

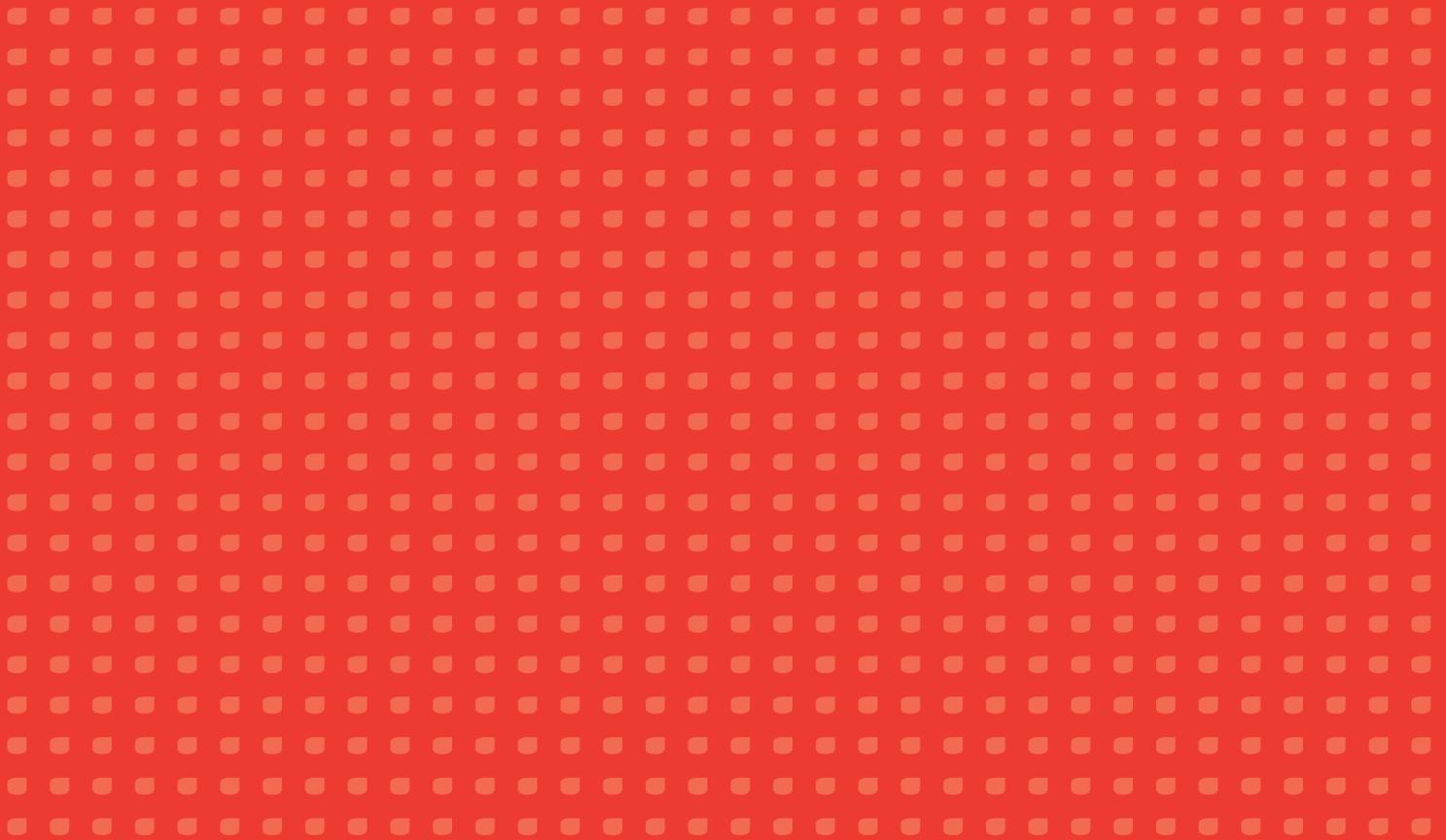


schweizerische agentur  
für akkreditierung  
und qualitätssicherung

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 Pädagogische Hochschule Schwyz

Bericht der externen Evaluation | 27. September 2019



## **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 PH Schwyz



## **Teil A**

# **Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates**

27. September 2019



Akkreditierungsentscheid  
des Schweizerischen Akkreditierungsrats

**Institutionelle Akkreditierung der  
Pädagogischen Hochschule Schwyz**

**I. Rechtliches**

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

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

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

**II. Sachverhalt**

Die Pädagogische Hochschule Schwyz hat mit Schreiben vom 10.01.2018 ein Akkreditierungsgesuch beim Akkreditierungsrat eingereicht.

Die Pädagogische Hochschule Schwyz hat die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ als Akkreditierungsagentur gewählt.

Der Akkreditierungsrat hat am 23.03.2018 Eintreten auf das Gesuch der Pädagogischen Hochschule Schwyz entschieden und die Unterlagen an die AAQ weitergeleitet.

Die AAQ hat das Verfahren am 05.04.2018 eröffnet.

Die von der AAQ eingesetzte Gutachtergruppe hat auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts vom 28.09.2018 und der Vor-Ort-Visite vom 20.-21.03.2019 an der Pädagogischen Hochschule Schwyz geprüft, ob die Qualitätsstandards nach HFKG erfüllt sind, und einen entsprechenden Bericht verfasst (vorläufiger Bericht der Gutachtergruppe vom 17.05.2019).

Die AAQ hat gestützt auf die verfahrensrelevanten Unterlagen, insbesondere den Selbstbeurteilungsbericht und den vorläufigen Bericht der Gutachtergruppe, den Entwurf des Akkreditierungsantrags formuliert und der Pädagogischen Hochschule Schwyz zur Stellungnahme vorgelegt.

Die Pädagogische Hochschule Schwyz hat am 05.07.2019 zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Akkreditierungsantrag der AAQ Stellung genommen.

Aufgrund der Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule Schwyz hat die Gutachtergruppe ihren

Bericht mit Datum vom 19.08.2019 angepasst und die AAQ hat den Akkreditierungsantrag mit Datum vom 19.08.2019 fertiggestellt.

Die AAQ hat mit Schreiben vom 19.08.2019 beim Schweizerischen Akkreditierungsrat Antrag auf Akkreditierung der Hochschule eingereicht.

### III. Erwägungen

#### 1. Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachtergruppe stellt der Pädagogischen Hochschule Schwyz (PHSZ) auf der Grundlage der Analyse aller Standards gemäss der Akkreditierungsverordnung HFKG in ihrem Bericht vom 19.08.2019 (vgl. Dokumentation AAQ, Teil C, Bericht der Gutachtergruppe, S. 29-31) ein gutes Zeugnis aus:

«Die Gutachtergruppe hat festgestellt, dass die PH Schwyz die Qualitätsstrategie schlüssig im Rahmen der Gesamtstrategie entwickelt hat. Ebenso wurde das QM-System im Rahmen der Verselbstständigung als eigenständige Pädagogische Hochschule konsequent weiterentwickelt und auf die gesetzlichen Anforderungen (HFKG) ausgerichtet. Das QM-System basiert auf den Grundlagen des EFQM, wurde jedoch dergestalt angepasst, dass es auf die Hochschule passt, was die Gutachterinnen und Gutachter lobend erwähnen.

Die Qualitätsstrategie und das QM-Management sind von einer sehr hohen Verbindlichkeit geprägt. Diese führt dazu, dass grosse Transparenz über die Prozesse und die getroffenen Entscheidungen herrscht. Trotz dieser hohen Verbindlichkeit ist sich die Hochschulleitung bewusst, dass die definierten Prozesse immer wieder reflektiert werden sollen, auch um die Agilität zu wahren. Insbesondere hervorheben möchten die Gutachterinnen und Gutachter, dass das QM-System auch gelebt wird. Die Qualitätskultur wird von allen Beteiligten spürbar getragen.» (Dokumentation AAQ, Teil C, S.29)

Als weitere Stärken werden die Mitwirkung auf allen Ebenen, die schlüssige Organisationsstruktur, die Kommunikation, das grosse Vertrauen in die Leitung und insgesamt ein sehr wertschätzendes Miteinander genannt.

Auch betont die Gutachtergruppe: «Die PH Schwyz verfügt in Goldau über eine moderne, zweckmässige Infrastruktur. Gegen die Raumknappheit konnte innert kurzer Zeit ein zusätzlicher Pavillon realisiert werden. Besonders hervorheben möchte die Gutachtergruppe die naturnahe Campusgestaltung – auch im Zusammenhang mit der Frage der ökologischen Nachhaltigkeit.» (Dokumentation AAQ, Teil C, S. 30)

Die Gutachtergruppe hebt daneben die Laufbahnentwicklung lobend hervor, insbesondere in der Nachwuchsförderung.

Entwicklungspotenzial sieht die Gutachtergruppe in Bezug auf die Ressourcenlage. Insbesondere in der Leitung, den Stäben und der Verwaltung sind die Ressourcen knapp. Ebenfalls im Bereich der Mobilität (Studierenden-, aber auch Dozierendenmobilität) gibt es Raum für Verbesserung.

Insgesamt kommt die Gutachtergruppe auf der Grundlage der Analysen und Bewertungen aller Standards – sie bewertet 10 Standards als vollständig und 8 Standards als grösstenteils erfüllt – zum Schluss, dass die Hochschule über ein Qualitätssicherungssystem verfügt, das alle Bereiche und Prozesse der Hochschule erfasst. Die Gutachtergruppe hält damit die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung nach Artikel 30 HFKG für gegeben.

