochschulrechtlich angegliederten Departementen und Organisationen bzw. allen Studiengängen) und der Forschungsrat (Leistungsbereich Forschung).

Abbildung 3: SEB, S. 25

Innerhalb der Departemente sind die jeweiligen *Q-Verantwortlichen* sowie die *Prüfungs- und Qualitätskommission* zentrale Pfeiler des Qualitätsmanagements.

Was den Einbezug von Interessengruppen angeht, so ist dieser für die verschiedenen Kernelemente des K-QMS unterschiedlich. Die Hauptinteressengruppen werden, so der SEB, wie folgt eingebunden (SEB, S. 27):

Administrative und wissenschaftliche Mitarbeitende

- Überarbeitung und Weiterentwicklung von Prozessen und Reglementen (u. ä.).
- Prozesseignerinnen und -eigner modellieren dezentral unter zentralen Rahmenbedingungen und zentraler Moderation ihre Prozesse unter Einbezug der relevanten Zielgruppen. Entsprechend werden die zugehörigen Dokumente (Reglemente) erstellt.
- Rückmeldungen an die Prozesseigner.
- Austausch und Bearbeitung von (Qualitäts-)Themen unter Führungskräften: Alle Führungskräfte treffen sich monatlich zum Informationsaustausch und zur Bearbeitung u. a. zu Qualitätsthemen. Etwa dreimal jährlich findet dieses Treffen als halbtägiger Führungskräfte-Workshop zur vertieften Diskussion und Bearbeitung von relevanten (Qualitäts-)Themen statt.

Pädagogische Mitarbeitende

- Der Kontakt zu den in Kleinpensen angestellten pädagogischen Mitarbeitenden (Dozierende, Referentinnen und Referenten) läuft dezentral in den Instituten bzw. bei den Studiengangsverantwortlichen. Rückmeldungen werden nach dem Einsatz am Ende des Unterrichts eingeholt und zur Weiterentwicklung der Studiengänge (inhaltlich, methodisch-didaktisch) und zur Organisation/Administration verwendet.
- Alle drei Jahre findet eine Dozierendenbefragung statt.

Studierende

- Modul- und Unterrichtsreviews: systematische elektronische Befragung der Studierenden nach Abschluss eines Moduls oder Semesters zur Qualität der Lehre und der Organisation.
- Qualitätszirkel und Klassensprechertreffen: periodische und persönliche Treffen zwischen Studierendendelegationen und Studiengangverantwortlichen (Rückblick, Ausblick) zu Themen der Qualität der Studiengänge.
- Studierendenbefragung: Zweijährlich werden alle Studierenden zentral zu Themen des Studiums und zu relevanten Rahmenbedingungen befragt. Die Rückmeldungen werden systematisch erfasst und Massnahmen zur Bearbeitung für die zentrale oder dezentrale Verbesserung und Weiterentwicklung abgeleitet und von den jeweiligen Gremien überprüft.

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass das heutige K-QMS unter Einbezug verschiedener Akteure (weiter)entwickelt wurde. Die grundsätzliche Konzeption erfolgte top-down. Administrative Mitarbeitende sind eingebunden, indem sie Prozesse weiterentwickeln und modellieren können.

Die Studierenden sind insbesondere über die verschiedenen Befragungen und Evaluationen ins QMS eingebunden, wie oben beschrieben. Die Studierenden fühlen sich – so der Eindruck aus den Gesprächen – durch diese Befragungen und individuelle, persönliche Rückmeldemöglichkeiten an Dozierende und Studiengangleitungen gehört. Die Gespräche und Befragungen (wie die LVE) zielen jedoch auf die inhaltliche Gestaltung der Lehre und nicht auf die Entwicklung bzw. Ausgestaltung des QMS (im Sinne einer übergeordneten «Meta-Evaluation»).

Als Beispiel, in dem der Einbezug in die Entwicklung des QMS aktuell geschieht, haben die Gutachtenden die Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit erlebt: Hier nimmt eine Studierende Einsitz, die sowohl inhaltlich als auch in der Ausgestaltung der Qualitätsprozesse mitwirkt. Es zeigt sich jedoch auch an diesem löblichen Beispiel, dass diese Studierende eher ad personam wirkt bzw. ihre eigenen Ideen einbringt, denn als Vertretende der Studierenden agiert, indem sie vorgängig die Informationen aus der Studierendenschaft abholt. Für eine eigentliche Vertretung der Studierenden fehlt eine entsprechende Vernetzung, beispielsweise einer organisierten Studierendenschaft.

Die Gutachtenden haben den Einbezug der Studierenden – abgesehen von den LVE – als eher punktuell, individuell und in den Departementen unterschiedlich ausgestaltet wahrgenommen. Zudem erscheinen den Gutachtenden die Intervalle der Lehrenden- und Studierendenbefragungen (zwei- bzw. dreijährlich) zu lang, um zeitnah und flexibel Partizipation der Akteursgruppen zu gewährleisten und Qualitätsanpassungen daraus ableiten zu können. Auch wenn die Gutachtenden wissen, dass sich die Studierenden und nebenberuflich Lehrenden der Kalaidos FH aufgrund ihrer Profile durchschnittlich wenig in Gremienarbeit engagieren mögen, ist der Einbezug dieser Akteure zu formalisieren und zu institutionalisieren. Insbesondere soll das Recht auf Mitwirkung verankert werden und die Studierenden und Lehrenden sollen nicht nur in die Umsetzung, sondern auch in die Entwicklung des K-QMS einbezogen werden.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.3 als teilweise erfüllt.

Auflage 1: (in Verbindung mit Standard 2.3)

Die Kalaidos FH formalisiert den Einbezug aller repräsentativen Akteure der Hochschule in die Entwicklung und Umsetzung des K-QMS und definiert die entsprechenden Mitwirkungsrechte für Studierende, Mitarbeitende und Dozierende hochschulweit.

Empfehlung:

Die Gutachtenden empfehlen zusätzliche – insb. auf die spezifische Zielgruppe der beruflich bzw. familiär stark eingebundenen Studierenden sowie nebenberuflich Lehrenden zugeschnittene – unterstützende Massnahmen, die es ihnen ermöglichen, sich unter Berücksichtigung ihrer engen zeitlichen Ressourcen an der Entwicklung des K-QMS zu beteiligen.

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

Beschreibung und Analyse

Wie bereits in Kap. 3 beschrieben, wurde das Qualitätssicherungssystem auf Basis des *Total Quality Management* nach EFQM entwickelt und mit Ausrichtung am *EFQM Model for Excellence* weiter systematisiert. Der SEB beschreibt, dass das heutige K-QMS das Resultat der dritten Totalüberarbeitung seit Bestehen der Kalaidos FH darstellt. Auslöser für die Veränderungen waren die jeweilig ändernden Bedürfnisse der Organisation, insbesondere hinsichtlich ihrer Ausrichtung von einer monodisziplinären Bildungsinstitution zu einer Hochschule mit mittlerweile fünf Fachbereichen, verbunden mit einem bedeutenden Wachstum. Ferner kamen neue Bildungspartnerschaften dazu, welche hochschulrechtliche Absprachen bedingen, auch um die qualitativen Anforderungen zu gewährleisten.

Das aktuelle K-QMS basiert auf dem EFQM-Modell 2020, wobei die Systematik (Ausrichtung, Realisierung, Ergebnisse) genutzt wurde, um bereits bestehende Massnahmen und Elemente zu systematisieren. Gleichzeitig konnten hochschulweite Prozesse harmonisiert werden, «um Qualität, Effektivität, Effizienz und Kosten zu optimieren». (SEB, S. 29)

Externe Überprüfungen der Zweckmässigkeit und des Entwicklungsstandes des Qualitätsmanagements fanden bislang durch das EFQM-Anerkennungsprogramm *Committed to Excellence* und durch die institutionelle Akkreditierung unter vormaligem FH-Recht 2013 statt. Zudem wurden laufend kleinere und grössere Anpassungen, z. B. bei der Definition von Prozessen, vorgenommen. Für die künftige Überprüfung des QM-Systems – nebst der institutionellen Akkreditierung – plant die Kalaidos folgende Aktivitäten:

- jährliche Durchführung der Veranstaltung *Kalaidos Qualitätsentwicklung* mit Beteiligung der pädagogischen und administrativen Mitarbeitenden sowie Studierenden, Alumni und Vertretenden von FH-Rat und Hochschulentwicklung
- externe Peer Reviews vier Jahre nach der institutionellen Akkreditierung mit Beteiligung externer QM-Fachpersonen
- Als dritten Punkt nennt die Kalaidos FH die institutionelle Akkreditierung, welche das K-QMS alle sieben Jahre überprüft. (SEB, S. 29)

Die Gutachtenden haben die bisherige Entwicklung und Anpassung des K-QMS mitverfolgt. Seit der Akkreditierung unter Fachhochschulgesetz hat sich das QM-System stetig weiterentwickelt. In diesem Zeithorizont hat sich die Kalaidos FH im grossen Stil verändert bzw. vergrössert: Die Studierendenzahlen sind markant angewachsen. Das starke Wachstum wurde auch bei der Anzahl der Mitarbeitenden und Dozierenden sichtbar. Einige bestehende Instrumente und Prozesse im QM-System wurden überarbeitet und systematisiert, andere (hauptsächlich in den letzten ein bis zwei Jahren) neu entworfen. Darunter befinden sich Konzepte wie beispielsweise das Evaluationskonzept für die gesamte Kalaidos FH, die Evaluationskonzepte der Departemente, die Forschungsstrategie, die Nachhaltigkeitsstrategie und das Mitwirkungskonzept. Neue dialogische Gefässe sind derzeit geplant wie die oben genannte Veranstaltung «Kalaidos

Qualitätsentwicklung» oder die externe Peer Review als Zwischenevaluation für das QM-System. Die Umsetzung und demnach auch die Überprüfung dieser Instrumente hat folglich noch nicht stattfinden können. Die Gutachtenden sehen die Kalaidos auf einem zielführenden Weg, das QM-System regelmässig zu überprüfen und anzupassen, können die Wirksamkeit dieser Instrumente und Massnahmen jedoch derzeit nicht beurteilen, da sie noch nicht (oder kaum) zum Einsatz gekommen sind. Die strategischen Partner (institutionelle Kooperationen) und Partner aus den Programmkooperationen sollten in diese Prozesse regelhaft eingebunden werden.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.4 als teilweise erfüllt.

Auflage 2:

Die Kalaidos FH führt die Überprüfung ihres QM-Systems, insbesondere der neu konzipierten Elemente, systematisch und regelmässig durch und bindet dabei auch die QM-Prozesse bezogen auf ihre Partnerinstitutionen (institutionelle und Programmkooperationen) ein.

2. Bereich: Governance

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

Beschreibung und Analyse

Das Konstrukt der Kalaidos FH als Hochschule mit privater Trägerschaft und verschiedenen zugehörigen Rechtsgefässen sieht eine hochschulrechtliche und eine gesellschaftsrechtliche Struktur vor.

Die gesellschaftsrechtliche, betriebswirtschaftliche Struktur gestaltet sich wie folgt:

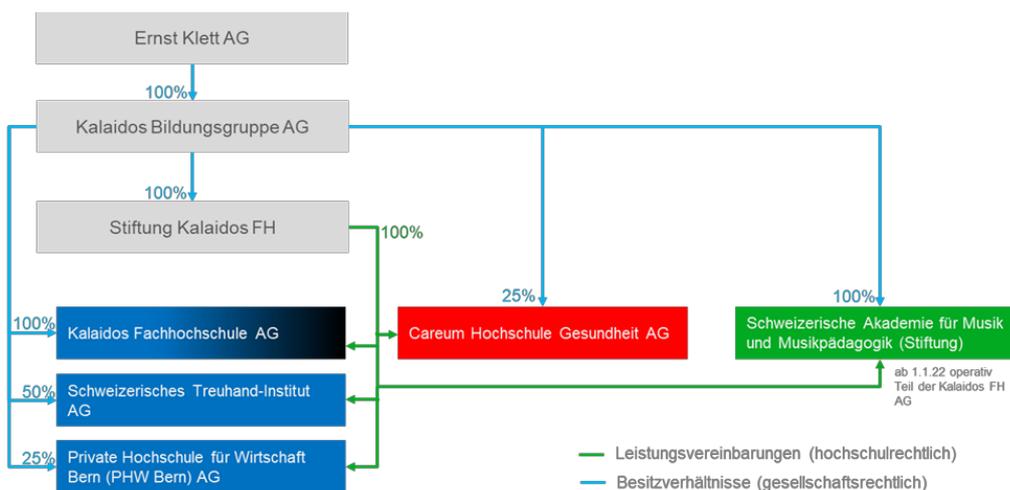


Abbildung 4: SEB, S. 6

Die gesellschaftsrechtliche Struktur organisiert die betriebswirtschaftliche Führung je Leistungsnahmer. Die Stiftung Kalaidos FH ist zu 100 % im Besitz der Kalaidos Bildungsgruppe, diese wiederum gehört vollumfänglich der Ernst Klett AG. Die Organisationseinheiten sind institutionell bezüglich Besitzverhältnisse, Statuten und Organisation so aufgestellt, dass sie ihre Rahmenbedingungen ungehindert erfüllen können. (SEB, S. 6)

Die hochschulrechtliche Führungsstruktur ist folgendermassen organisiert:

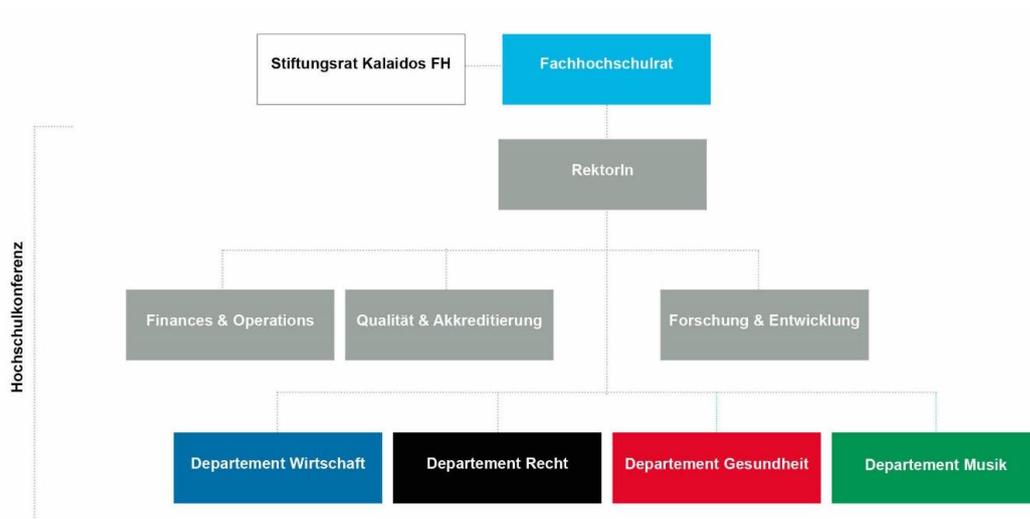


Abbildung 5: SEB, S. 32

Der *Stiftungsrat* ist für die strategische Gesamtentwicklung (inkl. wirtschaftliche Nachhaltigkeit) der Kalaidos FH verantwortlich und tagt quartalsweise. Die Mitglieder werden von der Stifterin, der Kalaidos Holding AG, gewählt. Ein Mitglied des Stiftungsrats – i. d. R. der/die PräsidentIn – ist Mitglied des FH-Rats. Der/die RektorIn der Kalaidos FH amtiert als GeschäftsführerIn und Delegierte/-r des Stiftungsrats. Es besteht keine Amtszeitdauerbeschränkung.

Der *Fachhochschulrat (FH-Rat)* wird vom Stiftungsrat Kalaidos FH eingesetzt, ihm obliegt die Verantwortung für alle hochschulrechtlichen und akademischen Belange im Rahmen der vom Stiftungsrat vorgegebenen Gesamtentwicklung. Der FH-Rat entscheidet über Ziele und Themenschwerpunkte von Bildung und Forschung, Personal, Qualitätsmanagement, Markenauftritt, Leistungserstellung, Organisation. Jeder Fachbereich ist mit mindestens einer Person im FH-Rat vertreten. Die Zusammensetzung berücksichtigt Wissenschaft und Praxis.

Die *Hochschulkonferenz* koordiniert fachbereichsübergreifende Angelegenheiten und bereitet die Sitzungen des FH-Rats vor. Sie koordiniert fachbereichsübergreifende Projekte sowie hochschulpolitische und -rechtliche Angelegenheiten. Sie stellt die Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen (Departementen) in Aus- und Weiterbildung, Forschung und Entwicklung, Dienstleistungen, Verwaltung und Qualitätsmanagement sicher. Die Hochschulkonferenz besteht aus dem/der GesamtrektorIn der Kalaidos FH, den Rektorinnen und Rektoren der Departemente, der Leitung Forschung und Entwicklung sowie dem Fachhochschuldienst, bestehend

aus der Leitung Finance & Operations und der Leitung Qualität & Akkreditierung. Der Hochschulkonferenz sind alle Leistungserbringer bzgl. hochschulrechtlicher und Qualitätsthemen untergeordnet.

Der *Fachhochschuldienst (FH-Dienst)* besteht aus den beiden Teams *Finances & Operations* und *Qualität & Akkreditierung*. *Finances & Operations* ist organisationsübergreifend verantwortlich für Koordinations- und Organisationsaufgaben in den Bereichen Finanzen, Marketing, Informatik sowie zentrale Administration. *Qualität & Akkreditierung* umfasst organisationsübergreifend die Qualitätssicherung und -entwicklung, das Prozessmanagement, die institutionelle Akkreditierung und die interne Produktakkreditierung sowie die Sekretariatsführung für den Fachhochschulrat und die Hochschulkonferenz. Vertretende des Teams Qualität & Akkreditierung nehmen Einsitz in den Prüfungs- und Qualitätskommissionen aller Leistungserbringer.

Im Bereich *Forschung und Entwicklung (F&E)* erfolgt eine hochschulweite Bündelung und den Departementen übergeordnete Steuerung, welche über einen Forschungsrat (bestehend aus den ForschungsleiterInnen der Fachbereiche) mit Vertreterinnen und Vertretern aus allen Departementen realisiert wird. Die zentrale Forschungs- und Entwicklungsstelle ist verantwortlich für die Umsetzung der strategischen Forschungs- und Entwicklungsziele in der Kalaidos Fachhochschule. Sie nimmt den gesetzlichen Leistungsauftrag der anwendungsorientierten F&E der Kalaidos FH wahr und ist im Sinne einer Querschnittsleistung für die Belange der F&E der ganzen Kalaidos FH verantwortlich. Dies umfasst insbesondere die Durchführung von F&E-Projekten und den Transfer Forschung-Lehre (forschendes Lernen / lernendes Forschen) sowie die Qualität des wissenschaftlichen Arbeitens der Studierenden. Departemente und Institute beziehen verschiedene Forschungs- und Entwicklungsleistungen.

Das *Gesamtrektorat* ist wie folgt aufgestellt:

Der/die RektorIn der Kalaidos FH leitet die Kalaidos FH. Er/sie nimmt die operative Führung mit folgenden Hauptaufgaben wahr:

- operative Umsetzung der Strategie der Kalaidos FH,
- Erfüllung der gesetzlichen und behördlichen Anforderungen im Zusammenhang mit der institutionellen Akkreditierung der Kalaidos FH
- die Zusammenarbeit mit dem FH-Rat und mit den Departementen,
- übergeordnete Personalpolitik,
- finanzielle Führung der zugehörigen Rechtsgefäße sowie
- Information und Kommunikation.

