

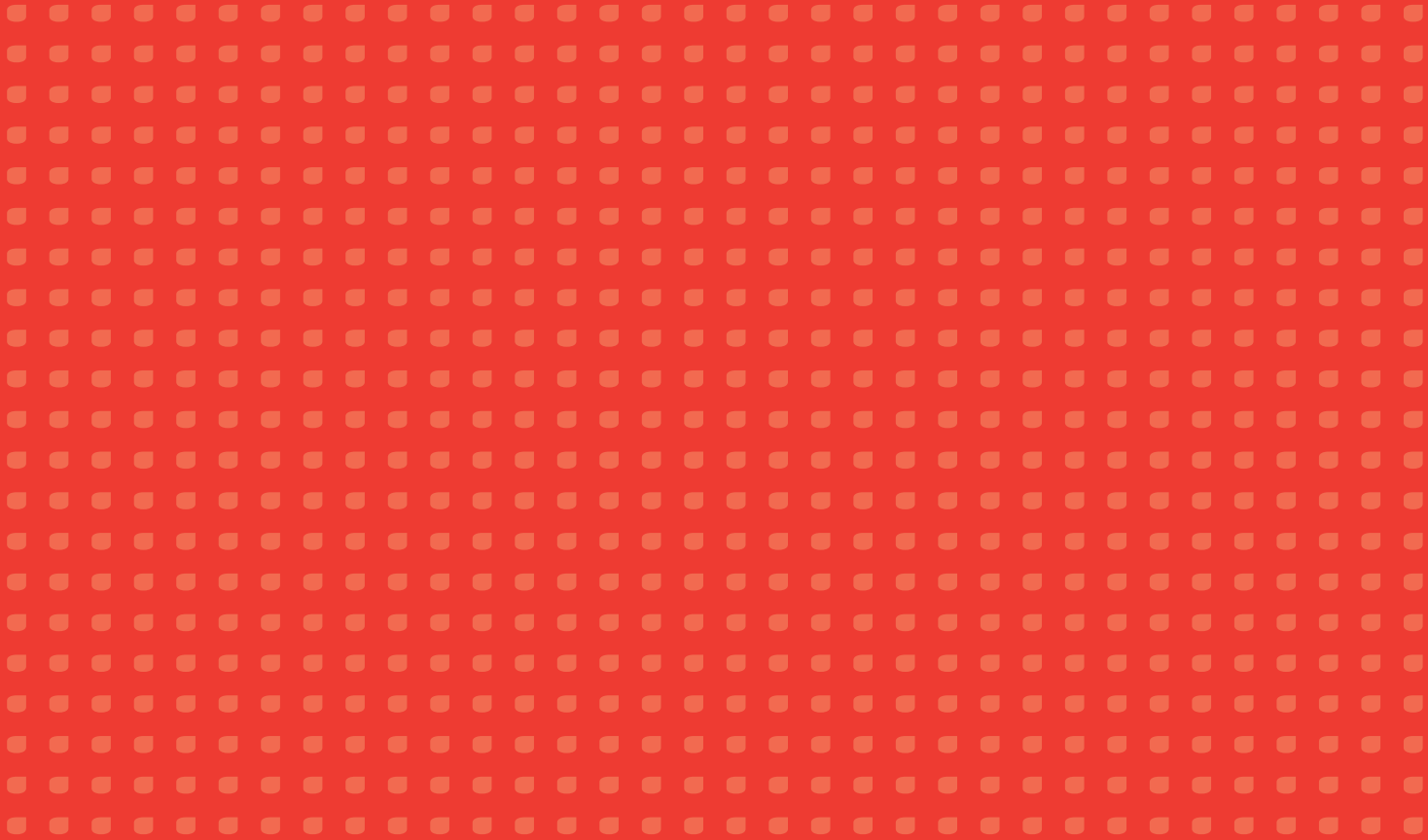


schweizerische agentur  
für akkreditierung  
und qualitätssicherung

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 PHBern

Bericht der externen Evaluation | 29. September 2017



## **Inhalt:**

**Teil A** – Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates

**Teil B** – Institutionelle Akkreditierung nach HFKG und Antrag der AAQ

**Teil C** – Bericht der Gutachtergruppe

**Teil D** – Stellungnahme der PHBern



## **Teil A**

# **Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates**

29. September 2017



**Akkreditierungsentscheid**  
(Nummer: 2017-09-29-III-PHBern)  
des Schweizerischen Akkreditierungsrats

**Institutionelle Akkreditierung der  
Pädagogischen Hochschule PHBern**

**I. Rechtliches**

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

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

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

**II. Sachverhalt**

Die PHBern hat am 08.09.2015 ein Akkreditierungsgesuch beim Akkreditierungsrat eingereicht.

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

Die PHBern hat am 16.12.2016 ihren Selbstbeurteilungsbericht bei der AAQ eingereicht.

Die von der AAQ eingesetzte Gutachtergruppe hat auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts und der Vor-Ort-Visite vom 29. - 30.03.2017 an der PHBern geprüft, ob die Qualitätsstandards gemäss Akkreditierungsrichtlinien HFKG erfüllt sind, und einen entsprechenden Bericht verfasst (Bericht der Gutachtergruppe vom 20.06.2017).

Die PHBern hat am 08.06.2017 zum Bericht der Gutachtergruppe Stellung genommen.

Mit Schreiben vom 11.08.2017 stellt die AAQ dem Akkreditierungsrat Antrag auf Akkreditierung mit Auflagen.

**III. Erwägungen**

*1. Bewertung der Gutachtergruppe*

Auf der Grundlage der Analyse aller Standards gemäss den Akkreditierungsrichtlinien HFKG stellt die Gutachtergruppe der PHBern in ihrem Bericht vom 20.06.2017 (Bericht der Gutachtergruppe, S. 33 -

34) ein gutes Zeugnis aus. Laut der Gutachtergruppe ist die PHBern eine «robust aufgestellte Hochschule (...), deren selbstkritische und offene Haltung im Einklang mit den eigenen Anforderungen an eine lernende Organisation steht». Die PHBern hat sich, so die Gutachtergruppe, «seit der Gründung im Jahr 2005 kontinuierlich weiterentwickelt». Das Lehrangebot der PHBern ist schlüssig aus der Strategie hergeleitet und auf den Auftrag der Hochschule ausgerichtet. Die Aktivitäten entsprechen dem vierfachen Leistungsauftrag.

Mit Blick auf das Qualitätssicherungssystem hält die Gutachtergruppe fest, dass die PHBern «über ein solides und ausdifferenziertes Qualitätssicherungssystem, das neben dem EFQM-Modell, QSEK und klaren Zuständigkeiten sowie Verantwortungen eine kohärente und dynamische Gesamtheit von Instrumenten beinhaltet». Besonders hebt die Gutachtergruppe den Umstand hervor, dass sich das Prozessmanagement der PHBern (QM-Pilot) über alle Leistungsbereiche erstreckt und auch über alle Stufen hinweg genützt werde. Dies, so die Einschätzung der Gutachtergruppe, weise auf einen vorbildlichen Umgang mit und eine hohe Akzeptanz von Prozessen der Qualitätssicherung hin.

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

1. das Qualitätssicherungssystem (Art. 30 HFKG Abs. 1 HFKG; Standard 1.3);
2. die Mitwirkung der Hochschulangehörigen (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 4 HFKG; Standard 2.3);
3. die Mobilität (Art. 30 Abs. 1; Standard 3.3).

In der Bewertung zum Standard 1.3 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass der Austausch zwischen Hochschulleitung und Instituten hinsichtlich der Qualitätssicherung institutionalisiert ist, hingegen bestehen zwischen den Verantwortlichen für Qualitätssicherung an den Institutionen keine etablierten Formen des Austauschs. Für die weitere Entwicklung des Qualitätssicherungssystems ist dies jedoch unabdingbar. Weiter hält die Gutachtergruppe zum Standard 1.3 fest, dass die Aufgaben der QM-Verantwortlichen nicht transparent definiert sind. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb folgende Auflage vor:

**Auflage 1:**

Die Aufgaben und Kompetenzen der QM-Verantwortlichen in den Organisationseinheiten müssen mit Blick auf das Qualitätssicherungssystem der PHBern definiert sein. Ein strukturierter und formalisierter Austausch unter allen QM-Verantwortlichen ist zu etablieren.

In der Bewertung der Standards 1.3 und 2.3 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die repräsentativen Gruppen der PHBern nur zu einem Teil in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems eingebunden sind (Standard 1.3). Die Gutachtergruppe konnte feststellen, dass das Recht auf Mitbestimmung gesichert ist. Die Umsetzung, d. h. die gelebte Mitwirkung, ist hingegen zu verbessern und die Rahmenbedingungen für die Mitwirkung besser zu gestalten. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb folgende Auflage vor:

**Auflage 2:**

Die PHBern trifft Massnahmen, damit die Vereinigungen der Dozierenden, des Mittelbaus, der Verwaltung und Dienste sowie der Studierenden sich konzeptuell und inhaltlich an Projekten beteiligen und sich zu den anstehenden Geschäften eine Meinung bilden können und auf diese Weise ihren Vertreterinnen und Vertretern in den Gremien die Mitbestimmung ermöglichen.

In der Bewertung von Standard 3.3 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die PHBern den Bologna-Prozess umgesetzt hat. Allerdings spielt die Mobilität an der PHBern, mit Verweis auf die präferierten Zahlen, eine zu untergeordnete Rolle. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb folgende Auflage vor:

**Auflage 3:**

Die PHBern schafft Anreize, um die Mobilität der Studierenden und Dozierenden zu erhöhen.

**2. Akkreditierungsantrag der Agentur**

Die AAQ hält in ihrem Akkreditierungsantrag vom 11.08.2017 fest, dass der Bericht der Gutachtergruppe alle Qualitätsstandards bewertet; die Beschreibung, Analyse und Bewertung der einzelnen Standards sind kohärent.

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

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

Die AAQ hält eine Frist von 18 Monaten zur Erfüllung der Auflagen für sinnvoll.

Die AAQ schlägt vor, die Überprüfung der Aufgabenerfüllung „sur dossier“ durch zwei Gutachtende der ursprünglichen Gutachtergruppe vornehmen zu lassen.

**3. Würdigung des Akkreditierungsrats**

Der Bericht der Gutachtergruppe vom 20.06.2017 und der Akkreditierungsantrag der AAQ vom 11.08.2017 sind vollständig und stichhaltig begründet. Sie ermöglichen es dem Akkreditierungsrat, einen Entscheid zu fällen.

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

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

Allerdings präzisiert der Akkreditierungsrat seine Erwartungen zur Erfüllung der Auflage 3 und passt den Wortlaut von Auflage 3 so an, dass sie den Zweck des Standards 3.3 aufnimmt.

Die Auflage 3 lautet neu:

Die PHBern ergänzt ihr Qualitätssicherungssystem mit einem Prozess oder mit Prozessen, die es ihr erlauben Qualitätsziele für die Mobilität der Studierenden und der Dozierenden festzulegen und umzusetzen.

**IV. Entscheid**

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

1. Die PHBern wird im Sinne der Erwägungen unter nachstehenden Auflagen institutionell akkreditiert:

1.1 Die Aufgaben und Kompetenzen der QM-Verantwortlichen in den Organisationseinheiten müssen mit Blick auf das Qualitätssicherungssystem der PHBern definiert sein. Ein strukturierter und formalisierter Austausch unter allen QM-Verantwortlichen ist zu etablieren.

- 1.2 Die PHBern muss die Massnahmen treffen, damit die Vereinigungen der Dozierenden, des Mittelbaus, der Verwaltung und Dienste sowie der Studierenden sich konzeptuell und inhaltlich an Projekten beteiligen und sich zu den anstehenden Geschäften eine Meinung bilden können und auf diese Weise ihren Vertreterinnen und Vertretern in den Gremien die Mitbestimmung ermöglichen.
- 1.3 Die PHBern ergänzt ihr Qualitätssicherungssystem mit einem Prozess oder mit Prozessen, die es ihr erlauben Qualitätsziele für die Mobilität der Studierenden und der Dozierenden festzulegen und umzusetzen.
2. Die PHBern muss dem Akkreditierungsrat innerhalb von 18 Monaten ab Entscheid des Akkreditierungsrats Bericht über die Erfüllung der Auflagen erstatten.
3. Die Überprüfung der Aufgabenerfüllung soll „sur dossier“ durch zwei Gutachtende der ursprünglichen Gutachtergruppe der AAQ erfolgen.
4. Der Akkreditierungsentscheid tritt am Tag des Entscheids in Kraft.
5. Die Akkreditierung gilt sieben Jahre ab Akkreditierungsentscheid.
6. Die PHBern erhält mit der institutionellen Akkreditierung das Recht, sich als „Pädagogische Hochschule“ zu bezeichnen.
7. Die Akkreditierung wird in elektronischer Form auf [www.akkreditierungsrat.ch](http://www.akkreditierungsrat.ch) veröffentlicht.
8. Der Akkreditierungsrat stellt der PHBern eine Urkunde aus.
9. Die PHBern erhält das Recht das Siegel „institutionell akkreditiert“ zu verwenden.

Bern, 29.09.2017

Präsident des Schweizerischen  
Akkreditierungsrats



Prof. Dr. Jean-Marc Rapp

**Rechtsmittelbelehrung:**

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

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

4/5



Der Akkreditierungsrat entscheidet unter Einbezug der Stellungnahme der Kommission abschliessend über das Wiedererwägungsgesuch



---

**Der Schweizerische Akkreditierungsrat akkreditiert**


auf Antrag der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ

die  
**Pädagogische Hochschule PHBern**

als  
**Pädagogische Hochschule  
nach Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz HFKG.**

**Die Akkreditierung ist gültig bis  
28. September 2024**

Bern, 29. September 2017



---

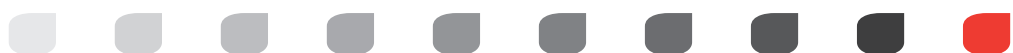
Prof. Dr. Jean-Marc Rapp  
Präsident Schweizerischer Akkreditierungsrat



## **Teil B**

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

12. Mai 2017



## Inhalt

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

## 1 Gesetzliche Grundlagen

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

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

## 2 Ziel und Gegenstand

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

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

## 3 Verfahren

### 3.1 Eintreten

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

Die PHBern war bereits vor Inkrafttreten des HFKG als öffentlich-rechtliche Pädagogische Hochschule nach kantonalem Recht anerkannt. Sie erfüllt damit die Voraussetzungen nach Artikel 4 Absatz 2 der Akkreditierungsrichtlinien und wurde ohne Prüfung der Voraussetzungen nach Artikel 4 Absatz 1 zum Verfahren der institutionellen Akkreditierung zugelassen.

Die PHBern reichte ihr Gesuch auf Akkreditierung als *Pädagogische Hochschule* nach Artikel 29 Absatz 1 HFKG am 8. September 2015 beim Schweizerischen Akkreditierungsrat (SAR) ein.

Der SAR beschloss an seiner Sitzung vom 18. September 2015 Eintreten auf das Gesuch und beauftragte die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ mit der Durchführung des Verfahrens der institutionellen Akkreditierung.

### 3.2 Zeitplan

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

21.03.2016                      Eröffnungssitzung

16.12.2016	Abgabe Selbstbeurteilungsbericht
27.02.2017	Vorvisite
29.–30.03.2017	Vor-Ort-Visite
12.05.2017	Vorläufiger Bericht und Akkreditierungsantrag AAQ
08.06.2017	Stellungnahme PHBern
20.06.2017	Definitiver Bericht und Akkreditierungsantrag AAQ
29.09.2017	Akkreditierungsentscheid durch den Schweizerischen Akkreditierungsrat Publikation Bericht «Institutionelle Akkreditierung PHBern» auf der AAQ-Website

### 3.3 Gutachtergruppe

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

Die Longlist wurde vom Schweizerischen Akkreditierungsrat am 3. Juni 2016 genehmigt.

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

- Prof. Dr. Martin Annen, Prorektor Ausbildung Sekundarstufe I und II, Pädagogische Hochschule St. Gallen
- Juan Cuenca, Abteilungsleiter Hochschulentwicklung a. i., Pädagogische Hochschule Zürich
- Prof. Dr. Elgrid Messner, Rektorin der Pädagogischen Hochschule Steiermark
- Mag. Dr. Irmgard Plattner, Vizerektorin für Forschungs- und Entwicklungsangelegenheiten, Pädagogische Hochschule Tirol
- Simon Andy Voegelin, Student, Pädagogische Hochschule Fribourg

Frau Rektorin Elgrid Messner wurde als Vorsitzende der Gutachtergruppe benannt.

### 3.4 Selbstbeurteilungsbericht

Die PHBern reichte ihren Selbstbeurteilungsbericht fristgerecht am 16. Dezember 2016 bei der AAQ ein.

Die PHBern führte das Verfahren der institutionellen Akkreditierung als Hochschulentwicklungsprojekt: Chancen und Risiken wurden vor Projektbeginn erhoben und benannt; während des Projekts fand ein regelmässiges Controlling zuhanden der Schulleitung statt. Mitarbeitende der PHBern konnten sich über das Portal [meinePHBern.ch](http://meinePHBern.ch) fortlaufend über den aktuellen Stand des Projektes informieren.

Der Prozess der Selbstbeurteilung wurde vom *Projektteam Akkreditierung* geführt, das sich aus der Generalsekretärin und dem Leiter Ressort Hochschulentwicklung zusammensetzte und durch einen Assistenten aus dem Generalsekretariat administrativ unterstützt wurde. Das Projektteam arbeitete bei der Erstellung der Selbstbeurteilung eng mit dem Rektor zusammen, Schulrat und Schulleitung wurden dabei ebenfalls einbezogen. Auch die vier Vereinigungen der PHBern – die Vereinigung der Studierenden (VdS), die Vereinigung der Dozierenden (VD), die Vereinigung des Mittelbaus (VMPH) und die Vereinigung für Verwaltung und Dienste der PHBern (VVD) – wurden am Prozess beteiligt: Einerseits konnten sie zu bestimmten Standards, die sie direkt betrafen, Stellung nehmen, andererseits hatten sie im Rahmen der Vernehmlass-

sung zum gesamten Bericht erneut die Gelegenheit, Stellung zu nehmen und den Grad der Erfüllung der einzelnen Standards zu beurteilen (Selbstbeurteilungsbericht [SEB], S. 15 ff.). Die Rückmeldungen wurden von Schulrat und Schulleitung diskutiert; die daraus resultierenden Anpassungen wurden durch das Kernteam Akkreditierung in den finalen Bericht integriert. Am 15. November 2016 wurde der Selbstbeurteilungsbericht durch den Schulrat verabschiedet und freigegeben.

Der Selbstbeurteilungsbericht präsentiert einleitend die PHBern in Kürze (Daten und Fakten, Rahmenbedingungen, Strategie, Organisationsstruktur etc.) und den Umgang mit früheren Qualitätssicherungsverfahren (EFQM-Verpflichtung zu Excellence, EDK-Anerkennung). Ebenso Teil der Einleitung ist eine Zusammenfassung des Qualitätssicherungssystems der PHBern.