Die Gutachtergruppe empfiehlt die Akkreditierung ohne Auflagen.

#### 2. Akkreditierungsantrag der AAQ

Die AAQ hält in ihrem Akkreditierungsantrag fest, dass die Analyse der Gutachtergruppe sich auf alle Standards bezieht und die Schlussfolgerungen nachvollziehbar sind.

In ihrem Akkreditierungsantrag an den Akkreditierungsrat übernimmt die AAQ die Empfehlung der Gutachtergruppe und beantragt unter Berücksichtigung der obigen Erwägungen und gestützt auf:

- den Selbstbeurteilungsbericht der Pädagogischen Hochschule Schwyz
- den Bericht der Gutachtergruppe
- die Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule Schwyz

die Akkreditierung der Pädagogischen Hochschule Schwyz ohne Auflagen.

#### 3. Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule Schwyz

In ihrer Stellungnahme sieht die Pädagogische Hochschule Schwyz die Einschätzungen auf konkrete Felder der Optimierung als dienlich an und geht differenziert auf einzelne Entwicklungsfelder ein (vgl. Stellungnahme in Teil D).

#### 4. Beurteilung des Schweizerischen Akkreditierungsrats

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

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

#### IV. Entscheid

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

1. Der Schweizerische Akkreditierungsrat stellt fest, dass das Verfahren der institutionellen Akkreditierung gemäss den Vorgaben des HFKG und der Akkreditierungsverordnung HFKG durchgeführt wurde und dass die vorliegende Dokumentation geeignet ist, einen Entscheid zu treffen.
2. Der Schweizerische Akkreditierungsrat akkreditiert die Pädagogische Hochschule Schwyz ohne Auflagen.
3. Die Pädagogische Hochschule Schwyz erhält mit der institutionellen Akkreditierung das Recht, sich als «Pädagogische Hochschule» zu bezeichnen.
4. Der Schweizerische Akkreditierungsrat erteilt die Akkreditierung für eine Dauer von sieben Jahren ab dem Datum des Entscheids, d.h. bis zum 26.09.2026.
5. Der Schweizerische Akkreditierungsrat veröffentlicht die Akkreditierung in elektronischer Form auf [www.akkreditierungsrat.ch](http://www.akkreditierungsrat.ch).
6. Der Schweizerische Akkreditierungsrat stellt der Pädagogischen Hochschule Schwyz eine Urkunde aus.
7. Die Pädagogische Hochschule Schwyz erhält das Recht, das Siegel «institutionell akkreditiert» zu verwenden.
8. Diese Verfügung geht in Kopie an die Agentur zur Publikation mit dem Bericht zum Verfahren.

Bern, 27.09.2019

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

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



## **Teil B**

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

19. August 2019



## Inhalt

1	Gesetzliche Grundlagen .....	1
2	Ziel und Gegenstand.....	1
3	Verfahren .....	1
3.1	Eintreten .....	1
3.2	Zeitplan .....	2
3.3	Gutachtergruppe .....	2
3.4	Selbstbeurteilungsbericht.....	2
3.5	Vorvisite und Vor-Ort-Visite.....	3
3.6	Bericht der Gutachtergruppe.....	4
3.7	Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule Schwyz .....	4
4	Akkreditierungsantrag der AAQ .....	4
4.1	Ausgangslage .....	4
4.2	Erwägungen .....	4
4.3	Antrag.....	5

## 1 Gesetzliche Grundlagen

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

Die Akkreditierungsverordnung HFKG vom 28. Mai 2015 (Stand am 1. Januar 2018) konkretisiert die Voraussetzungen für die Akkreditierung gemäss Artikel 30 HFKG; sie präzisiert 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 Akkreditierungsverordnung HFKG legt in Artikel 4 Absatz 1 und 2 die Voraussetzungen für die Zulassung zum Akkreditierungsverfahren fest und sieht einen Entscheid auf Eintreten des Schweizerischen Akkreditierungsrats vor.

Die PH Schwyz war bereits vor Inkrafttreten des HFKG eine öffentlich-rechtliche pädagogische Hochschule nach kantonalem Recht. Sie erfüllt damit die Voraussetzungen nach Artikel 4, Absatz 2 der Akkreditierungsverordnung und wurde ohne Prüfung der Voraussetzungen nach Artikel 4, Absatz 1 zum Verfahren der institutionellen Akkreditierung zugelassen.

Die PH Schwyz hat ihr Gesuch auf Akkreditierung als Pädagogische Hochschule am 10. Januar 2018 beim Schweizerischen Akkreditierungsrat (SAR) eingereicht. An seiner Sitzung vom 23. März 2018 hat der SAR Eintreten beschlossen und die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ mit der Durchführung des Verfahrens der institutionellen Akkreditierung beauftragt.

### 3.2 Zeitplan

Die AAQ hat gemeinsam mit der PH Schwyz folgenden Zeitplan festgelegt:

23.03.2018	Eintreten
05.04.2018	Eröffnung
28.09.2018	Abgabe Selbstbeurteilungsbericht
28.01.2019	Vorvisite
20. –21.03.2019	Vor-Ort-Visite
17.05.2019	Vorläufiger Bericht und Akkreditierungsantrag AAQ
05.07.2019	Stellungnahme PH Schwyz
19.08.2019	Definitiver Bericht und Akkreditierungsantrag AAQ
27.09.2019	Akkreditierungsentscheid durch den Schweizerischen Akkreditierungsrat, Publikation des Berichts zur externen Begutachtung auf der Webseite der AAQ

### 3.3 Gutachtergruppe

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

Die Longlist wurde vom Schweizerischen Akkreditierungsrat am 8. Juni 2018 genehmigt.

Die AAQ hat die Gutachtergruppe daraufhin mit folgenden Personen besetzt und die PH Schwyz mit Schreiben vom 9. Juli 2018 darüber informiert:

- **Prof. Dr. Erwin Rauscher**, Rektor, Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Vorsitzender der Gutachtergruppe an der Vorvisite
- **Prof. Dr. Claudia Crotti**, Leiterin Institut Primarstufe, FHNW, Vorsitzende der Gutachtergruppe ab der Vor-Ort-Visite
- **Dr. Cornelia Klepp**, Verantwortliche Qualitätsentwicklung, PH Kärnten
- **Matthias Lippuner**, Student, PH St. Gallen
- **Dr. Chantal Marti-Müller**, Prorektorin, Pädagogische Hochschule Graubünden, PHGR

Erwin Rauscher wurde von der AAQ als Vorsitzender der Gutachtergruppe benannt, aufgrund seines kurzfristigen krankheitsbedingten Ausfalls vor der Vor-Ort-Visite hat Claudia Crotti auf Anfrage der AAQ die Rolle der Vorsitzenden übernommen.

### 3.4 Selbstbeurteilungsbericht

Die PH Schwyz hat ihren Selbstbeurteilungsbericht fristgerecht am 28.09.2018 bei der AAQ eingereicht. Sie hat diesen auf eigenen Wunsch vier Monate vor der Vorvisite abgegeben.

Der Prozess der Selbstbeurteilung erfolgte an der PH Schwyz, so beschreibt diese in ihrem Selbstbeurteilungsbericht, breit abgestützt: Analog zu den Qualitätsstandards wurden 18 Gruppen mit insgesamt 36 involvierten Personen gebildet, die sich in einem mehrstufigen Verfahren mit dem jeweiligen Standard auseinandersetzten. Dabei wurden folgende Rollen zugewiesen:

- Hochschulrat: strategische Leitung des Prozesses

- Ausschuss Hochschulrat: Begleitgruppe
- Rektor: operative Leitung des Prozesses
- Stabsstelle Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement (HEQM): Umsetzung des Prozesses
- Kommission QM: Unterstützung der Stabsstelle HEQM

Eine erste Lesung des Selbstbeurteilungsberichts in der Hochschulleitung erfolgte im Februar 2018, danach erfolgte der Vernehmlassungsprozess bei der Begleitgruppe und allen an der Erarbeitung des Selbstbeurteilungsberichts beteiligten Mitgliedern.

Anlässlich eines im April 2018 durchgeführten *Qualitätstages* wurden die eruierten Handlungsfelder mit allen Mitarbeitenden und dem Vorstand der Studierenden-Organisation unter Anleitung der Kommission QM vertieft diskutiert. Der Selbstbeurteilungsbericht wurde schliesslich von der Hochschulleitung im Juli und vom Hochschulrat im August 2018 verabschiedet (SEB S. 6).

Im Selbstbeurteilungsbericht wird zuerst die PH Schwyz porträtiert, anschliessend folgt die Beschreibung des QM-Systems. Im Hauptteil des Berichts werden die Qualitätsstandards analysiert. Zu jedem Standard hat die PH Schwyz ein Fazit gezogen, in welchem – wo vorhanden – zusätzlicher Handlungsbedarf aufgezeigt wird. Der Bericht bot den Gutachterinnen und Gutachtern eine sehr gute Grundlage für ihre externe Beurteilung. Insgesamt ist der Bericht gut strukturiert und gut lesbar, die Beilagen und Links sind sorgfältig aufbereitet. Positiv hervorzuheben sind die konkreten Beispiele, die an vielen Stellen im Bericht aufgeführt werden und die Beschreibungen des QM-Systems veranschaulichen.