Führungsstruktur und Gremien innerhalb eines Departements:

Jedes Departement wird von einer *Rektorin* oder einem *Rektor* geführt und erfüllt den vierfachen Leistungsauftrag in Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistung.

Für jeden Studiengang gibt es eine *Prüfungs- und Qualitätskommission (PQK)*; diese setzt sich mindestens zusammen aus dem/der ProrektorIn, einer/einem Fachverantwortlichen und einem/einer Qualitätsverantwortlichen der Kalaidos Fachhochschule. Die Abteilung Qualität & Akkreditierung überwacht die Ausgestaltung und Umsetzung der PQKs und nimmt bei Bedarf an einzelnen Sitzungen teil.

Die hochschulrechtliche Führungsstruktur ist im *Organisationsreglement* und in den *Entscheidungsmatrixen* festgelegt. In diesen Entscheidungsmatrixen sind die Rollenaufteilung, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen aussagefähig beschrieben.

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen auf dieser Grundlage fest, dass die Governance-

Struktur grundsätzlich geregelt ist und dass die Entscheidungsprozesse der Kalaidos FH ermöglichen, ihren Leistungsauftrag zu erfüllen. Allerdings erachten die Gutachtenden das Führungskonstrukt der Hochschulkonferenz und des Gesamtrektorats als relativ indirekt wirkende Organisationseinheiten, um wissenschaftliche mit ökonomischen Zielen auszubalancieren. In den Vor-Ort-Gesprächen konnten hierzu jedoch keine essentiellen Erkenntnisse gewonnen werden; insofern gehen die Gutachtenden von der Wirksamkeit der Organisationsstruktur aus, weisen jedoch auf die Notwendigkeit der ständigen, konsequenten Überprüfung von Entscheidungen hinsichtlich ihrer Konsequenzen für die wissenschaftliche Qualität der Bildungsangebote hin.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.1 als vollständig erfüllt.

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

Beschreibung und Analyse

Die Kalaidos FH erfasst zentral und dezentral verschiedene quantitative und qualitative Kennzahlen als Grundlage, um faktenbasierte strategische und operative Führungsentscheidungen zu treffen. Die Kennzahlen werden so aufbereitet, dass nach dem Subsidiaritätsprinzip (stufengerecht) so dezentral wie möglich und so zentral wie nötig datenbasierte Entscheidungen möglich sind. (SEB, S. 36)

Die Messgrößen richten sich an den Kriterien einer *Balanced Scorecard* aus. Es sind jeweilige Benchmarks definiert, welche für die Empfänger als Indikator für einzuleitende Massnahmen dienen. Ausgewählte Richtgrößen sind in der Dachstrategie definiert, die jeweiligen Indikatoren werden pro Bereich festgelegt. Die jeweiligen Entscheidungsgremien bzw. Leitungsfunktionen können nach Bedarf den Fokus auf bestimmte, handlungsrelevante Messgrößen legen und/oder ergänzende qualitative oder quantitative Messgrößen heranziehen. Damit soll, so der SEB, die Leistungsfähigkeit der Bereiche und die Qualität (Prozesse, Inhalt, Ressourcen etc.) am Ort der optimalen Entscheidungsfindungsinstanz und mit den zu fokussierenden Verbesserungsaspekten sichergestellt werden. Die Messgrößen finden Eingang in die tägliche Führungsarbeit, indem sie in den Führungsgesprächen thematisiert werden.

Das strategische Projektcontrolling wird durch den Verwaltungs-/Stiftungsrat und den Fachhochschulrat überwacht. Die Reportings werden laufend durch die Projektverantwortlichen aktualisiert und als Teil des strategischen Projektportfolios an die Entscheidungsgremien rapportiert.

Nebst den quantitativen Daten werden qualitative Daten erhoben und ausgewertet. Dazu gehören der Bericht der Fachstelle Chancengleichheit, Diversität und Inklusion, der Bericht der Fachstelle Nachhaltigkeit, der Bericht von Qualität und Akkreditierung zu Rekursen und Beschwerden und die Statusberichte Mitwirkung der Departemente. Die Kalaidos FH hält jedoch fest, dass diese Berichte noch nicht systematisiert und etabliert sind, erste Berichterstattungen waren gemäss SEB auf das erste Quartal 2022 geplant.

Die Gutachtenden halten fest: Für den Aufbau neuer Fachbereiche – wie derzeit das neue Departement Angewandte Psychologie – werden nach unternehmerischen Zielen gezielt Daten erhoben: Voraussetzung für die Genehmigung des neuen Bereichs durch den Fachhochschulrat war eine vorgängige Marktanalyse und ein Business Case. Bei Kooperationspartnerschaften

finden Due-Diligence-Prüfungen statt. Im Bereich Marketing und Kommunikation werden diverse Daten erhoben und für weitere Massnahmen genutzt (Media Monitoring). Für die Ressourcen im Betrieb gibt es verschiedene Indikatoren, z. B. gilt die Richtgrösse, dass der Anteil der Lohnsumme der administrativen Mitarbeitenden in Relation zum Umsatz 25 % nicht übersteigen sollte. Die Gutachtenden erachten die Datenerhebung und Controllingprozesse für den Betrieb der Kalaidos FH insgesamt als zielführend.

In den Leistungsbereichen konnten die Gutachtenden jedoch, auch wenn im SEB wie oben beschrieben Messgrössen stipuliert werden, keine klaren Indikatoren feststellen, was sie im Zusammenhang mit fehlenden inhaltlichen Qualitätszielen für Forschung und Lehre (vgl. Analyse zum Standard 1.1) sehen. Ein Wert, der immer wieder genannt wurde und der für die Kalaidos FH äusserst wichtig ist, um mit ihren Produkten am Markt zu reüssieren, ist die Studierendenzufriedenheit. Diese wird mit diversen Befragungen regelmässig erhoben. Qualitative Rückmeldungen in individuellen Settings (z. B. Rückmeldungen an Studiengangleitungen bei «Tür-und-Angel-Gesprächen») werden aufgenommen und bei Bedarf werden Massnahmen abgeleitet und umgesetzt. Ein weiterer strategischer Indikator ist der Praxisbezug. Dieser wurde auch in den Gesprächen immer wieder genannt. In den Evaluationskonzepten werden weitere Indikatoren genannt wie z. Bsp. Art der Inhaltsvermittlung, Lernatmosphäre etc. Diese Indikatoren sind jedoch zu übergeordnet und zu unscharf. Das Messverfahren ist aus den Evaluationskonzepten nicht ersichtlich. Die Gutachtenden halten es für notwendig, die Ziele in den Leistungsbereichen stringenter zu formulieren und mit operationalisierbaren Indikatoren zu hinterlegen. Wesentliche geplante Informationserfassungen und Datenauswertungen aus den oben genannten Berichten sind, wie die Kalaidos FH selbst darlegt, noch nicht vorliegend. Somit kann der PDCA-Zyklus noch nicht als nicht geschlossen bewertet werden.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.2 als teilweise erfüllt.

Auflage 3:

Die Kalaidos FH definiert Qualitätsziele für ihre Leistungsbereiche (insbesondere Lehre und Forschung), hinterlegt diese mit Indikatoren und erhebt entsprechend qualitative und quantitative Daten. Die für 2022 geplante Berichtslegung der Bereiche wird umgesetzt.

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

Beschreibung und Analyse

Um dem steten Wandel u. a. der Arbeitswelt Rechnung zu tragen, ist der Einbezug von Stakeholdern für die Kalaidos FH von grosser Wichtigkeit. Der Mitwirkung von administrativen, wissenschaftlichen und pädagogischen Mitarbeitenden sowie von Studierenden komme, so der SEB, eine wichtige Rolle zu. Berufstätige Studierende würden ihre Bedürfnisse, Erwartungen und Qualitätsansprüche aus der Berufswelt unmittelbar einbringen.

Die Kalaidos FH hat mit einer Projektgruppe (in der auch eine Vertreterin der Studierenden teilnahm) ein neues Konzept zur Mitwirkung erstellt, welches die bereits gelebte Mitwirkungskultur verschriftlicht bzw. konzeptuell einbindet. In diesem Mitwirkungskonzept, welches per Anfang 2022 in Kraft gesetzt wurde, schreibt die KFH: «Dem Verständnis folgend, dass Bildung aus ei-

ner Co-Produktion von verschiedenen Akteuren entsteht (...), sollen diese Akteure in den «Produktionsprozess» und dessen Rahmen entsprechend einbezogen werden, um durch Aktualität und Passung die Qualität der Angebote insgesamt und spezifisch sicherzustellen. Damit erleben die verschiedenen Zielgruppen Kontrollierbarkeit und tragen Entwicklungen der Hochschule, bei welchen sie beteiligt wurden, auch besser mit. Nachhaltigkeit wird durch eine intrinsisch motivierte Mitwirkung massgeblich gefördert. Neben dem Nutzen für die Qualitätsentwicklung bringt Mitwirkung auch eine Stärkung der Kompetenzen im Reflektieren und im kritischen Denken hervor.»

Unter dem Begriff Mitwirkung versteht die Kalaidos FH den angemessenen Einbezug, die Mitbestimmung und die Mitsprache der

- Kundinnen und Kunden (Studierende, Alumni, Letztere auch als Vertretungen der Praxisinstitutionen, Firmenkunden),
- administrativen und wissenschaftlichen Mitarbeitenden (Studiengangsleitende, Forschende, Personen der Administration und des Bereichs Marketing/Kommunikation etc.),
- pädagogischen Mitarbeitenden (Dozierende, ReferentInnen),
- Kooperationspartnern (Zubringerschulen, Partnerfirmen etc.).

an der Ausgestaltung und Weiterentwicklung der Produkte und Dienstleistungen, der Qualität und Prozesse sowie der Strategie, der Kultur und der Ressourcen der Kalaidos FH.

Die Mitwirkung geschieht themenbezogen, d. h. die verschiedenen Zielgruppen sollen sich gemeinsam auf themenbezogener Ebene engagieren. Je nach Thema sind unterschiedliche Zielgruppen über unterschiedliche Gefässe an der Mitwirkung beteiligt.

Die Hochschulkonferenz sorgt für Rahmenbedingungen, damit sich Strukturen, Prozesse, Instrumente und Ressourcen einer Mitwirkungskultur entwickeln können. (SEB, S. 38) Grenzen findet die Mitwirkungskultur u. a. im finanziellen Bereich und bzgl. Vorgaben der gesetzlichen Rahmenbedingungen. (Konzept Mitwirkung, S. 3) Zentrale Massnahmen sind zum Beispiel die Befragungen von Studierenden, Dozierenden und Mitarbeitenden; ansonsten wird die Umsetzung der Mitwirkung hauptsächlich auf Departementsebene organisiert. Die Hochschulleitung überwacht das Mitwirkungskonzept und dessen Ausgestaltung und Umsetzung in den Departementen. Dafür erstellt jedes Departement einmal im Jahr einen Statusbericht der Mitwirkung z. H. der Hochschulkonferenz.

In ihrem SEB legt die Kalaidos FH Beispiele von Mitwirkungselementen in den Departementen dar, im Folgenden eine Auswahl davon:

- Bei der Anstellung des Rektors der Kalaidos Musikhochschule sind Mitarbeitende bei der Festlegung der Anforderungen, der Auswahl der Dossiers und der Rekrutierungsgespräche einbezogen worden.
- Im Entwicklungsprozess der Dachstrategie sind alle Führungskräfte einbezogen worden (strategische Analyse).
- Bei der Festlegung der Requirements für die neue Schulverwaltungssoftware wurden die Interessengruppen Administration, Leitung, Marketing etc. eingeladen, in Workshops ihren Bedarf anzumelden.
- Bei der Ausgestaltung der Arbeitsplätze im Rahmen von Renovation und Neugestaltung wurden die Bedürfnisse von Mitarbeitenden systematisch eingeholt. Eine AG war in die konkrete Umsetzung involviert.

Die Kalaidos FH stellt selbstkritisch fest, dass die Information und Transparenz eines Gesamtbildes der Mitwirkung noch verbessert werden kann, und plant entsprechend, die Kommunikation über das neue Mitwirkungskonzept zu verstärken.

Wie in der Beschreibung dargelegt, gibt es verschiedene Elemente der Mitwirkung über die gesamte Organisation hinweg. Dass es einen konzeptuellen Rahmen dafür benötigt, hat die Kalaidos erkannt und Ende November 2021 ein Mitwirkungskonzept verabschiedet; dieses Vorgehen wird von den Gutachtenden begrüsst. Was sie jedoch in diesem Papier wie auch im Bewusstsein der Kalaidos-FH-Angehörigen vermissen, ist das eigentliche Mitwirkungsrecht; d. h. die Definition von Bereichen oder Prozessen, in denen die Mitwirkung der Studierenden und anderen Anspruchsgruppen nicht nur erwünscht, sondern das Recht auf Mitwirkung verbindlich geregelt bzw. garantiert ist.

Die «gelebte Mitwirkung» der Studierenden funktioniert gut: Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass die Studierenden als Kunden, wie bereits mehrfach beschrieben, angehört und ernst genommen werden. Insbesondere wird der direkte, unkomplizierte Austausch zwischen Studierenden und Dozierenden und/oder Studienleitungen gelebt – ganz entsprechend dem Profil «Näher» –, was von vielen Gesprächsteilnehmenden anlässlich der Vor-Ort-Visite bestätigt wurde. Ein organisierter Austausch unter den Studierenden und insbesondere über die Departemente hinweg ist wenig vorhanden. Auch wenn die Gutachtenden wissen, dass Studierende entsprechend ihrem Profil in Berufstätigkeit oder Betreuungsaufgaben eingebunden sind und wenig Zeit für Gremienarbeit oder studentische Aktivitäten haben, ermuntern sie die Kalaidos FH, Wege zu finden, um den Austausch unter den Studierenden zumindest zu ermöglichen (vgl. Standard 1.3). Dass die Studierenden diesen durchaus schätzen würden, war in den Gesprächen zu erfahren.

Die Gutachtenden haben sich darüber hinaus insbesondere mit der Frage auseinandergesetzt, wie es gelingt, die grosse Anzahl der Dozierenden in das QMS einzubinden. Auf Studiengangenebene sind die Dozierenden durch die Studiengangleitungen und/oder Modulleitungen betreut und können sich so einbringen. Das Mitwirkungskonzept gibt wenig konkret Aufschluss über die Einbindung und Mitwirkungsmöglichkeiten der Dozierenden, abgesehen von den Dozierendenbefragungen. In der Darstellung der Mitwirkungsmöglichkeiten im SEB (siehe Beschreibung unter Standard 1.3) sind die Dozierenden nicht genannt. Dies rührt vermutlich daher, dass die Dozierenden ihr Hauptstandbein ausserhalb der Kalaidos FH haben. Dennoch sind sie als Anspruchsgruppe für das K-QMS mitzudenken. Die Gutachtenden empfehlen, der besonderen KFH-eigenen Personalstruktur Rechnung zu tragen und mögliche Mitwirkungsgefässe für die Dozierenden zu definieren bzw. strukturell zu verankern.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.3 als teilweise erfüllt.

Auflage 1: (in Verbindung mit Standard 1.3)

Die Kalaidos FH formalisiert den Einbezug aller repräsentativen Akteure der Hochschule in die Entwicklung und Umsetzung des K-QMS und definiert die entsprechenden Mitwirkungsrechte für Studierende, Mitarbeitende und Dozierende hochschulweit.

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

und diese auch umsetzt.

Beschreibung und Analyse

Die Kalaidos FH hat den Anspruch, gesellschaftliche, wirtschaftliche, kulturelle und wissenschaftliche Verantwortung wahrzunehmen, und gestaltet ihre Leistungen und Inhalte so, dass Absolventinnen und Absolventen Fragen der Nachhaltigkeit bewusst in ihr Handeln einbeziehen und den Wertewandel in der Gesellschaft verantwortungsvoll mittragen können. (SEB, S. 42)

Obwohl das Bewusstsein eines gesellschaftlich verantwortungsvollen Handels an der Institution schon lange vorhanden sei, habe eine explizite strategische Verankerung früher gefehlt. In einer «Projektgruppe Nachhaltigkeit» mit Vertretenden aller Departemente und Studierender wurde eine Nachhaltigkeitsstrategie erarbeitet. In dieser legt die Kalaidos FH ihre Verantwortung für die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft, Ökonomie und Ökologie fest:

Die Kalaidos FH

- bildet für nachhaltige Entwicklung aus und weiter und fördert Forschung für nachhaltige Entwicklungen (Lehre und Forschung),
- geht mit den eigenen finanziellen, betrieblichen und personellen Ressourcen sorgsam, wirksam und effizient um (Betrieb und Infrastruktur),
- sensibilisiert Mitarbeitende, Studierende, PartnerInnen zu nachhaltigem Verhalten (Partizipation und Kommunikation).

In Forschung und Lehre gibt es entsprechend diverse Projekte und Studien (z. B. Umfeldökonomie, Gehörschutz) sowie Publikationen (Klimawandel, Psychologie und Umwelt, Nachhaltigkeit in der Pflege etc.). Beispiele für Studiengänge bzw. -vertiefungen und weiteren Angebote, die Nachhaltigkeitsthemen explizit adressieren sind, BSc in Umweltökonomie und -management, Bsc in Business Administration mit Vertiefung in Eco Economics, CAS Retail Innovation/Leadership (Resilienz, Achtsamkeit), CAS New Work, CAS im Bereich Wirtschaftspsychologie sowie CAS Digitales Management und Nachhaltigkeit.

Im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit bestehen Projekte wie Digitalisierung des Administrationsbereichs, Umsetzung des papierlosen Unterrichts, gebäudetechnische Aspekte (Minergie-Standards, Anschluss an Fernwärme, Dachbegrünung, Lüftung mit Wärmerückgewinnungsaggregat, Bepflanzung als Lebensraum für Kleintiere etc.).

Als Nachhaltigkeitsverantwortlicher wurde der Rektor des Departements Recht mandatiert. Unter Einbezug interner und externer Unterstützung überwacht er die nachhaltige Entwicklung und erstellt einen jährlichen Bericht. Zudem ist er Mitglied in einer Arbeitsgruppe *Bildung für Nachhaltige Entwicklung* der Klett Gruppe. In dieser Funktion wird er die curriculare Verankerung von Nachhaltigkeitsthemen in den Bildungsangeboten der Kalaidos FH prüfen und fördern. (Massnahmenplan SEB, S. 43 und 78)

Die Kalaidos FH hat erkannt, dass sie ihre Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit – die teilweise durchaus schon länger bestehen – bündeln und weiterentwickeln bzw. konzeptuell einbinden muss, um diesen Standard des HFKG zu erfüllen. Die Gutachtenden heben positiv hervor, dass die Kalaidos FH hierzu eine Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt hat. In den Gesprächen hat sich der Eindruck, den die Gutachtenden aus den Unterlagen hatten, bestätigt: Die Kalaidos FH hat nachweislich damit begonnen, das Thema Nachhaltigkeit insgesamt zu bearbeiten, ist jedoch noch ganz am Anfang, sodass die Wirksamkeit noch nicht festgestellt werden kann. Nebst dem

Verantwortlichen für Nachhaltigkeit (diese Stelle wurde neu geschaffen), ist derzeit eine weitere Stelle ausgeschrieben, welche das Thema administrativ und koordinativ bearbeiten wird. Die Ziele sind erst in einem übergeordneten Rahmen definiert und müssen noch konkretisiert werden, die Definition von Massnahmen geschieht in den nächsten Wochen und Monaten. Die Gutachtenden heben positiv hervor, dass in der Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit von Anfang an Mitglieder verschiedener Anspruchsgruppen vertreten sind. Sie sind grundsätzlich der Ansicht, dass sich die Kalaidos damit erfolgreich einer qualitätsgesteuerten Nachhaltigkeitsstrategie nähert. Da sich die Umsetzung jedoch weitgehend im Aufbaustadium befindet und die Entwicklungspotenziale noch nicht sichtbar sind, wird von den Gutachtenden eine Auflage ausgesprochen. Die Kalaidos soll im Rahmen der Auflagenüberprüfung auch aufzeigen, wie sich die Massnahmen im Rahmen der Nachhaltigkeit über alle Departemente und Partnerinstitutionen hinweg erstrecken.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.4 als teilweise erfüllt.