Im Hauptteil werden die Qualitätsstandards analysiert. In der Beschreibung werden die jeweiligen Prozesse, Massnahmen und Reglemente referenziert. Als abschliessende Analyse und Schlussfolgerung hat die PHBern zu jedem Standard eine Selbstbeurteilung formuliert und in Form von Handlungsfeldern Massnahmen zur Weiterentwicklung festgelegt; bei den Standards 2.4 und 2.5 wurde auch die Fachkonferenz für Sozial- und Umweltverantwortung einbezogen. Abschliessend bildet die PHBern die Bewertung des jeweiligen Standards durch Schulrat, Schulleitung sowie die vier Vereinigungen ab.

Der Bericht schliesst mit einem Aktionsplan für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems und fasst die 25 Handlungsfelder tabellarisch zusammen.

Die im Bericht mehrmals belegte selbstkritische Auseinandersetzung mit dem Qualitätssicherungssystem wurde von den Gutachterinnen und Gutachtern anerkannt. Insgesamt bietet der Bericht eine informative Grundlage für die externe Beurteilung.

Zusätzliche grafische Darstellungen und Visualisierungen hätten die Lesbarkeit erhöhen können. Die Gutachterinnen und Gutachter haben es geschätzt, dass die während des Lesens des Berichts entstandenen Fragen im Rahmen der Vorvisite und der Vor-Ort-Visite vollständig geklärt werden konnten.

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

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

#### *Vorvisite*

Die Vorvisite fand am 27. Februar 2017 in den Räumlichkeiten der PHBern statt. In einem ersten Teil stellte die AAQ den Gutachterinnen und Gutachtern die Ziele, Rahmenbedingungen und Instrumente der institutionellen Akkreditierung in der Schweiz vor und gab einen Überblick über die Schweizerische Hochschullandschaft. Ebenfalls wurden die Rollen der Gutachterinnen und Gutachter, der Vorsitzenden der Gutachtergruppe und der AAQ geklärt. Rektor Martin Schäfer stellte anschliessend die PHBern vor. An diesem ersten Teil nahmen auch der Präsident des Schulrats (teilweise anwesend), die Generalsekretärin und der Leiter Ressort Hochschulentwicklung teil.

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

Am Nachmittag erfolgte das erste Treffen mit der Schulleitung. Nach einer Einführung vermittelte die Vorsitzende der Gutachtergruppe, Elgrid Messner, die ersten Eindrücke der Gutachtergruppe auf Basis des Selbstbeurteilungsberichtes und informierte über einzelne Themenschwerpunkte, die an der Vor-Ort-Visite vertieft diskutiert werden sollen. Darüber hinaus teilte sie mit, welche weiteren Unterlagen die Gutachterinnen und Gutachter noch zusätzlich übermitteln wollten. Schliesslich wurden die letzten organisatorischen Belange abgestimmt und das definitive Programm der Vor-Ort-Visite ohne Änderungen verabschiedet.

Im Anschluss an die Vorvisite hat die AAQ die Liste der zusätzlichen Dokumente verschriftlicht und der PHBern zugestellt.

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich an der Vorvisite von einer offenen Haltung der PHBern gegenüber dem Verfahren der institutionellen Akkreditierung überzeugen. Die Bereitschaft der PHBern, der Gutachtergruppe alle gewünschten Dokumente und Informationen unbürokratisch und vollständig zur Verfügung zu stellen, wurde positiv wahrgenommen. Die PHBern ihrerseits hat die nachgeforderten Materialien innerhalb nützlicher Frist eingereicht.

#### *Vor-Ort-Visite*

Die Vor-Ort-Visite begann am 29. März 2017. Die Gutachterinnen und Gutachter führten eineinhalb Tage lang Gespräche mit verschiedenen Anspruchsgruppen der PHBern und konnten so das Bild von der PHBern und deren Qualitätssicherungssystem vervollständigen. Die Interviews waren gekennzeichnet von einer Offenheit, die allseits geschätzt wurde.

Schlusspunkt der Visite war das sogenannte Debriefing («Trendmeldung») am 30. März 2017, an dem die Gutachterin Frau Mag. Dr. Irmgard Plattner (stellvertretend für die Vorsitzende, die wegen Krankheit nicht am Debriefing teilnehmen konnte) im Namen der Gutachtergruppe einen ersten mündlichen Gesamteindruck vermittelte. Zum Debriefing eingeladen waren seitens der PHBern die gesamte Schulleitung und das Projektteam Akkreditierung; der Schulratspräsident war ebenfalls anwesend.

Die AAQ leitete die Vor-Ort-Visite.

### **3.6 Bericht der Gutachtergruppe**

Der Bericht der Gutachtergruppe lag zeitgerecht vor und konnte am 12. Mai 2017, zusammen mit dem Akkreditierungsantrag der AAQ, der PHBern zur Stellungnahme vorgelegt werden.

### **3.7 Stellungnahme der PHBern**

Die PHBern hat per 8. Juni 2017 eine Stellungnahme zum Bericht verfasst. Darin verdankt sie die Arbeit der Gutachterinnen und Gutachter und hält fest, dass das Verfahren der institutionellen Akkreditierung der PHBern wichtige Impulse für ihre Weiterentwicklung gegeben hat. Die PHBern nimmt die Auflagen auf und erklärt in ihrer Stellungnahme den Weg der geplanten Erfüllung derselben (vgl. Stellungnahme in Teil D).

## **4 Akkreditierungsantrag der AAQ**

### *Ausgangslage*

Die PHBern ist eine öffentlich-rechtliche Anstalt des Kantons Bern mit eigener Rechtspersönlichkeit. Rechtsgrundlage ist das Gesetz über die deutschsprachige Pädagogische Hochschule (PHG)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> BSG 436.91



Die PHBern ist eine Pädagogische Hochschule mit einem vierfachen Leistungsauftrag (Lehre, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen) in den Bereichen Vorschulstufe und Primarstufe, Sekundarstufe I, Sekundarstufe II und schulische Heilpädagogik. Die PHBern nahm ihren operativen Betrieb am 1. September 2005 auf, nachdem der Grosse Rat des Kantons Bern im September 2004 das PHG verabschiedete.

Mit knapp 2500 Studierenden, rund 1100 Mitarbeitenden und einem Budget von 82 Mio. CHF (Stand 2015) zählt die PHBern zu den grossen Pädagogischen Hochschulen der Schweiz.

Mit der Akkreditierung wird die PHBern das Bezeichnungsrecht als «Pädagogische Hochschule» erhalten und auf der Liste der akkreditierten Hochschulen des Schweizerischen Akkreditierungsrats geführt werden. Die Akkreditierung nach HFKG wird die PHBern nicht von der Pflicht zur Anerkennung der Abschlüsse durch die EDK entbinden.

### *Erwägungen*

Auf der Grundlage ihrer Analyse aller Standards gemäss den Akkreditierungsrichtlinien HFKG stellt die Gutachtergruppe der PHBern ein gutes Zeugnis aus: Die PHBern sei eine «robust aufgestellte Hochschule (...), deren selbstkritische und offene Haltung im Einklang mit den eigenen Anforderungen an eine lernende Organisation steht». Die PHBern habe sich, so die Expertenkommission, «seit der Gründung im Jahr 2005 kontinuierlich weiterentwickelt». Das Lehrangebot der PHBern sei schlüssig aus der Strategie hergeleitet und auf den Auftrag der Hochschule ausgerichtet. Die Aktivitäten entsprechen dem vierfachen Leistungsauftrag.

Mit Blick auf das Qualitätssicherungssystem hält die Gutachtergruppe fest, dass die PHBern «über ein solides und ausdifferenziertes Qualitätssicherungssystem, das neben dem EFQM-Modell, QSEK und klaren Zuständigkeiten sowie Verantwortungen eine kohärente und dynamische Gesamtheit von Instrumenten beinhaltet». Besonders hebt die Gutachtergruppe den Umstand hervor, dass sich das Prozessmanagement der PHBern (QM-Pilot) über alle Leistungsbe- reiche erstreckt und auch über alle Stufen hinweg genützt werde. Dies, so die Einschätzung der Gutachtergruppe, weise auf einen vorbildlichen Umgang mit und eine hohe Akzeptanz von Prozessen der Qualitätssicherung hin.

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

1. das Qualitätssicherungssystem (Art. 30 HFKG Abs. 1 HFKG; Standard 1.3);
2. die Mitwirkung der Hochschulangehörigen (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 4 HFKG; Standard 2.3);
3. Mobilität (Art. 30 Abs. 1; Standard 3.3).

In der Bewertung zum Standard 1.3 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass der Austausch zwischen Hochschulleitung und Instituten hinsichtlich der Qualitätssicherung institutionalisiert sei, hingegen bestünden zwischen den Verantwortlichen für Qualitätssicherung an den Institutionen keine etablierten Formen des Austauschs. Für die weitere Entwicklung des Qualitätssicherungssystems sei dies jedoch unabdingbar. Weiter hält die Gutachtergruppe zum Standard 1.3 fest, dass die Aufgaben der QM-Verantwortlichen nicht transparent definiert seien. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb folgende Auflage vor:

#### **Auflage 1:**

Die Aufgaben und Kompetenzen der QM-Verantwortlichen in den Organisationseinheiten

müssen mit Blick auf das Qualitätssicherungssystem der PHBern definiert sein. Ein strukturierter und formalisierter Austausch unter allen QM-Verantwortlichen ist zu etablieren.

In der Bewertung der Standards 1.3 und 2.3 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die repräsentativen Gruppen der PHBern nur zu einem Teil in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems eingebunden sind (Standard 1.3). Die Gutachtergruppe konnte feststellen, dass das Recht auf Mitbestimmung gesichert ist. Die Umsetzung, d. h. die gelebte Mitwirkung, sei hingegen zu verbessern und die Rahmenbedingungen für die Mitwirkung besser zu gestalten. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb folgende Auflage vor:

**Auflage 2:**

Die PHBern trifft Massnahmen, damit die Vereinigungen der Dozierenden, des Mittelbaus, der Verwaltung und Dienste sowie der Studierenden sich konzeptuell und inhaltlich an Projekten beteiligen und sich zu den anstehenden Geschäften eine Meinung bilden können und auf diese Weise ihren Vertreterinnen und Vertretern in den Gremien die Mitbestimmung ermöglichen.

In der Bewertung von Standard 3.3 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die PHBern den Bologna-Prozess umgesetzt hat. Allerdings spiele die Mobilität an der PHBern, mit Verweis auf die präsentierten Zahlen, eine zu untergeordnete Rolle. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb folgende Auflage vor:

**Auflage 3:**

Die PHBern schafft Anreize, um die Mobilität der Studierenden und Dozierenden zu erhöhen.

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

Die AAQ hält eine Frist von 18 Monaten zur Erfüllung der Auflagen für sinnvoll.

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



# Teil C

## Bericht der Gutachtergruppe

20. Juni 2017



## Inhalt

1	PHBern .....	1
2	Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren.....	2
3	Das Qualitätssicherungssystem der PHBern.....	2
	3.1 Grundlagen .....	2
	3.2 Zuständigkeiten und Verantwortung .....	3
	3.3 Verfahren und Instrumente .....	4
4	Beurteilung der Qualitätsstandards.....	7
5	Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems .....	33
6	Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems .....	34
7	Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe.....	35

## 1 PHBern

Die PHBern ist eine öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit; damit geht eine hohe Finanzautonomie im Sinne eines Globalbudgets einher. Gesteuert wird die PHBern über einen vierfachen Leistungsauftrag, der direkt mit dem Kanton Bern (Regierungsrat) für eine Zeitspanne von vier Jahren (aktuell 2014 bis 2017) abgeschlossen wird. Sie beschäftigt (Stand Berichtsjahr 2016) 1084 Personen, davon 421 in der Funktion als Dozierende, 88 als wissenschaftliche Mitarbeitende, 304 Praxislehrkräfte, 75 Assistierende, 129 Verwaltungsmitarbeitende, 57 Abteilungs-, Bereichs- und Ressortleitende und 10 Leitende der Organisationseinheiten. Mit knapp 2500 Studierenden und mehr als 800 verliehenen Lehrdiplomen jedes Jahr ist sie eine der grossen Pädagogischen Hochschulen der Schweiz.

Das Angebot der PHBern setzt sich folgendermassen zusammen:

Im Bereich der **Ausbildung** bildet die PHBern seit 2005 Lehrerinnen und Lehrer für die Vorschulstufe und Primarstufe, die Sekundarstufe I, die Sekundarstufe II und für die schulische Heilpädagogik aus.

Im Bereich der **Weiterbildung** bietet die PHBern zahlreiche Kurse, Tagungen und Weiterbildungslehrgänge auf Stufe CAS, DAS sowie MAS an. Sie unterstützt dadurch Lehrpersonen während ihrer gesamten Laufbahn dabei, ihren Beruf kompetent auszuüben. Sie berät und begleitet aber auch Schulleitungen und ganze Schulen.

Die **Forschung und Entwicklung** an der PHBern ist in thematischen Schwerpunktprogrammen und einem offenen Forschungsprogramm, das weitere thematische Felder erschliesst<sup>2</sup>, organisiert. Die Schwerpunktprogramme orientieren sich am Kernauftrag und der Strategie der PHBern und zentrieren sich um Bildungsfragen sowie um aktuelle wissenschaftliche Themen. Sie sind auf mehrere Jahre angelegt, sodass eine inhaltliche Fokussierung stattfindet und thematisch kontinuierlich geforscht werden kann.

Der Begriff **Dienstleistungen** umfasst an der PHBern nach der Terminologie des Leistungsauftrages des Regierungsrats die beiden Bereiche Medienbildung und Bildungsmedien. Das Querschnittsthema Medienbildung setzt sich mit der Frage des Einsatzes von neuen Medien in der Lehre wie auch im Berufsfeld im Allgemeinen und im Unterricht im Speziellen auseinander. Der Bereich Bildungsmedien mit der PHBern-eigenen Mediothek unterstützt angehende und amtierende Lehrpersonen mit einem aktuellen und umfassenden Angebot an analogen und digitalen Medien sowie diversen Lernmedien, Anschauungsmaterialien und Geräten, die ausgeliehen werden können, sowie fertigen Unterrichtsangeboten, die heruntergeladen werden können. Darüber hinaus bietet die PHBern weitere Dienstleistungen an. Dazu gehören z. B. Beratungsangebote für Lehrpersonen, für Mitglieder von Schulleitungen und für ganze Kollegien.

Die Organisationsstruktur orientiert sich an diesem erweiterten Leistungsumfang und bildet neben dem Rektorat mit den Stabsfunktionen Generalsekretariat (Ressort Kommunikation und Marketing, Ressort Hochschulentwicklung, Ressort Führungsunterstützung) und Rechtsdienst die Bereiche Ausbildung, Dienstleistungen und Forschung ab. Die Fachkompetenzen sind dabei organisatorisch in Institute – mit Ausnahme der Zentralen Dienste – gegliedert. Deren Leiterinnen und Leiter gehören der Schulleitung der PHBern an.

Die Governance-Struktur gestaltet sich folgendermassen: Die Oberaufsicht über die PHBern übt der Regierungsrat des Kantons Bern aus. Für die strategische Führung der PHBern ist der Schulrat verantwortlich. Deren Mitglieder werden – mit Ausnahme der Vertretung der Dozierenden und der Studierenden – vom Regierungsrat gewählt (SEB PHBern, S. 7–14).

---

<sup>2</sup> <https://www.phbern.ch/forschung-und-evaluation/offenes-forschungsprogramm.html>

Im Hinblick auf den Zusammenzug der Grundausbildungsinstitute auf das Von-Roll-Areal im Sommer 2013 lancierte der Schulrat das Projekt PHBern 2013. Dabei wurde die Aufbau- und Ablauforganisation der PHBern umfassend überprüft und in der Folge optimiert. Im Rahmen dieser Überprüfungen wurde in einigen Bereichen Nachbesserungsbedarf identifiziert, die in einem Projekt unter dem Oberbegriff «Laufende Optimierungs- und Reorganisationsprojekte» (LORP) zusammengefasst und gesteuert werden (SEB PHBern, S. 40). Gegenwärtig befindet sich die PHBern in einer Reorganisationsphase, die durch das Projekt InSel (Interne Serviceleistungen) getragen wird. Ziel dieses im Jahr 2016 lancierten Projektes ist es, die Strukturen und Prozesse für die Zukunft so zu gestalten, dass über Verwaltungsthemen rascher und themenspezifischer auf der richtigen Hierarchiestufe entschieden werden kann; d. h., die Kräfte in der Verwaltung sollen gebündelt und stärker zentralisiert werden. Das Projekt befindet sich in der Implementierungsphase und soll bis zum 1. August 2017 abgeschlossen sein.

## 2 Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren

Die PHBern hat in den letzten Jahren Erfahrungen mit zwei unterschiedlichen Typen von Verfahren gesammelt: dem Committed-to-Excellence-Verfahren (C2E) und dem EDK-Anerkennungsverfahren von Studiengängen.

Im Selbstbeurteilungsbericht beschreibt die PHBern das C2E-Verfahren der European Foundation for Quality Management (EFQM). Die Ergebnisse dieses Verfahrens hat die PHBern genutzt, um sich ein differenziertes Projekt- und Portfoliomanagement zu erarbeiten und die Bereiche Kommunikation und Mitwirkungsmöglichkeiten zu optimieren und weiterzuentwickeln. Die Verantwortlichen der PHBern sahen jedoch davon ab, weitere Stufen des Anerkennungsprogrammes anzustreben. Im Gegenzug wurde entschieden, das EFQM-Modell mit Blick auf die Gegebenheiten an der PHBern zu adaptieren.

Gleichzeitig muss die PHBern – damit die Abschlüsse gesamtschweizerisch anerkannt sind – die einzelnen Studiengänge bei der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) regelmässig (alle 7 Jahre) überprüfen lassen. Alle Studiengänge der PHBern sind zurzeit durch die EDK anerkannt (SEB PHBern, S. 17–18).

## 3 Das Qualitätssicherungssystem der PHBern

### 3.1 Grundlagen

In ihren Aktivitäten ist die PHBern an den Leistungsauftrag des Regierungsrates gebunden, der Ziele in allen Leistungsbereichen (Grundausbildung, Weiterbildung, Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen) definiert. Diese externen Ziele werden durch die PHBern internalisiert und durch interne Ziele ergänzt. Alle Ziele finden Eingang in die Gesamtstrategie sowie in die Qualitätssicherungsstrategie der PHBern und bilden somit auch eine Grundlage für das Qualitätssicherungssystem der PHBern. Folgende Aspekte spielen zusätzlich eine wichtige Rolle:

#### *EFQM-Modell*

- Bereits während der Gründungsphase hat sich die PHBern für das EFQM-Excellence-Modell entschieden. Dieses besteht aus fünf Befähigerkriterien und vier Ergebniskriterien und setzt sich insgesamt aus 32 Teilkriterien zusammen. Um eine hohe Akzeptanz und Verständlichkeit zu erreichen, wurde das Modell auf die Bedürfnisse und die bestehende Nomenklatur der PHBern angepasst.