### 3.5 Vorvisite und Vor-Ort-Visite

Die Vorvisite an der PH Schwyz fand am 28. Januar 2019 statt und erlaubte der Gutachtergruppe, sich intensiv mit der gesuchstellenden Hochschule zu befassen. 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, des Vorsitzenden der Gutachtergruppe und der AAQ geklärt. An diesem ersten Teil der Vorvisite nahmen Silvio Herzog, Rektor der Pädagogischen Hochschule, und Nancy Eckert, Leiterin Hochschulentwicklung/ Qualitätsmanagement teil. Silvio Herzog stellte die PH Schwyz zusammenfassend vor.

Der zweite Teil des Vormittags galt der inhaltlichen Vorbereitung der Vor-Ort-Visite: Die Gutachterinnen und Gutachter analysierten den Selbstbeurteilungsbericht der PH Schwyz, identifizierten Themenbereiche für die Vor-Ort-Visite und bereiteten Fragen für das erste Gespräch mit der Hochschulleitung vor. Darüber hinaus stellten sie die Liste der zur Nachlieferung gewünschten Materialien zusammen.

Am Nachmittag fand das Gespräch zwischen der Gutachtergruppe und der Hochschulleitung sowie der Leiterin Hochschulentwicklung/ Qualitätsmanagement statt. Der Vorsitzende der Gutachtergruppe, Prof. Dr. Erwin Rauscher, hat Themen skizziert, die voraussichtlich an der Vor-Ort-Visite weiter vertieft werden. Danach wurden erste inhaltliche Fragen geklärt. Der Vorsitzende hat darüber hinaus die nachzureichenden Materialien benannt.

Im Anschluss an die Vorvisite hat die AAQ die Liste der zusätzlich gewünschten Dokumente der PH Schwyz zugestellt. Namentlich waren dies folgende zusätzliche Unterlagen:

- QM-System/ Evaluierung: Drei konkret dokumentierte Beispiele aus den Bereichen Ausbildung, Weiterbildung, Forschung, die den angewandten PDCA-Zyklus verdeutlichen
- Drop-Out-Raten von Studierenden

- Personalentwicklungsmassnahmen: Ein Beispiel einer konkreten Laufbahnplanung

Die PH Schwyz hat die von den Gutachtenden angeforderten Unterlagen fristgerecht nachgereicht.

Die Vor-Ort-Visite fand vom 20 bis 21. März 2019 ebenfalls in den Räumlichkeiten der Hochschule in Goldau statt. Die Gespräche waren geprägt von einer sehr offenen, wertschätzenden und konstruktiven Atmosphäre. Die Visiten waren von Seiten der PH Schwyz perfekt organisiert.

### **3.6 Bericht der Gutachtergruppe**

Der Bericht der Gutachtergruppe lag zeitgerecht vor und konnte am 17. Mai 2019, zusammen mit dem Akkreditierungsantrag der AAQ, der PH Schwyz zur Stellungnahme vorgelegt werden.

### **3.7 Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule Schwyz**

Die PHSZ hat am 5. Juli 2019 ihre Stellungnahme zum Bericht bei der AAQ eingereicht. Darin bedankt sie sich bei den Gutachterinnen und Gutachter und den Projektleiterinnen der AAQ für die «professionelle und anregende Zusammenarbeit sowie das aussagekräftige Feedback, das zu einer Weiterentwicklung der Hochschule als Ganzes» beitragen werde. Die PHSZ würdigt, dass das Qualitätssicherungssystem «differenziert erfasst» wurde und erachtet die Einschätzungen auf Optimierungsfelder als dienlich. Im Weiteren geht die PHSZ in der Stellungnahme konkret auf verschiedene Entwicklungsfelder ein.

## **4 Akkreditierungsantrag der AAQ**

### **4.1 Ausgangslage**

Die Pädagogische Hochschule Schwyz (PHSZ) wurde 2004 als Teilschule der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz gegründet. Seit dem 1. August 2013 ist sie eine selbstständige öffentlich-rechtliche Institution, getragen durch den Kanton Schwyz. Sie hat ihren Sitz in Goldau.

Mit rund 330 Studierenden und 120 Mitarbeitenden gehört sie zu den kleineren Pädagogischen Hochschulen der Schweiz. Gemäss Verordnung hat die PH Schwyz einen vierfachen Leistungsauftrag (Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen) zu erfüllen. Im Bereich der Ausbildung bietet sie Bachelor-Studiengänge für die Kindergarten-Unterstufe sowie für die Primarstufe an. Darüber hinaus ist die PH Schwyz «Leading House» für einen Kooperations-Masterstudiengang in Fachdidaktik «Medien und Informatik». Die Forschungsabteilung gliedert sich in drei thematisch fokussierte Forschungsinstitute (Institute Medien und Schule, Professionsforschung und Personalentwicklung, Unterrichtsforschung und Fachdidaktik) sowie ein Offenes Forschungsprogramm. Ausserdem bietet die PHSZ Weiterbildungen und Dienstleistungen für Lehrpersonen und Schulleitungen an.

### **4.2 Erwägungen**

#### *Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe*

Die Gutachtergruppe stellt der PHSZ in ihrer gesamthaften Beurteilung auf der Grundlage der Analyse aller Standards gemäss HFKG in ihrem Bericht (Bericht der Gutachtergruppe vom 6.5.2019) ein gutes Zeugnis aus (S. 29-31):

- Die Qualitätsstrategie sei schlüssig aus der Gesamtstrategie entwickelt und das Qualitätssicherungssystem im Rahmen der Verselbständigung der PHSZ «konsequent weiterentwickelt und auf die gesetzlichen Anforderungen (HFKG) ausgerichtet» worden. Positiv

hebt die Gutachtergruppe hervor, dass die PHSZ ihr Qualitätssicherungssystem zwar auf den Grundlagen des EFQM basiere, jedoch auf die Spezifika der Hochschule angepasst sei. Die hohe Verbindlichkeit der Qualitätsstrategie und des Qualitätssicherungssystems – so die Gutachtergruppe weiter – führe dazu, dass «grosse Transparenz über die Prozesse und die getroffenen Entscheidungen herrscht». Trotz der hohen Verbindlichkeit ist die PHSZ in der Lage, ihr Qualitätssicherungssystem laufend zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Eine weitere Stärke der PHSZ sei die Mitwirkung auf allen Ebenen.

- Die Organisationsstruktur sei schlüssig und diene dazu, den Leistungsauftrag zu erfüllen. Allerdings sei die Ressourcenlage, insbesondere in der Verwaltung, knapp.
- Sehr positiv erwähnen die Gutachterinnen und Gutachter das gegenseitige Vertrauen. Die Hochschule sei geprägt von einem «wertschätzenden Miteinander» und einem «grossen Commitment».
- Die Aktivitäten der PH Schwyz entsprechen den Aktivitäten einer Pädagogischen Hochschule. Der Anspruch der PH Schwyz – «klein & fein / exzellent» – sei durchaus gerechtfertigt, wobei sich die PHSZ durchaus noch weiter profilieren könne. Die Evaluationen der Aktivitäten in Lehre und Forschung finden konsequent statt, auch im Bereich Dienstleistungen.
- Raum für Entwicklung sieht die Gutachtergruppe bei der Mobilität.
- Die Ausstattung der PH Schwyz ist modern und zweckmässig. Auf Raumknappheit konnte rasch reagiert werden. Die naturnahe Campusgestaltung ist der Gutachtergruppe positiv aufgefallen.
- Ebenfalls lobt die Gutachtergruppe die Art und Weise, wie die PHSZ die Laufbahnentwicklung umsetzt.
- Die Gutachtergruppe sieht die Kommunikation als eine besondere Stärke der PH Schwyz: «Die Qualitätsstrategie und das Qualitätsmanagement sind auf der Website transparent, gut zugänglich und verständlich dargestellt.» Die Kommunikationskultur wird als sehr offen und wertschätzend wahrgenommen.

Insgesamt kommt die Gutachtergruppe auf der Grundlage der Analysen und Bewertungen aller Standards – sie bewertet 10 Standards als vollständig und 8 Standards als grösstenteils erfüllt – zum Schluss, dass die Hochschule über ein Qualitätssicherungssystem verfügt, das alle Bereiche und Prozesse der Hochschule erfasst. Die Gutachtergruppe hält damit die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung nach Artikel 30 HFKG für gegeben.

Die Gutachtergruppe empfiehlt die Akkreditierung ohne Auflagen.

#### *Würdigung der Erwägung der Gutachtergruppe*

Die AAQ stellt fest, dass die Gutachtergruppe alle Standards geprüft hat. Die Bewertungen der Gutachtergruppe und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen sind kohärent auf die Standards bezogen und schlüssig nachvollziehbar.

### **4.3 Antrag**

Die AAQ beantragt, gestützt auf den Selbstbeurteilungsbericht der Pädagogischen Hochschule Schwyz, die Analyse und die Akkreditierungsempfehlung im Bericht der Gutachtergruppe sowie die Stellungnahme der PH Schwyz, die Akkreditierung der PH Schwyz ohne Auflagen als Pädagogische Hochschule.



**Teil C**  
**Bericht der Gutachtergruppe**

19.08.2019



## Inhalt

1	Die Pädagogische Hochschule Schwyz.....	1
2	Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren.....	1
3	Das Qualitätssicherungssystem der PH Schwyz.....	1
4	Analyse der Übereinstimmung der Hochschulen mit den Qualitätsstandards.....	5
5	Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems	29
6	Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems.....	31
7	Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe.....	31

## 1 Die Pädagogische Hochschule Schwyz

Die Pädagogische Hochschule Schwyz (PHSZ) wurde 2004 als Teilschule der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz gegründet. Seit dem 1. August 2013 ist sie eine selbstständige öffentlich-rechtliche Institution, getragen durch den Kanton Schwyz. Sie hat ihren Sitz in Goldau.