Auflage 4:

Die Kalaidos FH konkretisiert ihre Ziele und Massnahmen im Bereich der Nachhaltigkeit und setzt diese systematisch über alle Departemente und Partnerinstitutionen hinweg sukzessive um. Sie überprüft regelmässig die Wirksamkeit der Massnahmen.

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

Beschreibung und Analyse

Die Mission der Kalaidos Bildungsgruppe, die auch begleitend für die Kalaidos FH ist, spricht davon, Chancen zu schaffen bzw. Bildungschancen zu ermöglichen – auch für Menschen, die an anderen Orten kein passendes Angebot finden. Auf diese Weise wollen die Bildungsinstitutionen der Kalaidos einen Beitrag zur sozialen Mobilität leisten und Wirtschaft und Gesellschaft einen Nutzen erbringen. Die Kalaidos FH zeichnet sich aus durch berufs- und familienbegleitende Studiengänge, durch zeitlich und örtlich unabhängige Angebote (Fernstudium), durch Anschlussfähigkeit (Durchlässigkeit) oder auch indem sie keine Zulassungsbeschränkung aufgrund des Alters für Studierende und Dozierende der Musik erlässt. «Vielfältig» ist einer der handlungsleitenden Werte der Kalaidos FH (neben «engagiert», «gemeinsam» und «voraus»). Chancengleichheit, Diversität und Inklusion sind, so der SEB, in der DNA der Kalaidos FH verankert. (SEB, S. 47)

Neben der kulturellen Komponente sind Chancengleichheit, Diversität und Inklusion auch institutionell verankert. Die Kalaidos FH engagiert sich für die Vermeidung und allenfalls Beseitigung jeglicher Form direkter und indirekter Diskriminierung. Sie duldet keine Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, Alter, Herkunft, Religion oder aus anderen Beweggründen. Sexuelle Belästigungen werden geahndet. Um diese Grundeinstellung organisatorisch zu verankern, hat die Kalaidos FH die *Fachstelle Chancengleichheit, Diversity und Inklusion (FCDI)* institutionalisiert. Die Fachstelle ist eine Weiterentwicklung des ehemaligen Büros für Chancengleichheit der Kalaidos FH und richtet sich an sämtliche mit der Fachhochschule verbundenen Personengruppen (Mitarbeitende, Studierende und Dozierende). Die FCDI engagiert sich für Vielfalt, Integration und Chancengleichheit in allen Dimensionen (Alter, Geschlecht, Herkunft, religiöse

und politische Weltanschauung, Sprache, soziale Stellung, sexuelle Orientierung, psychische oder physische Beeinträchtigung). Die Arbeit der FCDI hat präventiven Charakter. Sie zielt insbesondere auf Sensibilisierung, den Aufbau von Handlungskompetenzen sowie die Schaffung von förderlichen Rahmenbedingungen ab. Schliesslich ist die FCDI auch Anlaufstelle für Fragen und Beschwerden, die in Zusammenhang mit dem Thema Chancengleichheit bzw. Diskriminierung stehen. Grundlage ihrer Aktivitäten bildet das Reglement zum Schutz vor Mobbing, Diskriminierung und sexueller Belästigung an der Kalaidos FH. (SEB, S. 47)

Bei Vorliegen eines Verdachts oder einer Beschuldigung hinsichtlich Diskriminierung und/oder sexueller Belästigung gibt es zwei mögliche Verfahrensvarianten, ein informelles oder ein formelles Verfahren; diese sind im Reglement zum Schutz vor Mobbing, Diskriminierung und sexueller Belästigung an der Kalaidos FH festgelegt. Im informellen Verfahren stehen an der Kalaidos FH eine weibliche und eine männliche Vertrauensperson zur Verfügung. Sie werden vom Fachhochschulrat ernannt und alle drei Jahre bestätigt. Die Vertrauenspersonen sind Anlaufstelle für die betroffenen Personen und unterstützen sie mit dem Ziel, die Diskriminierung oder sexuelle Belästigung umgehend zu unterbinden. Die Aufgaben der Vertrauenspersonen sind im Merkblatt für Anfragen an die Vertrauenspersonen der Kalaidos FH definiert, die Vertrauenspersonen sind auf der Website der Kalaidos FH publiziert, zusammen mit Anweisungen, wie bei Bedarf vorgegangen werden kann. Im formellen Verfahren beantragt die betroffene Person oder in ihrem Auftrag die Vertrauensperson beim Rektor oder der Rektorin oder bei einem Mitglied des Fachhochschulrats der Kalaidos FH eine Untersuchung. Der Rektor oder die Rektorin oder ein Mitglied des Fachhochschulrats der Kalaidos FH leitet das Untersuchungsverfahren. Die Angaben dazu sind ebenfalls öffentlich auf der Website publiziert.

Gleichstellung von Frau und Mann

Wie die Kalaidos FH in ihrem SEB postuliert, bedeutet ihr die Gleichstellung der Geschlechter nicht nur gesetzliche Pflicht, sondern auch ethischer Anspruch: Als Arbeitgeberin, Bildungs- und Forschungsinstitution besitzt sie eine Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitenden, Studierenden, Kundinnen und Kunden. Die Kalaidos FH nimmt diese Verantwortung wahr, indem sie sich aktiv für die tatsächliche Gleichstellung von Frau und Mann einsetzt. Darüber hinaus befassen sich Forschungsprojekte an der Kalaidos FH explizit mit Fragen der Gleichstellung. Ein Schwerpunkt liegt beispielsweise auf dem Zusammenspiel von Geschlechterdiversität und wirtschaftlichen Entscheidungen, ein anderer in der Analyse der Auswirkungen von Massnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Unternehmen, z. B. in der Forschung zu Gender Economics, familienfreundlicher Unternehmenspolitik und Corporate Governance im Bereich Wirtschaft. Am Departement Gesundheit laufen seit längerem verschiedene Projekte in diesem Themenbereich: Aktuelle und relevante Fragen der Pflege- und Versorgungsforschung werden mit einem interdisziplinären Team von Forschenden aus den Pflege-, Gesundheits-, Sozial-, Geistes- und Rechtswissenschaften untersucht, oft kooperativ mit nationalen und internationalen Partnerinnen und Partnern. In der Öffentlichkeitsarbeit sensibilisiert die Kalaidos FH für das Thema Gleichstellung und Chancengleichheit über Beiträge auf ihren Blogseiten und erreicht damit eine erweiterte Zielgruppe.

In einer Überprüfung des Wirtschaftsprüfers BDO hinsichtlich Lohngleichheit wurde bei der Kalaidos FH AG kein Geschlechtseffekt bzw. keine geschlechtsspezifische Diskriminierung in der Entlohnung der Mitarbeitenden festgestellt.

Die Kalaidos FH legt bei der Rekrutierung von Führungskräften einen Fokus auf die Gleichstellung von Mann und Frau. Stand Ende 2020 sind 51 % der Kaderpositionen mit Frauen besetzt. Bei den Studierenden sind in der Ausbildung knapp über 51 % weiblich, bei den Weiterbildungsprogrammen sind es i. d. R. rund 50 % (Stand Ende 2020). (SEB, S. 49)

Im Folgenden eine Auflistung von Beispielen für Chancengleichheit, Diversität und Inklusion aus dem SEB:

- Das Gebäude «Jungholz» in Oerlikon ist barrierefrei, d. h. für Personen im Rollstuhl uneingeschränkt nutzbar.
- Für Studierende mit Höreinschränkungen ist eine Teilnahme am Unterricht mit Dolmetscherinnen/Dolmetschern möglich.
- Studierende mit eingeschränkten finanziellen Mitteln können Stipendien beantragen (Dep. Musik und Gesundheit).
- Mit dem personalisierten Studium können Studierende Inhalt, Sprache, Durchführungsort und -zeitpunkt auf ihre individuellen Bedürfnisse ausrichten.

Die Gutachterinnen und Gutachter anerkennen, dass die Kalaidos FH aufgrund ihres Profils und der Ausgestaltung ihrer Studiengänge einen Beitrag zu Chancengleichheit und Inklusion leistet und sich mit Fragen dazu explizit auseinandersetzt. Um herauszufinden, ob die *Fachstelle Chancengleichheit, Diversity und Inklusion (FCDI)* genügend bekannt ist, hat die Hochschule eine interne Arbeit erstellen lassen. In den Gesprächen hat sich gezeigt, dass die Fachstelle zwar nicht von allen Studierenden benannt werden kann, dass sich die Studierenden jedoch überzeugt zeigen, bei allfälligen Anliegen eine Ansprechperson (Studiengangleitung etc.) zu finden, die sie dann allfällig weiterverweist. Die Gutachtenden haben in den Gesprächen von Einzelschilderungen erfahren, in denen Unterstützungsmassnahmen beispielsweise bei Erkrankung etc. geschaffen bzw. individuelle Lösungen gefunden wurden.

Die *Fachstelle Chancengleichheit, Diversity und Inklusion (FCDI)* hat aufbauend auf der Mission ein Konzept erarbeitet, welches Ziele darlegt und aus denen Massnahmen abgeleitet wurden. Auch diese Massnahmen werden zwar erst im Frühjahr 2022 beschlossen bzw. von der Hochschulkonferenz verabschiedet, doch scheinen die Arbeiten in diesem Bereich weiter gediehen als beispielsweise im Bereich der Nachhaltigkeit. Die Gutachtenden haben durch die Gespräche Kenntnis genommen von konkreten Zielen (familienfreundliche Arbeits- und Studienstrukturen) oder Massnahmen (Kommunikationsleitfaden für die interne und externe Kommunikation). Explizite Regelungen zu den zeitlichen Ressourcen für die Wahrnehmung der Funktionen im Bereich Gleichstellung und Diversity wurden nicht berichtet. Die Gutachtenden regen an, die derzeit individuell und anlassbezogen anzufragenden Ressourcen stärker zu formalisieren.

Was das Stipendienwesen angeht, haben die Gutachtenden ein uneinheitliches Bild angetroffen. Stipendien gibt es in den Departementen Musik und Gesundheit. Die Prozesse dazu sind den Studierenden nicht klar. Die Gutachtenden regen an, die Stipendienvergabe auch in den anderen Departementen zu prüfen und die Modalitäten in einem übergeordneten Reglement zu regeln und zu kommunizieren.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.5 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung:

Die Gutachtenden empfehlen, die Bereitstellung zeitlicher Ressourcen für die Funktionen im Bereich Gleichstellung und Diversity in den Reglementen zu regeln.

Empfehlung:

Die Gutachtenden empfehlen, die Vergabe von Stipendien FH weit in einem übergeordneten Reglement zu regeln und öffentlich zugänglich zu kommunizieren.

3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistungen

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

Beschreibung und Analyse

Die Kalaidos FH erfüllt in ihren Fachbereichen den vierfachen Leistungsauftrag in Lehre – bestehend aus Ausbildung und Weiterbildung –, Forschung und Dienstleistungen. Dem Hochschultyp Fachhochschule entsprechend werden praxisorientierte Studiengänge, anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung sowie direkt arbeits- und lebensweltbezogene Dienstleistungen angeboten und dementsprechend Praxis und Wissenschaft verbunden. Die Ausrichtung der Kalaidos FH sowie deren strategischer Rahmen sind in der Dachstrategie formuliert. (SEB, S. 50)

Für das Angebot in den Leistungsaufträgen sind grundsätzlich die Departemente zuständig. Ihre Produkt- und Dienstleistungsportfolios und ihre Forschungsausrichtung sind strategiebezogen und orientieren sich an den inhaltlichen Schwerpunkten der jeweiligen Fachbereiche. Für die Entwicklung der Produktportfolios für die Leistungsaufträge gibt es einen definierten Prozess: Neue Angebote in der Aus- und Weiterbildung sowie im Dienstleistungsbereich (abhängig von der Art der Dienstleistung) bedürfen nach Freigabe durch die Departementsleitung je nach Typ des Abschlusses der Genehmigung durch die Hochschulleitung und des Fachhochschulrats. Jeder Studiengang wird in drei Phasen entwickelt.

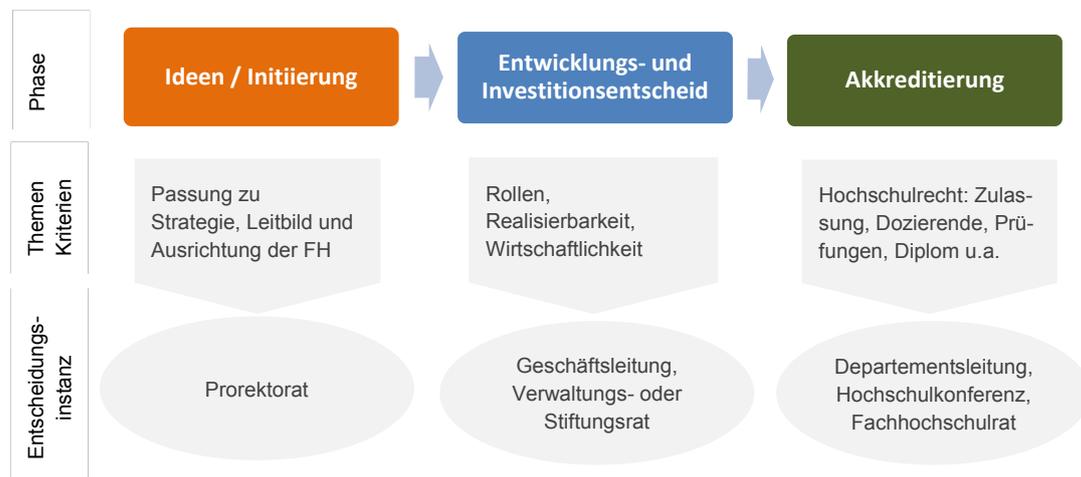


Abbildung 6: Internes Akkreditierungsverfahren für Produkte (SEB, S. 50)

Dieses interne Akkreditierungsverfahren gilt sowohl für die Ausbildung als auch für die Weiterbildung und besteht aus einem Hauptprozess und drei Teilprozessen. So werden die Strategiekonformität und die hochschulrechtliche Korrektheit sichergestellt. Es muss der Nachweis er-

bracht werden, dass der Studiengang mit dem Leitbild und der Strategie der Kalaidos FH kongruent ist. Dazu gehören eine Bildungsbedarfsanalyse, Abklärungen zur Marktfähigkeit des Studiengangs (welche Kernkompetenz wird vom Markt verlangt? Auf welche Berufsrealität bezieht sich das Angebot?), Marktsegmente mit quantitativer Einschätzung des Potenzials, Grundzüge des Studiengangskonzepts und Hinweise auf die Realisierbarkeit, ökonomische und administrative Eckpfeiler, ein Vergleich der Konkurrenz auf FH-Stufe und Tertiärstufe B bzw. Weiterbildungsstufe sowie mögliche Kooperationen und Partner. (SEB, S. 50–51)

Lehre/Ausbildung

Die Kalaidos FH bietet derzeit 15 Bachelorstudiengänge an; 11 im Departement Wirtschaft, 1 in Gesundheit, 2 in Musik und 1 in Recht. Sie werden grösstenteils mit flexibler Studienstruktur als Teilzeit-Studiengänge angeboten, was dem Profil der Fachhochschule entspricht. Die Studierenden sind meist bereits im Berufsleben verankert, in familiäre Betreuungsaufgaben eingebunden und tendenziell älter als an öffentlich-rechtlichen Fachhochschulen. Die Kalaidos FH nimmt für sich in Anspruch, dass sich die 8 Masterstudiengänge durch «eine starke Forschungsbasis» auszeichnen. (SEB, S. 51)

Departement Wirtschaft:

Wie bereits beschrieben ist das Departement Wirtschaft das grösste der Kalaidos FH – hier bestehen in den 11 Bachelorprogrammen 17 Vertiefungsrichtungen und 3 in den Masterprogrammen. Die Angebote richten sich an den Bedürfnissen der berufsbegleitenden Studierenden aus, angefangen bei praxisnahen Lehrveranstaltungen mit inhaltlich am Arbeitsmarkt orientierten Schwerpunkten über flexible Studienganggestaltung bis zu einer serviceorientierten Studierendenbetreuung. Neben dem Teilzeit-Bachelor mit Präsenzunterricht (zeitlich synchron) wird ein Studienprogramm asynchron im Online-Format angeboten.

Departement Gesundheit:

Hier bestehen ein Bachelor und ein Masterstudiengang in Nursing Science (Letzterer mit 2 Vertiefungsrichtungen: Angewandte Forschung und Klinische Expertise).

Departement Musik:

Die Bachelor und Masterstudiengänge können landesweit in der Schweiz absolviert werden, sowohl Voll- wie Teilzeit. Als Alleinstellungsmerkmal in der Schweiz nennt die Kalaidos FH ihre zahlreichen Kooperationen mit anderen Musikinstitutionen in der Schweiz, Deutschland, Italien, China und Korea. Diese werden durch das Departement Musik akkreditiert und führen die Studien nach dessen Vorgaben durch.

Departement Recht:

Seit 2017 wird der Bachelorstudiengang «Bachelor of Arts in Law» angeboten, und zwar als vierjähriges Teilzeitstudienprogramm. Der SEB postuliert, dass sich damit Absolventinnen und Absolventen einer Berufsmatur die Möglichkeit einer juristischen Ausbildung bieten, was in dieser Form bislang einzigartig sei in der Schweiz.

Departement Psychologie:

Dieses befindet sich zum Zeitpunkt der Akkreditierung bzw. der externen Evaluation in Entstehung mit Schwerpunkten in der Klinischen Psychologie und der Wirtschaftspsychologie.

Im Bereich der **Weiterbildung** waren im Jahr 2020 mehr als 2700 Studierende eingeschrieben, dies ist also der grösste Leistungsbereich, was die Studierendenzahlen angeht. Das Durchschnittsalter der WB-Studierenden liegt bei 35–40 Jahren. Nebst Teilzeit-Weiterbildungsprogrammen mit Präsenzveranstaltungen vor Ort oder im Livestreaming (zeitlich synchron) gibt es im Departement Wirtschaft reine Online-Weiterbildungen (zeitlich und örtlich asynchron).

Die **Forschung** der Kalaidos FH versammelt gemäss eigenem Anspruch Forschungsthemen und Umsetzungsmassnahmen der Departemente auf einer gemeinsamen Basis. Für die Forschungsaktivitäten ist übergeordnet der *Gesamtforschungsrat* zuständig, der sich aus den Forschungsleitenden der Departemente zusammensetzt. Der Gesamtforschungsrat soll somit die Forschungs- und Entwicklungsleistungen sowie den Transfer zwischen Forschung und Lehre koordinieren und steuern. Die Departemente verantworten ihre jeweiligen Forschungsfelder; Forschende, Dozierende und Studiengangleiter kuratieren die Forschungsthemen, welche bearbeitet werden sollen und in für die Kalaidos FH profilbildenden Publikationen ihre Verbreitung finden (SEB, S. 51). Die Forschungsleitenden der Departemente unterstützen mit ihren Teams in den Departementen den wissenschaftlichen Methodenunterricht und beraten bei der Wissenschaftskommunikation. Sie überwachen die wissenschaftliche Qualität der Abschlussarbeiten und die Forschungsprojekte.