- Die Befähigerkriterien beinhalten die Tätigkeiten der PHBern in Lehre, Forschung und Dienstleistungen sowie die Aspekte der Governance (Leitung sowie Strategie/Leitbild) und der Ressourcen (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Ressourcen und Partnerschaften). Die Ergebnisseite des Modells kann aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und beurteilt werden. Als Beispiele sind die Anzahl Diplomabschlüsse oder die Qualifikation der Mitarbeitenden zu nennen.
- Das EFQM-Modell dient der PHBern im Hintergrund als konzeptioneller Rahmen für ein umfassendes und ganzheitliches Qualitätsdenken. Insbesondere im Ressort Hochschulentwicklung wird es für die kriteriengestützte Reflexion und die systematische Planung der Weiterentwicklung der Hochschule verwendet. Erkenntnisse aus dieser Auseinandersetzung fließen in Entscheidungsgrundlagen ein, die dem Rektor und den weiteren Mitgliedern der Schulleitung zur Verfügung gestellt werden. Bei Detailkonzeptionen zu neuen Qualitätssicherungs- und -entwicklungsinstrumenten wird stets der Bezug zum EFQM-Modell der PHBern hergestellt und das Instrument im Modell entsprechend verortet.
- Ergänzt wird das EFQM-Modell an der PHBern durch den PDCA-Zyklus (Plan: Planen, Do: Durchführen, Check: Überprüfen, Act: Optimieren), der eine Rückkopplung bzw. Wirkung der Ergebnisse auf die Tätigkeiten sicherstellt. Der PDCA-Zyklus unterstützt die PHBern in ihrem Bestreben nach ständiger Verbesserung und laufender Weiterentwicklung der Leistungen sowie bei der Identifikation von Optimierungsmöglichkeiten.

#### QEK/QSEK

- In einer ersten Fassung hat die PHBern 2010 das Qualitätssicherungssystem detailliert im Qualitätsentwicklungskonzept (QEK) beschrieben. Das Dokument ist im zentralen Prozess- und Dokumentenmanagementsystem QM-Pilot aufgeschaltet und so allen Mitarbeitenden zugänglich.
- Im Verlauf des Akkreditierungsverfahrens wurde das Konzept im Frühjahr 2017 überarbeitet und liegt momentan in einem Arbeitsentwurf vor. Insbesondere wird jetzt deutlicher zwischen Aspekten der Qualitätssicherung einerseits und Aspekten der Qualitätsentwicklung andererseits unterschieden.
- Entsprechend spricht die PHBern neu von einem Qualitätssicherungs- und -entwicklungskonzept (QSEK). Nebst der Anpassung des Titels fand eine Ausrichtung der inhaltlichen Struktur und der Begrifflichkeiten an die Anforderungen des Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetzes (HFKG) statt. Die intensive Auseinandersetzung mit den Begriffen «Qualitätssicherungsstrategie» und «Qualitätssicherungssystem» hat die PHBern intern zu einer grundsätzlichen Klärung und anschliessend zu einer Präzisierung der Aussagen geführt. Die im Selbstbeurteilungsbericht von Schulleitung und Schulrat verabschiedeten Massnahmen zu ausgewählten Handlungsfeldern des Aktionsplans finden im neuen Konzept ebenfalls Berücksichtigung.

### 3.2 Zuständigkeiten und Verantwortung

Im neuen QSEK wird deutlich gemacht, dass Qualität eine Leitungsaufgabe ist. Entsprechend liegt die Verantwortung für die Qualitätssicherung und -entwicklung bei den Leitungspersonen und -gremien der PHBern. Diese werden auf der Ebene der Gesamtinstitution von der Leiterin bzw. dem Leiter Ressort Hochschulentwicklung und auf der Ebene der Institute bzw. der Organisationseinheiten (OE) von den Qualitätsmanagementverantwortlichen unterstützt.

Die PHBern verfügte in den ersten Jahren ihres Bestehens über eine Kommission für Qualitätsmanagement. Die Schulleitung beschloss im März 2012, diese auf Antrag der Kommission selbst aufzuheben, und zwar mit dem Ziel, die bestehenden Gremien und Funktionen (Schullei-



tung, Geschäftsleitungen, damaliger Qualitätsmanagementbeauftragter im Rektorat sowie Qualitätsmanagementverantwortliche in den Organisationseinheiten) stärker in Fragen des Qualitätsmanagements einzubeziehen.

Die Zuständigkeiten der entsprechenden Gremien und Funktionen im Bereich der Qualitätsentwicklung und -sicherung sind neu wie folgt verteilt:

- Der Schulrat ist als strategisches Führungsorgan der PHBern gemäss Gesetz verantwortlich für die Verabschiedung des QSEK.
- Der Rektor bzw. die Rektorin ist für die Qualität der Gesamtinstitution sowie für deren Sicherung und Weiterentwicklung verantwortlich. Er oder sie wird dabei zum einen durch das Generalsekretariat, genauer durch das Ressort Hochschulentwicklung, unterstützt. Zum anderen wird der Rektor bzw. die Rektorin durch die Mitglieder der Schulleitung unterstützt.
- Die Institute führen ein auf das QSEK abgestimmtes Qualitätsmanagement auf Instituts-ebene. Sie werden dabei durch institutseigene Qualitätsmanagementverantwortliche unterstützt. Im Bereich Forschung, Entwicklung und Evaluation übernimmt die Kommission für Forschung und Entwicklung eine wichtige Rolle und ist für das Controlling der Schwerpunktprogramme sowie der Forschungs- und Entwicklungsprojekte zuständig.

Neue Instrumente werden jeweils unter frühzeitigem Einbezug der Betroffenen erarbeitet und umsichtig eingeführt. Durch dieses Vorgehen wird das kollektive Wissen zur Entwicklung von Ideen und Innovationen genutzt. Die konstruktiv-kritische Auseinandersetzung mit den eingesetzten Instrumenten, die sich über die letzten Jahre hinweg an der PHBern etabliert hat, hat wesentlich zu dieser guten Verankerung beigetragen.

### 3.3 Verfahren und Instrumente

Zur umfassenden Qualitätssicherung und -entwicklung sieht die PHBern neben dem EFQM-Modell, QSEK und klaren Zuständigkeiten sowie Verantwortungen eine vollständige, kohärente und dynamische Gesamtheit von Instrumenten (Regelungen, Mechanismen und Verfahren) vor. Diese lassen sich wie folgt unterteilen:

#### *Governance*

- Im Verständnis der PHBern wird hier die Führung, Steuerung und Koordination der Personen und Aktivitäten der PHBern im Hinblick auf die Erfüllung des Auftrags der Hochschule verstanden. Entsprechend umfasst Governance Strukturen, Funktionen, Regelungen und Prozesse der Führung, eine regelmässige Überprüfung der Führungstätigkeiten und die proaktive interne und externe Kommunikation zur Herstellung von Transparenz und Vertrauen gegenüber den zentralen Anspruchsgruppen.
- Mit dem Projektmanagement und einem dazugehörigen Projektportfoliomanagement, welches eine Gesamtübersicht über die laufenden Hochschulentwicklungsprojekte und über die Projekte in den Organisationseinheiten zulässt, ermöglicht dieses eine umsichtige Planung und Durchführung von Projekten und eine systematische Überführung in den operativen Betrieb.
- In der zweiten Hälfte 2016 wurde an der PHBern zudem ein Risikomanagement aufgebaut, welches per Anfang 2017 implementiert wurde.

## Ressourcen

- In Bezug auf die personellen Ressourcen sind die Instrumente, insbesondere die Prozesse in den Bereichen Personalbedarfsdeckung, Personalbetreuung, Personalentwicklung und Personalaustritt, definiert und für alle Mitarbeitenden zugänglich im QM-Pilot hinterlegt. Eine etablierte Personalkostenplanung gewährleistet zudem, dass die Verantwortlichen ihre personellen Ressourcen einfach und mit sofortiger Kostentransparenz planen können.
- Im Bereich der Infrastrukturen ist der Prozess für die langfristige Identifizierung und Benennung des Raumbedarfs definiert und hat sich in den letzten Jahren bewährt. Zurzeit verfügt die PHBern insbesondere auf dem Von-Roll-Areal über eine zeitgemässe Infrastruktur, die sich an den Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer orientiert.
- Bezüglich finanzieller Mittel definiert der Kanton als Träger der PHBern, wie sich der Kantonsbeitrag berechnet. PHBern-intern ist der Budgetprozess definiert. Die Rechnungslegung erfolgt nach SWISS GAAP (Swiss Generally Accepted Accounting Principles), und die Finanzkontrolle des Kantons agiert als Revisionsstelle. Beide Instrumente gewähren eine korrekte Rechnungslegung und damit auch eine transparente, auf die strategischen Ziele der PHBern ausgerichtete Verwendung der finanziellen Ressourcen. Die PHBern verfügt zudem über ein internes Kontrollsystem (IKS), das integrativer Bestandteil des Risikomanagements ist und die finanzrelevanten Prozesse beinhaltet.

## Kulturleitbild, Gesamtstrategie und Orientierungsrahmen

Auf der Ebene der PHBern sind mit Blick auf die Qualitätssicherungsstrategie drei Dokumente von zentraler Bedeutung: das Kulturleitbild, die Gesamtstrategie und der Orientierungsrahmen.

- Das Kulturleitbild wurde unter Einbezug der Mitarbeitenden erarbeitet. Der Schulrat verabschiedete es im Oktober 2011. Es dient als Basis für Diskussionen über Haltungen und Verhalten der Mitarbeitenden, für die PHBern-interne Zusammenarbeit sowie für die Weiterentwicklung der Angebote.
- Das Qualitätssicherungssystem ist integraler Bestandteil der Gesamtstrategie der PHBern: Die Instrumente sind auf die Gesamtstrategie abgestimmt und unterstützen gemeinsam mit dem EFQM-Modell der PHBern auf wirksame Weise die Weiterentwicklung der Hochschule und damit der Gesamtstrategie.
- Der Orientierungsrahmen legt den Grundstein für eine kompetenzorientierte Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen an der PHBern und nimmt dabei die gesamte Berufsbiografie von der Ausbildung über den Berufseinstieg bis zur Berufszeit ins Blickfeld. Der Orientierungsrahmen bildet die Basis für eine kohärente inhaltliche Ausrichtung der Studiengänge auf allen Stufen sowie der Weiterbildung und ist entsprechend ein wichtiges Instrument der Qualitätssicherung wie auch der Qualitätsentwicklung.

## QM-Pilot

- Die für die geschäftsrelevanten Tätigkeiten notwendigen Prozesse und Dokumente werden im QM-Pilot dokumentiert und stehen allen Mitarbeitenden zur Verfügung. Die Mehrheit der hinterlegten Dokumente ist direkt mit dem Internet oder dem Intranet verlinkt. Um die Aktualität zu gewährleisten, wird in der neuen Version (Einführung Ende 2016) jedes Dokument und jeder Prozess standardmässig innerhalb einer gesetzten Frist auf seine Gültigkeit hin überprüft und bei Bedarf angepasst. Bei den Prozessen im QM-Pilot ist die Regelung der Zuständigkeiten, insbesondere für die Zulassungsverfahren, aber beispielsweise auch im Zusammenhang mit Rekursverfahren, ebenfalls abgebildet.

### *Evaluationskonzept*

- Im Bereich Evaluation verfügt die PHBern über ein Zentrum für Bildungsevaluation für interne und externe bildungsbezogene Evaluationen und Befragungen. Als zentrales Instrument ist die studentische Veranstaltungsbeurteilung in den Grundausbildungen zu nennen. Diese nimmt bereits seit der operativen Betriebsaufnahme der PHBern einen wichtigen Stellenwert im Qualitätssicherungssystem ein. Die Abnehmendenbefragung (Befragung von Schulen, die Inhaberinnen und Inhaber eines Lehrdiploms der PHBern anstellen), die Absolventinnen- und Absolventenbefragung, die Evaluation der berufspraktischen Ausbildung sowie die Studienplanevaluationen liefern wichtige Hinweise zur Weiterentwicklung der Studiengänge und zu deren Qualität. Analog zur studentischen Veranstaltungsbeurteilung werden auch die Veranstaltungen in der Weiterbildung evaluiert.

### *Statistiken*

- Statistiken haben in allen Kernprozessen eine grosse Bedeutung. Beispiele aus der Lehre sind wöchentlich aktualisierte Anmeldezahlen, eine halbjährlich erstellte Studierendenstatistik oder die Anzahl vergebener Diplome. Im Bereich Bildungsmedien ist die Ausleihstatistik der Mediothek zu erwähnen. Zusätzlich wird alle vier Jahre eine umfassende Befragung durchgeführt, mit der die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden erfasst werden.

### *Gremien*

- In allen Kernprozessen erarbeiten Leitungs-, Fach- und Bereichsleitungskonferenzen sowie Kommissionen die Entscheidungsgrundlagen und Vorschläge zuhanden der Schulleitung und gewährleisten so die für die Qualitätssicherung und -entwicklung nötige Koordination. Speziell zu erwähnen ist hier die Forschungskommission, deren Hauptaufgabe darin besteht, beantragte Schwerpunktprogramme und Forschungsprojekte zu beurteilen und eine Empfehlung zuhanden der Schulleitung abzugeben. Im Rahmen des Beurteilungsprozesses holt sie Gutachten bei namhaften Expertinnen und Experten im In- und Ausland ein, führt das Controlling der genehmigten Projekte durch und beschliesst über die entsprechenden Schlussberichte.

## 4 Beurteilung der Qualitätsstandards

### 1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie

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

#### *Beschreibung*

Die PHBern muss für die Erarbeitung der Qualitätssicherungsstrategie verschiedene Ebenen berücksichtigen, die jeweils mit unterschiedlichen Bedürfnissen an sie herantreten. Dies hat zur Folge, dass die Qualitätssicherungsstrategie der PHBern eine Vielzahl von Dokumenten miteinander beinhalten muss:

Auf der **Ebene PHBern** fließen intern definierte Ziele in die Qualitätssicherungsstrategie ein, die sich aus der Vision, der vom Schulrat verabschiedeten Gesamtstrategie, dem Kulturleitbild und dem Orientierungsrahmen ableiten lassen.

Auf **kantonomer Ebene** finden drei Dokumente – Gesetz über die deutschsprachige Pädagogische Hochschule (PHG), Leistungsauftrag des Regierungsrates an die Pädagogische Hochschule (LA RR) und der Leistungsauftrag der Erziehungsdirektion für den Leistungsbereich Weiterbildung der PHBern (LA ERZ) – Eingang in die Qualitätssicherungsstrategie.

Auf **nationaler und interkantonomer Ebene** beeinflussen das HFKG (Ebene Bund) und die Diplomanerkenntnisse durch die EDK die Qualitätssicherungsstrategie der PHBern.

Die Qualitätssicherungsstrategie der PHBern ist ausgerichtet auf die intern und extern definierten Ziele, die sich aus den benannten Dokumenten ableiten lassen. Diese Ziele hat die PHBern systematisch erfasst und eine konsolidierte Qualitätssicherungsstrategie erarbeitet; die Zusammenführung erfolgt im Dokument «Qualitätsentwicklungskonzept» (QEK) aus dem Jahr 2011, welches mittlerweile umbenannt und überarbeitet wurde und neu «Qualitätssicherungs- und -entwicklungskonzept» (QSEK) heisst. Dieses Dokument definiert die Qualitätssicherungsstrategie der PHBern und beschreibt gleichzeitig das Qualitätssicherungssystem und dessen Leitlinien.

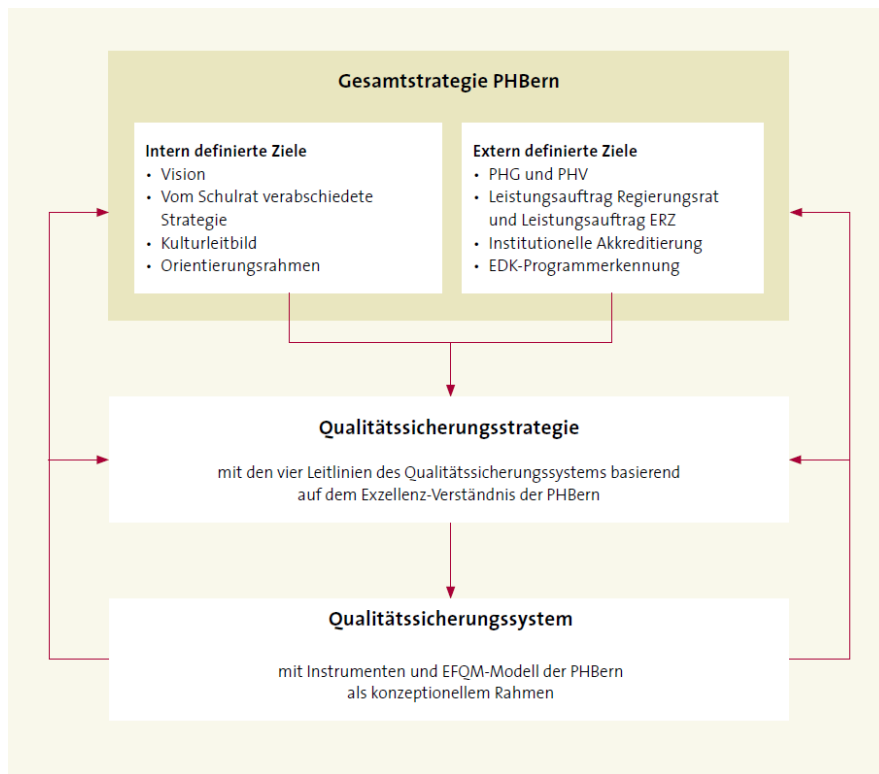


Abbildung 1: Übersicht Qualitätssicherungsstrategie der PHBern (Quelle: SEB PHBern, S. 28)

Die PHBern führt im Selbstbeurteilungsbericht die zentralen Leitsätze auf, die in der Qualitätssicherungsstrategie definiert sind (SEB PHBern, S. 31 f.):

- Leitlinie 1: Ziele und Instrumente:  
Das Qualitätssicherungssystem der PHBern stellt sicher, dass die Hochschule in allen für sie relevanten Bereichen:
  - über die nötigen Ziele zur Weiterentwicklung und
  - die hierzu notwendigen Instrumente verfügt.
  
- Leitlinie 2: Ziel-Erfüllung:  
Das Qualitätssicherungssystem der PHBern stellt sicher, dass die Hochschule ihre Ziele bezüglich der Qualität ihrer Tätigkeiten erfüllt; das bedingt Instrumente, die gewährleisten,
  - dass die Verantwortlichen den festgelegten Grad der Zielerreichung kennen,
  - dass die geforderten Angaben fristgerecht und in der richtigen Form vorliegen und
  - dass die Verantwortlichen im Falle der Nicht-Erfüllung zeitnah die nötigen Massnahmen einleiten.
  