Mit rund 330 Studierenden und 120 Mitarbeitenden gehört sie zu den kleineren Pädagogischen Hochschulen der Schweiz. Gemäss Verordnung hat die PH Schwyz einen vierfachen Leistungsauftrag (Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen) zu erfüllen. Im Bereich der Ausbildung bietet sie Bachelor-Studiengänge für die Kindergarten-Unterstufe sowie für die Primarstufe an. Darüber hinaus ist die PH Schwyz «Leading House» für einen Kooperations-Masterstudiengang in Fachdidaktik «Medien und Informatik».

Die Organe und ihre Zuständigkeiten in der Steuerung sind im Hochschulgesetz geregelt. Auf der politischen Ebene kommt dem Kantonsrat die gesetzgeberische Funktion zu. Der Hochschulrat, bestehend aus 7 Mitgliedern, ist das strategische Führungsorgan der Hochschule. Die Hochschulleitung trägt die operative Verantwortung. Sie besteht aus fünf Mitgliedern.

Die Vision der PH Schwyz – «persönlich lehren lernen» – wurde, genauso wie die Leitvorstellungen von der Hochschulleitung und den Mitarbeitenden, unter Einbezug externer Partner gemeinsam erarbeitet.

Leitvorstellungen:

PH Schwyz,

- *Weil Sie bei uns offene Türen finden*
- *Weil Ihr Engagement bei uns zählt*
- *Weil wir in Wissenschaft und Praxis Impulse setzen*
- *Weil wir zukunftsorientiert denken und handeln*
- *Um gemeinsam Schule zu stärken*

## 2 Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren

Die PH Schwyz verfügt über Erfahrungen im Bereich der Anerkennungsverfahren der schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK), welche die Bachelor-Studiengänge überprüft. Diese fanden in den Jahren 2006, 2012 und – durch die Verselbstständigung als eigene Hochschule bedingt – erneut 2014 statt. Als einzige Anpassung im ersten Anerkennungsverfahren wurde eine Anpassung des Diplomreglements verlangt, die weiteren EDK-Anerkennungen hatten keine Auflagen zur Folge.

Abgesehen von diesen Verfahren handelt es sich um eine institutionelle Erstakkreditierung. Auf die Einführung einer Evaluation im Rahmen des EFQM-Modells wurde bewusst verzichtet, da dieses nur in Auszügen und in adaptierter Form übernommen wurde.

## 3 Das Qualitätssicherungssystem der PH Schwyz

Das Qualitätssicherungssystem der PH Schwyz nimmt in seinem theoretischen Rahmen Bezug auf die Prinzipien des Total Quality Management (*Prozess QMS*, Beilage zum SEB): Total Quality Management als systematisch-analytischer Ansatz umfasst in allen Funktionsbereichen und Ebenen eines Unternehmens alle Tätigkeiten, die dazu dienen, Qualität durchgängig zu optimieren.

Die Umsetzung dieser Prinzipien haben gemäss PH Schwyz im Wesentlichen drei Ziele:

1. Die angebotenen Dienstleistungen entsprechen den Anforderungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen (z. B. Bildungspolitik, Schulfeld). Dadurch wird das Vertrauen in die Hochschule als Anbieter von bestimmten Dienstleistungen gestärkt.
2. Die Hochschule arbeitet effektiv und effizient. Dies wird durch optimierte Arbeitsabläufe und transparente Kommunikation gegenüber den beteiligten Partnern erreicht.
3. Die Mitarbeitenden werden bei der Erfüllung der Hochschulziele und ihrer persönlichen Ziele einbezogen und unterstützt.

Eine Konzeptionalisierung des Total Quality Management bildet das **EFQM-Modell**. An der PH Schwyz werden einige Bezüge zum EFQM-Modell hergestellt, die im Dokument *Gegenüberstellung EFQM-Kriterienmodell und Qualitätsmanagementsystem der PH Schwyz* ausführlich dargestellt werden.

**Abbildung Qualitätsmanagement der PH Schwyz:**

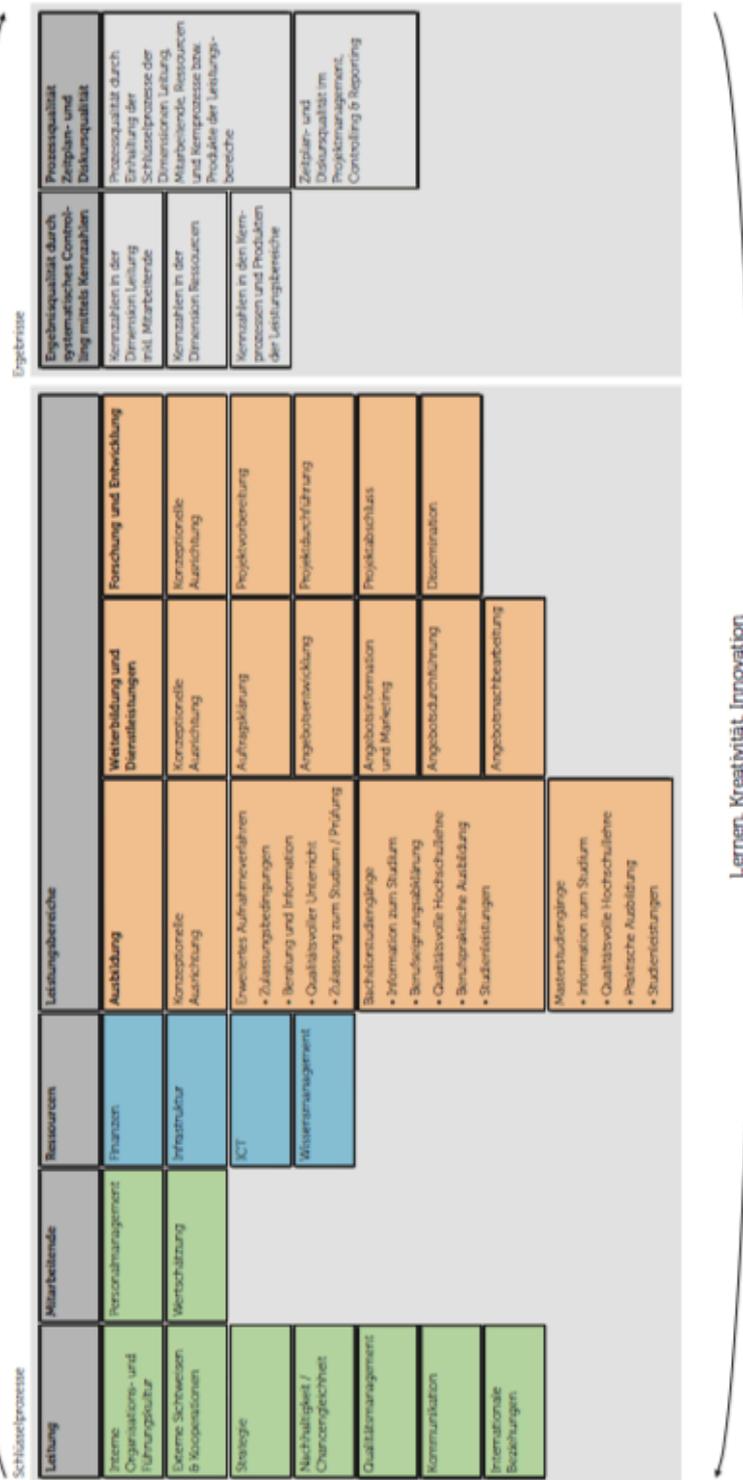


Abb. 1: Qualitätsmanagementsystem der PHSZ in Anlehnung an Total Quality Management (Stand September 2018).

Das Qualitätsmanagementsystem beinhaltet insgesamt **sechs Qualitäts-Dimensionen**, in denen die jeweiligen Schlüsselprozesse beschrieben werden:

### **Leitung**

Die erste Dimension bildet Leitungsprozesse ab: Dazu zählen Prozesse, welche die Organisations- und Führungskultur, die Kooperationstätigkeiten mit externen Institutionen und Gremien, die hochschulinterne Strategieentwicklung und -umsetzung, die Organisation und die Ausrichtung des Qualitätsmanagements, die Kommunikation, die internationalen Beziehungen sowie die Nachhaltigkeit/Chancengleichheit beschreiben.

### **Mitarbeitende**

Die zweite Dimension umfasst die Mitarbeitenden. Prozesse des Personalmanagements (z. B. Personaleinführung, Personalförderung) sowie Aspekte besonderer Wertschätzung (z.B. die Vergabe von Leistungszulagen) werden hier aufgeführt.

### **Ressourcen**

«Ressourcen» als dritte Dimension beinhaltet zentrale Prozesse zu den Finanzen (z. B. Jahresrechnung, Finanzcontrolling), der Infrastruktur, der ICT (z. B. ICT-Support) sowie des Wissensmanagements.

### **Kernprozesse und Produkte der Leistungsbereiche**

In der vierten Dimension werden die sogenannten Kernprozesse der Leistungsbereiche «Ausbildung», «Weiterbildung und Dienstleistungen» sowie der Abteilung «Forschung und Entwicklung» beschrieben. Die Kernprozesse sind nach der jeweiligen Logik des Leistungsbereichs gegliedert. Allen drei Bereichen gemein ist, dass ihnen je eine eigene konzeptionelle Rahmung zugrunde liegt.