Die Forschungsschwerpunkte und die darin verorteten Forschungsfelder orientieren sich an den strategischen Leitlinien der Dachstrategie, sie sind u. a. in der *Forschungsstrategie* der Kalaidos FH festgehalten:

- Die Forschung im Departement Wirtschaft umspannt passend zum vielseitigen Lehrangebot ein breites Themenspektrum. Im Zentrum stehen dabei der Mensch als wirtschaftlich handelndes Subjekt und ein betont empirisch ausgerichtetes Forschungsverständnis. Im SEB wird weiter konkretisiert, dass die Forschungsschwerpunkte *Wirtschaftspsychologie* und *Empirische Ökonomie* sind.
- Im Departement Gesundheit ist das selbstbestimmte Leben mit chronischer Krankheit das übergreifende Thema. Schwerpunkte liegen in den Bereichen Forschung zu betreuenden Angehörigen über die Lebensspanne, Erleben und Verbessern der Versorgung aus Patientensicht und Gesundheitskompetenz.
- Die Forschung im Departement Musik legt einen Schwerpunkt auf Aspekte der Gesundheit, die im Zusammenhang mit der Produktion und dem Konsum von Musik verbunden sind (insbesondere Gehörschutz).
- Die Forschung im Departement Recht befindet sich im Aufbau; geplant ist die Einrichtung von Forschungsschwerpunkten entlang der curricularen Inhalte seiner Institute und Kompetenzzentren. Bereits bestehend ist das Schweizerische Institut für Steuerrecht; weitere Einheiten sind in Planung, namentlich ein Kompetenzzentrum Compliance und Legal Risk Management.

Die Dienstleistungen für Dritte umfassen Aktivitäten in den Fachbereichen und Kompetenzzentren, welche beratenden und unterstützenden Charakter haben. Dies sind zum Beispiel Aufträge zur Durchführung von Befragungen, Beratungen im Kontext von Forschungsaktivitäten im Leistungsbereich Forschung und Entwicklung. Im Leistungsbereich Weiterbildung sind Kurse und Seminare wie auch Weiterbildungsangebote für Firmen zu nennen, ebenso wie Beratungsaktivitäten der Kompetenzzentren. Des Weiteren nennt der SEB die Personenzertifizierungen für den Bankenbereich als Dienstleistung.

Im Fachbereich Wirtschaft befindet sich der DL-Bereich im Umbau: Die bislang auf Führungsberatung und Projektmanagement fokussierte und zentral geführte Einheit wird neu in die Institute der Weiterbildung integriert. (SEB, S. 54)

Die Gutachtenden halten fest: Um dem Anspruch einer *Fachhochschule* gerecht zu werden, muss die Kalaidos FH denselben vierfachen Leistungsauftrag wie die öffentlich-rechtlichen Institutionen erbringen. Als private Bildungsinstitution ist sie, was ihre Finanzierung angeht, mit völlig anderen Herausforderungen konfrontiert, was ihr Profil prägt: Die meisten Studierenden sind in der Weiterbildung inskribiert, der kleinere Teil in der Ausbildung (Bachelor/Master); dies ist im

Zusammenhang mit den vergleichbar hohen Studiengebühren in den grundständigen Studienangeboten zu sehen. Entsprechend ihrem Profil («Näher ... an der Praxis») weist die Kalaidos FH in all ihren Angeboten einen sehr hohen Praxisbezug auf. Diese Praxisrelevanz wurde während der Vor-Ort-Visite von allen Anspruchsgruppen – Leitung, Dozierende, Mitarbeitende, Studierende – als wünschenswert und gewinnbringend genannt und macht die wesentliche Komponente der DNA der Kalaidos FH aus. Aus diesem Profil und der Personalstruktur ergibt sich, dass die Kalaidos FH ihre Lehre von insgesamt rund 800 fast ausnahmslos nebenberuflichen Dozierenden aus vielfältigen Berufsfeldern erbringen lässt. Die Gutachtenden können feststellen, dass der Praxisbezug hochschulweit gegeben ist.

Die Durchführung der Lehre erfolgt eigenverantwortlich im Rahmen der Lehrpläne und von der KFH gesetzten Standards durch die beauftragten Dozierenden und orientiert sich an den curricularen Vorgaben in Verbindung mit bereitgestellten Lehrunterlagen. Das Onboarding neuer Lehrender wird geregelt durchgeführt, die Kommunikation mit den Dozierenden erfolgt über Dozentenkonferenzen, Lehrendenbefragungen (dreijährlich), Unterrichtsbesuche sowie insb. informelle Feedbackgespräche zu den Studierendenevaluationen. In den Gesprächen mit den Lehrenden konnten die Gutachtenden eine hohe Informiertheit und ein ebensolches Commitment für hohe Qualität in der Lehre feststellen – inwieweit das repräsentativ für die vielen Hundert Lehrenden der Hochschule gilt, kann hier nicht beurteilt werden. Die Gutachtenden haben Unterschiede hinsichtlich curricularer, didaktischer sowie fachlich-methodischer Vorgaben festgestellt, was sie im Zusammenhang mit der Personalstruktur mit nur ganz wenigen hauptberuflichen Professor*innen verorten. Die KFH hält fest, dass Vorgaben definiert und dem Lehrkörper bekannt seien. In den Interviews mit den Dozierenden hat sich ein anderes Bild gezeigt: Es wurden Unterschiede offenbar, und die Vorgaben waren den Dozierenden in unterschiedlichem Masse bekannt.

Die Konsequenzen sind demnach uneinheitliche Qualitätsstandards in den Bildungsangeboten der Hochschule. Die Gutachtenden empfehlen daher, geeignete Gefässe und Massnahmen zur Sicherstellung einer einheitlichen Durchführungsqualität wie z. B. hauptberufliche Modulleitungen einzusetzen bzw. ihre dahingehenden Bemühungen zu intensivieren. Wie die Kalaidos FH in ihrem SEB stipuliert, sollen alle Studiengänge, Weiterbildungsangebote und Dienstleistungen mit angewandter Forschung untermauert sein. Dieser Anspruch hat sich für die Gutachterinnen und Gutachter indes in den Gesprächen nicht einheitlich über alle Departemente bestätigt. Die Notwendigkeit von forschungsgeleiteter Lehre wird zwar durchweg anerkannt, ist jedoch bislang noch nicht einheitlich umgesetzt. Die Gutachtenden wissen um die grundsätzlichen Herausforderungen, die sich für die Kalaidos FH im Bereich der Forschung stellen: Als private Institution muss sie die Finanzierung selber gewährleisten. Der Anteil der Forschungsaufwendungen am Nettoumsatz betrug in den letzten Jahren ca. 12 % bis 15 % (SEB, S. 11), worin (zumindest im Departement Recht) 2,5 % der Studiengebühren enthalten sind (Aussage an der Vor-Ort-Visite). Diese Trägerbeiträge für Forschung sind gering; was die Kalaidos FH ihrer Forschungsstrategie im Rahmen ihrer SWOT-Analyse kritisch bemerkt («Im Vergleich zum Wettbewerb tiefe Trägerbeiträge erschweren die Akquise», Forschungsstrategie 2022, S. 27). Die Kalaidos verfügt über eine engagierte Forschungsabteilung, die profilmässig angewandte Forschung betreibt und teilweise sehr gezielt Forschungslücken bearbeitet, was die Gutachtenden positiv hervorheben. Auch wurden nach der letzten Akkreditierung verschiedene Massnahmen getroffen, um die Forschungsleistungen insgesamt zu verstärken. So ist beispielsweise der Forschungsrat geschaffen worden, ein Gremium, in welchem die Forschungsaktivitäten übergeordnet koordiniert und gesteuert werden. Der Anteil von Drittmittelprojekten konnte von unter 10 % auf über 30 % gesteigert werden. Die vorhandenen Forschungsprojekte werden nachweislich genutzt, um in die Lehre hineinzuwirken, allerdings nicht einheitlich über alle Departemente hinweg. Während der Fachbereich Gesundheit eine Vorreiterrolle einnimmt, können in den anderen Bereichen Verbesserungen z. Bsp. durch Aufstockung der Personalressourcen erreicht werden. Insgesamt spielt die Forschungsbasierung nach wie vor eine eher untergeordnete Rolle, was auch im Zusammenhang mit der Personalstruktur zu sehen ist: Der Grossteil Lehre wird von

mandatierten Dozierenden, die hauptberuflich in der Praxis tätig sind, ausgeübt. Grosse Unterschiede gibt es hinsichtlich der unterschiedlichen Departemente. Die Forschung im Bereich Musik hat sich – abgesehen von den Projekten im Bereich «Gehörschutz» – den Gutachtenden nicht abschliessend erschlossen, bzw. blieb die Ressourcierung unklar.

Die Gutachtenden sehen anhand der ersten Version der Forschungsstrategie 2022, genehmigt 11/2021, dass die Kalaidos FH Massnahmen getroffen hat, um ihre Forschungsaktivitäten zu steigern und die Forschungsergebnisse in die Lehre zu integrieren. Die Angebote der Kalaidos entsprechen zwar dem Profil der Praxisorientierung voll und ganz, dem Profil Wissenschaftlichkeit jedoch noch nicht vollumfänglich und Departement-übergreifend. Daher sollten hier weitere Anstrengungen unternommen werden, um das Constructive Alignment von Forschung und Lehre zu verstärken. So können institutionalisierte Kommunikationsformate mit Forschungsrat und Studienleitungen sowie die Verankerung von Forschungsthemen in den Curricula den Transfer von Forschung in die Lehre fördern. Gleichzeitig können mandatierte Lehrende als Modulverantwortliche diese Ergebnisse in die Lehrendenschaft distribuieren und auf diesem Weg die oben ausgesprochene Empfehlung zur Sicherung und Weiterentwicklung einheitlicher Qualitätsstandards in der Lehre unterstützen. Zudem ist beim Einstellungsprozess der pädagogischen Mitarbeitenden (Dozierenden) dem Kriterium Forschungstätigkeit ein höheres Gewicht beizumessen (vgl. auch 4.2) und die Dozierenden sind stärker in die Forschungsaktivitäten der Kalaidos einzubinden. Daher beauftragen die Gutachtenden die Kalaidos FH, weitere Schritte zu unternehmen, um die vom HFKG geforderte Einheit von Forschung und Lehre zu gewährleisten. Letztlich soll es so auch gelingen, die Notwendigkeit von Forschung entsprechend einer Fachhochschule in den Köpfen zu verankern.

Das inhaltliche Angebot der Studiengänge entspricht dem Profil der Kalaidos FH. Es ist einerseits historisch gewachsen und orientiert sich an den Bedürfnissen des Marktes (was sich in der Studierendenzahl der verschiedenen Fachrichtungen abbildet). Das Portfolio wird nach strategischen Gesichtspunkten durch die Kalaidos FH laufend überprüft und weiterentwickelt. Die Gutachtenden halten es daher für schlüssig, dass derzeit ein neues Departement «Angewandte Psychologie» aufgebaut wird. Darüber hinaus bietet die Kalaidos FH als einzige Fachhochschule in der Schweiz einen Studiengang in Rechtswissenschaften an. Die Gutachtenden haben sich damit auseinandergesetzt, inwiefern dieser – zumal das Curriculum praktisch dasselbe ist wie bei einem universitären Studiengang – dem Profil Fachhochschule entspricht. Wie sie in den Gesprächen erfahren haben, liegt der Unterschied insbesondere in der Art des Unterrichtes (Fallbesprechungen auf Basis der vorgängig im Selbststudium angeeigneten Lernstoffes) sowie bei den Lehrmitteln (Begleithefte, welche nach einem spezifischen didaktischen Konzept das Selbststudium unterstützen). Insgesamt zeichnet sich das Angebot in Rechtswissenschaften auch durch ein gutes Betreuungsverhältnis aus. Die Studierendenzahlen sind jedoch sehr tief und die Abbruchquoten hoch. Die Gutachtenden empfehlen, die hohen Drop-out-Quoten im Bachelor of Arts in Law im Fokus zu behalten. Mit dem Angebot in Rechtswissenschaften entspricht die Kalaidos FH nicht zuletzt ihrem eigenen Profilanspruch, Bildungschancen zu schaffen bzw. die Durchlässigkeit im Bildungssystem Schweiz zu fördern. Die Studiengänge im Bereich Musik sind dadurch gekennzeichnet, dass ein Grossteil davon durch Partnerorganisationen (z. B. WIAM Winterthurer Institut für Aktuelle Musik) erbracht werden. Die Gutachtenden haben sich anlässlich der Vor-Ort-Visite eingehend mit den Qualitätssicherungsmassnahmen in diesen Studiengängen auseinandergesetzt. Die Zusammenarbeit in den Programmkooperationen basiert auf einem Kooperationsvertrag und einer Kompetenzmatrix. Vorgängig erfolgt eine Due-Diligence-Prüfung. Die Kalaidos FH akkreditiert die jeweiligen Dozierenden an den Kooperationsinstitutionen analog zu den eigenen Dozierenden nach vorgegebenen Richtlinien und Prozessen. Die Studiengänge inklusive Zulassungsregelungen und Abschlussprüfungen finden nach Vorgabe und unter Beteiligung von Kalaidos FH statt. Wie die Qualitätssicherung insbesondere an den internationalen Standorten erfolgt (Institutionen in Deutschland, Italien, China,

Korea), konnten die Gutachtenden nicht abschliessend nachvollziehen. Weitere Programmkooperationen bestehen mit Unternehmen für den Fachbereich Wirtschaft; hierbei handelt es sich jedoch um Kooperationen für Angebote der Weiterbildung. (Siehe Analyse und Empfehlung unter Standard 1.2.)

Die angebotenen Dienstleistungen entsprechen dem Profil der Kalaidos FH. Die Gutachtenden konnten feststellen, dass die Kalaidos über eine breite Palette von Dienstleistungen verfügt und dass diese auch qualitätsgesichert sind.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.1 als teilweise erfüllt.

Auflage 5:

Die Kalaidos FH verstärkt die Forschungsorientierung in den Curricula bzw. die Verknüpfung von Forschung und Lehre und verankert neben der hohen Praxisorientierung auch die Forschungsorientierung in allen Departementen.

Empfehlung:

Die Gutachtenden empfehlen, geeignete Gefässe und Massnahmen zur Sicherstellung einer einheitlichen Durchführungsqualität (z. B. Kommunikationsformate, Modulleitungen) einzusetzen bzw. zu intensivieren.

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

Beschreibung und Analyse

Laut SEB hat die Evaluationskultur an der Institution eine lange Tradition. Ein wesentlicher Treiber war seit der Gründung die ausgeprägte Kundenorientierung. Als private Fachhochschule ohne öffentliche Finanzierung können die Studienangebote nur erfolgreich sein, wenn sie optimal auf die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden abgestimmt sind und in hoher Qualität angeboten werden. Möglich werde dies durch einen institutionalisierten und Ad-hoc-Dialog mit den Anspruchsgruppen. Neben zentralen Evaluationselementen wie Befragungen der Studierenden, der Absolventinnen und Absolventen, der Dozierenden sowie der administrativen Mitarbeitenden wurden insbesondere in der Aus- und Weiterbildung dezentral in den Departementen und Instituten zahlreiche weitere Instrumente entwickelt und genutzt. Die Kalaidos FH sieht sich durch die erfreuliche Entwicklung der Studierendenzahlen bestätigt. (SEB, S. 55)

Die Evaluationen fussen auf Controllingprozessen. Im Rahmen der Weiterentwicklung des K-QMS wurden die bestehenden Evaluationstätigkeiten in einen gesamthaften Blick genommen. Die Hochschulleitung hat sich mit den Vor- und Nachteilen einer zentralen gegenüber einer dezentralen konzeptuellen Verankerung auseinandergesetzt. Es wurde beschlossen, dass jedes Departement ein Evaluationskonzept entwickelt, welches auf hochschulweiten Vorgaben beruht. Das K-QMS gibt dazu die Rahmenbedingungen vor. So soll die bisherige Evaluationstätigkeit in einen konzeptionellen Rahmen gestellt und mit den Vorgaben des K-QMS weiterentwickelt werden. Es gilt der Grundsatz, dass nur Daten erhoben werden, die auch für die Qualitätssicherung und -entwicklung genutzt werden.

Die Evaluation in der Lehre wird also in den Departementen unter Einhaltung gemeinsamer Vorgaben unterschiedlich umgesetzt. Im Departement Wirtschaft werden beispielsweise sämtliche Module der Ausbildung evaluiert, entlang dem PDCA-Zyklus. Der Fragebogen existiert als

Präsenz- wie auch als Online-Version und wurde in Zusammenarbeit mit Qualität und Akkreditierung entwickelt. Er dient als Grundgerüst und kann bei Bedarf von den Organisationseinheiten ergänzt und terminologisch angepasst werden. Um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erreichen, wird die Evaluation während der Unterrichtszeit durchgeführt. Die Ergebnisse werden in einem Protokoll zusammengefasst, Verbesserungsmaßnahmen definiert und mit den Dozierenden im Rahmen der Modulreview besprochen. Die daraus resultierenden Ziele werden mit den Dozierenden als Grundlage für die anstehende Unterrichtsvorbereitung besprochen. (SEB, S. 56)

Im Bereich der *Forschungsevaluation* arbeitet die Kalaidos mit einem Set von qualitativen und quantitativen Qualitätsindikatoren, die in der Forschungsstrategie festgehalten sind. Die qualitativen Indikatoren fokussieren auf strategische Passung im Fachbereich, Praxisbezug, Erfüllung internationaler Standards, Integration der Forschung in die Lehre und formale Qualifikationen der wissenschaftlich tätigen Mitarbeitenden. Zu den quantitativen Indikatoren gehören Anzahl Forschungsanträge, Erfolgsquote derselben, Publikationen (mit und ohne Peer Review), Publikationen mit Impact auf Berufsfeld oder Gesellschaft, Anteil der Studierenden, die in Forschungsprojekte involviert sind. Ein Eckpfeiler der Forschungsevaluation sind die periodisch durchgeführten Peer Reviews. Diese erfolgen anhand eines Kriterienkatalogs, Ergebnisse werden in einem Bericht festgehalten. (SEB, S. 56)

Die Qualität der für den Markt erbrachten *Dienstleistungen* ist für die Kalaidos FH von grosser Wichtigkeit. Im Rahmen von Abschlussbesprechungen finden qualitative Evaluationen statt. Die Rückmeldungen werden ausgewertet und bedarfsbezogenen Verbesserungsmaßnahmen ergriffen. Diese Evaluationen sind nicht hochschulweit systematisiert; ebenso gibt es keine Gesamtbetrachtung für jedes Departement bzgl. Qualität der Dienstleistungen. Wie der SEB besagt, werden die neuen Evaluationskonzepte der Departemente eine Systematik definieren.

Die Gutachterinnen und Gutachter haben festgestellt, dass die Evaluationstätigkeiten an der Kalaidos FH auf eine lange Tradition zurückblicken. Da die Studierenden als Kundinnen und Kunden im Zentrum stehen, wird insbesondere auf deren Zufriedenheit grossen Wert gelegt. Die Gutachtenden geben zu bedenken, dass «Gute Lehre» nicht einzig anhand von Studierendenzufriedenheitswerten gemessen werden kann bzw. dass der Fokus auch auf andere inhaltliche Qualitätsziele (vgl. Standards 1.1 und 2.2) gelegt werden soll. Die Gutachtenden haben Evidenzen, dass aufgrund von Rückmeldungen von Studierenden – sei dies durch schriftliche Lehrevaluationen, individuelle Rückmeldungen oder Besprechungen mit Dozierenden – Massnahmen getroffen werden: Im Rahmen von Modulreviews werden Anpassungen besprochen und ausgeführt. Noch wenig beachtet scheint der Aspekt der systematischen Rückmeldung der Evaluationsergebnisse sowie der Massnahmen: Die Studierenden sind über diese Komponenten kaum im Bilde. Die Gutachtenden empfehlen, die Ergebnisse transparent zu machen, um den PDCA-Zyklus zu schliessen.