- Leitlinie 3: Weiterentwicklung  
Das Qualitätssicherungssystem der PHBern stellt sicher, dass die Hochschule die qualitativen Ziele bezüglich ihrer langfristigen Weiterentwicklung erreichen kann; das bedingt Instrumente,
  - mit denen sich diese Weiterentwicklung effizient und effektiv gestalten lässt,

- sich das (Zwischen-)Ergebnis kriteriengeleitet überprüfen lässt und
  - die den Verantwortlichen zeitnahes Reagieren auf allfällige Fehlentwicklungen ermöglichen.
- Leitlinie 4: Partizipation
- Das Qualitätssicherungssystem der PHBern stellt sicher, dass sich die repräsentativen Gruppen der PHBern, d. h. die Studierenden, der Mittelbau, der Lehrkörper und das Verwaltungspersonal, der Bedeutung der kontinuierlichen (qualitativen) Weiterentwicklung der Hochschule bewusst sind; das bedingt Instrumente, die gewährleisten,
- dass die Beteiligten über entsprechende Vorhaben informiert sind und
  - dass sie sich daran beteiligen können.

Mit den definierten vier Leitlinien arbeitet die PHBern daran, exzellente Ergebnisse zu erreichen; die Leitlinien orientieren sich dabei an dem EFQM-Modell für Excellence, welches der PHBern als konzeptioneller Rahmen dient. Für jede der vier Leitlinien hat die PHBern Instrumente entwickelt, mit denen überprüft werden soll, ob die definierten internen und externen Ziele zu den Leitlinien erreicht werden; dazu gehören u. a. Indikatoren, Zeitpläne, Statistiken, Monatsabschlüsse mit Hochrechnungen sowie Evaluationen.

#### *Analyse*

Die definierte Qualitätssicherungsstrategie und die definierten Leitsätze dienen dazu, die Qualitätsentwicklung langfristig zu sichern. Die Gutachterinnen und Gutachter erachten diese als plausibel und anerkennen die intensive Auseinandersetzung mit den Begriffen «Qualitätssicherungsstrategie» und «Qualitätssicherungssystem» im Rahmen der Selbstbeurteilung, die anschliessende Präzisierung der Aussagen im neuen QSEK und die positiven Auswirkungen desselben auf ein umfassendes und ganzheitliches Qualitätsdenken an der PHBern.

An den Gesprächen hat die Gutachtergruppe jedoch festgestellt, dass die Qualitätsmanagementverantwortlichen aus den Instituten noch zu wenig intensiv in die Überarbeitung des QSEK miteinbezogen waren; dies wäre jedoch wichtig, um die Etablierung einer Qualitätskultur über alle Ebenen hinweg voranzutreiben. Weiter befindet sich das Dokument QSEK noch im Entwurfsmodus. Die PHBern begründet dies damit, dass sie die institutionelle Akkreditierung noch abwarten will, um Rückmeldungen aus diesem Prozess aufzunehmen und allenfalls im QSEK zu implementieren. Insgesamt erachtet die Gutachtergruppe das QSEK als ein elaboriertes und differenziertes Dokument, welches Zuständigkeiten – im Vergleich zum Vorgänger-Modell (QEK) – deutlich klarer regelt.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.1 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PHBern, das QSEK zeitnah an die institutionelle Akkreditierung unter Einbezug aller relevanten Interessengruppen zu finalisieren und wie vorgesehen proaktiv allen Angehörigen der PHBern zu kommunizieren.

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*

Das Qualitätssicherungssystem der PHBern leitet sich aus der Qualitätssicherungsstrategie ab, die wiederum Teil der Strategie der PHBern ist. Die Integration des Qualitätssicherungssystems in die Strategie der PHBern ist aufgrund dessen gegeben. Das Qualitätssicherungssystem, bestehend aus dem EFQM-Modell als konzeptuellem Rahmen und den dazugehörigen Instrumenten, ist im QSEK der PHBern hinterlegt. Das Dokument ist im zentralen Prozess- und Dokumentenmanagementsystem der PHBern, dem QM-Pilot, aufgeschaltet und für alle Mitarbeitenden zugänglich. Im QM-Pilot sind alle für die geschäftsrelevanten Tätigkeiten notwendigen Prozesse und Dokumente hinterlegt. Damit die Aktualität der Dokumente und Prozesse gewährleistet ist, wird in der neuen Version des QM-Pilots (Einführung Ende 2016) jedes Dokument und jeder Prozess standardmässig innerhalb einer gesetzten Frist überprüft und bei Bedarf angepasst (SEB PHBern, S. 19).

Die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems wird auf vielfältige Art und Weise, etwa durch ein gesamtinstitutionell betriebenes Projektmanagement, unterstützt. Ein damit verbundenes Projektportfoliomanagement ermöglicht ein systematisches Steuern von Projekten und Überführen in den operativen Betrieb. Die für die Qualitätssicherung und -entwicklung eingesetzten Instrumente orientieren sich an den qualitativen Vorgaben, die sich aus den intern und extern definierten Zielen ergeben. Gleichzeitig achtet die PHBern aber auch darauf, durch Instrumente des Qualitätssicherungssystems auf externe Ziele Einfluss zu nehmen (SEB PHBern, S. 33).

Die PHBern hat bereits erkannt, dass es Verbesserungspotenzial bei der Nutzung von Ergebnissen aus Evaluationen, Statistiken und Berichten gibt; zukünftig sollen diese Erkenntnisse systematischer in die Prozesse zur Weiterentwicklung der intern und extern definierten Ziele einfließen.

### *Analyse*

Das Qualitätssicherungssystem ist integraler Bestandteil der Gesamtstrategie der PHBern und zeichnet sich durch auf die Gesamtstrategie abgestimmte Prozesse und Instrumente aus. Die Prozesse und Instrumente des Qualitätssicherungssystems sind im Selbstbeurteilungsbericht sowie im QSEK ausführlich und schlüssig beschrieben. Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen das Prozess- und Projektmanagement als auf einem hohen Niveau etabliert. Sie konnten sich in den Gesprächen anlässlich der Vor-Ort-Visite davon überzeugen, dass die definierten Abläufe und Prozesse in der Praxis entsprechend installiert sind und dass auch die Rückkopplungsmechanismen funktionieren. In den Gesprächen kam deutlich zum Vorschein, dass die PHBern kontinuierlich daran arbeitet, die noch vorhandenen Lücken zeitnah zu schliessen.

Die PHBern hat im Selbstbeurteilungsbericht selbstkritisch eine Lücke aufgezeigt, die die Integration von erhobenen Daten in die Weiterentwicklung der internen und externen Ziele betrifft. Sie hat bereits Massnahmen eingeleitet, um diesen Mangel zu beheben. Die Gutachterinnen und Gutachter unterstützen die PHBern in diesem Bestreben und verweisen darauf, dass mit der Einführung des neuen Statistikportals die erhobenen Daten noch zielführender aufbereitet werden können und Kennzahlen auf Knopfdruck in Statistiken online angezeigt werden können. Daraus – so ist die Gutachtergruppe überzeugt – wird eine bessere Nutzung der Daten resultieren, welche zu einer gezielteren Entscheidungsfindung führen wird. Das Statistikportal ist über die



Website der PHBern<sup>3</sup> öffentlich zugänglich.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.2 als vollständig erfüllt.

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

### *Beschreibung*

Die PHBern beschreibt in der Selbstbeurteilung den Einbezug aller repräsentativen Gruppen der Hochschule in die Entwicklung des Qualitätssicherungssystems. Bei der Erarbeitung des QEK – dem Vorläufermodell des QSEK – wurden die bestehenden Vereinigungen (Dozierende, Studierende, Mittelbau, Verwaltung und Dienste) im Rahmen einer Vernehmlassung in den Prozess einbezogen.

Was den Einsatz der Instrumente im Rahmen der Umsetzung des Qualitätssicherungssystems anbelangt (Einsatz der Instrumente), sind die Studierenden und die Mitarbeitenden (Institutsleitende, Dozierende, Assistierende, Praxislehrkräfte, weitere Mitarbeitende), die gemäss PHG Artikel 11 von der PHBern als Angehörige bezeichnet werden, auf unterschiedliche Art involviert. Die folgenden Beispiele verdeutlichen dies:

- Vertreterinnen und Vertreter der repräsentativen Gruppen haben Einsitz in verschiedenen Gremien (z. B. Schulrat, Fachkonferenzen, Kommissionen u. a.), in denen über die Weiterentwicklung der PHBern diskutiert oder entschieden wird.
- Angehörige der PHBern beteiligen sich an der Erarbeitung neuer Studienpläne wie auch bei der Evaluation eingeführter Studiengänge.
- Mitarbeitende mit entsprechendem Expertenwissen werden beim Festlegen oder Weiterentwickeln sowie beim Plausibilisieren von statistischen Angaben hinzugezogen.

Die Zuständigkeiten und Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung und -entwicklung sind in verschiedenen Reglementarien, u. a. im Gesetz über die deutschsprachige Pädagogische Hochschule (PHG), im Statut der deutschsprachigen Pädagogischen Hochschule (PHSt), im QSEK sowie in den Institutsreglementen, hinterlegt (SEB PHBern, S. 35 f.). Zur Umsetzung und Weiterentwicklung aller qualitätsbezogenen Überlegungen nimmt das Ressort Hochschulentwicklung, welches im Generalsekretariat angesiedelt ist und über einen direkten Zugang zum Rektor verfügt, eine zentrale Drehscheibenfunktion wahr. Auf der Ebene der einzelnen Organisationseinheit kommt wiederum den Qualitätsmanagementverantwortlichen eine wichtige Rolle zu. Zu deren Aufgabenbereich gehört die Unterstützung der Leiterin bzw. des Leiters der Organisationseinheit bei der Umsetzung des QSEK, die Beratung über einzuleitende und durchzuführende Qualitätssicherungs- und -entwicklungsmassnahmen sowie die Unterstützung des Aufbaus und der Pflege des Prozess- und Dokumentenmanagementsystems gemäss Rahmenkonzept für den QM-Pilot (SEB PHBern, S. 35 f.).

Seit 2016 erstellt zudem jede Organisationseinheit mit Unterstützung des Leiters Ressort Hochschulentwicklung eine Mehrjahresplanung bezüglich des Instrumenteneinsatzes im Zusammenhang mit Qualitätssicherungs- und -entwicklungsmassnahmen. Dieser verfasst anschliessend eine aggregierte Planung zuhanden des Rektors und der weiteren Mitglieder der Schulleitung.

<sup>3</sup> <https://www.phbern.ch/ueber-die-phbern/portraet/statistiken.html>

Diese Planung enthält auch die Massnahmen zur Qualitätsentwicklung auf Stufe der Gesamthochschule. Darüber hinaus trifft er sich auch mindestens zweimal pro Jahr mit den Qualitätsmanagementverantwortlichen aus den Instituten zu bilateralen Gesprächen; im Fokus stehen hier jeweils Themen wie Hochschulentwicklungsprojekte sowie die stetige Verbesserung der Qualitätssicherung und -entwicklung der PHBern.

Gemäss Selbsteinschätzung der PHBern ist der Einbezug der repräsentativen Gruppen der PHBern gut verankert und durch entsprechende Reglemente sichergestellt; künftig werde es jedoch darum gehen, diese Regelungen noch besser im operativen Betrieb zu verankern.

#### *Analyse*

Die Gutachtergruppe konnte sich an der Vor-Ort-Visite davon überzeugen, dass die PHBern mit dem QEK bzw. dem QSEK ein gutes Fundament für den Einbezug der repräsentativen Gruppen gelegt hat, dieses in der Praxis jedoch noch nicht konsequent umgesetzt wird. So haben die Gespräche an der Vor-Ort-Visite ergeben, dass teilweise nicht alle repräsentativen Gruppen (z. B. Studierende, Dozierende, Qualitätsmanagementverantwortliche) systematisch in die Überarbeitung des QEK hin zum QSEK eingebunden waren. Weiter haben die Gutachterinnen und Gutachter festgestellt, dass zwar ein regelmässiger Austausch hinsichtlich Qualitätssicherung und -entwicklung zwischen Hochschulleitung und Instituten besteht, die Qualitätsmanagementverantwortlichen der Institute untereinander jedoch einen geringen Austausch pflegen und nicht vernetzt sind. Die Gutachtergruppe nimmt zur Kenntnis, dass es bis vor einigen Jahren ein gemeinsames Gremium «Kommission für Qualitätsmanagement» gab, das jedoch per 2012 aufgelöst wurde. Aus Sicht der Gutachtergruppe wäre es wünschenswert und sinnvoll, in geeigneter Weise die Qualitätsverantwortlichen der Institute und allfällige Delegierte der Vereinigungen zu vernetzen. Dadurch könnten die Institute auch von den anderen lernen, indem Qualitätsfragen gemeinsam behandelt und diskutiert und Probleme kollektiv gelöst werden; weiter würde dadurch auch eine Vernetzung der Institute stattfinden. Darüber hinaus hat die Gutachtergruppe festgestellt, dass das Aufgabenportfolio der Qualitätsmanagementverantwortlichen je Institut sehr divers ist und in einigen Fällen nicht klar umschrieben werden konnte. Auch die PHBern hat dies im Rahmen ihrer Selbstbeurteilung erkannt und ein entsprechendes Handlungsfeld definiert, welches in den Aktionsplan eingeflossen ist.

Dem Ressort Hochschulentwicklung kommt auch hier eine tragende Rolle bei der Koordination zu. Deren Aufgaben sind transparent beschrieben und werden entsprechend wahrgenommen. Die Gutachterinnen und Gutachter zeigten sich beeindruckt von der Arbeit und Leistungsfähigkeit dieser Einheit.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.3 als teilweise erfüllt.

#### *Auflage 1*

Die Aufgaben und Kompetenzen der QM-Verantwortlichen in den Organisationseinheiten müssen mit Blick auf das Qualitätssicherungssystem der PHBern definiert sein. Ein strukturierter und formalisierter Austausch unter allen QM-Verantwortlichen ist zu etablieren.

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

#### *Beschreibung*

Die PHBern beschreibt im Selbstbeurteilungsbericht die von ihr eingeleiteten Massnahmen zur Überprüfung der Zweckmässigkeit ihres Qualitätssicherungssystems. Dazu gehören:

**Review-Bericht zur Qualitätssicherung und -entwicklung:** Dieser Bericht wurde 2012 erstmalig zuhanden der Schulleitung erstellt und gibt Auskunft über die Aktivitäten im Bereich Qualitätsmanagement im laufenden Jahr sowie einen Ausblick auf die Tätigkeiten in den folgenden zwei Jahren. Er enthält auch Aussagen zum Einsatz der bestehenden Qualitätsmanagementinstrumente, zur Entwicklung neuer oder zur Anpassung bestehender Instrumente und zur Nutzung des QM-Pilots. Aufgrund einer Umstrukturierung im Rektorat (2013) wurde der Review ausgesetzt. Er soll zukünftig wieder jährlich stattfinden und von der Schulleitung diskutiert werden.

**Quartalsgespräche:** Seit Ende 2015 trifft sich der Leiter Ressort Hochschulentwicklung viermal pro Jahr mit der Leiterin des Zentrums für Bildungsevaluation, um zu identifizieren, welche Konzepte zu Instrumenten, die auf Ebene der Gesamthochschule eingesetzt werden, angepasst werden müssen.

**QM-Pilot:** Seit Ende 2016 ist eine neue Version des QM-Pilots an der PHBern implementiert. Ab 2017 sind alle Prozessverantwortlichen jährlich aufgefordert, ihre Prozesse zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

Weiter bildet auch die in regelmässigen Abständen durchzuführende institutionelle Akkreditierung nach HFKG ein valides Instrument, um die Zweckmässigkeit des Qualitätssicherungssystems zu überprüfen.

#### *Analyse*

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass neben den von der PHBern genannten Aspekten auch die regelmässig durchzuführenden Diplomanerkennungsverfahren durch die EDK sowie das einmalig durchgeführte EFQM-Anerkennungsprogramm (Stufe Verpflichtung zu Excellence) zur periodischen Überprüfung des Qualitätssicherungssystems beigetragen haben. Darüber hinaus ist es aus Sicht der Gutachterinnen und Gutachter noch zu früh, um diesen Standard vollständig beurteilen zu können, da einige der Qualitätssicherungs- und -entwicklungsprozesse erst gerade implementiert wurden. Die Gutachtergruppe bestärkt jedoch die PHBern darin, den eingeschlagenen Weg fortzuschreiten und allenfalls auch weitere Optionen (z. B. externe Peer-Reviews einzelner Einheiten, Bereiche oder Qualitätsaspekte) zur periodischen Evaluation des Qualitätssicherungssystems zu prüfen und gegebenenfalls zu implementieren.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.4 als grösstenteils erfüllt.

## **2. Bereich: Governance**

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

#### *Beschreibung*

Die PHBern ist eine öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit, und innerhalb der Grenzen von Verfassung und Gesetz ist sie autonom. Das PHG (Art. 34 Abs. 1) definiert die verschiedenen Organisationseinheiten der PHBern; dazu gehören: die Hochschule als Gesamtheit, die einzelnen Institute und weitere Organisationseinheiten. Die Organe der PHBern – Schulrat, die Rektorin bzw. der Rektor, die Schulleitung, die Institutsleiterinnen und -leiter sowie die Rekurskommission – sind in Artikel 35 Absatz 1 PHG festgelegt. Die Entscheidungskompetenzen der genannten Organe sind in Artikel 37 bis 42 und 44 PHG hinterlegt; für die Schulleitung sowie für die Institutsleitenden sind die Kompetenzen sehr allgemein formuliert, diese werden jedoch durch das Statut (PHSt) ergänzt. Das Qualitätssicherungssystem ist gemäss eigener

Einschätzung darauf ausgerichtet, den Auftrag der PHBern als Pädagogische Hochschule im Sinne des HFKG und ihre strategischen Ziele erreichen zu können.

Im Rahmen des durch den Schulrat der PHBern lancierten Projekts zum Zusammenzug der Grundausbildungsinstitute wurden 2013 auch die Aufbau- und Ablauforganisation der PHBern umfassend überprüft und in mehreren Schritten optimiert und etabliert. Um den identifizierten Nachbesserungsbedarf zu beseitigen, wurden weitere Projekte lanciert, die unter dem Oberbegriff «Laufende Optimierungs- und Reorganisationsprojekte» (LORP) zusammengefasst und gesteuert werden. Gegenwärtig werden an der PHBern mit dem Projekt «Interne Serviceleistungen» (InSel) die Strukturen und Prozesse überprüft, damit zukünftig über Verwaltungsthemen rascher und themenspezifischer auf der richtigen Hierarchiestufe entschieden werden kann und einzelne Verwaltungseinheiten zusammengefasst werden können.

Bezüglich des Personals beispielsweise gestaltet sich der Entscheidungsprozess folgendermassen: Der Schulrat entscheidet über die Anstellung der Mitglieder der Hochschulleitung (stellt die Rektorin oder den Rektor an; stellt die Institutsleiterinnen und Institutsleiter auf Antrag der Rektorin oder des Rektors an). Die Rektorin bzw. der Rektor ist für die Anstellung der Mitarbeitenden auf Antrag der jeweils vorgesetzten Stelle – mit Ausnahme der Institutsleitenden – verantwortlich. Die Mitwirkungsmöglichkeiten beim Auswahlprozess für die Institutsleitenden sind in den jeweiligen Institutsreglementen geregelt. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen für alle Mitarbeitenden der PHBern sind standardmässig in den entsprechenden Stellenbeschreibungen festgehalten.