Der Leistungsbereich **Ausbildung** ist nach seinen Vorbereitungskursen (Erweitertes Aufnahmeverfahren) bzw. nach seinen Studiengängen (Bachelor, Master) gegliedert. Vor dem Hintergrund dieser Gliederung umfassen die spezifischen Prozesse u.a. die Elemente Information, Zulassung, qualitativ hochstehende Lehre und Unterricht, praktische Ausbildung sowie Studienleistungen.

Der Leistungsbereich **Weiterbildung und Dienstleistungen** beschreibt Prozesse von der Auftragsklärung über die Angebotsentwicklung und Angebotsinformation bis hin zur Angebotsdurchführung bzw. -nachbearbeitung. Zur Angebotsnachbereitung zählen beispielsweise die Evaluationen der Weiterbildungs- sowie die der Beratungsangebote.

Im Leistungsbereich **Forschung und Entwicklung** werden projektspezifische Prozesse inkl. Prozesse der Dissemination sowie der Forschungsförderung im Rahmen des sogenannten Offenen Forschungsprogramms dargelegt.

### **«Ergebnisqualität durch systematisches Controlling mittels Kennzahlen»**

Auf der Seite der Ergebnisse werden die Dimensionen der Ergebnismessung erörtert. Dimension fünf bildet die Prozesse zum kennzahlengestützten Controlling ab. Diese werden auf der Grundlage des Controllingkonzepts der PH Schwyz beurteilt. In diesem Konzept wird eine Differenzierung nach Messgrößen (allgemeines Monitoring) und Kennzahlen (Kennzahlen von

strategischer Bedeutung mit Zielwerten) vorgenommen. Messgrößen dienen dem Monitoring der jeweiligen Abteilung, Kennzahlen werden von der Hochschulleitung in einem qualitativen Verfahren beurteilt und an den Hochschulrat bzw. an den Regierungsrat weitergeleitet.

#### «Prozessqualität, Zeitplan und Diskursqualität»

Dimension sechs umfasst ausschliesslich qualitative Verfahren zur Verbesserung der Prozessqualität. Diese bezieht sich nicht nur auf die Einhaltung und die Verbesserung von Schlüsselprozessen, sondern ist darüber hinaus an das strategische Projektmanagement und Controlling gekoppelt. Das Projektcontrolling gibt Auskunft, inwieweit die Umsetzung der Strategie fortgeschritten ist und wie der Umsetzungsprozess aus qualitativer Sicht erfolgt. Die Erkenntnisse werden mit Folgerungen für die Weiterarbeit verbunden (Zeitplan und Diskursqualität). Für das Verständnis des QMS ist es wichtig zu wissen, dass darin ausschliesslich Schlüsselprozesse abgebildet werden. Die Definition von Prozessen auf unteren Ebenen (Subprozessen) obliegt dem/der jeweiligen Prorektor/-in sowie den involvierten Mitarbeitenden. Anregungen für die Definition von Subprozessen können jederzeit eingebracht werden.

#### Grundlage: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess:

Allen Prozessen liegt als zentraler Mechanismus der «Kontinuierliche Verbesserungsprozess» (KVP) bzw. «Plan-Do-Check-Act-Zyklus» (PDCA) zugrunde, der eine fortwährende Qualitätssicherung und -entwicklung gewährleisten und darüber hinaus das Lernen, die Kreativität sowie Innovation fördern soll.

Plan: Ein Fehler oder ein Problem wird erkannt. Das Problem wird abgegrenzt und analysiert, die Ursache wird identifiziert, ein klares Ziel wird formuliert und ein Massnahmenplan wird entwickelt.

Do: Die vereinbarten Massnahmen werden umgesetzt und die Ergebnisse werden beobachtet und dokumentiert.

Check: Die Auswirkungen der Massnahmen werden überprüft im Hinblick auf die zu erreichenden Ziele (Soll-Ist-Abgleich).

Act-Phase: Die vorher durchlaufenen Phasen werden reflektiert und die Erfahrungen gesichert, indem Erfolgreiches standardisiert wird. Abweichungen vom definierten Soll oder aufgetretene Hindernisse bei der Umsetzung initiieren weitere Verbesserungsmaßnahmen.

Das QMS der PH Schwyz wird im *QM-Pilot* dargelegt und operationalisiert, d.h., alle Schlüsselprozesse sind dort beschrieben. Die Software unterstützt somit die Standardisierung und Dokumentation von Handlungs- und Arbeitsprozessen. Darüber hinaus werden alle hochschulrelevanten Dokumente im QM-Pilot systematisch erfasst, zentral abgelegt und verwaltet.

Für die Darstellung ihres QM-Systems hat die PH Schwyz eine eigene Broschüre erstellt, die sich «an die Mitarbeitenden sowie die Studierenden der Hochschule, an interessierte Personen aus dem Schulfeld, dem Bildungs- und Wissenschaftssystem, der Bildungspolitik und Bildungsverwaltung» richtet. Diese sowie weitere Informationen zum QM-System sind auf der Website publiziert: <https://www.phsz.ch/ph-schwyz/qualitaetsmanagement/>

## 4 Analyse der Übereinstimmung der Hochschulen mit den Qualitätsstandards

### 1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie

#### Standard 1.1:

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

## Beschreibung und Analyse

Die PH Schwyz verfügt seit dem Jahr 2015 über eine *Qualitätsmanagementstrategie (QM-Strategie, Beilage SEB)*. Diese wurde im Rahmen der Entwicklung der Strategieperiode 2016-19 von der Hochschulleitung und der Stabsstelle HEQM erarbeitet, ging in Vernehmlassung durch die Mitarbeitendenorganisation und wurde vom Hochschulrat verbabschiedet.

Die *QM-Strategie* leitet sich von der Gesamtstrategie (vgl. Ausführungen unter Standard 1.2), dem *Leistungsauftrag*, der *Vision* sowie den *Leitvorstellungen* ab. Sie definiert die Eckwerte für das *Qualitätsmanagement (QM)*. Im Hinblick auf die jeweils nächste Strategieperiode reflektiert die PH Schwyz ihr QM und nimmt die erforderlichen Anpassungen vor (SEB S. 13).

Die PH Schwyz definiert folgende *Strategische Leitlinien* des QM:

1. Das QM der PH Schwyz ist ein zentrales Instrument der Hochschulentwicklung gemäss Vision und Leitvorstellungen, Gesamtstrategie (inkl. Umsetzungsstrategien) und Leistungsauftrag (vgl. Standard 1.2).
2. Das QM begleitet die Umsetzung der Gesamtstrategie, der strategischen Optionen und der anderen Umsetzungsstrategien, insbesondere der Personalstrategie (vgl. Standards 4.2, 4.3).
3. Das QM bezieht sich auf die Prozesse und Ergebnisse aller Leistungsbereiche (Kernprozesse) sowie der Führung und des Supports und ihrer Bezüge zueinander (vgl. Standard 1.2).
4. Das QM bezieht sich auf *ausgewählte* Schlüsselprozesse mit hoher strategischer Bedeutung. Durch die Fokussierung auf relevante Prozesse wird dazu beigetragen, dass im Aufbau und in der Pflege des QM unnötige Bürokratisierungen vermieden werden.
5. Das QM bezieht sich auf die in der Gesamtstrategie (inkl. Umsetzungsstrategien) und im Leistungsauftrag definierten Kennzahlen, misst deren Erreichung und prüft/organisiert die daraus abgeleiteten Massnahmen (vgl. Standards 2.1, 2.2).
6. Das QM ist dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess verpflichtet (vgl. Standard 1.4).
7. Das QM trägt systematisch zur Bereitstellung von relevanten, aktuellen quantitativen und qualitativen Informationen bei, auf die sich die Hochschule in strategischen Entscheidungen abstützt (vgl. Standards 2.2, 3.2).
8. Die Akkreditierung ist nicht das Ziel des QM, sondern ein zusätzlicher Motor und Orientierungspunkt der Qualitätsentwicklung.
9. Das Qualitätsmanagement an der PH Schwyz ist Führungsaufgabe und wird nach einem gemeinsamen Verständnis von Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung geführt (vgl. Standards 1.1, 1.2.).
10. Der Einbezug der Mitarbeitenden, der Studierenden und weiterer Partner erfolgt in einem der Verbesserung des QM dienenden Sinne. Er berücksichtigt die vorhandenen Ressourcen und fordert den notwendigen Ressourcenausbau ein. Er basiert auf klar definierten Mitbestimmungsrechten und -pflichten (vgl. Kap. 5 Standards 1.1, 1.2, 1.3, 4.1, 4.2).
11. Die PH Schwyz reflektiert alle vier Jahre ihr QM in Hinblick auf die strategische Ausrichtung der PH Schwyz insgesamt sowie ihrer Umsetzungsstrategien und nimmt die erforderlichen Anpassungen vor. Berücksichtigt werden Struktur, Kultur und Praktiken des QM (Standard 1.4).