Was den konzeptuellen Rahmen angeht, können die Gutachtenden nachvollziehen, dass die Departemente Freiheiten in der Ausgestaltung ihrer Evaluationen haben bzw. ist die Qualitätssicherung über ein hochschulweites Evaluationskonzept, welches einen Rahmen vorgibt und in departementseigenen Rahmenkonzepten ausdifferenziert wird, schlüssig. Die Konzepte sind jedoch in allerjüngster Zeit entstanden und müssen nun tatsächlich angewendet werden, um ihre Wirksamkeit zu entfalten. Die Gutachtenden empfehlen, die Evaluationskonzepte umzusetzen und die Wirksamkeit zu überprüfen.

Im Bereich der Forschungsevaluation hält die Gutachtergruppe die Peer Reviews für adäquat. Die letzte Evaluation hat vor längerer Zeit – im Jahr 2015 – stattgefunden. Die Gutachtenden

empfehlen, eine Verkürzung der periodischen Durchführung zu prüfen.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.2 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung:

Die Gutachtenden empfehlen, die PDCA-Zyklen in den Evaluationen systematisch zu schliessen, indem die Ergebnisse und abgeleiteten Massnahmen kommuniziert werden.

Empfehlung:

Die Gutachtenden empfehlen, die Forschungsevaluation (Peer Reviews) in kürzeren zeitlichen Abständen durchzuführen.

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

Beschreibung und Analyse

Die Studiengänge der Kalaidos FH umfassen 180 ECTS (Bachelor) und 90 ECTS (Master), sind modularisiert und insofern mit ausländischen Studienprogrammen kompatibel. Das Curriculum ist entlang der *Best Practice zur Konzeption modularisierter Bachelor- und Masterprogramme der KFH* aufgebaut. Des Weiteren nennt der SEB den nqf.ch-Qualifikationsrahmen, internationale Best Practices (Tuning Educational Structures in Europe) und die Dublin Deskriptoren, welche berücksichtigt seien. (SEB, S. 58)

Die interne Programmakkreditierung – Produktakkreditierung genannt – stellt die internationale Kompatibilität sicher: In diesem gestuften Verfahren erfolge eine «hochschulrechtliche Prüfung». Das *Reglement zur Diplomerstellung* gibt vor, dass alle Diplome mit einem Diploma Supplement und einem Transcript of Records ausgestellt werden. Diese werden in Deutsch und/oder Englisch ausgestellt.

In der Ausbildung, Weiterbildung und Forschung pflegt Kalaidos FH Partnerschaften mit ausländischen Institutionen, um «die internationale Dimension in den eigenen Curricula sicherzustellen und den Wirkungskreis der eigenen Angebote zu erweitern». (SEB, S. 58: im Bereich Wirtschaft insbesondere mit der Middlesex University London für DBA-Programme sowie in der Weiterbildung für CAS, MBA, EMBA [Double Degree]) Im Bereich Gesundheit bestehen diverse internationale (Forschungs-)Projekte. Forschungspartnerschaften bestehen zum Deutschen Bundesministerium für Bildung und Forschung, zur Internationalen Bodensee-Hochschule und zur Universität Siegen. Im Bereich der Musik pflegt die Kalaidos FH Partnerschaften mit international tätigen Musikhochschulen, insbesondere in Deutschland, Italien und Australien, und arbeitet auch mit schweizerischen Fachhochschulen (SUPSI, ZHAW) zusammen. Die Forschenden präsentieren ihre Arbeiten auf internationalen Kongressen und publizieren – teilweise mit Kooperationspartnern – in Fachzeitschriften.

Dozierende werden in Mobilitätsabsichten von der Kalaidos FH unterstützt, z. B. mit der Teilnahme an internationalen Doktorats-, Visiting-Professor- oder Forschungs-Projekten. Die Nachfrage der Studierenden nach Mobilitätsangeboten ist gering, denn die Studierenden sind meist durch ihre Lebensumstände bereits beruflich und/oder familiär gebunden und wenig an Mobilitätsprogrammen interessiert. Die Kalaidos betont jedoch, dass in Beratungsgesprächen explizit

auf den grossen Erfahrungsgewinn von Auslandsaufenthalten hingewiesen werde. Studienwochen sind auf die beruflichen und/oder familiären Situationen zugeschnitten; das Angebot umfasst Aufenthalte in Indien, China und den USA. (SEB, S. 59)

Die Gutachterinnen und Gutachter betrachten die Mobilitätszahlen und -angebote anhand des Profils der Kalaidos FH. Die Studierenden haben aufgrund ihrer Einbindung in Beruf, Familie und ihrer Altersstruktur wenig Möglichkeiten bzw. Interesse, ein Semester oder mehr an einer anderen Bildungsinstitution zu absolvieren. Dennoch muss die Option prinzipiell gegeben sein, was aufgrund der Modularisierung der Studiengänge und auf Basis von Kooperationen der Fall ist. Durch den internen Akkreditierungsprozess von Studiengängen – den die Gutachtenden als positiv hervorheben – werden die Vorgaben hinsichtlich Modularisierung etc. geprüft.

Entsprechend der geringen Nachfrage wird Internationalität nicht proaktiv gefördert. Ein Leitfaden könnte allenfalls helfen, die (wenigen) Aktivitäten und Möglichkeiten für Interessierte Studierende, Dozierende und Mitarbeitende deutlicher aufzuzeigen.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.3 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung:

Die Gutachtenden empfehlen, die Möglichkeiten zur Mobilität den Studierenden in einem Leitfaden aufzuzeigen.

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

Beschreibung und Analyse

Für die Zulassung zum Studium beruft sich die Kalaidos auf verschiedene gesetzliche Grundlagen wie das Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz HFKG, die Verordnung zum HFKG, die Verordnung des Hochschulrates über die Koordination der Lehre an den Schweizerischen Hochschulen, die Zulassungsverordnung FH. Zur Sicherstellung einer einheitlichen Zulassungspraxis gilt ein hochschulweites Zulassungsreglement für alle Departemente und die angeschlossenen Organisationseinheiten. Alle weiteren departements- und studiengangspezifischen Zulassungsvoraussetzungen gelten auf Basis dieses grundlegenden Reglements.

Die Gleichwertigkeit von ausländischen Diplomen wird von einer Zulassungskommission geprüft. Studierende aus dem Ausland mit nicht deutscher Muttersprache müssen ein Sprachniveau C1 nachweisen.

Grundsätzlich wird bei der Aufnahme zum Bachelorstudium unterschieden nach prüfungsfreier Zulassung, Zulassung mit Aufnahmeprüfung und ausserordentlicher Zulassung (sur dossier). Für die Zulassung zum Masterstudium wird unterschieden nach Bachelor des gleichen Hochschultyps und Bachelor eines anderen Hochschultyps. Das Zulassungsverfahren ist nach einem festgelegten Prozess organisiert, welcher im Prozessmanagementtool hinterlegt ist. Für die Beurteilung ist eine *Zulassungskommission* eingesetzt. Deren Zusammensetzung ist im Prüfungs-

reglement geregelt, i. d. R. bestehend aus Studiengangsleitung, Institutsleitung oder Prorektorat-/Dekanatsleitung.

Was die Kriterien für die Beurteilung der Leistungen angeht, verfügt jedes Departement über zwei Prüfungsreglemente, eines für die Ausbildung und eines für die Weiterbildung (MAS, MBA, EMBA, CAS, DAS). Die Prüfungsreglemente der Fachbereiche sind im Wesentlichen vereinheitlicht bzw. weisen nur fachspezifisch bedingte Unterschiede auf. Die jeweiligen Anhänge regeln die Besonderheiten einzelner Studiengänge und Weiterbildungsprogramme (z. B. zusätzliche Zulassungsvoraussetzungen). Die Prüfungsreglemente werden vom Fachhochschulrat verabschiedet.

In den Prüfungsreglementen sind Vorgaben zu Prüfungen, Prüfungsarten und Prüfungsinhalten festgelegt sowie zur Prüfungszulassung, -anmeldung, -organisation und zum Rücktritt von Prüfungen. Weitere Vorgaben betreffen die Bewertung der Prüfungsleistungen sowie die Bildung der Fachnoten und der Gesamtnote. Regelungen zum Bestehen und allenfalls zur Wiederholung einer Prüfung sind ebenfalls darin zu finden.

Ein wichtiges qualitätssicherndes Gremium ist die *Prüfungs- und Qualitätskommission (PQK)*: Jedes Ausbildungs- oder Weiterbildungsprogramm verfügt über eine PQK. Diese setzt sich aus mindestens der Instituts- und/oder der zuständigen Prorektoratsleitung sowie der Studiengangsleitung zusammen. Bei Bedarf wird ein/e FachexpertIn und/oder die Abteilung Qualität und Akkreditierung zugezogen. Die Zusammensetzung der PQK für Weiterbildungsprogramme, die in Kooperation mit Bildungspartnern durchgeführt werden, sowie für jene angegliederten Unternehmen ist im Prüfungsreglement geregelt. Bei Beanstandungen zu Kompetenznachweisen ist die Teilnahme der Abteilung Qualität und Akkreditierung zwingend. Die PQKs überwachen und steuern die Qualität der Studiengänge unter Berücksichtigung der für die Akkreditierung eines FH-Studiengangs definierten Anforderungen und leitet bei Bedarf geeignete operative Massnahmen zur Korrektur ein. Sie stellt den ordnungsgemässen Prüfungsablauf sicher, legt die Noten abschliessend fest und befindet über die Erteilung von Diplomen. (SEB, S. 62)

Abgabe von Ausbildungsabschlüssen: Das einheitliche Ausstellen von Diplomen und der dazugehörigen Elemente in Zusammenhang mit einem erfolgreichen Abschluss an der Kalaidos Fachhochschule und ihren hochschulrechtlich angegliederten Unternehmen ist über das Reglement zur Ausstellung von Diplomen, Zertifikaten und dazugehörigen Dokumenten der Kalaidos Fachhochschule geregelt. Nebst dem Diplom bzw. Zertifikat wird ein Diploma Supplement und ein Transcript of Records ausgestellt (Ausnahme: Weiterbildungsprogramme CAS und DAS). Im Reglement sind weiter die Unterschriftenvollmachten und formalen Vorgaben geregelt. Sämtliche an der Kalaidos FH ausgestellten Diplome aller Departemente werden vom/von der PräsidentIn des Fachhochschulrats und vom/von der RektorIn des jeweiligen Departements unterzeichnet. Für Zertifikate sind der/die RektorIn oder ProrektorIn des Departements zusammen mit dem/der Instituts-, Studiengangs- oder ProgrammleiterIn zuständig. Dieser Regelung sind auch alle hochschulrechtlich angegliederten Unternehmen unterstellt. Das Vorgehen ist als Prozess Diplome bewirtschaften mit zugehörigen Dokumenten bzw. Vorlagen im Prozessmanagementtool zugänglich.

Die Abschlussdokumente sowie allfällige Kopien und Übersetzungen werden archiviert. Eingeschlossen sind die für CAS- und DAS-Abschlüsse anstelle des ToR abgegebenen Leistungsausweise. (SEB, S. 63)

Die Gutachterinnen und Gutachter konstatieren, dass die Kalaidos FH über ein hochschulweites

Zulassungsreglement verfügt, welches aktuell ist bzw. der Anfang 2022 in Kraft getretene Zulassungsverordnung Fachhochschulen» entspricht. Die Zulassungsrichtlinien sind geregelt, einerseits in dieser hochschulweiten Regelung, andererseits in den ergänzenden Richtlinien der Departemente. Für die Aufnahmeprüfungen sind in den Reglementen jeweilige Erfordernisse definiert: Im Departement Gesundheit wird beispielsweise spezifiziert, dass für den Bachelor in Nursing Mathematik-Kompetenzen Voraussetzung sind, um die Module «Grundlage der Forschung» sowie «Forschungsanwendung 1 und 2» besuchen und Kenntnisse zur Statistik erwerben zu können; ebenso sind Englischkenntnisse erforderlich, um mit aktuellem pflege- und gesundheitswissenschaftlichem Fachwissen umgehen zu können. Das Departement Gesundheit verfügt über eine ausführliche Wegleitung «Zulassung zum Studium in Pflegewissenschaft». In einigen Details weichen die Vorgaben von der gesetzlichen «Zulassungsverordnung Fachhochschulen» ab: So heisst es im Factsheet Bachelor of Arts in Law: «Alle Studierenden, die [...] keine gymnasiale Maturität haben, sind verpflichtet, zusätzlich zum regulären Studieninhalt während des ersten Studienjahres die Module Deutsch und Geschichte zu absolvieren.» Dies bedeutet, dass Studierende mit einer Berufsmaturität zusätzliche Auflagen erhalten, was gemäss Verordnung nicht zulässig ist.

Der Anteil der Studierenden, die mit einer Aufnahmeprüfung ins Studium gelangen bzw. über eine HF-Vorbildung oder eine andere verfügen, ist insgesamt hoch: Bei der PHW Bern beispielsweise verfügen von 80 Neuzugängen im Bachelorstudium (in vier Semestern) 47 über einen Abschluss einer höheren Fachschule, 4 über einen Fachausweis. Der kleinere Anteil der Studierenden bringt eine Matura mit: 19 eine Berufsmatur, 9 eine gymnasiale Matur (und Praxiserfahrung). 3 Aufnahmen erfolgten «sur dossier». Die Kalaidos FH legt Wert darauf, dass die Zulassung über einen HF-Abschluss einer Regelzulassung entspricht. Der Anteil von «sur dossier»-Aufnahmen ist insgesamt gering. Diese Zahlen bestätigen auch das Profil und die Strategie der Kalaidos FH, bewusst alternative Bildungslaufbahnen zu fördern und somit einen Beitrag zur Durchlässigkeit im Bildungssystem zu schaffen.

Die Art und Weise, wie die Kriterien zur Zulassung zum Studium sowie die Modalitäten und Abschlüsse publiziert sind, ist teilweise unterschiedlich: Die Departemente haben eigenen Gestaltungsfreiraum (Subseiten auf der Website, Factsheets, Wegleitungen etc.). Die Gutachterinnen und Gutachter stellen die Frage, ob für Studierende die Übersicht und Information einfach möglich ist und wie inhouse überhaupt sichergestellt wird, dass Änderungen von externen Rahmenvorgaben (z. B. Verordnung Koordination Lehre) internalisiert werden, und wie diesbezüglich die Qualitätssicherung stattfindet. Sie empfehlen, die Vorgaben zumindest insofern zu vereinheitlichen, dass die Kompetenzprofile, Modulbeschreibungen und Prüfungsordnungen standardisiert publiziert werden (vgl. Standard 5.2).

Was den Studiengang in Rechtswissenschaften angeht, sind auf der Website unterschiedliche Benennungen zu finden: Die offizielle Bezeichnung lautet *Bachelor of Arts FH in Law (BLaw)*, in der verkürzten Version wird auch von *Bachelor in Law* oder *BLaw* gesprochen. Diese beiden letzteren Bezeichnungen sind nach der «Verordnung Koordination Lehre» als Titel den universitären Hochschulen vorbehalten. Ob der Titel *Bachelor of Arts FH in Law* zulässig ist bzw. ob ein Studiengang in Rechtswissenschaften von einer Fachhochschule angeboten werden kann, liegt als bildungspolitischer Entscheid ausserhalb der Entscheidkompetenz der Gutachtenden im Akkreditierungsverfahren. Jedoch muss die Kalaidos FH in allen ihren Kommunikationsmitteln den Zusatz «of Arts FH» kenntlich machen.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.4 als teilweise erfüllt.

Auflage 6:

Die Kalaidos FH muss verbindliche Rahmenvorgaben für die Definition und Kommunikation von studiengangrelevanten Informationen – insbesondere Zulassungsbedingungen, Ausbildungsabschlüsse – formulieren. Abweichungen von gesetzlichen Rahmenbedingungen müssen korrigiert werden.

4. Bereich: Ressourcen

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

Beschreibung und Analyse

Die Kalaidos FH besteht aus verschiedenen Rechtsgefässen mit unterschiedlichen Eigentümerschaften. Die Besitzverhältnisse sind in der folgenden Grafik abgebildet

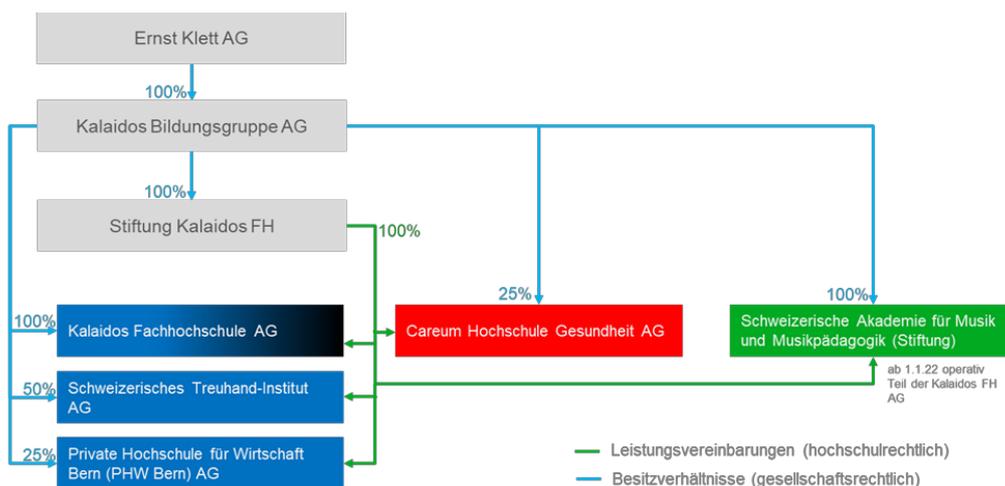


Abbildung 4: Gesellschaftsrechtliche Struktur der Kalaidos FH (SEB, S. 6)

Finanzielle Ressourcen

Die Sicherstellung der finanziellen Ressourcen wie der daraus abgeleiteten Finanzierung der personellen Ressourcen und auch der Infrastruktur ist über die jeweiligen Eigentümer langfristig sichergestellt (SEB, S. 64)

Die Kalaidos FH und die zugehörigen Rechtsgefässe sind mit den nötigen Finanz- und Sachmitteln ausgestattet, die es erlauben, den gesetzlichen Leistungsauftrag und die Strategiepläne umzusetzen. Die Finanzplanung ist auf eine nachhaltige Entwicklung ausgelegt, sodass der Fortbestand der Kalaidos FH sowohl im normalen Fall (Average Case) als auch im unter den

Erwartungen liegenden Fall (Worst Case) gesichert ist. Der Betrieb und die Entwicklung der Kalaidos FH sind sowohl für die Stifterin der Stiftung Kalaidos FH als auch für die Stifterinnen oder Aktionäre der Kooperationspartner von grosser strategischer Bedeutung. Die Kooperationspartner sind verpflichtet, die notwendige Finanzierung zur Verfügung zu stellen, was in entsprechenden Leistungsvereinbarungen geregelt ist.