Gemäss PHBern erlauben die eingerichteten Gremien und Gefässe – explizit zu erwähnen sind der Schulrat, die Schulleitung und die Geschäftsleitungen der Institute – effiziente und effektive Entscheidungsprozesse. Pro Jahr finden mindestens auch zwei Retraiten der Schulleitung statt, und auch die Geschäftsleitungen der Institute ziehen sich mindestens einmal jährlich zu einer Retraite zurück; an diesen Treffen stehen strategische Themen der PHBern im Fokus.

Die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse sind gemäss Einschätzung der PHBern gut geregelt; dank der Autonomie kann die PHBern ihre Organisationsstruktur und Entscheidungsstrukturen rasch den Gegebenheiten anpassen, um so ihren Auftrag und die strategischen Ziele erfüllen zu können (SEB PHBern, S. 41 ff.).

### *Analyse*

Die PHBern hat in ihren schriftlich aufbereiteten Materialien und durch die Aussagen verschiedener Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmer anlässlich der Interviews vor Ort belegt, dass sie über eine funktionale Organisationsstruktur und klar definierte Entscheidungsprozesse verfügt. Aus dem QSEK gehen die Entscheidungsprozesse eindeutig hervor.

Die Gutachterinnen und Gutachter haben zur Kenntnis genommen, dass an der PHBern aktuell eine Überarbeitung der Organisationsstruktur im Gange ist. Anhand der zur Verfügung gestellten Übersichten der Organe der PHBern wurde festgestellt, dass vor allem die Zahl der Konferenzgremien (neben Leitungskonferenzen gibt es Programm-, Fach-, Bereichsleitungs- und Institutskonferenzen) recht hoch ausfällt. Die Gutachterinnen und Gutachter unterstützen die Schulleitung der PHBern, das Projekt InSel zeitnah abzuschliessen. Aufgrund der verfügbaren Autonomie regen sie zudem an, eine Anpassung der Bezeichnungen «Schulrat» und «Schulleitungen» entsprechend der Ansiedlung der PHBern bzw. der Lehrerinnen- und Lehrerbildung auf Tertiärstufe vorzunehmen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.1 als grösstenteils erfüllt.

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

### *Beschreibung*

Die PHBern verfügt über mannigfaltige Prozesse, um Daten – sowohl quantitativ wie auch qualitativ – zu erfassen und für die internen und externen Entscheidungsträger aufzubereiten. Sie erhebt auf allen Stufen der Organisation Daten (Ressourcen, Aktivitäten, Ergebnisse der Aktivitäten) und beschreibt diese umfassend im Selbstbeurteilungsbericht (SEB PHBern, S. 43 ff.).

Zentral bei der Datenerhebung sind u. a. die Ziele, welche die PHBern definiert, sowie die strategische Weiterentwicklung der PHBern. Des Weiteren werden statistische Daten erhoben, z. B. zu den Studierendenzahlen, Kosten, Diplomierten, zum Personal, zu Forschungsprojekten sowie zur Ausleihe von Medien. Ein wichtiges Element zur Datenerhebung ist zudem eine breit angelegte Studierendenbefragung, deren Ergebnisse der Hochschulleitung insgesamt sowie den Institutsleitenden mit den sie betreffenden Daten als Auszug vorliegen. Anhand der Ergebnisse werden Massnahmen formuliert, die in strategische Entscheidungen einfließen.

Für die Bereitstellung der qualitativen und quantitativen Daten zuhanden der Entscheidungsträgerinnen und -träger bestehen an der PHBern verschiedene Kommunikationsgefässe (z. B. Berichte, Statistiken) und IT-Systeme (z. B. Datenbanken, Website-Portale). 2014 hat die Schulleitung in einem Dokument den Umgang mit Statistiken an der PHBern und deren Ablage im QM-Pilot festgelegt. Unter anderem ist dort geregelt, welche Statistiken geführt werden, wer sie erstellt, wer sie prüft, wie der Freigabeprozess definiert ist und wer über die Erhebung neuer Statistiken entscheidet. Aktuell ist die PHBern auch daran, ein neues, interaktives Statistikportal<sup>4</sup> zu implementieren, durch das sich die erhobenen Daten noch anschaulicher darstellen lassen.

Verbesserungspotenzial sieht die PHBern in einer systematischeren und konsequenteren Nutzung der erhobenen Daten in Bezug auf strategische Entscheide. Der Aktionsplan zur Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems sieht dazu zwei konkrete Handlungsfelder vor: Einerseits sollen Erkenntnisse aus Evaluationen, Statistiken und Berichten systematischer in die Prozesse zur Weiterentwicklung der intern und der extern definierten Ziele einfließen und zu diesem Zweck in geeigneter Form aufbereitet und zugänglich gemacht werden. Andererseits soll ein Grundsatz definiert werden, der vorgibt, dass bei Evaluationen konsequent auf die Strategie abgestimmte Ziele und daraus abgeleitet Indikatoren festgelegt werden (SEB PHBern, S. 96).

### *Analyse*

Die Gutachterinnen und Gutachter haben zur Kenntnis genommen, dass die PHBern eine Vielzahl von Daten erhebt und dies auf einem hohen Niveau betreibt. Die Daten werden genutzt, um Entscheide zu treffen und weitere Ziele zu formulieren. Die Gutachterinnen und Gutachter sind davon überzeugt, dass diese Daten und Informationen der Gesamtstrategie dienlich sind. Die Gutachtergruppe ist beeindruckt von dem sich im Aufbau befindenden Statistikportal, mit dem die Daten sehr rasch und anschaulich bereitgestellt werden können. Weiter äussert die Gutachtergruppe auch ihre Zustimmung dazu, dass alle Forschungsanträge und alle Begleitprozesse im Forschungsbereich am Institut für Forschung, Entwicklung und Evaluation zusammengeführt wurden.

<sup>4</sup> <https://www.phbern.ch/ueber-die-phbern/portraet/statistiken.html>

Die Gutachtergruppe unterstützt die PHBern bei ihrem Vorhaben, die gewonnenen Daten noch zielgerichteter für strategische Entscheidungen zu nutzen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.2 als grösstenteils erfüllt.

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

### *Beschreibung*

Die PHBern versteht unter dem Begriff «Mitwirkungsrecht» sowohl Mitsprache als auch Mitbestimmung; die gesetzlichen Grundlagen für die Mitsprache und Mitbestimmung der Angehörigen der PHBern finden sich in Artikel 36 des Statuts (PHSt):

- Das Recht auf **Mitsprache** gibt den Angehörigen (Studierende, alle Mitarbeitenden) der PHBern das Recht, sich in einem Meinungsbildungsprozess auf Stufe Hochschule oder Stufe Institut zu engagieren, indem sie mit den vorgesetzten Stellen Themen diskutieren sowie Wünsche, Anregungen und Vorschläge einbringen können.
- Das Recht auf **Mitbestimmung** geht einen Schritt weiter und räumt Vertreterinnen oder Vertretern der repräsentativen Gruppen in definierten Gremien ein volles Stimmrecht ein.

Die Mitwirkung ist zudem auch an zwei Stellen im Kulturleitbild erwähnt im Sinne einer bewussten Dialogkultur, an der die Angehörigen sich engagiert beteiligen können, sowie einer Kultur der institutionalisierten und informellen Mitwirkung (SEB PHBern, S. 47).

Die Dozierenden, der Mittelbau, die Verwaltung und Dienste sowie die Studierenden haben jeweils eine eigene Vereinigung, wobei die ersten drei in Form eines privatrechtlichen Vereins organisiert sind; die Vereinigung der Studierenden hingegen ist eine öffentlich-rechtliche Körperschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit und somit gesetzlich verankert (Art. 32 Abs. 2 PHG).

Die Mitglieder der Vereinigungen nehmen ihre Aufgaben ehrenamtlich wahr; die Studierendenvertretung im Schulrat erhält ein Sitzungsgeld sowie eine jährliche Entschädigung.

Die Vorstandsmitglieder der jeweiligen Vereinigungen sind wichtige Bezugspersonen für den Rektor, um Meinungen zu verschiedenen Themen zu diskutieren und abzuholen; demzufolge findet ein regelmässiger Austausch (jour fixe) statt. Die Vereinigungen haben auch ein Antragsrecht gegenüber der Schulleitung und können so Anliegen und Interessen einbringen. Exemplarisch kann das Beispiel der Studierendenvereinigung angeführt werden: Die Studierenden initiierten die Erarbeitung einer neuen Präsenzregelung am Institut Sekundarstufe I.

Im Schulrat, dem strategischen Organ der PHBern, haben die Vereinigung der Dozierenden und die Vereinigung der Studierenden je einen Sitz. Dieser Sitz ist gesetzlich verankert (Art. 36 Abs. 2 PHG) und berechtigt die jeweiligen Vertretungen, sich u. a. an der Wahl von Mitgliedern der Schulleitung, also auch des Rektors, zu beteiligen. Weiter können sie sich an der Entscheidung über das Statut und damit verbunden über die innere Organisation der PHBern sowie über das Budget beteiligen.

Bei der Nachfolge eines Institutsleitenden hat ein Mitglied der Geschäftsleitung des betroffenen Instituts Anrecht auf einen Sitz im Ausschuss, der das Verfahren betreut und dann dem Schulrat in der Regel einen Einer- oder Zweivorschlag unterbreitet. Die Mitglieder des Ausschusses sind gleichberechtigt. Die Zusammensetzung des Ausschusses und der Einbezug der Mitarbei-



tenden des jeweiligen Instituts sind in den Institutsreglementen geregelt.

Bei Entscheiden, die für die Weiterentwicklung der PHBern von Bedeutung sind, stellt der Rektor in Absprache mit der Schulleitung die Mitwirkung im Rahmen von Vernehmlassungsverfahren (z. B. Selbstbeurteilungsbericht der PHBern) sicher. Anregungen, Fragen und Erkenntnisse aus solchen Verfahren werden erfasst und dem Entscheidungsgremium vorgelegt.

Im Bereich von Schwerpunktprogrammen und Forschungs- und Entwicklungsprojekten werden die Anträge durch die Kommission für Forschung und Entwicklung bearbeitet, in der die Dozierenden einen Sitz mit vollem Stimmrecht haben und so auch mitbestimmen können.

### *Analyse*

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass die Mitwirkungsrechte der Angehörigen der PHBern formal durch das Recht auf Mitsprache und Mitbestimmung gesichert sind.

Die Gutachtergruppe möchte aber zu bedenken geben, dass das formale Recht auf Mitsprache und Mitbestimmung keine Garantie für gelebte Mitwirkung darstellt. Damit die Vertreterinnen und Vertreter der Angehörigen der Hochschule in den Gremien die Meinung und Interessen der jeweiligen Gruppe repräsentieren können, braucht es entsprechende Rahmenbedingungen. Die von der PHBern vorgesehene Meinungsbildung im Rahmen von Vernehmlassungen braucht entsprechend Raum und Zeit.

Die angemessene Frist zur Abfassung von Stellungnahmen im Rahmen von Vernehmlassungen wird nur teilweise gewährt. In den Gesprächen mit den Dozierenden und der Verwaltung hat die Gutachtergruppe festgestellt, dass die Rahmenbedingungen für deren Mitwirkung nicht optimal sind, da die Fristen für eine Rückmeldung teilweise sehr kurz angesetzt sind (z. B. Vernehmlassung Selbstbeurteilungsbericht). Weiter würden Rückmeldungen zu den Ergebnissen im Sinne von Annahme bzw. Ablehnung der eingebrachten Vorschläge nicht systematisch aufbereitet. Darüber hinaus erachtet es die Gutachtergruppe als wichtig und sinnvoll, dass die konzeptuelle und inhaltliche Mitarbeit der Angehörigen der PHBern in Projekten frühzeitig erfolgt, um dadurch den Meinungsbildungsprozess gezielter zu unterstützen. Die PHBern hat die Problematik in diesem Bereich erkannt und Handlungsfelder hierzu definiert; diese müssen aus Sicht der Gutachtergruppe nun zeitnah umgesetzt werden, indem konkrete Massnahmen durch die PHBern initiiert werden.

Bei der Mitwirkung der Studierenden setzt die PHBern sehr stark auf Eigenverantwortung und geht davon aus, dass die Studierenden ihre Anliegen einbringen. Dies scheint in der Regel zu funktionieren. Die Gutachtergruppe hält es aber für sinnvoll, mit geeigneten Rahmenbedingungen die Mitwirkung der Studierenden aktiv zu unterstützen.

Aus Sicht der Gutachtergruppe sind die Rahmenbedingungen für die Mitwirkung der Angehörigen der PHBern noch nicht optimal ausgestaltet; das vorhandene Potenzial wird von der Schulleitung noch nicht vollständig genutzt. Dies hängt möglicherweise u. a. auch mit der Vereinsstruktur (privatrechtliche Vereine für den Mittelbau und der Dozierenden) zusammen, da dadurch eine institutionelle Verankerung der Zusammenarbeit weniger verpflichtend erscheint. Für die PHBern selbst besteht ein Verbesserungspotenzial bei der regelmässigen und systematischen Überprüfung der Tauglichkeit der Ausgestaltung der Mitwirkungsmöglichkeiten.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.3 als teilweise erfüllt.

### *Auflage 2*

Die PHBern trifft Massnahmen, damit die Vereinigungen der Dozierenden, des Mittelbaus, der Verwaltung und Dienste sowie der Studierenden sich konzeptuell und inhaltlich an Projekten



beteiligen und sich zu den anstehenden Geschäften eine Meinung bilden können und auf diese Weise ihren Vertreterinnen und Vertretern in den Gremien die Mitbestimmung ermöglichen.

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*

Gemäss PHG (Art. 5 Abs. 7) hat die PHBern den Auftrag, mit ihren Aktivitäten in Lehre, Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen einen wirkungsvollen Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung (NE) zu leisten. Auch der Leistungsauftrag des Regierungsrats definiert Vorgaben, wie sich die PHBern für eine NE einzusetzen hat. Bereits 2010 legte die PHBern einen Entwicklungsschwerpunkt NE fest. In diesem Zusammenhang wurde auch das aktuell gültige Konzept NE an der PHBern erarbeitet. Seit 2013 ist NE gemeinsam mit den Themen Gleichstellung von Frauen und Männern sowie Diversität im Sinne einer umfassenden Corporate Social Responsibility zusammengefasst (SEB PHBern, S. 51). Als Indikator verlangt der Regierungsrat periodisch einen Nachhaltigkeitsbericht, der Teil der jährlichen Berichterstattung zuhanden des Kantons Bern ist.

Die PHBern verfügt seit mehreren Jahren über eine Fachkonferenz Sozial- und Umweltverantwortung (bis 2015 Koordinationskonferenz). In diesem Gremium sind alle Organisationseinheiten und die drei Vereinigungen (Dozierende, Studierende und Mittelbau) mit je einem Sitz vertreten (Statut Art. 25 Abs. 2). Zu den Aufgaben gehören u. a. die Beratung der Schulleitung, Mitwirkung bei strategischen Arbeiten in Bezug auf den Bereich Sozial- und Umweltverantwortung und das frühzeitige Erkennen von längerfristigen Entwicklungen und internem Weiterbildungsbedarf im Bereich Sozial- und Umweltverantwortung.

Das Nachhaltigkeitskonzept, welches auf der Website der PHBern<sup>5</sup> publiziert ist, definiert die Ziele für den Bereich Nachhaltige Entwicklung:

- Die Aktivitäten der PHBern sind auf die Förderung der NE ausgerichtet.
- Die PHBern wird als Organisation wahrgenommen, die NE den Grundsätzen der Corporate Social Responsibility und der Good Governance gemäss umsetzt.
- Die betriebliche Organisation der PHBern gemäss den Grundsätzen der NE ist für die Angehörigen der PHBern erkennbar.
- Der Einsatz der PHBern für eine NE ist in den Planungs- und Steuerungsprozessen (Ablauforganisation) und in der Aufbauorganisation der Hochschule verankert.

In ihrem Konzept stützt sich die PHBern auf die Grundlagen, die sich international, national und kantonale durchgesetzt haben, sowie auf das Verständnis von Nachhaltiger Entwicklung des Kantons Bern und bezieht auch den Schlussbericht der EDK zum Thema «Nachhaltige Entwicklung in der Grundschulausbildung – Begriffserklärung und Adaption» in das Konzept mit ein.

Im Lehrplan 21 wird das Thema NE bzw. Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) ausgeprägt behandelt; es nimmt deshalb auch eine wichtige Rolle in den Studienplänen der PHBern ein.

<sup>5</sup> [https://www.phbern.ch/fileadmin/user\\_upload/SUV/Dokumente/Konzept\\_Nachhaltige\\_Entwicklung\\_PHBern.pdf](https://www.phbern.ch/fileadmin/user_upload/SUV/Dokumente/Konzept_Nachhaltige_Entwicklung_PHBern.pdf)

Die PHBern hält im Selbstbeurteilungsbericht fest, dass sie zukünftig Aspekte der NE systematischer in Evaluationen, Statistiken und Berichte einbeziehen will und dann auch die Ergebnisse konsequenter für die Definition der internen und externen Ziele nutzen will.

### *Analyse*

Die Gutachterinnen und Gutachter anerkennen die Bemühungen sowie die gesetzten Massnahmen der PHBern, ihre Aufgaben im Einklang mit einer wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltigen Entwicklung wahrzunehmen. An der Vor-Ort-Visite haben sie zahlreiche gute Beispiele (Gender-Aktivitäten, Abfalltrennung, Nachhaltigkeit der Kantine, Gebäudebau etc.) zur Kenntnis nehmen können, die belegen, dass die PHBern in diesem Bereich sehr aktiv ist. Als vorbildlich kann die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in Hochschulentwicklungsprojekten betrachtet werden, indem Projektanträge im Hinblick auf allfällige Auswirkungen auf Nachhaltigkeit geprüft werden. Weitere Instrumente, Massnahmen und Handlungsfelder sind installiert, um diesen Bereich konstant auf dem Radar zu haben; im jährlichen Reporting gegenüber dem Kanton Bern werden die eingeleiteten Massnahmen sichtbar gemacht. Als Pädagogische Hochschule ist sich die PHBern der besonderen Rolle der Bildung im Kontext der NE und der Bedeutung von BNE bewusst. Die PHBern versteht BNE als die Vermittlung derjenigen Kompetenzen, die notwendig sind, um an der konkreten Umsetzung der Leitidee NE mitzuwirken.

Besonders erwähnen möchte die Gutachtergruppe das unterirdische Parkgeschoss mit Platz für 1000 Fahrräder, das für einen schnellen Zugang der Mitarbeitenden der PHBern und der Studierenden zu ihrem Arbeitsplatz konzipiert ist. Angegliedert an das Parkgeschoss ist eine Fahrradwerkstatt, die vom Kompetenzzentrum Arbeit KA (Sozialamt, Direktion für Bildung, Soziales und Sport BSS) betrieben wird und Langzeitarbeitslose und ausgesteuerte Personen mit Wohnsitz Stadt Bern beschäftigt.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.4 als grösstenteils erfüllt.