Die *QM-Strategie* bezieht sich explizit u.a. auf den Begriff der «Qualitätskultur:» Darunter wird «eine gemeinsame Bewertung des Zwecks, der Ziele, Prozesse und Strukturen der Qualitätssicherung und -entwicklung» verstanden, wobei eine gemeinsame Einschätzung und Bewertung durch Einbezug und Mitwirkung der Mitarbeitenden und Studierenden sowie durch eine offene Kommunikation erreicht wird. Zur Entwicklung dieser Qualitätskultur tragen verschiedene Prozesse, Instrumente und Austauschgefässe bei, in denen die Qualität der Tätigkeiten diskursiv und interdisziplinär reflektiert und weiterentwickelt wird. Ein integratives Vorgehen begünstigt eine gelebte Qualitätskultur, die durch Systematik, Diskurs und Aushandlungsprozesse geprägt

ist (SEB S. 13).

### *Schlussfolgerung*

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter hat festgestellt, dass die PH Schwyz über eine Qualitätssicherungsstrategie verfügt, die sich direkt an der Hochschulstrategie orientiert. Die Gutachterinnen und Gutachter sind der Ansicht, dass die definierte Qualitätssicherungsstrategie und die Leitsätze die Qualitätsentwicklung langfristig sichern.

Das QM-System wiederum wurde mit Blick auf die Strategie entwickelt. In den Gesprächen hat sich die Gutachtergruppe erklären lassen, wie die PH Schwyz im Prozess der Verselbstständigung als eigenständige PH ihr damaliges QM kritisch analysierte und weiterentwickelt hat. Ausgehend vom alten Modell, das vornehmlich auf den Bereich der Lehre ausgerichtet und theoretisch nicht fundiert war, hat die PH Schwyz in der Folge das QM konsequent neu auf- und ausgebaut sowie alle Leistungsbereiche umfassend und den Erfordernissen der neuen gesetzlichen Grundlagen (u. a. HFKG) angepasst.

Ebenso konnten sich die Gutachterinnen und Gutachter in den Gesprächen der Vor-Ort-Visite davon überzeugen, dass für die Qualitätskultur nicht nur Prozesse und Massnahmen existieren, sondern dass diese von den Beteiligten der Hochschule effektiv gelebt werden. Eine Mitarbeitendenbefragung aus dem Jahr 2016 zeigt, dass knapp 80 % die Qualitätskultur als mehrheitlich unterstützend und anregend einschätzen. Die Gutachtergruppe kommt zum Schluss, dass die Qualitätskultur von den Hochschulangehörigen getragen wird.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.1 als vollständig erfüllt.

#### Standard 1.2:

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

### *Beschreibung und Analyse*

Die strategischen Grundlagen der PH Schwyz umfassen drei Elemente: die *Gesamtstrategie*, die *strategischen Optionen (Entwicklungsfelder)* sowie verschiedene *Umsetzungsstrategien*. Die *QM-Strategie* gilt dabei als Umsetzungsstrategie der Gesamtstrategie sowie der strategischen Entwicklungsfelder und wird als Querschnittaufgabe verstanden (SEB S. 15).

Die Gesamtstrategie der PH Schwyz und die Entwicklungsfelder nehmen Bezug auf den *Leistungsauftrag* und sind auf eine Zeitperiode von vier Jahren (aktuell: 2016-19) ausgerichtet. Die Strategie ist zudem direkt an den Entwicklungs- und Finanzplan der PH Schwyz (EFP) gekoppelt. Dieser wird gemäss Hochschulgesetz vom 23. Mai 2012 durch den Hochschulrat erlassen und vom Regierungsrat beschlossen. Die Vorgaben aus dem kantonalen Mandat legen fest, dass die PH Schwyz definierte Angebote in den Bereichen Ausbildung, Weiterbildung, Dienstleistung sowie Forschung und Entwicklung ausbringen muss, wobei ein enger Praxisbezug, wissenschaftliche Fundierung und Verschränkung der einzelnen Leistungsbereiche berücksichtigt werden sollen.

Zielsetzungen der Gesamtstrategie 2016-19 sind:

- Die PH Schwyz bleibt in Zukunft eine überschaubare und persönliche Hochschule.
- Die PH Schwyz erzielt in allen vier Leistungsbereichen hohe Qualität und hat sowohl im Praxisfeld als auch im Hochschulbereich eine Reputation mit unverkennbarem Profil.

- Die PH Schwyz wächst gezielt durch eine bedarfsorientierte Entwicklung der bestehenden Ausbildungsangebote und durch die Umsetzung der Auf- und Ausbauarbeiten in den Bereichen Weiterbildung, Dienstleistungen sowie Forschung und Entwicklung.
- Neben den Primärmärkten Schwyz und Uri sollen die Attraktivität und der Bekanntheitsgrad der PH Schwyz in weiteren benachbarten Kantonen gezielt gesteigert werden.
- Innerhalb des Kantons Schwyz verstärkt die PH Schwyz die Kooperationen und somit ihre Wirkung im äusseren Kantonsteil.
- Die PH Schwyz bietet ihren Bildungspartnern und Mitarbeitenden mit dem Gebäude in Goldau einen Lern- und Arbeitsort, der das „Persönlich-Lehren-Lernen“ unterstützt und fördert.

Das QM-System dient der Überprüfung des kantonalen Auftrags sowie der strategischen Ziele durch den Einsatz verschiedener Instrumente. Zentral dabei sind das kennzahlengestützte Controlling und das Projektcontrolling. Deren Ergebnisse und Zusammenhang mit den Aufgaben und der Strategie der PH Schwyz werden in der Hochschulkonferenz regelmässig kommuniziert.

Das Prozessmanagement nimmt einen wichtigen Teil des QM ein, das in den Jahren 2015/16 an der PH Schwyz aufgebaut wurde. Im QM-Pilot werden sämtliche Schlüsselprozesse festgehalten und verweisen auf die weiteren zugehörigen Dokumente. Zugang zum QM-Pilot haben alle Mitarbeitenden. Ein Teil der Inhalte ist zusätzlich auf das Intranet aufgeschaltet und/oder mit der Website verlinkt und damit einem erweiterten Adressatenkreis zugänglich.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnen und Gutachter sind der Ansicht, dass die Konzeption der Qualitätssicherungsstrategie als Umsetzungsstrategie der Gesamtstrategie (und sich orientierend an den strategischen Entwicklungsfeldern) überzeugend ist und ihren geforderten Zweck erfüllt. Das Prozessmanagement ist schlüssig aufgebaut und im QM-Pilot abgebildet. Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich anlässlich der Vor-Ort-Visite davon überzeugen, dass die definierten Abläufe und Prozesse bei den Hochschulangehörigen bekannt sind. Insbesondere sind in den Prozessen die Rückkoppelungsschleifen (**plan-do-check-act**) geschlossen. Verschiedene Beispiele davon werden im weiteren Verlauf dieses Berichts erläutert.

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 und Analyse*

Die Gesamtverantwortung für die Entwicklung wie auch die Umsetzung des QM-Systems liegt beim *Rektor*. Die *Stabsstelle HEQM* berät Leitungspersonen, erarbeitet konzeptionelle Grundlagen und ist für das Controlling gegenüber der Hochschulleitung verantwortlich. Die *Kommission QM* ist eine Austausch- und Impulsgruppe, die sich aus mandatierten Personen aus den verschiedenen Leistungsbereichen, den Stäben sowie je einer delegierten Person aus der Mitarbeitenden- und der Studierendenorganisation zusammensetzt.

Die PH Schwyz beschreibt in ihrem Selbstbeurteilungsbericht, dass sämtliche Gruppen in die Umsetzung des QMS einbezogen werden: Was die Studierenden betrifft, so gibt es verschiedene Mitwirkungsmöglichkeiten und -instrumente: Einerseits beteiligen sich die Studierenden an Evaluationen (institutionelle Lehrveranstaltungsevaluation, Abschlussbefragungen), andererseits bringen sie ihr Feedback direkt in Fokusgruppengesprächen ein. Auch ein

niederschwelliger Einbezug durch direkte Rückmeldungen an Mitarbeitende und Leitungspersonen findet statt. Formal werden die Studierenden durch die Studierendenorganisation, die in der *Geschäftsordnung* vorgesehen ist, vertreten. Diese trifft sich vierteljährlich mit dem Rektor und der Prorektorin Ausbildung zum Austausch. Der Vorstand wirkt bei Themen der Hochschulentwicklung (*Mandat Kulturzirkel*), bei Infrastrukturfragen und Personalentscheiden mit (*Mitwirkung bei der Personalgewinnung*) und ist in der *Kommission Nachhaltigkeit und Chancengleichheit* sowie der *Kommission QM* vertreten. Insofern beteiligen sich Studierende nicht nur an der Umsetzung, sondern auch an der Entwicklung des QM-Systems der PH Schwyz.

Die Mitarbeitenden haben Mitbestimmungsmöglichkeiten durch Einbezug in Arbeitsgruppen (z. B. bei der Auswahl einer neuen Schuladministrationssoftware), durch den Einsitz in Kommissionen und der eigenen *Mitarbeitendenorganisation*. Der Vorstand der Mitarbeitendenorganisation wird im Rahmen von Vernehmlassungen zu verschiedenen Themen der Hochschulentwicklung und des QM befragt. (SEB S. 17-19)

Die Gutachterinnen und Gutachter haben die verschiedenen Personengruppen im Rahmen der Vor-Ort-Visite zu deren Mitwirkungsmöglichkeiten befragt, auch dazu, wie intensiv sie diese nutzen. Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass die oben beschriebenen Gefässe dazu dienen, dass sich alle Hochschulangehörigen einbringen können. Insbesondere positiv aufgefallen ist dabei, dass sowohl Studierende wie auch Dozierende und Mitarbeitende nicht nur bei der Umsetzung, sondern auch sehr ausgeprägt bei der Entwicklung von QM-Massnahmen und Prozessen beteiligt sind. Im Folgenden sind einige Beispiele genannt:

- Für die Definition der Schlüsselprozesse hat die HS-Leitung die Vorschläge aus den verschiedenen Einheiten entgegengenommen und berücksichtigt.
- Die Dozierenden können die Lehrveranstaltungsfragebogen mitgestalten
- Alle Mitarbeitenden können sich im Rahmen der Strategieerarbeitung einbringen und damit die Qualitätssicherungsstrategie beeinflussen, die sich an der HS-Strategie orientiert.