Alle Finanzprozesse (Planung, Budgetierung, Rechnung, Controlling) mit den Schnittstellen zu den Departementen sind gemäss SEB definiert und etabliert. Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sind geregelt (Organisationsreglement, Entscheidungsmatrix zum Organisationsreglement). Alle Rechtsgefässe erstellen monatlich gemäss Weisung des Stiftungsrats bzw. Verwaltungsrats Abschlüsse und besprechen diese quartalsweise im Verwaltungs- bzw. Stiftungsrat. Das Budget für das Folgejahr inklusive Investitions- und Projektplanung wird zusammen mit der Mehrjahresplanung in der Herbstsitzung der Stiftungs- bzw. Verwaltungsräte des laufenden Jahres verabschiedet. Im gleichen Zeitraum werden die strategischen Projekte für die jeweils kommenden ein bis zwei Jahre definiert und die Umsetzung dieser durch entsprechende personelle und finanzielle Ressourcen sichergestellt (Beispiel Schulverwaltungssoftware).

Die Jahresrechnung jeder Rechtseinheit der Kalaidos FH wird jährlich revidiert und durch eine unabhängige Revisionsstelle testiert. Sie wird von der Generalversammlung der Aktiengesellschaft oder von der staatlichen Stiftungsaufsicht genehmigt. Hinzu kommt, dass das Eidgenössische Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) im Rahmen seiner Aufsichtsfunktion über die Kalaidos FH jährlich die finanzielle Situation beurteilt (Rückmeldung SBF 2020). Zusätzlich beurteilt die Revisionsgesellschaft der Stifterin der Kalaidos FH die finanzielle Situation der Stifterin, der Kalaidos Bildungsgruppe. Als mittel- und langfristiges Planungsinstrument dient die rollende Finanzplanung, welche jährlich aktualisiert wird. Auf der Basis von Leistungsauftrag und rollender Finanzplanung erfolgt die jährliche Budgetierung. Ab Mitte des Jahres wird viermal eine Projektion erstellt (Juni, September, Oktober, November), welche dem Stiftungs-/Verwaltungsrat als Führungsinstrument dient. Damit können die Verantwortlichen rasch auf Änderungen wichtiger Faktoren reagieren. Durch das interne Kontrollsystem IKS (internes Kontrollsystem der Kalaidos Bildungsgruppe bzw. abgeleitet daraus der Kalaidos FH) werden Fehler, Fehlhandlungen und Risiken vermieden bzw. reduziert.

Die Hauptfinanzierungsquelle der Kalaidos FH sind ihre Kundinnen und Kunden resp. die Studierenden mit ihren Studiengebühren für die Aus- und Weiterbildungsangebote. Die Finanzierung der Forschung und Entwicklung erfolgt durch Trägerbeiträge (z. B. Careum Stiftung), Drittmittel (z. B. SNF, Innosuisse) und Auftragsforschung. Für die Trägerbeiträge gibt es keine Bedingungen, die die Forschung einschränken. Investitionen in den Aufbau der Kalaidos FH werden von den Trägern à fonds perdu geleistet. (SEB, S. 10) Dienstleistungen für Dritte werden ausschliesslich über Honorare finanziert.

Die Liquidität wird laufend geprüft und die Zahlungsein- und -ausgänge werden geplant und überwacht. Zusätzlich gibt es die Möglichkeit, liquide Mittel über die Kalaidos Bildungsgruppe zu disponieren. (SEB, S. 64–65)

Personelle Ressourcen

Die Kalaidos FH informiert in ihrem SEB, dass das pädagogische, wissenschaftliche, administrative und technische Personal sowohl in Bezug auf Anzahl Stellen als auch auf Qualifikationen so ausgestattet sind, dass die Kalaidos FH ihre strategischen Ziele und den gesetzlichen Leistungsauftrag erfüllen kann. Mit dem Wachstum der Studierenden (Verdoppelung seit 2013) ist

auch die Anzahl Mitarbeitende von 76 (2013) auf 124 (2020) gestiegen. Die Kalaidos FH unterscheidet zwischen festangestellten administrativen Mitarbeitenden (AMA) – zu welchen auch die wissenschaftlichen Mitarbeitenden und die Führungspersonen zählen – und pädagogischen Mitarbeitenden (PMA) – auch Dozierende genannt.

Für alle administrativen Mitarbeitenden gilt das Personalreglement, welches eine Ergänzung zum Gesamtarbeitsvertrag vzh (Verband Zürcher Handelsfirmen) ist, dem die Kalaidos FH angeschlossen ist. Das weitere wissenschaftliche Personal an der Kalaidos FH ist als AMA unbefristet oder projektspezifisch befristet angestellt. Mit den Mitarbeitenden werden mindestens jährlich Zielvereinbarungs- und -überprüfungsgespräche geführt, in welchen u. a. die Passung von Aufgabe und Qualifikation überprüft wird und allfällige Entwicklungsmassnahmen definiert und initiiert werden (siehe Standard 4.2). Für Führungskräfte besteht (in der Pilotphase) eine veränderte, auf Führung und Strategie ausgerichtete Vereinbarung.

Die pädagogischen Mitarbeitenden der Kalaidos FH sind in der Regel hauptamtlich in einem ausserhochschulischen Berufsleben tätig, das sie für die Lehre in einem Thema oder Fachgebiet qualifiziert. Sie üben die Dozierentätigkeit im Nebenamt aus und sind mit der Kalaidos FH vertraglich über einen Rahmenvertrag verbunden. Mit diesem Modell, das gemäss SEB den Wissenstransfer zwischen Forschung, Lehre, Weiterbildung und Praxis wirkungsvoll sicherstellt, könne die Strategie der Kalaidos FH optimal umgesetzt werden. Die zentralen Abläufe im Personalmanagement sind als Prozesse definiert und werden durch entsprechende Hilfsmittel wie elektronische Tools, Checklisten und Formulare unterstützt. Für jede Funktion gibt es eine Stellenbeschreibung auf der Grundlage des vom HR ausgegebenen Standardformulars mit Anforderungen, Zielen, Aufgaben und Eingliederung.

Infrastruktur

Der Hauptsitz der Kalaidos FH befindet sich in Zürich Oerlikon in Bahnhofsnähe. In den Räumlichkeiten des «Bildungszentrums Jungholz» sind neben dem Gesamtrektorat auch die Departemente Wirtschaft, Recht und Musik untergebracht. Das Departement Gesundheit (Careum Hochschule Gesundheit) hat seinen Sitz in Zürich nahe des Universitätsspitals. Das Schweizerische Treuhand-Institut STI (als Teil des Fachbereichs Wirtschaft) hat seine Büro- und Schulungsräumlichkeiten an der Josefstrasse in Zürich, geteilt mit der Verbandsschule der Treuhanduisse (Schweizer Treuhänder Schule STS als Kooperationspartner der Kalaidos FH und Miteigner der STI AG). In Lausanne befinden sich neben den Schulungsräumlichkeiten drei Arbeitsplätze für die Mitarbeitenden vor Ort. Die PHW hat ihre Räumlichkeiten in Bern.

Die Kalaidos FH verfügt insgesamt über Standorte in Zürich, Bern, Luzern, Lausanne (inkl. Büroräumlichkeiten) und Genf. Die Nutzung der Räumlichkeiten ist durch langjährige Mietverträge gesichert, wobei auch zusätzliche Räume angemietet werden können. Insgesamt gilt der Grundsatz: Büro/Betrieb und Unterricht sollen möglichst am gleichen Ort sein (entsprechend dem Profil «Näher»). Die Büro- und Unterrichtsräumlichkeiten sind zweckmässig eingerichtet und berücksichtigen die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und berufstätigen Studierenden. Dabei wird aktuellen Arbeits- und Unterrichtsformen und -methoden eine grosse Bedeutung zugemessen. So laufen beispielsweise integriert in die Lehre Projekte zu neuer Methodik und Didaktik im Unterricht (Präsenz, Online, Hybrid). Die Kalaidos führt Evaluationen zu infrastrukturellen Anforderungen (Hard- und Software, Raumausstattung) durch, um optimale Lernumgebungen anbieten zu können. Bei der Neugestaltung der Büroräume 2019 wurden alle Mitarbeitenden (vertreten durch Teammitglieder) bei der Ausgestaltung der Räume und bei der Wahl der Infrastruktur einbezogen. (SEB, S. 65)

In ihrer Analyse des Standards kommen die Gutachtenden zum Schluss, dass die Herkunft und die Verwendung der finanziellen Mittel transparent festgelegt sind und dass die Budgetierung nach privatwirtschaftlichen Grundsätzen erfolgt. Die oben beschriebenen Finanzprozesse haben die Gutachtenden als etabliert und gut funktionierend wahrgenommen.

Da die Kalaidos FH eine private Bildungsinstitution ist, muss sie mit ihren Ressourcen haushälterisch umgehen. Bei allem Verständnis für die ökonomischen Herausforderungen sehen die Gutachtenden den Mitteleinsatz für den Forschungsbereich als knapp an. Um dem Anspruch einer Fachhochschule gerecht zu werden, sind die Mittel zu überdenken und wenn möglich zu erhöhen. Auch die Personaldecke ist knapp bemessen; die Kalaidos FH beschäftigt insgesamt rund 125 Mitarbeitende, zu denen sowohl administrative als auch fest angestellte wissenschaftliche Mitarbeitende sowie Leitungspersonen zählen. Die Gutachtenden haben zwar den Eindruck gewonnen, dass die Kalaidos FH mit dem aktuellen Personalbestand ihre Aufgaben bewältigen kann, jedoch sehen sie ein Risiko darin, dass wichtige qualitätsrelevante Entwicklungsaufgaben in Lehre und Forschung zukünftig nicht mehr quasi im Nebenamt ausgeführt werden können, sondern separat ressourciert (z. B. Tätigkeit in Arbeitsgruppen) werden müssen.

In Sachen Infrastruktur wurde in letzter Zeit insbesondere in die Unterstützung digitaler Lehre investiert, was die Gutachtenden ausdrücklich positiv mit Blick auf die Zukunftssicherung der FH bewerten, denn hybride Studienmodelle entsprechen zunehmend dem Wunsch der Studierenden nach Flexibilität. Auch im Verwaltungsbereich können von der weiteren Digitalisierung (z. B. neue Schulverwaltungssoftware) Optimierungen erwartet werden.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.1 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung:

Die Gutachtenden empfehlen, den Ressourceneinsatz für den Bereich Forschung nach Möglichkeit zu verstärken.

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

Beschreibung und Analyse

Die Qualifikation ihrer Mitarbeitenden stellt für die Kalaidos FH einen elementaren Erfolgsfaktor zur Erreichung ihrer strategischen Ziele und zur Sicherstellung der Passung und der Qualität der Angebote dar. Es gilt der Grundsatz: Personen mit höchster Passung rekrutieren, wirkungsvoll integrieren und Unterstützung zur Weiterentwicklung bieten. (SEB, S. 67)

Folgende Personalkategorien werden unterschieden:

Pädagogische Mitarbeitende (Dozierende)

Die pädagogischen Mitarbeitenden (Dozierende) sind über einen Rahmenvertrag und jeweilige Einsatzverträge an die Kalaidos FH gebunden. Dieses Mandatsverhältnis umfasst einen Auftrag von wenigen Lektionen pro Jahr bis zu einigen Tagen Unterricht (i. d. R. 8–24 Lektionen pro Semester, selten mehr als 100 Lektionen pro Jahr). Bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitender

wird grosser Wert darauf gelegt, dass diese über die erforderlichen Qualifikationen für die entsprechende Stelle verfügen. Dies gilt sowohl für die Fach- als auch für die Sozial- und Methodenkompetenzen. Aufgrund der strategischen Ausrichtung der Kalaidos FH auf den Praxisbezug wird ein starker Fokus auf die berufliche Tätigkeit der Dozierenden gelegt.

Der Einstellungsprozess (Personal rekrutieren) legt vier Qualitätskriterien fest:

1. Die fachliche Kompetenz und Erfahrung
Der berufliche Hintergrund muss im Einklang mit dem Themenschwerpunkt des unterrichteten Fachs stehen. Dozierende, deren beruflicher Schwerpunkt Unterrichten/Dozieren ist, entsprechen nicht dem gewünschten Profil.
2. Ausbildung und Weiterbildung
Dozierende verfügen in der Regel über einen Hochschulabschluss auf mindestens dem Niveau, welches sie unterrichten, idealerweise eine Stufe höher.
3. Die methodisch-didaktische/pädagogische Kompetenz
Methodisch-didaktische/pädagogische Aus-/Weiterbildung und/oder Erfahrung in der Erwachsenenbildung muss von den Dozierenden nachgewiesen werden – allenfalls können Massnahmen vorgeschlagen werden, um die fehlende Erfahrung/Ausbildung zu kompensieren.
4. Die Forschungstätigkeit
Dozierende verfügen idealerweise über Forschungserfahrung und/oder weisen entsprechende Publikationen in Fachzeitschriften o. ä. aus, insbesondere beim Einsatz in der Ausbildung (Bachelor- und Masterprogramme).

Für die Erfüllung des ersten Kriteriums ist die fachliche Kompetenz und Erfahrung unabdingbar. Für die Kriterien 2 bis 4 existieren definierte Kompensationsmöglichkeiten (im Prozess festgelegt).

Die Dozierenden sind – wie erwähnt – in einem Mandatsverhältnis angestellt, was mit sich bringt, dass eine Weiterführung der Anstellung für jeden Einsatz von den Studiengangsleitungen explizit bestätigt werden muss. Die Evaluationen erfolgen über die Modulbefragungen. Werden hier Defizite zu einzelnen Kriterien festgestellt, werden gemeinsam Massnahmen besprochen und allenfalls als Bedingung für eine Weiterbeschäftigung gemacht. Im Fachbereich Musik besteht ein separater Prozess zur Sicherstellung der Qualifikationen der Dozierenden, insbesondere wird in diesem Fachbereich für Hauptfachdozierende ein eigenes Akkreditierungsverfahren durchgeführt.

Für die Erhaltung und/oder Weiterentwicklung der Kompetenzen bietet die Kalaidos FH ihren Dozierenden verschiedene Angebote an, zum Beispiel Ringvorlesungen zur Erweiterung der wissenschaftlichen Kompetenzen. Das Aus- und Weiterbildungsreglement der Kalaidos FH sichert auch für die Dozierenden Rabatte und Förderbeiträge an relevanten Aus- und Weiterbildungen.

Für alle neuen sowie ca. alle drei Jahre für die bereits eingesetzten Dozierenden finden Dozierendensitationen statt. Diese unangemeldeten Unterrichtsbesuche werden seit vielen Jahren von einer externen Fachperson durchgeführt. Neben einem mündlichen Feedback im Anschluss an die besuchte Lektion werden Visitationsberichte verfasst. Sie dienen den Dozierenden und Studiengangsleitenden für die Weiterentwicklung der Unterrichtstätigkeit bzw. als weiteres Element zur Sicherstellung der Unterrichtsqualität.

Administrative Mitarbeitende

Die erforderlichen Qualifikationen sind jeweilig definiert und werden in den Stelleninseraten und

in den Stellenbeschreibungen kommuniziert. Während des Rekrutierungsprozesses werden sie mit verschiedenen Instrumenten (Interviews, Arbeitsproben, Probearbeiten u. a.) systematisch überprüft. Ein professionelles Recruiting-Tool unterstützt den Rekrutierungsprozess von der Stellenausschreibung bis zur Bewertung von Bewerbenden einschliesslich der Kommunikation mit den Linienvorgesetzten. In diesem Tool werden alle Bewerberinnen und Bewerber auf eine bestimmte Stelle objektiv nach denselben Kriterien bewertet.

Neue Mitarbeitende werden über einen strukturierten Onboarding-Prozess eingestellt. Neben dem Durchlaufen eines standardisierten Einführungsprogrammes mit individueller Anpassung finden – beispielsweise für QM-Themen wie das Prozessmanagement – mehrmals jährlich spezifische Einführungs-Workshops statt. Darüber hinaus werden in Workshops etc. Strategie und Kultur der Kalaidos FH erläutert. Vor Ende der Probezeit findet mit allen neuen Mitarbeitenden ein strukturiertes Gespräch mit der Führungskraft statt, um nochmals zu überprüfen, ob die Qualifikationen mit dem Anforderungsprofil deckungsgleich sind.

Das jährliche *Beurteilungs- und Fördergespräch* für Mitarbeitende bildet die Basis für die Evaluation der Qualifikationen und die Ermittlung des Entwicklungsbedarfs. Gemeinsam mit der vorgesetzten Person werden mögliche Entwicklungsfelder und -wünsche besprochen und Ziele für das nächste Jahr festgelegt. Wie der SEB beschreibt, liefert das Mitarbeitendenbeurteilungs- und Fördergespräch die Grundlage für die gezielte und auf die Strategie abgestimmte Personalentwicklung der Mitarbeitenden. Jedoch noch ausstehend ist eine übergeordnete strategische Personalplanung an der Kalaidos FH, diese sei im Aufbau. (SEB, S. 69)

Die Gutachtenden können bestätigen, dass die Anforderungen für die Einstellung von administrativem Personal wie auch die Kriterien für die Beschäftigung von Dozierenden im Mandatsverhältnis geregelt sind und dass die entsprechenden Prozesse festgelegt sind. Die gesamte Personalstruktur ist dadurch gekennzeichnet, dass die Kalaidos FH über einen kleinen Stamm an fest angestelltem Personal (administrative Mitarbeitende, zu denen auch die angestellten wissenschaftlichen Mitarbeitenden oder Leitungspersonen gehören) und einen umfangreichen Teil von (externen) Dozierenden verfügt. Auch wenn der Praxisbezug (*Fachliche Kompetenz und Erfahrung*, das einzige Kriterium, welches nicht kompensiert werden kann) von allen als wichtigste Voraussetzung für Dozierende genannt wurde, empfehlen die Gutachtenden, unbedingt auch der wissenschaftlichen Expertise (Kriterium 4) genügend Gewicht zuzumessen. Die Beschäftigung von forschungsaffinen Dozierenden hilft mit, die forschungsgestützte Lehre insgesamt zu verstärken. Insbesondere in den Masterstudiengängen sollen zwingend Dozierende mit Forschungskompetenz unterrichten. Die Gutachtenden unterstützen ausdrücklich die angesprochenen Bestrebungen, mit denen Dozierende in Forschungsprojekte integriert werden sollen. Insgesamt verweisen die Gutachtenden darauf, dass nach ihrer Ansicht genügend akademisches Personal in Schlüsselfunktionen der Lehre und Forschung eingesetzt wird, welches über die entsprechende Kompetenz und Reputation verfügt. Die Gutachtenden regen an, dass die Kalaidos FH ausgehend von ihrem Portfolio für die Personalplanung eine strategische Bedarfsanalyse (z. B. welche Schlüsselpositionen sollen wie besetzt werden?) erstellt und diese konsequent umsetzt. Wie im SEB stipuliert, ist eine strategische Personalplanung bereits geplant oder im Aufbau; die Gutachtenden empfehlen unbedingt, diese voranzutreiben und ein kompatibles systematisches Weiterbildungskonzept für alle Akteure der FH daraus zu entwickeln.

Ein Instrument, welches ebenfalls im Bereich Evaluation und Weiterentwicklung verortet werden kann, sind die oben beschriebenen Hospitationen. Die Gutachtenden haben in den Gesprächen erfahren, dass diese regelmässig durchgeführt werden, nicht etwa nur aufgrund schlechter Evaluationsergebnisse. Sie heben diese Massnahme als sehr positiv hervor bzw. als gelungenes

Beispiel dafür, wie der Herausforderung, viele externe Dozierende in die Qualitätssicherung einzubinden, begegnet werden kann.

Die neuen Mitarbeitenden fühlen sich durch den Onboarding-Prozess gut unterstützt. Die entsprechenden HR-Prozesse sind professionell ausgestaltet und ausbaufähig. Die Gutachtenden sind der Meinung, dass im Personalbereich Synergien zwischen den Departementen (Careum hat eine eigene Personalabteilung) noch stärker genutzt werden können.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.2 als grösstenteils 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.