### *Empfehlung*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PHBern, einen eigenständigen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen, wie er vom Regierungsrat vorgesehen ist und gegenwärtig auch von Schweizer Studierendenorganisationen in Positionspapieren eingefordert wird.

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

### *Beschreibung*

Die PHBern engagiert sich seit ihrer operativen Betriebsaufnahme für die Chancengleichheit und die Gleichstellung von Mann und Frau. Seit 2013 ist dieses Thema gemeinsam mit den Themen Diversität und NE im Sinne einer umfassenden Corporate Social Responsibility unter dem Begriff «Sozial- und Umweltverantwortung» zusammengefasst. Die PHBern verfügt über eine Kontaktstelle für barrierefreies Studieren und Arbeiten, um Personen mit einer Behinderung oder chronischen Krankheit zu unterstützen.

Die Gleichberechtigung der Geschlechter ist gesetzlich verankert (PHG Art. 16 Abs. 1) und verpflichtet die PHBern, durch geeignete Massnahmen die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern zu fördern, namentlich durch eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter auf allen Stufen in allen Gremien.

Der Leistungsauftrag gibt als Ziel vor, dass die PHBern ihre Sozial- und Umweltverantwortung wahrnimmt, indem sie die «Chancengerechtigkeit unter den Angehörigen sicherstellt sowie die angehenden Lehrpersonen auf ein gendergerechtes Unterrichten und auf einen adäquaten Umgang mit Heterogenität (Integration) vorbereitet».

Zudem nennt der Leistungsauftrag auch zwei Indikatoren in diesem Bereich: Zum einen soll der Anteil männlicher Studierender im Studiengang Vorschulstufe und Primarstufe erhöht werden, zum anderen sollen auf Leitungsebene je mindestens 30% Frauen oder Männer tätig sein.

Seit Betriebsaufnahme verfügt die PHBern über ein Gremium, das sich der Gleichstellungsthematik annimmt. 2013 wurden die Themen Gleichstellung und Nachhaltigkeit in der Koordinationskonferenz bzw. seit 2015 in der Fachkonferenz Sozial- und Umweltverantwortung mit den beiden Ressorts Diversität und NE zusammengeführt. Die Aufgaben dieser Fachkonferenz, der Institutsleiterinnen und Institutsleiter sowie der Beauftragten für Sozial- und Umweltverantwortung sind in den entsprechenden Reglementarien beschrieben.

Die PHBern legt gegenüber dem Kanton mit einem jährlichen Reporting Rechenschaft über die Erreichung der Ziele ab.

#### *Analyse*

Die Gutachterinnen und Gutachter würdigen die Bestrebungen und Massnahmen der PHBern im Bereich der Chancengleichheit und bei der tatsächlichen Gleichstellung von Mann und Frau. An der Vor-Ort-Visite wurde festgestellt, dass es bei den Studierenden keine Benachteiligungen gibt. Entwicklungspotenzial sieht die Gutachtergruppe beim Frauenanteil auf der Leitungsebene, der zurzeit noch nicht 30% beträgt. Die PHBern ist sich dieses Problems bewusst und hat bereits Massnahmen eingeleitet. Generell hat die Gutachtergruppe festgestellt, dass für beide Geschlechter gleich gute Rahmen- und Ausgangsbedingungen durch die PHBern geschaffen werden. Die Gutachterinnen und Gutachter unterstützen die PHBern darin, den eingeschlagenen Weg konsequent weiterzugehen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.5 als grösstenteils erfüllt.

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

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

#### *Beschreibung*

Die PHBern ist ihrem Typ entsprechend (Pädagogische Hochschule, vgl. HFKG Art. 2 Abs. 2 Bst. b sowie Art. 26) in den Bereichen Aus- und Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen (vierfacher Leistungsauftrag) tätig. Die Ausrichtung der Hochschule spiegelt sich in ihrem Angebot der Lehre, der Forschung, der Dienstleistungen und der Weiterbildung.

Die Kernaufgaben der PHBern sind im Gesetz (PHG Art. 5) beschrieben; der für die PHBern zentrale Punkt der Wissenschaftsfreiheit ist ebenfalls im PHG (Art. 17) verankert. Die gesetzlichen Aufgaben der PHBern werden durch den Leistungsauftrag präzisiert.

Zu den spezifischen Merkmalen der PHBern gehört, dass ihre Aufgaben – und damit die Aktivitäten bzw. das Mandat – im Vergleich zu den universitären Hochschulen und den Fachhoch-

schulen deutlich enger gefasst sind: Sie beziehen sich ausschliesslich auf das Berufsfeld Schule. Entsprechend orientiert sich die PHBern an anwendungsorientierten Forschungs- und Entwicklungsarbeiten, sichert damit die Verbindung zu Wissenschaft und Praxis sowie die Integration der Ergebnisse in die Lehre (Art. 5 Abs. 3 PHG). Weiter werden die strategischen Ziele der PHBern zum Teil extern und zum Teil intern bestimmt (vgl. Ausführungen zum Standard 1.1).

In diesem Zusammenhang ist auch auf die doppelte Professionalisierung hinzuweisen; gemeint ist damit, dass sich die PHBern gleichzeitig an der Institution Wissenschaft und an der Institution Schule orientieren muss. Dabei handelt es sich nicht um einen Widerspruch, sondern um einen zentralen Anspruch an die Ausbildung von Lehrpersonen, der entsprechend berücksichtigt werden muss. Mit dem sogenannten Orientierungsrahmen verfügt die PHBern über ein wissenschafts- und berufsfeldbasiertes Strategiedokument zur inhaltlichen Ausrichtung der Angebote entlang der drei Dimensionen der Professionalität (Unterricht, Schule und Lehrperson).

Die Aufgaben im Bereich der Weiterbildung werden durch einen separaten Leistungsauftrag geregelt; dieser benennt die Eigenschaften, welche die Weiterbildungsangebote zu erfüllen haben (z. B. Ausrichtung am Berufsauftrag der Leistungsempfängenden, Einführung von Lehrplänen u. a.).

Im Bereich der Dienstleistungen erbringt die PHBern – gestützt auf den Leistungsauftrag – zahlreiche Aufgaben im Bereich der Medienbildung/Bildungsmedien sowie in den folgenden Themengebieten: Case Management, Schulinformatik, Personenzentrierte Beratung für Lehrpersonen, Heilpädagogische Fachberatung u. a.

Der Begriff der anwendungsorientierten Forschung und Entwicklung aus dem PHG wird im LA RR für den Leistungsbereich Forschung, Entwicklung und Evaluation wie folgt präzisiert: Der Auftrag bezieht sich auf Unterricht, Schule sowie Bildung und ihr gesellschaftliches Umfeld. Es soll ein höchstmöglicher Nutzen für das Berufsfeld der Lehrpersonen, für deren berufsbiografische Entwicklung sowie für die Schule und den Unterricht entstehen (Ziel 3.4.1 LA RR).

Die Forschung und Entwicklung an der PHBern sind in thematischen Schwerpunktprogrammen und einem offenen Forschungsprogramm organisiert. Die Schwerpunktprogramme orientieren sich am Kernauftrag und der Strategie der PHBern sowie an aktuellen wissenschaftlichen Themen. Sie sind auf mehrere Jahre angelegt, sodass eine inhaltliche Fokussierung stattfindet und thematisch kontinuierlich geforscht werden kann.

Laufende Schwerpunktprogramme:

- Berufsbiografien und Professionalisierung von Lehrpersonen
- Governance im System Schule
- Inklusive Bildung
- Integrierte Medienbildung
- Kompetenzorientierter Fachunterricht
- Migration, Mobilität und globales Lernen
- Soziale Interaktion der Schule

Die Steuerung der Forschung erfolgt primär über die Forschungskommission, die einen sehr wichtigen Beitrag zur Qualitätssicherung und -entwicklung in diesem Bereich leistet. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, beantragte Schwerpunktprogramme und Forschungsprojekte zu beurteilen und eine Empfehlung zuhanden der Schulleitung abzugeben. Bei den Forschungsprojekten mit einem Volumen von mindestens 50'000 CHF orientiert sich das Vorgehen an demjenigen des Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung: Im Rahmen des Beurteilungsprozesses werden Gutachten bei namhaften Expertinnen

und Experten im In- und Ausland eingeholt. Die Forschungskommission ist zusätzlich mit dem Controlling der genehmigten Projekte beauftragt und beschliesst über die entsprechenden Schlussberichte.

Damit die Eingaben den Vorgaben entsprechen, hat die Schulleitung den Prozess für Anschubfinanzierung festgelegt. Mitarbeitende der PHBern erhalten für Erfolg versprechende Vorgaben über eine gewisse Zeit Ressourcen zur Verfügung gestellt, damit sie einen qualitativ hochstehenden Antrag erarbeiten können. Die zur Einreichung und Durchführung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten nötigen Prozesse und die damit verbundenen Zuständigkeiten sind im QM-Pilot hinterlegt. Zudem werden alle Projekte in einer öffentlichen, webbasierten Projektdatenbank<sup>6</sup> erfasst. Die Publikationen, die im Zusammenhang mit von der PHBern finanzierten Projekten entstehen, sowie die akquirierten Drittmittel werden systematisch erfasst und für die Qualitätssicherung und -entwicklung genutzt (SEB PHBern, S. 20, 59 ff.).

Während der Vor-Ort-Visite hat die PHBern dargelegt, dass sie sich gegenwärtig in einer Umbruchphase befindet, was den Bereich Forschung, Entwicklung und Evaluation betrifft: Die Forschung wird neu über das Institut Forschung, Entwicklung und Evaluation koordiniert werden. Das Institut unterstützt somit die Verbindung von Forschung mit der Lehre und dem Berufsfeld, sorgt für eine zielführende Vernetzung innerhalb sowie ausserhalb der Hochschule und führt eigene Projekte durch.

#### *Analyse*

Die Verbindung von Forschung mit Praxis wird an der PHBern dadurch sichergestellt, dass viele Dozierende in Forschungs- und Entwicklungsprojekten oder in der Evaluation engagiert sind. Die Dozierenden sind immer fix einem Institut zugewiesen, erbringen jedoch – aufgrund des erweiterten Leistungsauftrages der PHBern – auch Dienstleistungen für andere Bereiche (z. B. Forschung, Weiterbildung oder Dienstleistungen). Der Transfer von Forschung in die Lehre ist in den wichtigen Strategiedokumenten (Kulturleitbild, Orientierungsrahmen, vierjährige Entwicklungsstrategie) dokumentiert und beschrieben. An der Vor-Ort-Visite konnte sich die Gutachtergruppe anhand von zahlreichen Beispielen die Verknüpfung von Forschung und Lehre bestätigen lassen.

Das Institut für Forschung, Entwicklung und Evaluation gibt den Aktivitäten der PHBern in diesem Bereich Sichtbarkeit und sichert die Qualität der Forschungsvorhaben. Gleichzeitig kann das Institut die Steuerung und Ausrichtung der Forschung auf die Gesamtstrategie der PHBern sicherstellen. Das Institut unterstützt weiter die Forschenden in administrativen Belangen. Es stellt auch einen Leitfaden «Anleitung zum Ausfüllen der Projektbeschreibung zur Veröffentlichung» zur Verfügung. Der sogenannte initiative Start von Forschungsprojekten trägt zur Einheit von Lehre und Forschung bei, indem das Institut aktiv Mitarbeitende aller Institute zur Forschung einlädt.

Die Bereiche Weiterbildung und Dienstleistungen werden von den Gutachterinnen und Gutachtern ebenfalls als sehr positiv gesehen; die hier erbrachten Leistungen erachtet die Gutachtergruppe als zielführend.

Die Gutachtergruppe hat festgestellt, dass die Begleitung von Berufseinsteigenden nicht im Mandat der Hochschule abgebildet ist und somit der Freiwilligkeit der jeweiligen Schulen obliegt. Eine gezielte Betreuung (z. B. in Form von professionellen Lerngemeinschaften) scheint in einer so sensiblen Phase der Berufsbiografie von Lehrpersonen von grosser Bedeutung.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.1 als vollständig erfüllt.

---

<sup>6</sup> <https://www.phbern.ch/de/forschung-und-evaluation/publikationen/publikationsdaten-bank.html>

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

### *Beschreibung*

Die PHBern beschreibt in ihrem Bericht, dass sie regelmässig Evaluationen in den verschiedenen Bereichen durchführt.

Im Bereich der **Lehre** hat die PHBern ein «Rahmenkonzept Lehrevaluation» verabschiedet, das den Evaluationsgegenstand und die Verbindlichkeiten der Methoden festlegt. Die Lehrevaluation in den Grundausbildungen an der PHBern legt den Fokus auf die Entwicklung mit dem Ziel des Aufbaus bzw. der Weiterführung einer Feedbackkultur an der PHBern. Die Ergebnisse der Lehrevaluation dienen den einzelnen Anspruchsgruppen oder der Gesamt-PHBern zur Optimierung der verschiedenen Elemente des Studienplans wie Module, Lehrveranstaltungen sowie berufspraktische Ausbildung, des Studienplans an sich, aber auch von Rahmenbedingungen wie Infrastruktur, Raumausstattung und einer vermehrt studierendenzentrierten und kompetenzorientierten Lehre. Die Lehrevaluation dient ausserdem zur Erhebung von Informationen für die datengestützte Konzeptionierung und Optimierung von Ausbildungsangeboten und bedient Monitoring- und Controllingansprüche. Ein Teil der Ergebnisse der Lehrevaluation fliesst in den Zwischenbericht zur Umsetzung des Leistungsauftrags ein. Die PHBern kennt zwei verschiedene Methoden, die in diesem Bereich eingesetzt werden:

- Standardisierte studentische Veranstaltungsbeurteilung: Ein Teil der Veranstaltungen wird mit einem Standardfragebogen (mit individualisierbarem Teil) gemäss einem definierten Verfahren durch die Studierenden beurteilt.
- Erweiterte studentische Veranstaltungsbeurteilung: Den Dozierenden wird ein Instrumentenpool für die formative und/oder summative Evaluation der Veranstaltungen angeboten.

Pro Semester werden ca. 20% der Veranstaltungen eines Instituts in die studentische Veranstaltungsbeurteilung einbezogen. Die Evaluation kann entweder elektronisch oder in Paper-and-pencil-Form durchgeführt werden.

Auf der Ebene der berufspraktischen Ausbildung finden ebenfalls Evaluationen statt. Diese betreffen die Praktika und die Praxisanleitungen und werden gemäss Konzept, abgestimmt auf die Situation der einzelnen Institute, entwickelt und durchgeführt.

Weiter führt die PHBern auch eine Absolventinnen- und Absolventenbefragung sowie eine Abnehmendenbefragung durch. Die daraus gewonnenen Informationen werden zur Weiterentwicklung der Studiengänge in der Grundausbildung genutzt.

Auf der Ebene der Dozierenden sind Kollegiale Hospitationen oder Hochschuldidaktische Hospitationen (individuelle Hospitation von Dozierenden durch externe Expertinnen und Experten) als Instrument implementiert. Für die Evaluation von Studienplänen oder Studienplanelementen werden externe Expertinnen und Experten herangezogen.

Der Diskurs über die Qualität der Lehre erfolgt in der Lehrevaluation auf mehreren Ebenen: Direkt in den Veranstaltungen im Austausch mit den Studierenden, in den Standortgesprächen der Bereichsleiterinnen und Bereichsleiter mit den Dozierenden und im Rahmen von Diskussionen in den jeweiligen Geschäftsleitungen, wenn es um die Weiterentwicklung der Angebote geht. Wichtig ist in diesem Zusammenhang der Hinweis, dass die Ergebnisse aus standardisierten Evaluationen vertraulich behandelt werden müssen und die Studierenden entsprechend



nicht über allenfalls mit der betroffenen Dozentin bzw. mit dem betroffenen Dozenten vereinbarte Massnahmen informiert werden können (vgl. SEB PHBern, S. 64).

Für die Lehrevaluation im Bereich der **Weiterbildung** hat die PHBern ebenfalls ein Konzept «Lehrevaluationskonzept des Instituts für Weiterbildung» verabschiedet. Jährlich werden zwischen 30 und 50% der Angebote evaluiert. Themen der Befragung sind u. a. die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit den Veranstaltungen, Verbesserungsmöglichkeiten, die Bedeutung für die Berufspraxis sowie didaktische Aspekte. Die Dozierenden sowie das zuständige Mitglied der Geschäftsleitung erhalten Kenntnis der Evaluationsergebnisse. Es ist in der Verantwortung der genannten Personen, die Ergebnisse zu besprechen und gegebenenfalls Massnahmen zu vereinbaren.

Im Bereich der **Forschungs- und Entwicklungstätigkeit** erfolgt die Evaluation auf verschiedenen Ebenen. Eine erste Prüfung findet im Rahmen des Projektantrages statt. Die Kommission für Forschung und Entwicklung befasst sich explizit mit der Qualität der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten der PHBern. Für Projekte mit einem Volumen von über 50'000 CHF werden externe Gutachten bei international ausgewiesenen Expertinnen und Experten im Themenbereich des jeweiligen Projekts eingeholt. Unter Berücksichtigung dieser Gutachten stellt die Kommission Antrag an die Schulleitung der PHBern über Annahme oder Ablehnung des Projekts. Die Kommission hat in den Kalenderjahren 2014 und 2015 44% aller eingereichten Anträge zur Bewilligung empfohlen (die Hälfte davon mit Auflagen), bei 26% beantragt, der Projektantrag müsse umfassend überarbeitet werden, und bei 30% eine Zurückweisung ohne Möglichkeit der Überarbeitung empfohlen.

Forschungsanträge können jedoch auch über andere Kanäle, z. B. beim Schweizerischen Nationalfonds oder bei anderen Institutionen, eingereicht werden.

Während der Projektlaufzeit findet kontinuierlich ein Controlling durch den Geldgeber statt, im Falle der PHBern ist dies die Kommission für Forschung und Entwicklung. Die Forschenden sind auch gehalten, die Resultate innerhalb der Scientific Community bekannt zu machen (z. B. Kongresse, Referate, Tagungen, Präsentationen, Publikationen in Peer-reviewed Journals). Für jedes genehmigte Forschungsprojekt muss ein Schlussbericht erstellt werden, der durch den Geldgeber evaluiert wird.

Gegenüber dem Kanton Bern muss die PHBern Rechenschaft ablegen; sie tut dies durch Angaben zur Höhe der akquirierten Drittmittel, zum Anteil der in Kooperationen mit Dritten durchgeführten Projekte und zum Anteil der Projekte, deren Ergebnisse veröffentlicht wurden (SEB PHBern, S. 65 f.).

Im Bereich **Dienstleistungen** (Bildungsmedien/Medienbildung) werden regelmässig die Ausleihzahlen und die Zugriffsstatistik für sogenannte Ideen-Sets erhoben. Darüber hinaus fand im Jahr 2010 eine Evaluation statt zur Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden mit dem Angebot, der Unterrichtsvorbereitung, der Medienkompetenz sowie der Infrastruktur, die ihnen zur Verfügung steht (SEB PHBern, S. 66).