Gemäss kürzlich durchgeführter eigener Befragung (SEB S. 17) schätzten die Studierenden ihre Mitwirkung als ausreichend ein, ebenso äusserten sich die Mitarbeitenden zur Mitwirkung mehrheitlich positiv (56% volle Zustimmung, 37% mehrheitliche Zustimmung).

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten feststellen, dass die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten im Bereich des QM klar definiert sind und dass diese Zuständigkeiten den Hochschulangehörigen bekannt sind. Die verschiedenen Kommissionen (*Kommission QM*, *Kommission Nachhaltigkeit und Chancengleichheit*), welche die repräsentativen Gruppen berücksichtigen, bilden wertvolle Gefässe der Mitsprache.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.3 als vollständig erfüllt.

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

#### *Beschreibung und Analyse*

Die PH Schwyz wurde im Jahr 2013 in die Eigenständigkeit überführt. In diesem Prozess wurde das bestehende Qualitätssicherungssystem einer Standortbestimmung unterzogen und anschliessend grundlegend überarbeitet. Insbesondere die fehlende theoretische Verankerung und der Fokus des QM auf Aus- und Weiterbildung sollte überdacht werden. Das Qualitätsmanagement sollte auf die gesamten Tätigkeiten der Hochschule ausgeweitet werden. Hierfür

wurde einerseits 2015 eine *Qualitätsmanagementstrategie* mit entsprechenden *Leitlinien für das QMS* formuliert und andererseits das Prozessmanagement aufgebaut.

Eine erste interne Überprüfung dieses neuen, 2015 implementierten QMS fand durch das Einholen interner Rückmeldungen bei der Erarbeitung des Selbstbeurteilungsberichts anlässlich des *Qualitätstages* im April 2018 statt. Daraus habe sich, so die PH Schwyz, kein grundsätzlicher Anpassungsbedarf ergeben, jedoch inhaltliche Hinweise zur Überprüfung der bestehenden Instrumente (SEB S. 21). Was die weitere, kontinuierliche Überprüfung des QM-Systems angeht, soll diese jeweils im Zuge der Erarbeitung der Hochschulstrategie im Rahmen der folgenden Strategieperiode geschehen. Das QMS wird somit im selben Zyklus wie die Strategie auf dessen Wirksamkeit hin überprüft. In der *Qualitätsmanagementstrategie* ist explizit festgehalten: «Die PH Schwyz reflektiert alle vier Jahre ihr QM in Hinblick auf die strategische Ausrichtung der PH Schwyz insgesamt und ihre Umsetzungsstrategien und nimmt die erforderlichen Anpassungen vor.»

In den Prozess der Überprüfung sind gemäss Funktionsdiagramm und Organisationsreglement der Hochschulrat, die Hochschulleitung, die Leitungskonferenzen und die Kommission QM involviert, unter der operativen Federführung der Stabsstelle HEQM. Die Anpassungen am QMS werden dabei durch interne (Studierende, Mitarbeitende) wie externe (Führungsaustausch, Peer Review) Feedbacks angestossen. (SEB. S. 20)

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnen und Gutachter haben sich die Überarbeitung und Anpassung des vormals existierenden QM anlässlich der Vorvisite und der Vor-Ort-Visite erläutern lassen. Insbesondere fällt positiv auf, dass die bereits bestehenden Elemente kritisch hinterfragt und wo notwendig angepasst wurden. Die von EFQM bereitgestellten Ansätze und insbesondere auch die terminologischen Vorgaben so abzuändern, dass diese besser auf die Spezifika und Bedürfnisse einer Hochschule passen, erwies sich rückblickend als sehr sinnvolles Vorgehen.

Die Gutachterinnen und Gutachter erachten es als wichtig, dass die Qualitätssicherungsstrategie und das QM im Sinne einer Meta-Evaluation und im Rahmen der jeweils folgenden Strategieperiode überprüft wird. Konkrete Punkte für die Anpassung der nächsten Periode wurden in den Gesprächen bereits genannt: So sollen die Anzahl Qualitätsziele sowie die Schlüsselprozesse überdacht und wo nötig angepasst und reduziert werden. Die Gutachterinnen und Gutachter bestärken die Hochschulleitung in diesem Punkt. Darüber hinaus geben sie den Hinweis, dass die grafische Darstellung des QM-Systems nochmals überdacht werden könnte (vgl. Abbildung Seite 3), wenn die Organisationsstruktur eine Überarbeitung erfährt (vgl. Standard 2.1).

In den Gesprächen anlässlich der Vor-Ort-Visite hat sich gezeigt, dass nebst dieser zyklischen Überprüfung und Anpassung auch eine «rollierende» Anpassung ganz im Sinne des PDCA-Zyklus, der auch auf das QM-System angewendet wird, stattfindet:

- So wurde beispielsweise die Anzahl der Lehrveranstaltungsevaluationen für Studierende pro Semester reduziert (maximal 7), um einer Evaluationsmüdigkeit bei den Studierenden vorzubeugen und den Rücklauf hoch zu halten.
- Die einzelnen Prozesse werden – sofern nötig – von den jeweilig verantwortlichen Personen in der Verwaltung laufend angepasst und im QM-Pilot aktualisiert.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.4 als vollständig erfüllt.

## **2. Bereich: Governance**

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

erreichen kann.

### *Beschreibung und Analyse*

Die PH Schwyz wird vom Kanton Schwyz getragen. Der Auftrag der Hochschule und die finanzielle Ausstattung sind im *Leistungsauftrag* mit dem Kanton festgehalten. Der Kantonsrat genehmigt den Leistungsauftrag sowie das Globalbudget und überprüft die Umsetzung bzw. die Einhaltung im Rahmen der Rechenschaftslegung. Der Regierungsrat nimmt die Oberaufsicht über die Hochschule wahr. Er wählt die Mitglieder des Hochschulrats, erteilt Leistungsauftrag, Globalkredit und -budget, genehmigt den Jahresbericht und die Jahresrechnung, legt auf Antrag des Hochschulrats fest, welche Studiengänge geführt werden, beschliesst strategische Vorgaben für den Entwicklungs- und Finanzplan und erlässt personalrechtliche Bestimmungen sowie Zugangsbeschränkungen. Ausserdem ist der Regierungsrat Anstellungsbehörde für die Rektorin bzw. den Rektor und die Prorektorinnen und Prorektoren.

Die strategische Führungsverantwortung der Hochschule obliegt dem Hochschulrat. Er ist u. a. für die Erfüllung des Leistungsauftrags und den Mitteleinsatz zuständig. Er legt die Schwerpunkte in den einzelnen Leistungsbereichen fest, schafft Rahmenbedingungen für die Abgabe einer breiten Lehrbefähigung, verabschiedet das Leitbild und die Studienpläne, regelt die Aufgaben und die Befugnisse der Hochschulleitung und verabschiedet den Voranschlag, die Jahresrechnung und den Jahresbericht zuhanden des Regierungsrats. Zudem sorgt er für die Qualitätssicherung und -entwicklung, beantragt beim Regierungsrat die Studiengänge, erlässt u. a. Aufnahme- und Prüfungsreglemente und macht Vorschläge für die Wahl der Rektorin bzw. des Rektors und der Prorektorinnen und Prorektoren. Überdies kann er den Titel der Professorin bzw. des Professors verleihen.

Die Binnenstruktur der Hochschule leitet sich aus dem Hochschulgesetz und dem Organisationsreglement ab und wird im Funktionendiagramm und im Organigramm abgebildet. Die Aufgabenfelder der Führungspersonen, Stabsdienste, Gremien und Mitarbeitenden sind im Organisationsreglement beschrieben.

Die Organisationsstruktur leitet sich vom Leistungsauftrag ab und unterscheidet die Leistungsbereiche *Ausbildung, Weiterbildung und Dienstleistungen* sowie *Forschung und Entwicklung*. Die operative Führungsverantwortung trägt die Hochschulleitung, präsiert vom Rektor. Der Rektor führt strategische und operative Analysen zur Hochschulentwicklung durch und verantwortet die Umsetzung des Leistungsauftrags. Er trägt die Verantwortung für das QM, die Kommunikation, die Personalentwicklung sowie das Controlling und das Reporting. Ausserdem mandatiert bzw. kontrolliert der Rektor Projektgruppen. Auf Leistungsbereichsebene besteht je eine *Leitungskonferenz*, die wie die Hochschulleitung ein Koordinations-, Meinungsbildungs-, und Entscheidungsgremium darstellt und sich mit Themen der inhaltlichen Ausgestaltung sowie der Organisation befasst. Ihre Tätigkeiten, Rechte und Pflichten sind in den jeweiligen *Geschäftsordnungen* festgelegt. (SEB S. 22-23). Die verschiedenen Mitwirkungsorgane (wie unter Standard 1.3 beschrieben) sind ein zentrales Element der PHSZ-Organisationsstruktur.