Beschreibung und Analyse

Die Kalaidos FH sieht sich in ihrer Vision als «Entwicklungsplattform», sowohl für die Studierenden und Praxispartner als auch insbesondere für ihre Mitarbeitenden. Lebenslanges Lernen auf diversen Ebenen steht im Zentrum der Kalaidos FH. Deshalb stehen den Mitarbeitenden auch zahlreiche Möglichkeiten offen, um Neues zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Für alle administrativen Mitarbeitenden mit einer Festanstellung sowie für alle Dozierenden an der Kalaidos Fachhochschule AG, der Stiftung Kalaidos Fachhochschule sowie der Schweizer Akademie für Musik und Musikpädagogik gilt das Aus- und Weiterbildungsreglement. Grundsätzlich sind Angebote aus der Kalaidos Bildungsgruppe zu belegen, es können in gewissen Fällen auch externe Angebote besucht werden, beispielsweise wenn das gewünschte Angebot in der Kalaidos Bildungsgruppe nicht vorhanden ist. Die Kalaidos FH unterstützt die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden «im Rahmen des geschäftlich Möglichen und Sinnvollen». (SEB, S. 70)

Dozierende

Die Kalaidos FH beschäftigt Dozierende, deren hauptberuflicher Einsatz nicht an der Fachhochschule selbst liegt. Wie im SEB dargelegt, ist die Laufbahnentwicklung im Bereich der Dozierenden nicht im Hauptfokus. Die Dozierenden können jedoch bei entsprechend hoher fachlicher und wissenschaftlicher Qualifikation, Unterrichtserfahrung sowie durch gute Feedbacks innerhalb ihres Fachbereichs zusätzliche Funktionen übernehmen, wie z. B. Modulverantwortungen in der Lehre oder Kompetenzcenterleitungen innerhalb der Studiengänge in der Weiterbildung. Weiter stellt die Berufung zu einer Professur eine Möglichkeit zur Laufbahnentwicklung der Dozierenden innerhalb der Fachhochschule dar, dieser Weg ist im *Reglement zur Berufung* beschrieben.

Administrative Mitarbeitende

Grundlage für die Laufbahnentwicklung bilden das jährliche Mitarbeitendenbeurteilungs- und Fördergespräch sowie die Stellenbeschreibungen mit klar definierten Anforderungsprofilen, auf deren Basis Entwicklungsbedarf innerhalb der aktuellen Funktion und allfällige Weiterentwicklungsmöglichkeiten und -wünsche systematisch besprochen und festgehalten werden. Daraus werden jeweilig On-the-job-Massnahmen zur spezifischen Erweiterung der Kompetenzen abgeleitet und Anträge zu Aus- und Weiterbildungen erarbeitet. Mitarbeitende können sich so für an-

dere weitergehende Funktionen qualifizieren und längerfristig mehr Verantwortung übernehmen. Vakanzen im administrativen Bereich werden zuerst intern kommuniziert, um den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, sich zu bewerben.

Eine Übersicht definiert klar festgelegte Funktionen. So ist es beispielsweise möglich, sich von einer Funktion als Studiengangskoordination zu einer Programmmanagerfunktion mit mehr Kompetenzen zu entwickeln. Aufgrund der flachen Hierarchien innerhalb der Hochschule sind die hierarchischen Laufbahnen jedoch begrenzt. Deshalb bietet die Kalaidos Fachhochschule ihren Mitarbeitenden regelmässig Möglichkeiten, sich in Projekten einzubringen und ihre Kompetenzen so stetig zu erweitern. (SEB, S. 71)

Wissenschaftliche Mitarbeitende

Gemäss Aussage der Kalaidos FH in ihrem SEB fördert sie die Laufbahnentwicklung ihrer überwiegend forschend tätigen Mitarbeitenden durch Beiträge zur fachlichen Weiterqualifikation und durch aktives Coaching durch Senior Researchers. Im Rahmen dieser Bemühungen werden beispielsweise Beiträge für die Teilnahme an nationalen und internationalen Fachkonferenzen und Netzwerktreffen entrichtet. Herausragende Forscherinnen und Forscher haben die Möglichkeit, während ihrer Arbeitszeit Forschungsanträge für Drittmittel im Rahmen der Personalförderung zu verfassen.

Die Gutachterinnen und Gutachter haben in den Gesprächen erfahren, dass die administrativen Mitarbeitenden viele Möglichkeiten für Weiterentwicklung und Weiterbildung haben, die auch genutzt werden. Noch fehlt ein systematisches Konzept, welches u. a. auch die Kompetenzentwicklung von Führungskräften umfasst. Die Gutachtenden empfehlen, im Rahmen der geplanten strategischen Personalplanung und -entwicklung ein explizites Weiterentwicklungskonzept zu verfassen, welches die Angebote und Möglichkeiten für die verschiedenen Personalkategorien umfasst. Auch die didaktischen Weiterbildungen für Dozierende sollten ins Auge gefasst werden. Insbesondere gilt es, den wissenschaftlichen Nachwuchs – auch wenn dieser quantitativ einen kleinen Teil der Kalaidos FH ausmacht – in den Fokus zu nehmen. Die Kalaidos FH fördert nachweislich bereits den wissenschaftlichen Nachwuchs, z. B. durch ihre Netzwerke zur interdisziplinären Zusammenarbeit mit nationalen und internationalen universitären Hochschulen sowie durch eine Laufbahnberatung durch die Forschungsleitenden der Departemente in einer entsprechenden Betreuungs- und Dienstleistungsstelle für das wissenschaftliche Personal an der Kalaidos FH. Zusätzlich zu diesen zielführenden Massnahmen sehen die Gutachtenden jedoch insb. Bedarf an zeitlichen Freiräumen für den wissenschaftlichen Nachwuchs, damit dieser wissenschaftliche Studien und Publikationen auch tatsächlich realisieren kann.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.3 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung:

Die Gutachtenden empfehlen, die geplante strategische Personalplanung voranzutreiben und die Qualifizierung des Personals mit einem Weiterbildungskonzept für alle repräsentativen Akteursgruppen der FH zu unterstützen. Ein spezieller Fokus im Bereich der Personalentwicklung soll auf dem wissenschaftlichen Nachwuchs liegen.

5. Bereich: Interne und externe Kommunikation

Standard 5.1: Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs macht ihre

Qualitätssicherungsstrategie öffentlich und sorgt dafür, dass die Bestimmungen zu den Qualitätssicherungsprozessen und deren Ergebnisse den Mitarbeitenden, den Studierenden sowie gegebenenfalls den externen Beteiligten bekannt sind.

Beschreibung und Analyse

Der interne Zugang zu Qualitätssicherungsprozessen und Reglementen erfolgt insbesondere über das Dokumentenmanagementsystem. Neueintretende werden im Zuge des Einführungsprozesses darüber informiert und funktionsspezifisch geschult. Nach grösseren Überarbeitungen im K-QMS finden Informationsveranstaltungen und Schulungen statt, begleitet von schriftlichen Hinweisen über E-Mail (inkl. Merkblätter o. ä.). Die QM-Prozesse inkl. der mitgeltenden Reglemente, Richtlinien und Vorlagen sind über das Prozessmanagementsystem einsehbar. Die für Studierende relevanten Reglemente und damit verbundenen Prozesse werden zu Beginn eines Studiums im Lernraum OpenOlat publiziert. Die Abläufe von Evaluationsverfahren sind schriftlich festgelegt und zum grössten Teil im Prozessmanagementtool abgelegt.

Eine wichtige Kommunikationsplattform im Bereich der externen Kommunikation ist die Website: Dort ist einerseits auf einer eigenen Subsite «Qualität ist uns wichtig» das K-QMS beschrieben, andererseits sind auf Ebene der Departemente bzw. Studiengänge Informationen wie Zulassungsbedingungen, Rechtsmittelverfahren, Reglemente etc. zu finden.

Ergebnisse aus Evaluationen werden gemäss SEB gezielt adressatengerecht kommuniziert: Bei der Evaluation der Mitarbeitendenzufriedenheit werden die Ergebnisse top-down weitergegeben. Ebenso findet eine Information über die Ergebnisse an Gesamtmitarbeitermeetings statt. Die Resultate der Befragung werden im monatlich stattfindenden Führungskräftemeeting (FK Dialog) diskutiert und in Workshops die Themen vertieft bzw. übergreifende Themen identifiziert und übergeordnete Massnahmen diskutiert. Die Rektorinnen und Rektoren der Departemente binden die nächsttiefere Führungsebene ein, indem in Workshops Zusammenhänge und Handlungsbedarf eruiert werden. Schliesslich werden die Befragungsergebnisse in die Teams zurückgespielt, wo die Resultate die Basis für eine vertiefte qualitative Auseinandersetzung darstellen. Über die Resultate der Workshops und die eingeleiteten Massnahmen wird in den Departementsleitungen informiert. Analog verläuft die Kommunikation in anderen Erhebungen, wie beispielsweise bei der Befragung der Dozierenden, der Alumni oder der Studierenden auf Ebene der gesamten Fachhochschule. Die Departemente sind dabei für die Ableitung von Massnahmen und die Kommunikation der Ergebnisse zuständig, dies kann z. B. im Rahmen eines Newsletters sein. Im Rahmen der Hochschulkonferenz berichten die Rektorinnen und Rektoren über die Ergebnisse und Massnahmen im jeweiligen Departement. Die Kommunikation der Ergebnisse aus den Unterrichtsevaluationen erfolgt in den verschiedenen Studiengängen unterschiedlich. Das reicht von der Information zu den Ergebnissen aus den Befragungen über Workshops mit Studierenden bis zur schriftlichen Information an Studierende und Dozierende. (SEB, S. 72)

Die Gutachterinnen und Gutachter halten fest, dass die Kalaidos FH ihre Qualitätssicherungsstrategie im Rahmen des K-QMS und die Elemente desselben auf ihrer Website publiziert hat. Die Beschreibung des K-QMS ist indes sehr generisch gehalten. Wie sich das Qualitätsmanagementsystem über alle Departemente hinweg und auf die Kooperationsinstitutionen bezieht, geht nicht hervor. Die Gutachtenden stellen fest, dass sich beispielsweise die PHW Bern auf ihrer Website zwar auf die Akkreditierung beruft, jedoch keine Informationen zum Qualitätssicherungssystem abbildet. Die Gutachtenden haben das Qualitätsmanagement der PHW an der Vor-Ort-Visite explizit thematisiert, auch weil sie dazu dem SEB keine Informationen entnehmen

konnten. Sie haben in Erfahrung gebracht, dass das Prozessmanagement über eine Schnittstelle mit dem K-QMS der Kalaidos FH funktioniert und dass ein regelmässiger Austausch zu QM-Fragen etabliert ist. Ob und wie den Studierenden der PHW die Qualitätssicherungsprozesse bekannt sind, konnte nicht abschliessend geklärt werden. Die Gutachtenden erwarten im Zusammenhang mit diesem Standard, dass die Kalaidos FH ihr QM-System bezogen auf ihre Partner – dies gilt für alle strategischen wie Programmkooperationen – expliziert (siehe Empfehlung zu Standard 1.2).

Für die interne Kommunikation nutzt die Kalaidos FH ihr Prozessmanagementtool: Wie in den Gesprächen zu erfahren war, werden die Prozesse von den administrativen Mitarbeitenden rege genutzt und der Zugang zu Reglementen etc. funktioniert problemlos. Die Studierenden berichten von der Plattform OpenOlat, wo sie sämtliche wichtigen Informationen zu ihrem Studium finden. Was die Kommunikation an Studierende betrifft, bemängeln die Gutachtenden eine nicht systematisierte Information der Evaluationsergebnisse. Diese Kommunikation kann zwar durchaus unterschiedlich vorgenommen werden, sollte allerdings immer stattfinden, was aktuell (noch) nicht der Fall ist. Wie unter Standard 3.2 erwähnt, sollte der PDCA-Zyklus durchgehend geschlossen werden.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.1 als grösstenteils 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.

Beschreibung und Analyse

Die Abteilung *Marketing und Kommunikation* koordiniert die internen sowie externen Kommunikationsaktivitäten der Kalaidos Fachhochschule. Die Marketing- und Kommunikationsleitung für die Fachbereiche Wirtschaft, Recht und Musik ist zentral organisiert und steht im engen Austausch mit den Verantwortlichen des Fachbereichs Gesundheit. Insbesondere wird die Kalaidos-FH-Website zentral organisiert. Der Bereich *Unternehmenskommunikation* arbeitet eng mit der Gesamtleitung der Kalaidos FH zusammen und unterstützt die internen sowie externen Kommunikationsmassnahmen aller Bereiche.

Die Kalaidos Fachhochschule verfolgt eine Dachmarkenstrategie und setzt diese mittels integrierter Kommunikation um. Die Marke «Kalaidos Fachhochschule – Die Hochschule für Berufstätige» soll an Bekanntheit gewinnen, gestärkt werden und sich zunehmend profilieren. Die sich in Arbeit befindende Kommunikationsstrategie orientiert sich dabei übergreifend an den Hauptstossrichtungen der Gesamtstrategie der Kalaidos Fachhochschule. Die PHW Bern ist hinsichtlich Marketing und Kommunikation eigenständig und unabhängig. Einziger Abstimmungsbedarf besteht betreffend Dual-Branding und der Einhaltung der entsprechenden Corporate-Design-Richtlinien. Ebenso gilt dies für die Careum Hochschule Gesundheit (Departement Gesundheit).

Inhaltlich basiert die Kommunikation auf den Schwerpunkten Aus- und Weiterbildung, Forschung sowie Dienstleistungen. Adressaten sind dabei externe (potenzielle Studierende, Arbeitgebende, Unternehmen, Forschungs- und DienstleistungspartnerInnen, Alumni, interessierte Öffentlichkeit, Medienschaaffende, Politik) und interne Zielgruppen (Mitarbeitende, Studierende, Dozierende).

Es werden praktisch ausschliesslich digitale Kanäle bespielt. Zentrales Instrument ist die Website. Die Inhalte der Website werden durch Content Managerinnen bzw. Manager in den einzelnen Instituten, Departementen und Bereichen gepflegt. Vor der Publikation von neuen Inhalten erfolgt jedoch stets eine Qualitätskontrolle durch *Marketing und Kommunikation*. Mit den jährlich auf der Website veröffentlichten Facts & Figures (Beispiel F&F 2019) werden Mitarbeitende und externe Adressatinnen und Adressaten (Medien, Politik, PartnerInnen) über die aktuellen Entwicklungen anhand von Kennzahlen informiert. Darüber hinaus werden gemäss SEB insbesondere potenzielle Kundinnen und Kunden (Studierende) angesprochen, so der SEB. Darüber hinaus gibt es den *Kalaidos Blog* sowie einen departementseigenen *Careum Blog* sowie verschiedene Newsletter (departements- oder themenspezifisch). Im Bereich Social Media ist die Kalaidos FH auf verschiedenen Plattformen aktiv, wie LinkedIn, Xing, Facebook, Twitter, YouTube und Instagram.

Im Online-Bereich werden festgelegte Kennzahlen gemessen, periodisch analysiert und interpretiert. Zum Monitoring sind Google Alerts eingerichtet. Damit werden Bewertungen auf Google, Facebook und weiteren externen Plattformen beobachtet. Zur Auswertung der Website und der Social-Media-Aktivitäten sind Google Analytics, Google Data Studio sowie Siteimprove im Einsatz.

Die interne Kommunikation erfolgt überwiegend per E-Mail und künftig über das sich im Aufbau befindende Intranet. Ziel ist es, zu aktuellen Entwicklungen an der Hochschule zu informieren und die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Kalaidos Fachhochschule zu fördern.

Mit dem auf OpenOLAT basierenden Lernraum haben die Studierenden und Dozierenden die Möglichkeit, alle ihr Studium betreffenden Unterlagen und Informationen an einem zentralen Ort zu beziehen. Auch die Stundenpläne sind dort aufgeschaltet. (SEB, S. 75)

Für den Bereich Marketing und Kommunikation bestehen etablierte Gefässe, die von Spezialistinnen und Spezialisten betreut werden. Wie die Kalaidos FH selber betont, sind potenzielle Studierende eine der primären Zielgruppen. Umso wichtiger ist es indes, dass diese die wichtigen und richtigen Informationen schnell und verständlich aufbereitet erhalten. Was die Informationen zu den Bildungsangeboten (Studiengängen) angeht, haben die Gutachtenden Unterschiede festgestellt, was auf die Content-Hoheit der Departemente und deren Gestaltungsfreiraum zurückzuführen ist. Die Gutachtenden sind der Ansicht, dass nicht nur eine Qualitätskontrolle aus kommunikationstechnischer Sicht wichtig ist, sondern auch eine hinsichtlich der inhaltlichen Qualität der Studiengangsinformationen. Die Gutachtenden haben insbesondere die Information zu Kompetenzzielen und Modulbeschreibungen vermisst (z. B. im Sinne eines frei abrufbaren Verzeichnisses). Sie regen an, die Vorgaben zu vereinheitlichen und eine inhaltliche qualitätssichernde Prüfung vorzunehmen.

Zudem geben die Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum (ESG) vor, dass Hochschulen leicht verständliche, korrekte, objektive, aktuelle und gut zugängliche Informationen über Studiengänge veröffentlichen. Gemäss ECTS-Guide der EU sind insbesondere die Learning Outcomes (Lernergebnisse) und die Prüfungsart zu veröffentlichen. Bei der Kalaidos FH sind diese Informationen nicht öffentlich sichtbar. Dies könnte z. B. über die Website einfach realisiert werden. Die Kommunikation kann gemäss den Vorgaben des ECTS-Leitfadens auf S. 93 ff. erfolgen. Damit können sich Interessentinnen und Interessenten von Studiengängen eine schnelle Übersicht über das Curriculum und die zugehörigen Inhalte machen. (Siehe auch Analyse und Auflage unter Standard 3.4.)

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.2 als grösstenteils erfüllt.

5 Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems

In der Konklusion kommen die Gutachtenden zum Schluss, dass die Kalaidos FH ein grundsätzlich wirksames Qualitätsmanagementsystem zur Akkreditierung vorgelegt hat. Dieses QMS stellt nachweislich eine Weiterentwicklung seit der Erstakkreditierung dar. Die entsprechenden Begründungen sind dem obigen ausführlichen Gutachten zu entnehmen; die wesentlichen Stärken und Schwächen werden hier noch einmal zusammengefasst:

- Die FH verfügt über die geeignete hochschulrechtliche Organisationsstruktur zur Erfüllung ihres vierfachen Bildungsauftrages und hat damit die Rahmenbedingungen für ihre erfolgreiche Zukunftssicherung gesetzt.
- Gleichermassen haben die Gutachtenden in der Vor-Ort-Visite (per Webinar) eine hohe Identifikation der Gesprächsteilnehmenden mit ihrer Hochschule empfunden. Die Nähe in der Zusammenarbeit und das spürbare Teamgefühl lassen das Branding «Näher» glaubwürdig werden.
- Auch liegt ein grundsätzlich gemeinsames Qualitätsverständnis vor, allerdings ist es bei Studierenden nicht umfassend QMS-basiert, sondern eher karriereorientiert getrieben und von einer hohen Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der FH getragen. Alle Akteursgruppen sind in umfangreiche Evaluationsprozesse einbezogen, so dass der «PDCA»-Zyklus grundsätzlich vollständig durchlaufen werden kann.
- Die Evaluationen in der Lehre zeigen einen sehr hohen Zufriedenheitsgrad mit den Bildungsprogrammen und ihrer Durchführung. Die Gespräche mit den Studierenden und Lehrenden haben diese Ergebnisse bestätigen können.
- Interne Prozesse sind effizient und überwiegend digital organisiert, so dass generell Transparenz und Kommunikation gewährleistet ist.
- Es existieren vielfältige Kommunikationsplattformen und -gefässe für die Akteursgruppen und die Ansprechbarkeit der leitenden Mitarbeitenden in Wissenschaft und Management ist gewährleistet.
- Für alle Akteursgruppen existieren zielgruppenorientierte Unterstützungs- und Förderungsoptionen, so dass die persönliche Weiterentwicklung institutionell unterstützt wird.