### *Analyse*

Die Gutachterinnen und Gutachter haben ein elaboriertes und gut funktionierendes Evaluationsmodell angetroffen. Die Prozesse und Abläufe sind schriftlich und umfassend dokumentiert, werden mit einer hohen Regelmässigkeit durchgeführt und entsprechend in der Praxis umgesetzt. Insbesondere konnte bestätigt werden, dass die Qualitätskreisläufe geschlossen werden,

d. h., dass die Ergebnisse von Evaluationen allen relevanten Stakeholdern (z. B. Studierende, Dozierende, Lehrpersonen im Schulfeld, Schulgemeinden, Trägerschaft) kommuniziert und für weitere Qualitätsentwicklungen genutzt werden.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.2 als vollständig erfüllt.

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

#### *Beschreibung*

Die PHBern orientiert sich an den Eckpfeilern des Bologna-Prozesses, wie sie auf der Website des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI)<sup>7</sup> aufgeführt sind.

Die PHBern hat, um die Grundsätze und Ziele im Zusammenhang mit dem europäischen Hochschulraum einzuhalten, ihre Studiengänge in der Grundausbildung entsprechend modularisiert und mit ECTS-Punkten ausgestattet. Die PHBern vergibt zudem seit ihrer ersten Diplomierung zusammen mit dem Lehrdiplom sowie den jeweiligen Bachelor- und Masterabschlüssen Diploma Supplements in Englisch und Deutsch (SEB PHBern, S. 68).

Die PHBern unterhält Kooperationen mit ca. 50 Partnerhochschulen in der Schweiz, Europa und Übersee, an denen Studierende einen Austausch von ein oder zwei Semestern absolvieren können. Die Anrechenbarkeit von Studienleistungen wird durch Learning Agreements geregelt, die vor Beginn des Austausches abgeschlossen werden. Die Studierenden müssen ihre gesammelten Erfahrungen – nach Rückkehr in die Schweiz – anhand eines Berichts dokumentieren. Dozierenden und Assistierenden ermöglicht die PHBern die Übernahme von Lehraufträgen (Teaching Mobility). Mitarbeitende haben die Möglichkeit, einen Weiterbildungsaufenthalt (Europa oder Übersee) zu absolvieren. Unterstützung und Hilfe bei der Organisation des Auslandsaufenthaltes bietet das International Office der PHBern (SEB PHBern, S. 68 f.).

Weiter unterhält die PHBern auch Kooperationen zu Hochschulen im Ausland, die sich durch gemeinsame Forschungsprojekte ergeben (SEB PHBern, S. 69).

#### *Analyse*

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass die PHBern die Anforderungen durch die Bologna-Richtlinien für Pädagogische Hochschulen umgesetzt hat. Weiter haben sie auch festgestellt, dass im Bereich der Mobilität Kooperationen vorliegen, die einen Austausch von Studierenden, Dozierenden und Mitarbeitenden an einer Partnerhochschule grundsätzlich ermöglichen.

Die von der PHBern präsentierten Zahlen zur Mobilität machen jedoch deutlich, dass Mobilität an der PHBern noch eine untergeordnete Rolle spielt: Im Studienjahr 2015/2016 haben nur wenige Studierende einen ERASMUS/SEMP-Austausch absolviert, und auch die Anzahl der Dozierendenaustausche fiel relativ gering aus.

In den Gesprächen mit den Studierenden hat die Gutachtergruppe auch festgestellt, dass die PHBern zwar einen Austausch ermöglicht, Mobilität jedoch noch zu wenig aktiv fördert und zu wenig konsequent in Studienpläne integriert und bei Curriculumentwicklungen berücksichtigt. Die Gutachterinnen und Gutachter sind der Meinung, dass ein Austausch der Studierenden nicht nur hilft, die Sprachkompetenzen weiter auszubauen, sondern auch dazu dient, sich die nötigen interkulturellen Kompetenzen anzueignen, die es für die Berufsausübung braucht.

<sup>7</sup> <https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/de/home/themen/hochschulen/bologna-prozess.html>



Dadurch könnte auch die Profilierung der PHBern geschärft werden. Die Gutachterinnen und Gutachter sind der Meinung, dass die PHBern ihr Potenzial in diesem Bereich noch nicht vollständig ausschöpft und Anreize schaffen muss, um die Mobilität der Studierenden und Dozierenden zu erhöhen.

Da dieser Standard mehrere Aspekte umfasst und aus Sicht der Gutachterinnen und Gutachter lediglich der Aspekt der Mobilität Optimierungspotenzial enthält, beurteilen sie den Standard 3.3 als grösstenteils erfüllt.

### *Auflage 3*

Die PHBern schafft Anreize, um die Mobilität der Studierenden und Dozierenden zu erhöhen.

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

### *Beschreibung*

Die Kriterien für die Zulassung zum Studiengang Vorschulstufe und Primarstufe der PHBern sind in Artikel 35 Absatz 1 Buchstabe c der Verordnung über die deutschsprachige Pädagogische Hochschule (PHV) geregelt und berücksichtigen die in Artikel 24 HFKG geforderten Zulassungsregelungen.

Bezüglich der Zulassung zum Studiengang Sekundarstufe I hält sich die PHBern an das Reglement über die Anerkennung von Hochschuldiplomen für Lehrkräfte der Sekundarstufe I der EDK sowie an die Bestimmungen gemäss Artikel 35a der PHV.

Das Prozedere und die Richtlinien zur Beurteilung der Leistungen der Studierenden sind in den Studienreglementen definiert.

Die Verfahren der Anmeldung und Immatrikulation sowie die Verfahren der Exmatrikulation sind in Artikel 43, 44, 48 und 49 des Statuts (PHSt) festgelegt.

Weiter hat die PHBern auch die Zulassung zu den Weiterbildungsangeboten geregelt: Diese sind in Artikel 5 des Studienreglements für die Weiterbildung hinterlegt.

All diese Regelwerke sind auf der Website der PHBern zugänglich. Komplexe Sachverhalte werden zusätzlich erklärt oder schematisch dargestellt. Die Studienberaterinnen und -berater des jeweiligen Studiengangs stehen Studierenden für persönliche Beratungen zur Verfügung. Darüber hinaus finden auch regelmässig studiengangspezifische Informationsveranstaltungen statt, in denen die Verfahren und die zu beachtenden Vorgaben erläutert werden. Die Verantwortung für eine umfassende und korrekte Information der Studierenden über Zulassung, Beurteilung und Diplomierung und für die damit verbundenen Prozesse liegt beim jeweiligen Institut sowie beim Studienbetrieb.

### *Analyse*

Die PHBern zeigt in ihrem Bericht auf, dass die Kriterien für die Zulassung und die Beurteilung systematisch, transparent und konstant angewendet werden und dies durch die jeweiligen Prozesse gesichert ist.

Die Gutachterinnen und Gutachter anerkennen die Massnahmen in diesem Bereich. Die schriftliche Dokumentation zu diesem Standard ist schlüssig und vollständig. Die Gespräche vor Ort

haben diesen Befund bestätigt und aufgezeigt, dass die genannten Kriterien bekannt sind und entsprechend umgesetzt werden. Positiv bewerten die Gutachterinnen und Gutachter, dass die PHBern diese Services im «Studienbetrieb Grundausbildungen» zentralisiert hat; ein eingespieltes Team ist für die Immatrikulation und Exmatrikulation, Fakturierung von Studiengebühren und Erstellung der Diplomierungsunterlagen bei Studienabschluss zuständig.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.4 als vollständig erfüllt.

#### 4. Bereich: Ressourcen

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

##### *Beschreibung*

Die PHBern wird über einen Leistungsauftrag, in dem auch der Kantonsbeitrag festgelegt ist, durch ihren Träger – den Kanton Bern – gesteuert. Seit der Einführung des Beitragssystems per 1. Januar 2014 verfügt die PHBern auch über Finanzautonomie. Die PHBern erhält pro Jahr ein Globalbudget; dieses bildet die geplanten Leistungen ab. Der PHBern standen im Rechnungsjahr 2015 rund 82 Mio. CHF zur Verfügung; dabei machte der Kantonsbeitrag mit 70% den grössten Teil aus. Ein grosser und wichtiger Teil sind die Beiträge, welche die Herkunftskantone für ausserkantonale Studierende gemäss der Interkantonalen Fachhochschulvereinbarung (FHV) dem Kanton Bern überweisen. Drittmittel, Studiengelder der Studierenden und Einträge aus dem Leistungsbereich Weiterbildung machen den letzten Teil (ca. 15%) aus.

Der Schulrat und die Schulleitung erhalten mehrmals jährlich transparente Informationen (z. B. kommentierte Monatsabschlüsse, Quartalsreporting bzw. zukünftig Trimesterreporting) und verfügen damit über die für die finanzielle Steuerung der PHBern nötigen Führungsinformationen. Sich abzeichnende Risiken bespricht der Rektor mit den betroffenen Mitgliedern der Schulleitung wie auch mit dem Schulrat. Budget und Jahresabschluss werden mit dem Finanzausschuss des Schulrats besprochen. Anfang 2017 hat die PHBern ein Risikomanagement implementiert, in welchem das interne Kontrollsystem (IKS) integrativer Bestandteil ist und die finanzrelevanten Prozesse beinhaltet.

Für die langfristige Personalplanung werden aktuell primär die Angaben aus den Personalstatistiken herangezogen. Die mittelfristige Planung der personellen Ressourcen in der Lehre erfolgt über die sogenannte elektronische Personaleinsatzplanung. Auf Basis der Studienpläne und der Anmeldezahlen werden die Anzahl Durchführungen der Veranstaltungen festgelegt und den Dozierenden zugeteilt. Die Verantwortung für die Personalplanung liegt in den Händen der jeweiligen Institutsleitenden. Die Zahl der Personen, die im Leistungsbereich Forschung und Entwicklung tätig sind, ergibt sich hauptsächlich aus der Zahl der bewilligten Projekte und der damit beantragten personellen Ressourcen.

Im Bereich der Infrastrukturen ist der Kanton Bern (Art. 50c PHG) verpflichtet, der PHBern rechtzeitig und bedürfnisgerecht Liegenschaften zur Verfügung zu stellen. Eine enge Kooperation mit der Universität ist in diesem Bereich bereits realisiert (SEB PHBern, S. 74 f.).

##### *Analyse*

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass die finanzielle Zukunft der PHBern gesichert ist und die Herkunft, die Verwendung der Mittel sowie die Finanzierungsbedingungen transparent sind. Mit dem per Anfang 2017 implementierten Risikomanagement

und dem überarbeiteten internen Kontrollsystem IKS hat die PHBern weitere Grundlagen geschaffen, um Geschäftsrisiken frühzeitig zu erkennen und zu eliminieren.

Im Bereich der räumlichen Infrastruktur profitiert die PHBern von modernen Räumlichkeiten und einer guten Lage, welche sowohl von den Studierenden als auch von den Mitarbeitenden überaus geschätzt werden. Anhand eines Rundgangs durch die PHBern konnten sich die Gutachterinnen und Gutachter von der guten Ausstattung überzeugen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.1 als vollständig erfüllt.

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

### *Beschreibung*

Der Rektor oder die Rektorin ist für die Einstellung von Mitarbeitenden (Ausnahme Mitglieder der Schulleitung) auf Antrag der jeweils vorgesetzten Stelle zuständig. Es liegt in der Verantwortung der jeweiligen Organisationseinheiten, sicherzustellen, dass die Qualifikationen der Mitarbeitenden den Anforderungen der jeweiligen Stelle entsprechen. Die Anforderungen werden in den Stelleninseraten erwähnt und sind Gegenstand der Stellenbeschriebe.

Die Vorgaben bezüglich der Qualifikationen der Dozierenden und der Praxislehrkräfte sind in den EDK-Reglementen über die Anerkennung von Diplomen festgelegt und werden bei den periodisch stattfindenden Anerkennungsverfahren überprüft. Die Vorgaben des Kantons Bern betreffend die Qualifizierung, welche die PHBern zu berücksichtigen hat, orientieren sich an den Vorgaben der EDK:

- Hochschulabschluss im zu unterrichtenden Fachgebiet
- Diplom für das entsprechende Tätigkeitsfeld
- Unterrichtserfahrung im entsprechenden Tätigkeitsfeld
- Promotion

Die Leistungen des Personals werden durch die Evaluationen in Forschung, Lehre, Dienstleistungen etc. mitefassen und beurteilt. Die hochschuldidaktischen Fähigkeiten des Lehrpersonals werden jährlich in den Standortgesprächen thematisiert, und gegebenenfalls werden individuelle Zielvereinbarungen getroffen (SEB PHBern, S. 79 f.).

### *Analyse*

Die Gutachterinnen und Gutachter haben festgestellt, dass das Qualitätssicherungssystem der PHBern die entsprechenden Prozesse und Massnahmen vorsieht: Die Qualifikation des Personals wird bei Eintritt erhoben, für die Evaluation werden mannigfaltige Instrumente – wie oben beschrieben – eingesetzt; die PHBern hat den Prozess der Professionalisierung eingeleitet, den sie zielstrebig weiterverfolgen sollte.

Im Bereich der fachdidaktischen Ausbildung von eigenem Nachwuchs gibt es aus Sicht der Gutachterinnen und Gutachter noch Nachholbedarf, welcher auch von der PHBern selbst als zentrales Anliegen angesehen wird und als Eckpfeiler in die gestartete Strategieentwicklung für die Jahre 2018 bis 2025 aufgenommen wird.

Im Bereich der Praxislehrkräfte sieht die Gutachtergruppe ebenfalls noch Entwicklungspotenzial: Die Praxislehrkräfte sind losgelöst von der PHBern, haben wenig Anknüpfungspunkte und

können dadurch auch nicht die *Shared Beliefs* der PHBern betreffend gutes Unterrichten vermitteln. Praxislehrkräfte übernehmen jedoch aus Sicht der Gutachtergruppe als Mentoren und Mentorinnen eine wichtige Betreuungsfunktion gegenüber Studierenden und sollten deshalb vor allem in der pädagogischen Diagnostik, im Führen von Feedbackgesprächen, in der Beratung und Begleitung von Unterrichtsprozessen u. a. ausgebildet sein.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.2 als grösstenteils erfüllt.

### Empfehlung

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, dass die Ausbildung der Praxislehrkräfte stärker in den Fokus genommen wird.

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

### Beschreibung

Die PHBern beschreibt im Selbstbeurteilungsbericht ausführlich die Laufbahnweiterentwicklungsmöglichkeiten des gesamten Personals. Die nachfolgende Grafik veranschaulicht, welche Entwicklungsmöglichkeiten für die einzelnen Mitarbeitendengruppen prioritär vorgesehen sind.

Weiterbildungen	Prioritäten je Mitarbeitendekategorie				
	Wiss. Ass.	Wiss. MA	Dozierende	AT MA	SL/FBL
<b>Lehre und Forschung</b>					
Promotion oder Habilitation	●		●		●
Forschungs-, Evaluationsmethodik	●	●	●		●
Hochschuldidaktik	●		●		●
<b>Führungsunterstützung und interne/externe Dienstleistungen</b>					
Projektmanagement, Kommunikation, Moderation usw.		●		●	
Spezialisierung (CAS, DAS, MAS)		●		●	
<b>Führung</b>					
Führungsausbildung (CAS, DAS, MAS)		●	●	●	●
Beratung, Coaching					●

Wiss. Ass.: Wissenschaftliche Assistierende  
 Wiss. MA: Wissenschaftliche Mitarbeitende  
 AT MA: Mitarbeitende der Verwaltung und der zentralen Dienste (administrativ-technisches Personal)  
 SL/FBL: Schulleitung und Fachbereichsleitende

● Weiterbildungen haben 1. Priorität  
 ● Weiterbildungen haben 2. Priorität

Abbildung 2: Entwicklungspfade für das gesamte Personal (Quelle: SEB PHBern, S. 83)

Alle Personen, die an der PHBern tätig sind, können die Angebote des kantonalen Personalamts nutzen (z. B. Projektmanagementkurse, Führungsausbildungen, Kurse in Arbeitstechnik sowie fachspezifische Kurse). Für die Dozierenden sind 120 Stunden pro Jahr für Weiterbildung (bei einer 100%-Anstellung) vorgesehen.

Die PHBern fördert den Nachwuchs und dessen wissenschaftliche Weiterqualifizierung im Bereich **Forschung und Entwicklung** durch Qualifikationsstellen im Sinne von wissenschaftlichen Assistentinnen und Assistenten. Die Nachwuchsförderung findet primär innerhalb dieser Stellen statt, aber auch durch die von der PHBern unterstützte Möglichkeit, sich als wissenschaftlicher Mitarbeiter oder wissenschaftliche Mitarbeiterin selber weiterzuqualifizieren. Per

1. Mai 2016 schrieben 44 Personen (25 Dozierende, 19 Assistierende) an einer Dissertation, die durch die PHBern unterstützt wird. Fachdidaktische Dissertationen sind zurzeit noch deutlich in der Minderheit; damit diese Situation zukünftig verbessert werden kann und mehr Personen mit einer fachdidaktischen Promotion an PHs tätig sein werden, beteiligt sich die PHBern am Aufbau von drei Fachdidaktikzentren (Sport, Technisches und Textiles Gestalten – Design sowie Natur – Mensch – Gesellschaft); entsprechende Gelder wurden beim Bund (gemäss Art. 59 HFKG) beantragt. Da die PHBern kein Promotionsrecht besitzt, werden Promotionen immer in Zusammenarbeit mit einer Universität (z. B. Universität Bern) erstellt.

In den jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen (für das Verwaltungspersonal) bzw. Standortgesprächen (Dozierende) wird die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden thematisiert.

### *Analyse*

Die Gutachtergruppe konnte sich davon überzeugen, dass für die Dozierenden unterschiedliche Gefässe zur Weiterqualifikation (z. B. Stundenkontingent für Weiterbildung, Forschungs- bzw. Bildungsurlaub, Unterstützung beim Verfassen von Dissertationen, Hochschuldidaktische Kurse, Tagungen u. a.) zur Verfügung stehen, die auch genutzt werden.

Das Verwaltungspersonal der PHBern kann sich vor allem über die Weiterbildungsmöglichkeiten weiterentwickeln; die Laufbahn oder Karriereoptionen sind hingegen beschränkt, was sowohl das Verwaltungspersonal als auch die Gutachtergruppe als Fakt gegeben sieht. Die Gespräche haben gezeigt, dass die PHBern bei der Unterstützung von Weiterbildungsmöglichkeiten (z. B. Tagungen, Kurse, CAS, DAS) grosszügig agiert und dies auch sehr unterstützt. Dies wird von den Mitarbeitenden auch wahrgenommen und vonseiten der Gutachterinnen und Gutachter begrüsst.

Was den wissenschaftlichen Nachwuchs betrifft, so hat die Gutachtergruppe festgestellt, dass die Laufbahnentwicklung noch wenig systematisch und eher zufällig verläuft und die wissenschaftlichen Assistierenden auch nicht konsequent in die Lehre eingebunden sind. Dies wäre jedoch wichtig, da viele dieser Qualifikationsstellen gerade auf den Bereich Lehre ausgerichtet sind (z. B. Fachdidaktikerinnen und Fachdidaktiker).