Diesen Stärken stehen jedoch auch Schwächen im QMS der FH gegenüber. Diese Schwächen sind im Gutachten detailliert aufgeführt und begründet sowie mit Auflagen und Empfehlungen belegt worden. Die Mehrzahl der Kritikpunkte sind jedoch nicht grundsätzlich QM-systemrelevant, sondern eher dem Entwicklungsstand der entsprechenden Komponenten des Systems geschuldet.

- Das QMS der Kalaidos FH definiert relevante Qualitätsziele auf globaler Ebene, die sehr wenig Operationalisierung erfahren (z. B. «Gute Lehre»). Hier wird eine Konkretisierung und ein differenziertes Herunterbrechen auf konkrete Kriterien notwendig werden, um die Messbarkeit und damit die Steuerbarkeit der Ziele und Massnahmen zu gewährleisten.
- Weiterhin haben die Gutachtenden ein heterogenes Niveau in der Durchdringung der QM-Ziele in den Departementen festgestellt. Im Miteinander-Lernen wird über Best Practices eine homogenere Verankerung des QM-Verständnisses erreicht werden können.
- Partizipation ist ein relevanter Erfolgsfaktor im Bildungsmanagement. Die systematische Einbeziehung aller Akteursgruppen in institutionalisierten Gefässen sollte vorangetrieben werden.
- Die ökonomisch getriebene Personalstruktur der FH im Dozierendenfeld bewirkt einen hohen Dezentralisierungsgrad. Die Einhaltung einheitlicher Qualitätsstandards in der

Lehre wird dadurch sehr erschwert. Hier müssen Formate zur Qualitätssicherung intensiviert bzw. neu implementiert werden, um die Lehre an der Kalaidos FH in hoher Qualität zu sichern.

- Damit im Zusammenhang steht die Gewährleistung der Wissenschaftlichkeit der Lehre an der Kalaidos FH. Auch wenn der Praxisbezug im Studium für Berufstätige eine sehr hohe Bedeutung hat, muss doch die Forschungsorientierung in den Studiengängen einheitlich gewährleistet sein. Hier betont die Gutachtendengruppe die Notwendigkeit, den Forschungstransfer in die Lehre über eine generelle Departement-übergreifende Stärkung der Forschungsaktivitäten sowie über curriculare Vorgaben und personelle Besetzungen sicherzustellen.

Mit diesen abschliessenden Bemerkungen sprechen die Gutachtenden der Kalaidos FH ihre Anerkennung für die intensiven QM-Bestrebungen in den vergangenen Jahren aus und sehen deutliches Entwicklungspotenzial und damit steigende Erfolgswirksamkeit in den nächsten Jahren.

6 Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems

Empfehlung 1:

Die Kalaidos expliziert das Qualitätsmanagementsystem bezogen auf seine Partner (strategische Partnerorganisationen wie Programmkooperationen) ausdrücklich in internen und extern zugänglichen Dokumentationen.

Empfehlung 2:

Die Gutachtenden empfehlen zusätzliche – insb. auf die spezifische Zielgruppe der beruflich bzw. familiär stark eingebundenen Studierenden sowie nebenberuflichen Lehrenden zugeschnittene – unterstützende Massnahmen, die es ihnen ermöglichen, sich unter Berücksichtigung ihrer engen zeitlichen Ressourcen an der Entwicklung des K-QMS zu beteiligen.

Empfehlung 3:

Die Gutachtenden empfehlen, die Bereitstellung zeitlicher Ressourcen für die Funktionen im Bereich Gleichstellung und Diversity in den Reglementen zu regeln.

Empfehlung 4:

Die Gutachtenden empfehlen, die Vergabe von Stipendien FH weit in einem übergeordneten Reglement zu regeln und öffentlich zugänglich zu kommunizieren.

Empfehlung 5:

Die Gutachtenden empfehlen, geeignete Gefässe und Massnahmen zur Sicherstellung einer einheitlichen Durchführungsqualität (z. B. Kommunikationsformate, Modulleitungen) einzusetzen bzw. zu intensivieren.

Empfehlung 6:

Die Gutachtenden empfehlen, die PDCA-Zyklen in den Evaluationen systematisch zu schliessen, indem die Ergebnisse und abgeleiteten Massnahmen kommuniziert werden.

Empfehlung 7:

Die Gutachtenden empfehlen, die Forschungsevaluation (Peer Reviews) in kürzeren zeitlichen Abständen durchzuführen.

Empfehlung 8:

Die Gutachtenden empfehlen, die Möglichkeiten zur Mobilität den Studierenden in einem Leitfa-den aufzuzeigen.

Empfehlung 9:

Die Gutachtenden empfehlen, den Ressourceneinsatz für den Bereich Forschung nach Möglichkeit zu verstärken.

Empfehlung 10:

Die Gutachtenden empfehlen, die geplante strategische Personalplanung voranzutreiben und die Qualifizierung des Personals mit einem Weiterbildungskonzept für alle repräsentativen Akteursgruppen der FH zu unterstützen. Ein spezieller Fokus im Bereich der Personalentwicklung soll auf dem wissenschaftlichen Nachwuchs liegen.

7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe

Aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts der Kalaidos FH vom 30. November 2021 und der Vor-Ort-Visite vom 24. und 25. März 2022 schlägt die Gutachtergruppe der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ vor, die Akkreditierung der Kalaidos FH mit folgenden Auflagen auszusprechen.

Auflage 1: (zu Standard 1.3 in Verbindung mit Standard 2.3)

Die Kalaidos FH formalisiert den Einbezug aller repräsentativen Akteure der Hochschule in die Entwicklung und Umsetzung des K-QMS und definiert die entsprechenden Mitwirkungsrechte für Studierende, Mitarbeitende und Dozierende hochschulweit.

Auflage 2 (zu Standard 1.4):

Die Kalaidos FH führt die Überprüfung ihres QM-Systems, insbesondere der neu konzipierten Elemente, systematisch und regelmässig durch und bindet dabei auch die QM-Prozesse bezogen auf ihre Partnerinstitutionen (institutionelle und Programmkooperationen) ein.

Auflage 3 (zu Standard 2.2)

Die Kalaidos FH definiert Qualitätsziele für ihre Leistungsbereiche (insbesondere Lehre und Forschung), hinterlegt diese mit Indikatoren und erhebt entsprechend qualitative und quantitative Daten. Die für 2022 geplante Berichtslegung der Bereiche wird umgesetzt.

Auflage 4 (zu Standard 2.4)

Die Kalaidos FH konkretisiert ihre Ziele und Massnahmen im Bereich der Nachhaltigkeit und setzt diese systematisch über alle Departemente und Partnerinstitutionen hinweg sukzessive um. Sie überprüft regelmässig die Wirksamkeit der Massnahmen.

Auflage 5 (zu Standard 3.1)

Die Kalaidos FH verstärkt die Forschungsorientierung in den Curricula bzw. die Verknüpfung von Forschung und Lehre und verankert neben der hohen Praxisorientierung auch die Forschungsorientierung in allen Departementen.

Auflage 6 (zu Standard 3.4)

Die Kalaidos FH muss verbindliche Rahmenvorgaben für die Definition und Kommunikation von studiengangrelevanten Informationen – insbesondere Zulassungsbedingungen, Ausbildungsabschlüsse formulieren. Abweichungen von gesetzlichen Rahmenbedingungen müssen korrigiert werden.

Für die Erfüllung der Auflagen sieht die Gutachtergruppe einen Zeithorizont von zwei Jahren vor; die Überprüfung soll im Rahmen einer verkürzten Vor-Ort-Visite mit drei Gutachtenden durchgeführt werden.



Teil D

Stellungnahme der Kalaidos FH

16. Juni 2022



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

Stellungnahme der Kalaidos Fachhochschule zum Bericht der Gutachtenden im Rahmen der Institutionellen Akkreditierung

Sehr geehrter Herr Grolimund

Wir bedanken uns bei den Gutachterinnen und Gutachtern sowie bei den Projektleiterinnen der AAQ für die gute Zusammenarbeit in der Vorbereitung und Durchführung des Akkreditierungsverfahrens. Das konstruktive Gesprächsklima war ein wesentlicher Faktor für die positive Lernerfahrung. Wir bedanken uns an dieser Stelle auch bei allen Studierenden, Dozierenden und Mitarbeitenden, die mit ihrem Engagement den Gutachtenden einen Einblick in unsere Hochschule ermöglichten und damit zum erfolgreichen Abschluss einen wesentlichen Beitrag geleistet haben.

Die meisten der Standards werden durch die Gutachterinnen und Gutachter als vollständig oder grösstenteils erfüllt bewertet. Dies bestätigt die Qualität unserer Arbeit sowie unserer Produkte und Dienstleistungen und das Bestreben, diese kontinuierlich weiterzuentwickeln. Die Auflagen und Empfehlungen sind für uns wertvolle Hinweise, in welchen Bereichen wir fokussiert Massnahmen identifizieren und umsetzen können. Die Auflagen unterstützen bereits laufende Bestrebungen und bestärken uns auf dem eingeschlagenen Weg.

Wir danken für die Gelegenheit, zum vorliegenden Bericht Stellung zu nehmen und im Folgenden die Auflagen zu kommentieren.

Stellungnahme zu den Auflagen

Zu Auflage 1: (zu Standard 1.3 in Verbindung mit Standard 2.3)

Die Kalaidos FH muss den Einbezug aller repräsentativen Akteure der Hochschule in die Entwicklung und Umsetzung des K-QMS formalisieren und die entsprechenden Mitwirkungsrechte für Studierende, Mitarbeitende und Dozierende hochschulweit definieren.

Die Kalaidos FH ist sich der Bedeutung des Einbezugs bewusst und erachtet die Aussen- und Innensicht (Mitarbeitende) als zentrale Elemente für die kontinuierliche Qualitätsentwicklung. Daher ermöglicht die Kalaidos FH sämtlichen Stakeholdern, sich entsprechend einzubringen. Dazu sind verschiedene Plattformen und Gefässe in Kraft, welche von den repräsentativen Akteuren genutzt und geschätzt werden, um sich generell und spezifisch, formell und informell, schriftlich und mündlich, individuell und kollektiv zu verschiedenen Aspekten der

Qualität und der Leistungserbringung einzubringen. Die Kalaidos FH wird dem Anliegen der Gutachtenden nachgehen, wie die vorhandenen Mitwirkungsmöglichkeiten sichtbarer formalisiert werden können.

Zu Auflage 2: (zu Standard 1.4):

Die Kalaidos FH muss die Überprüfung ihres QM-Systems, insbesondere der neu konzipierten Elemente, systematisch und regelmässig durchführen und dabei auch die QM-Prozesse bezogen auf ihre Partnerinstitutionen (Institutionelle- und Programm-Kooperationen) einbinden.

Die weiterentwickelte Version des K-QMS – des Qualitätsmanagement-Systems der Kalaidos FH – führt die seit der letzten Akkreditierung bewährten Elemente fort. Die Instrumente und Prozesse wurden basierend auf den bestehenden Grundlagen überarbeitet, systematisiert und harmonisiert (keine Neuentwicklungen). Diese Rahmenbedingungen und Prozesse waren und sind weiterhin für alle Fach- und Leistungsbereiche sowie für alle Partnerinstitutionen auf institutioneller und auf Programmebene verbindlich. Dies wird über eine enge Einbindung der Einheiten und Partnerinstitutionen und eine funktionierende Governance¹ mit entsprechenden Verantwortungen und Kompetenzen bereits heute gewährleistet. Insgesamt erachtet die Kalaidos FH diesen Standard folglich als grösstenteils erfüllt.

Für die regelmässige Überprüfung des QM-Systems sind im Selbstbeurteilungsbericht drei Massnahmen aufgeführt, wobei u. a. ein umfassender Peer-Review jeweils im vierten Jahr nach der Institutionellen Akkreditierung durchgeführt wird. Insofern wird die Kalaidos FH diesen Aspekt nicht im Zeitraum der Auflagenüberprüfung (2 Jahre) erfüllt haben. Die durch die Gutachtenden als zielführend beurteilten Entwicklungen wird die Kalaidos FH konsequent weiterführen.

Zu Auflage 3: (zu Standard 2.2)

Die Kalaidos FH muss Qualitätsziele für ihre Leistungsbereiche (insbesondere Lehre und Forschung) definieren, diese mit Indikatoren hinterlegen und entsprechende qualitative und quantitative Daten erheben. Sie muss die für 2022 geplante Berichtslegung der Bereiche umsetzen.

Die Kalaidos FH definiert im K-QMS sowie in den abgeleiteten Evaluationskonzepten Qualitätsziele und -indikatoren als verbindliche Rahmenbedingungen für alle Leistungs- und Fachbereiche. Diese Grundlagen wurden während der letzten Jahre – auch als Folge des starken Wachstums – weiterentwickelt, harmonisiert und systematisiert. Diesen Teil der Auflage erachtet die Kalaidos FH als grösstenteils erfüllt.

Auf Zielgrössen in absoluten Zahlen hat die Kalaidos FH bisher verzichtet, da sie auf relative Zielgrössen im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung fokussiert. Die quantitativen und qualitativen Daten wurden an die entsprechenden Entscheidungs- und Qualitätsgremien rapportiert und durch diese wurden entsprechende Verbesserungsmassnahmen initiiert. Entsprechend der Auflage wird die Kalaidos FH zusätzlich absolute Zahlen für die bestehenden Qualitätsziele und -indikatoren formulieren.

Zu Auflage 4: (zu Standard 2.4)

Die Kalaidos FH muss ihre Ziele und Massnahmen im Bereich der Nachhaltigkeit konkretisieren und diese systematisch über alle Departemente und Partnerinstitutionen hinweg sukzessive umsetzen. Sie muss regelmässig die Wirksamkeit der Massnahmen überprüfen.

¹ Von den Gutachtenden wird der entsprechende Qualitätsstandard (2.1) als vollständig erfüllt erachtet.

Die Kalaidos FH hat während der letzten Jahre verschiedene Massnahmen im Bereich ökologischer, sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit umgesetzt – dies v.a. in einzelnen dezentralen Initiativen. Mit dem neuen Nachhaltigkeitskonzept wurde diesen Aktivitäten ein Rahmen gegeben. In der Zwischenzeit wurde der Massnahmenkatalog für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele verabschiedet, ein Nachhaltigkeitsverantwortlicher in der Geschäftsleitung/Hochschulleitung ernannt und die Leitung der Fachstelle für Nachhaltigkeit besetzt. Unter Koordination der Fachstelle wird künftig die Umsetzung und Wirksamkeit der Nachhaltigkeitsmassnahmen überprüft und jährlich rapportiert.

In den nächsten Monaten und Jahren werden diese Massnahmen umgesetzt. Zu erwähnen ist insbesondere das Ziel der Emissions-Neutralität bis 2028 sowie die Initiative Bildung Nachhaltige Entwicklung. Die Vorarbeiten dazu wurden in den letzten Wochen lanciert.

Zu Auflage 5: (zu Standard 3.1)

Die Kalaidos FH muss die Forschungsorientierung in den Curricula bzw. die Verknüpfung von Forschung und Lehre verstärken und neben der hohen Praxisorientierung auch die Forschungsorientierung in allen Departementen verankern.

Wir stimmen den Gutachterinnen und Gutachtern zu, dass die Forschungsorientierung gemeinsam mit der Praxisorientierung das Kernelement der Lehre einer Fachhochschule bildet. Dieses Verständnis pflegt die Kalaidos FH seit ihrer Gründung und verankert daher beim Aufbau von Studiengängen und -programmen die Forschungs- und Theoriefundierung konsequent in ihren Curricula.

Die Auswahl der nebenamtlich tätigen Dozierenden erfolgt u.a. aufgrund ihrer Forschungserfahrung und Wissenschaftsorientierung, insbesondere bei den Ausbildungsstudiengängen. Dozierende sollen künftig noch verstärkter in Forschungsprojekte der Kalaidos FH einbezogen werden und die Kalaidos FH will Forschungsideen der nebenamtlich tätigen Dozierenden systematischer fördern. Unter anderem auf diese Weise kann der bidirektionale Transfer zwischen Forschung und Lehre an der Kalaidos FH – wie in der Forschungsstrategie verankert – weiter unterstützt werden.

Zu Auflage 6: (zu Standard 3.4)

Die Kalaidos FH muss verbindliche Rahmenvorgaben für die Definition und Kommunikation von studien-gangspezifischen Informationen – insbesondere Zulassungsbedingungen, Ausbildungsabschlüsse – formulieren und deren Veröffentlichung durch eine qualitätssichernde Stelle überprüfen. Abweichungen von gesetzlichen Rahmenbedingungen müssen korrigiert werden.

Die Kalaidos FH hat ein einheitliches, für alle Fachbereiche gültiges und verbindliches Zulassungsreglement. In diesem Reglement sind, basierend auf den regulatorischen Vorschriften (Gesetze, Verordnungen und Best Practices), die Zulassungen zu den verschiedenen Fachbereichen definiert. Zusätzliche, einschränkende studien-gangspezifische Bedingungen oder Auflagen sind in den jeweiligen Anhängen der Prüfungsreglemente studien-gangsspezifisch geregelt (z.B. Führungserfahrung für Leadership-Weiterbildungen). Auf den Factsheets und auf der Webseite sind die Bedingungen und Auflagen neben den allgemeinen Zulassungsbedingungen formuliert. Ebenso ist für jeden Studiengang der entsprechenden Abschlusstitel publiziert. Die Vorgaben und Vorlagen dazu sind einheitlich und werden vor der Publikation auf der Webseite geprüft. Insofern erachtet die Kalaidos FH diesen Teil der Auflage als grösstenteils oder vollständig erfüllt.

Im Fachbereich Recht bestehen neben den gesetzlich vorgegebenen Zulassungsbedingungen weitere Zulassungskriterien, die vor Start des Studiums erfüllt sein müssen. Die Kalaidos FH wird dies überprüfen und, wo gesetzlich verlangt, anpassen.

Wir danken den Gutachterinnen und Gutachtern für die Empfehlungen und für die für uns wertvollen Hinweise zu Weiterentwicklungen wie auch die Bestätigungen zum eingeschlagenen Weg. Die Kalaidos FH sieht sich als lernende Organisation mit einem hohen Qualitätsanspruch und einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Qualität, der Angebote und Dienstleistungen im Rahmen der Dachstrategie der Kalaidos FH. Es freut uns sehr, dass die Gutachtenden unsere Kultur als sichtbar, geschätzt und prägend bewerten. Ebenso freut uns, dass sie unser QM-System als wirksam beurteilen und unser Leistungsangebot mit hoher Qualität – getragen durch eine hohe Zufriedenheit unserer Studierenden – anerkennen.

Freundliche Grüsse
Kalaidos Fachhochschule

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Stefan Spycher'.

Dr. Stefan Spycher
Präsident
Fachhochschulrat Kalaidos FH

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'René Weber'.

Prof. René Weber
Rektor
Kalaidos FH

AAQ
Effingerstrasse 15
Postfach
CH-3001 Bern

www.aaq.ch