Gegenwärtig ist die PHBern mit der Erarbeitung der Personalstrategie und in der Konsequenz mit dem sich daraus ableitenden Personalkonzept beschäftigt. Dies wird von der Gutachtergruppe sehr befürwortet, denn dadurch erhalten die von der PHBern bereits initiierten Massnahmen zur Personalentwicklung einen übergeordneten Rahmen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.3 als grösstenteils erfüllt.

### *Empfehlung*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die sich in Erarbeitung befindende Personalstrategie sowie das sich daraus ableitende Personalkonzept zeitnah weiterzuentwickeln und zu implementieren.

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

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

### *Beschreibung*

Die Grundlagen zum Qualitätsmanagement, an welchen sich die PHBern orientiert, sind auf der Website der PHBern<sup>8</sup> publiziert und damit öffentlich zugänglich.

In verschiedenen Reglementen, Publikationen und Unterlagen werden die internen Anspruchsgruppen der PHBern über verbindliche Vorgaben zur internen Qualitätssicherung in Kenntnis gesetzt.

Weiter hat die PHBern ein zentrales Prozess- und Dokumentenmanagementsystem (QM-Pilot) eingerichtet, auf das alle Mitarbeitende zugreifen können. Über laufende Hochschulentwicklungsprojekte können sich die Angehörigen der PHBern via Intranetportal (meinePHBern.ch) informieren. Darüber hinaus ist die PHBern auch mit dem Aufbau eines Statistikportals<sup>9</sup> beschäftigt, das über einen internen und externen Bereich verfügen wird und zielpublikumsadäquate Informationen zu den Ergebnissen von Qualitätssicherungsprozessen zur Verfügung stellen wird.

Weitere Gefässe für Austausch und Rückmeldungen zu Qualitätssicherungsmechanismen bieten verschiedenste institutionalisierte Formen wie Institutskonferenzen, Bereichsleitungskonferenzen, Fachkonferenzen sowie die Fachgremien in den Bereichen Informatik, Personal und Finanzen (SEB PHBern, S. 87–88).

### *Analyse*

Die Gutachtergruppe konnte sich davon überzeugen, dass die PHBern verschiedene Kommunikationsinstrumente und -kanäle nutzt, um die Angehörigen der PHBern über die Qualitätssicherungsmassnahmen zu informieren. Die Studierenden kennen die verschiedenen Möglichkeiten des Austausches und der Rückmeldungen. Den QM-Pilot hebt die Gutachtergruppe sehr positiv hervor, und auch das sich im Aufbau befindende Statistikportal, welches der Gutachtergruppe an der Vor-Ort-Visite vorgestellt wurde, beinhaltet viel Potenzial.

Die PHBern verfügt über die nötigen Konzepte, Instrumente und Verfahrensbeschreibungen, um ihr Qualitätssicherungssystem in der Öffentlichkeit vorzustellen. Entsprechend könnte auf der Internetseite das Qualitätssicherungssystem und die Qualitätssicherungsstrategie der PHBern ausführlicher und prominenter beschrieben werden. Die PHBern ist sich dieser Lücke bewusst und wird diese in Kürze anpacken. Vor allem Studierende und externe Interessierte werden sich dadurch sehr rasch ein Bild von den Qualitätsanstrengungen an der PHBern machen können.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.1 als grösstenteils erfüllt.

### *Empfehlung*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, das Qualitätssicherungssystem und die Qualitätssicherungsstrategie in adäquater Weise auf der Website der PHBern zu beschreiben.

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.

<sup>8</sup> <https://www.phbern.ch/ueber-die-phbern/grundlagen/qualitaetsshymanagement.html>

<sup>9</sup> <https://www.phbern.ch/ueber-die-phbern/portraet/statistiken.html>

### Beschreibung

Die PHBern veröffentlicht regelmässig objektive Informationen zu ihren Tätigkeiten und zu der von ihr angebotenen Studienprogrammen und Abschlüssen. Der nachfolgenden Tabelle kann entnommen werden, welche Informationen für welche Zielgruppe aufbereitet werden:

Zielgruppe	Informationen und Instrumente	Wirkung
Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger im Hochschulbereich (Bundesamt für Statistik)	Jährliche Angaben über Studierende, Abschlüsse, Personal und Kosten	Die Daten werden in aggregierter Form publiziert und bilden eine wichtige Datenbasis für die Weiterentwicklung des Schweizer Hochschulsystems.
Grosser Rat des Kantons Bern	Geschäftsbericht, der die Tätigkeitsschwerpunkte, die Jahresrechnung und den Bericht der Revisionsstelle umfasst	Rechenschaftsablegung gegenüber der Legislative in Bezug auf das Handeln wie auch den Umgang der PHBern mit den zur Verfügung gestellten finanziellen Mitteln
Regierungsrat und Erziehungsdirektion	Bericht und Zwischenberichte zur Umsetzung des Leistungsauftrags	Rechenschaftsablegung in Bezug auf den vierjährigen Leistungsauftrag
Öffentlichkeit	Jährlicher Tätigkeitsbericht, Medienmitteilungen, Orientierungsrahmen	Information über das Tun und Handeln der PHBern sowie über die Kompetenzen, welche die Studierenden und die amtierenden Lehrpersonen im Verlauf ihrer Berufsbiografie an der PHBern erwerben und vertiefen können
Berufsfeld Schule	Newsletter «Schule und Unterricht» (11-mal pro Jahr), Direct Mailings zu ausgewählten Themen, öffentliche Anlässe, Publikationsreihe «Beiträge für die Praxis» des Leistungsbereichs Forschung, Entwicklung und Evaluation, Beiträge in EDUCATION	Weiterqualifikation und berufliche Weiterentwicklung des Lehrpersonals
Potenzielle Studierende	Website der PHBern (angebotene Studiengänge, Zulassungsbedingungen, Aufbau und Dauer der Studiengänge u. a.), Statistikportal der PHBern, persönliche Beratung (z. B. BAM), Besuchstage	Akquirierung von Studierenden

Tabelle 1: Informationen und die Zielgruppen



Die Gesamtverantwortung für die externe Kommunikation liegt beim Rektor; die Verantwortung für das Verfassen der Berichte für den Kanton Bern liegt beim Generalsekretariat, und für die Information gegenüber den potenziellen Studierenden sind die jeweiligen Institute verantwortlich.

#### Analyse

Die Gutachtergruppe konnte sich davon überzeugen, dass die PHBern alle relevanten Anspruchsgruppen regelmässig und umfassend zu ihren Leistungsbereichen (Grundausbildungen, Weiterbildung, Forschung, Entwicklung und Evaluation sowie Medienbildung/Bildungsmedien, Dienstleistungen, Studienprogramm und Abschlüsse) informiert. Sie setzt hierzu verschiedene Kommunikationskanäle und -gefässe ein.

Die Website der PHBern ist benutzerfreundlich und übersichtlich gestaltet und erlaubt es, rasch die gewünschten Informationen zu finden.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.2 als vollständig erfüllt.

## **5 Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems**

Die PHBern und ihr Qualitätssicherungssystem haben sich seit der Gründung im Jahr 2005 kontinuierlich weiterentwickelt. Die PHBern wird von der Gutachtergruppe als robust aufgestellte Hochschule wahrgenommen, deren selbstkritische und offene Haltung im Einklang mit den eigenen Anforderungen an eine lernende Organisation steht. Die PHBern verfügt über ein solides und ausdifferenziertes Qualitätssicherungssystem, das neben dem EFQM-Modell, QSEK und klaren Zuständigkeiten sowie Verantwortungen eine kohärente und dynamische Gesamtheit von Instrumenten (Regelungen, Mechanismen und Verfahren) beinhaltet. Das hohe Mass an eigenkritischem Reflexionsvermögen, das sowohl im Selbstbeurteilungsbericht wie auch in den Vor-Ort-Gesprächen deutlich wurde, erscheint der Gutachtergruppe als Garant für eine qualitativ hochwertige Weiterentwicklung.

Das Prozessmanagement (QM-Pilot) an der PHBern, das sehr elaboriert, effektiv und effizient wirkt, erstreckt sich über alle Leistungsbereiche der Hochschule. Der QM-Pilot wird in der täglichen Arbeit über alle Stufen der PHBern hinweg genutzt, was einen vorbildlichen Umgang mit den Prozessen des QMS bedeutet und von den Gutachterinnen und Gutachtern in hohem Mass anerkannt wird. Weiter erachtet die Gutachtergruppe auch die Datenerhebung der PHBern, welche durch ein Online-Statistikportal flankiert wird, als sehr zielführend.

Das Angebot der PHBern insgesamt ist gut aufgestellt und schlüssig an der Gesamtstrategie und dem Auftrag der Hochschule ausgerichtet. Neben der Ausbildung verfügt die PHBern über ein gutes Angebot in Forschung, Weiterbildung und Dienstleistung, das – wie alle Bereiche der PHBern – vom Qualitätssicherungssystem erfasst wird. Den Transfer von Forschung in die Lehre erachtet die Gutachtergruppe ebenfalls als gut ausgebaut. Die Bündelung der Forschung ab 2020 in *einem* Institut wird von der Gutachtergruppe ebenfalls positiv bewertet.

In einigen Bereichen sehen die Gutachterinnen und Gutachter noch Entwicklungspotenzial. So wird die PHBern trotz der grossen Autonomie in der Aussenwirkung als relativ stark reglementiert wahrgenommen; damit geht eine Organisationsstruktur mit zahlreichen Gremien, Organen (Konferenzen und Kommissionen) einher, die sich für Aussenstehende nicht sofort erschliesst und aus Sicht der Gutachtergruppe etwas stringenter ausfallen könnte.

Des Weiteren war der Gutachtergruppe bei einigen Dokumenten nicht klar, ob es sich bei den vorgelegten Dokumenten um Endfassungen oder Entwürfe handelt. Generell sollte die PHBern



ihre Qualitätssicherungsstrategie auf der Website ausführlicher beschreiben, denn dadurch könnten sich vor allem Studierende und externe Interessierte rasch ein Bild von den Qualitätsanstrengungen der PHBern machen.

Im Bereich der Mobilität der Studierenden und Dozierenden sieht die Gutachtergruppe ebenfalls Optimierungspotenzial. Ein Austausch der Studierenden hilft – aus Sicht der Gutachtergruppe – nicht nur, die Sprachkompetenzen weiter auszubauen, sondern dient auch dazu, die nötigen interkulturellen Kompetenzen zu erwerben. Darüber hinaus könnte durch eine aktivere Mobilität der Studierenden und Dozierenden auch die Profilierung der PHBern geschärft werden.

Bezüglich der Mitwirkung der internen Anspruchsgruppen sehen die Gutachterinnen und Gutachter ebenfalls eine Lücke. Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich zwar davon überzeugen, dass die Mitwirkungsrechte der Angehörigen der PHBern formal durch das Recht auf Mitsprache und Mitbestimmung gesichert sind. Aus Sicht der Gutachtergruppe ist das formale Recht auf Mitsprache und Mitbestimmung jedoch kein Garant für gelebte Mitwirkung. Die Rahmenbedingungen für die Mitwirkung (z. B. konzeptuelle Arbeiten, Projektmitarbeit) der verschiedenen Statusgruppen (Dozierende, Mittelbau, Verwaltung) sollten verbessert werden.

Weiter fehlt aus Sicht der Gutachtergruppe ein strukturierter und formalisierter Austausch unter allen Qualitätsmanagementverantwortlichen. Die Qualitätsverantwortlichen aus den Instituten sollten sich auf geeignete Weise vernetzen. Dadurch könnten die Institute auch voneinander lernen, indem Qualitätsfragen gemeinsam behandelt und diskutiert und Probleme kollektiv gelöst werden. In diesem Zusammenhang hat die Gutachtergruppe auch festgestellt, dass das Aufgabenportfolio für die Qualitätsmanagementverantwortlichen sehr divers ist; dies sollte geschärft und homogenisiert werden.

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

Für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems formulieren die Gutachterinnen und Gutachter Empfehlungen, welche der PHBern dienlich sein mögen (siehe Kapitel 6).

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

### *Qualitätssicherungsstrategie*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PHBern, das QSEK zeitnah an die institutionelle Akkreditierung unter Einbezug aller relevanten Interessengruppen zu finalisieren und wie vorgesehen proaktiv allen Angehörigen der PHBern zu kommunizieren.

### *Governance*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PHBern, einen eigenständigen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen, wie er vom Regierungsrat vorgesehen ist und gegenwärtig auch von Schweizer Studierendenorganisationen in Positionspapieren eingefordert wird.

### *Ressourcen*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, dass die Ausbildung der Praxislehrkräfte stärker in den Fokus genommen wird.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die sich in Erarbeitung befindende Personalstrategie sowie das sich daraus ableitende Personalkonzept zeitnah weiterzuentwickeln und zu implementieren.

#### *Interne und externe Kommunikation*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, das Qualitätssicherungssystem und die Qualitätssicherungsstrategie in adäquater Weise auf der Website der PHBern zu beschreiben.

## **7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe**

Aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts der PHBern vom 15. Dezember 2016 und der Vor-Ort-Visite vom 29. bis 30. März 2017 schlägt die Gutachtergruppe der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ vor, die Akkreditierung der PHBern mit folgenden Auflagen auszusprechen:

#### *Auflage 1:*

Die Aufgaben und Kompetenzen der QM-Verantwortlichen in den Organisationseinheiten müssen mit Blick auf das Qualitätssicherungssystem der PHBern definiert sein. Ein strukturierter und formalisierter Austausch unter allen QM-Verantwortlichen ist zu etablieren.

#### *Auflage 2:*

Die PHBern trifft Massnahmen, damit die Vereinigungen der Dozierenden, des Mittelbaus, der Verwaltung und Dienste sowie der Studierenden sich konzeptuell und inhaltlich an Projekten beteiligen und sich zu den anstehenden Geschäften eine Meinung bilden können und auf diese Weise ihren Vertreterinnen und Vertretern in den Gremien die Mitbestimmung ermöglichen.

#### *Auflage 3:*

Die PHBern schafft Anreize, um die Mobilität der Studierenden und Dozierenden zu erhöhen.



**Teil D**  
**Stellungnahme der PHBern**

08.06.2017



PHBern, Fabrikstrasse 2, CH-3012 Bern

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

**Schulrat**  
Fabrikstrasse 2  
CH-3012 Bern  
T +41 31 309 20 11  
schulrat@phbern.ch  
www.phbern.ch

**Martin Fischer**  
Schulratspräsident  
T +41 31 309 20 11  
martin.fischer@phbern.ch

Bern, 8. Juni 2017

**Betreff: Stellungnahme zum Bericht der Gutachtergruppe**

Sehr geehrter Herr Dr. Grolimund  
Sehr geehrte Frau Meyer

Die PHBern hat den Bericht, den die Gutachtergruppe im Rahmen der institutionellen Akkreditierung verfasst hat, am 12. Mai 2017 erhalten. Für den Bericht und für die Gelegenheit zur Stellungnahme danken wir Ihnen.

Gerne weisen wir an dieser Stelle darauf hin, dass die Verantwortlichen der PHBern das Verfahren als sehr gewinnbringend beurteilen. Das Verfassen des Selbstbeurteilungsberichts ging an der PHBern einher mit einer breit abgestützten und nachhaltigen Auseinandersetzung mit Fragen der Qualitätssicherung und -entwicklung. Die Diskussionen mit den Gutachterinnen und Gutachtern waren von gegenseitiger Wertschätzung geprägt; die unterschiedlichen Herangehens- und Sichtweisen der an der Vorvisite und an der Vor-Ort-Visite Beteiligten wurden vonseiten PHBern als sehr fruchtbar erlebt. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Verfahren der institutionellen Akkreditierung der PHBern wichtige Impulse für ihre Weiterentwicklung gegeben hat, und zwar sowohl dank des Verfahrens an sich wie auch dank der differenzierten Rückmeldungen der Gutachtergruppe.

Zu den einzelnen Auflagen nehmen wir wie folgt Stellung:

*Auflage 1 zu Standard 1.3: Die Aufgaben und Kompetenzen der QM-Verantwortlichen in den Organisationseinheiten müssen mit Blick auf das Qualitätssicherungssystem der PHBern definiert sein. Ein strukturierter und formalisierter Austausch unter allen QM-Verantwortlichen ist zu etablieren.*

Die PHBern wird diese Auflage innerhalb der gesetzten Frist von 18 Monaten erfüllen. Sie wird die Aufgaben und Kompetenzen der QM-Verantwortlichen im Konzept zur Qualitätssicherung und -entwicklung verankern und den verlangten Austausch unter den QM-Verantwortlichen etablieren.

*Auflage 2 zu Standard 2.3: Die PHBern trifft Massnahmen, damit die Vereinigungen der Dozierenden, des Mittelbaus, der Verwaltung und Dienste sowie der Studierenden sich konzeptuell und inhaltlich an Projekten beteiligen und sich zu den anstehenden Geschäften eine Meinung bilden können und auf diese Weise ihren Vertreterinnen und Vertretern in den Gremien die Mitbestimmung ermöglichen.*

Die PHBern wird diese Auflage innerhalb der gesetzten Frist von 18 Monaten erfüllen. Die bestehenden Instrumente und Gefässe in den Bereichen Projektmanagement und Projektportfolio sowie zur Bearbeitung der anstehenden Geschäfte werden hinsichtlich der Möglichkeiten zu Mitwirkung, Mitbestimmung

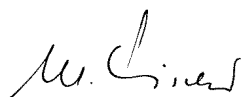
und Meinungsbildung der Vereinigungen überprüft und weiterentwickelt. Die Nutzung der Partizipationsmöglichkeiten selber liegt weiterhin in der Verantwortung der Vereinigungen.

*Auflage 3 zu Standard 3.3: Die PHBern schafft Anreize, um die Mobilität der Studierenden und Dozierenden zu erhöhen.*

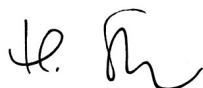
Die PHBern wird diese Auflage innerhalb der gesetzten Frist von 18 Monaten erfüllen. Sie wird die Rahmenbedingungen für die Mobilität der Studierenden und Mitarbeitenden überprüfen und dahingehend Anpassungen vornehmen, dass künftig mehr Angehörige der PHBern von diesen Angeboten Kenntnis haben. Die Erhöhung der Mobilität bleibt jedoch von der aktuellen Lebenssituation sowie der Eigenmotivation der Studierenden und der Mitarbeitenden abhängig und ist durch die PHBern nicht direkt beeinflussbar.

Zum Abschluss bleibt uns, den Gutachterinnen und Gutachtern sowie Frau Katrin Meyer und Frau Christa Ramseyer von der AAQ für die professionelle Durchführung des Verfahrens für die institutionelle Akkreditierung zu danken.

Freundliche Grüsse



**Martin Fischer**



**Prof. Dr. Martin Schäfer**

AAQ  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
CH-3001 Bern

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