Die Schlüsselprozesse betreffend der Organisationsstruktur sind im *QM Pilot* abgebildet; die Kompetenzen sind auf individueller Ebene in den *Stellenbeschreibungen* definiert.

Wie die PH Schwyz in ihrem Selbstbeurteilungsbericht darlegt, ist ihr QM ein «begleitendes und überprüfendes System, mit dessen Hilfe die Auftragserfüllung und die Erreichung der strategischen Ziele der PH Schwyz überwacht werden». (SEB S. 23)

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten feststellen, dass das QM die Organisationsstruktur unterstützt und dazu beiträgt, dass die PH Schwyz ihren Auftrag erfüllen kann. Zentrale

Elemente sind das regelmässig stattfindende Kennzahlenreporting, das sich die Gutachtergruppe anlässlich der Gespräche hat erläutern lassen, sowie der Bericht zum Umsetzungsstand der Strategie. Gegenüber dem Regierungsrat und dem Kantonsrat legt die Hochschule im Jahresbericht und in der Jahresrechnung Rechenschaft ab.

Was die Organisationsstruktur betrifft, sind die Gutachterinnen und Gutachter der Meinung, dass diese ihren Zweck erfüllt, die in Tat und Wahrheit bereits gelebte transversale und interdisziplinäre bzw. leistungsbereichübergreifende Vernetzung jedoch noch nicht optimal abbildet. Die Gutachtergruppe unterstützt jedoch die von der HS geäusserten Bestrebungen, nicht vor-schnell eine Matrixorganisation aufzuziehen, sondern langfristig zu überdenken, ob es eine andere – noch adäquatere – Darstellungsform gäbe.

Die Gutachterinnen und Gutachter betonen, dass die Governance von den Angehörigen der PH Schwyz insgesamt als sehr positiv beurteilt wird. Das Vertrauen in die HS-Leitung ist sehr gross, die getroffenen Entscheidungen werden mitgetragen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.1 als vollständig erfüllt.

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

#### *Beschreibung und Analyse*

Die PH Schwyz trifft, wie sie in ihrem Selbstbeurteilungsbericht beschreibt, strategische Führungsentscheide kennzahlen- bzw. informationsgestützt. Die Erfassung von qualitativen und quantitativen Informationen richtet sich dabei am Leistungsauftrag des Kantons und an den strategischen Entwicklungsfeldern der Hochschule aus. In seiner Funktion als strategisches Gremium wird der Hochschulrat einmal jährlich mittels Kennzahlen und Strategiereport über die Entwicklungen der Hochschule in Kenntnis gesetzt. Die Hochschulleitung als operatives Führungsorgan befasst sich zweimal im Jahr mit den Ausprägungen der Kennzahlen sowie mit dem Umsetzungsstand der Strategie. Die beiden Reportingverfahren spiegeln die Unterscheidung zwischen Ergebnis und Prozessqualität wider. Während die Kennzahlen aus den verschiedenen Bereichen der Hochschule Aussagen zur Ergebnisqualität zulassen, ermöglicht der Strategiebericht einen Diskurs über den Stand der Umsetzungsprozesse (SEB S. 24).

Die einzelnen Leistungsbereiche und Abteilungen erfassen operative Daten, um evidenzbasierte Entscheide im Tagesgeschäft und mit Blick auf strategische Belange zu treffen: Im Leistungsbereich *Ausbildung* sind dies quantitative Daten in Bezug auf Studierende wie Studierendenzahlen, Abschlüsse, Pro-Kopf-Kosten. Quantitative *und* qualitative Ergebnisse liefern die Evaluationen und diverse Befragungen. Im Leistungsbereich *Weiterbildung und Dienstleistungen (W+D)* werden ebenfalls objektive Kennzahlen erhoben, welche die Performance des Tätigkeitsbereichs widerspiegeln, z. B. die Anzahl Teilnehmendentage in den Weiterbildungskursen und Zusatzausbildungen, die Ausleihzahlen im Medienzentrum sowie die Anzahl Beratungsstunden für Lehrpersonen und Schulleitende. Im Bereich der Dienstleistungen finden systematische Erhebungen zu den Beratungsangeboten und zur Zufriedenheit mit dem Medienzentrum (Ergebnisse Abschlussbefragung 2018) statt.

Im Leistungsbereich *Forschung und Entwicklung (F+E)* werden quantitative Kennzahlen erhoben, u.a. bezogen auf die Drittmittelquote oder die Grundfinanzierung. Zudem wird der Forschungsoutput durch die Anzahl Publikationen und Referate quantitativ gemessen. Diese Daten werden durch Informationen aus qualitativen Verfahren ergänzt (Gutachten und Peer-Reviews).

Darüber hinaus werden im *Rektoratsstab* und in den *zentralen Diensten* diverse Kennzahlen zu verschiedenen Tätigkeitsgebieten erhoben, zum Beispiel die Anzahl Incomings und Outgoings (Stabsstelle International Office), die Wahrnehmung der Qualitätskultur (Stabsstelle HEQM), Personalkennzahlen gemäss der Personalmanagementstrategie oder die Wirksamkeit der Kommunikationskanäle (Klickraten) oder die Verweildauer auf der Website (Stabsstelle Kommunikation). Finanzkennzahlen, die sich u. a. aus dem Leistungsauftrag ergeben und für die Steuerung der Hochschule sowie für die Rechenschaftslegung von Bedeutung sind, werden in der Abteilung Zentrale Dienste erhoben (SEB S. 24).

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten feststellen, dass die PH Schwyz strategische Entscheidungen verbindlich und transparent auf Basis erhobener – quantitativer wie qualitativer – Daten trifft. Die Verantwortung durch die Leitungspersonen wird auch aus der Perspektive der Mitarbeitenden konsistent wahrgenommen.

Da das Qualitätsmanagementsystem der Hochschule noch relativ jung ist, ist Anpassungsbedarf an der einen oder anderen Stelle angezeigt. Die Hochschule hat in ihrer ersten Konzeption der Kennzahlen eine recht grosse Anzahl von Daten erhoben, was mit der Vielzahl der strategischen Ziele in Zusammenhang steht. Eine Reduktion ist von der Hochschule angedacht. Dies wertet die Gutachtergruppe als wichtige Entwicklung.

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 und Analyse*

Das Mitwirkungsrecht an der PH Schwyz umfasst sowohl Mitsprache (Recht auf Information, Anhörung, Mitarbeit bei Vorbereitungs-, Planungs- und Koordinationsarbeiten, Stellungnahmen zu Vernehmlassungen) wie auch Mitbestimmung (das Recht, Entscheidungen (mit)zutreffen, und Vetorecht).

Die Rechte werden im *Organisationsreglement*, im *Funktionendiagramm* sowie in den *Geschäftsordnungen* erläutert und in verschiedenen Konferenzen, Organisationen und Kommissionen gelebt.

Die Mitwirkung der Studierenden erfolgt durch ihre Teilnahme an qualitativen und quantitativen Evaluationen oder (indirekt) über die *Studierendenorganisation*: Diese wird vom Rektor viermal jährlich zu einem *Austauschtreffen* eingeladen. Die Studierendenorganisation nimmt an der Hochschulkonferenz teil. Weitere Mitsprachemöglichkeiten eröffnen sich Studierenden durch Mitarbeit in der *Kommission QM* und in der *Kommission Nachhaltigkeit und Chancengleichheit*. Darüber hinaus sind sie massgeblich am *Kulturzirkel* beteiligt. Was die Personalgewinnung betrifft, so können Studierende an Assessments bzw. Probelektionen mit beratender Stimme teilnehmen, wenn neue Dozierende mit einem Pensum von mind. 50% angestellt werden. Dies ist geregelt in den *Richtlinien zur Mitwirkung bei der Personalgewinnung*, genauso wie die Mitsprache bei der Ernennung eines neuen Rektors/Prorektors bzw. einer neuen Rektorin/Prorektorin. Weitere Möglichkeiten der Mitwirkung für Studierende stellen *Fokusgruppen*, *Evaluationen* und *Befragungen* dar.

Die PH Schwyz weist darauf hin, dass die kurze Studiendauer von Bachelorstudiengängen ein gewisses Hindernis für die Studierendenorganisation und deren Weiterentwicklung darstellt.

(SEB S. 27)

Die Mitarbeitenden verfügen über ein formales Mitwirkungsrecht durch Einsitz in Kommissionen, alle können sich auch (freiwillig) in Arbeitsgruppen einbringen, die per Mandat bestimmte Themen bearbeiten. Für die Dozierenden (die grösste Mitarbeitendengruppe) bildet die *Dozierendenkonferenz* eine spezifische Informations- und Mitspracheplattform. Was die Mitsprache bei Personalentscheiden angeht, so ist diese in den Richtlinien zur Mitwirkung bei der Personalgewinnung geregelt. Mitarbeitende haben demnach dieselben Rechte wie die Studierenden: Teilnahme an internen Assessmentformen (z. B. Probevortrag, Moderationsauftrag, Probelektion) und Einsitz einer delegierten Person in der Findungskommission, beides mit beratender Stimme.

Institutionell vertreten werden die Mitarbeitenden durch die *Mitarbeitendenorganisation*. Der Vorstand derselben setzt sich aus Vertreterinnen und Vertretern aller Mitarbeitendenkategorien zusammen.

### *Schlussfolgerung*

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter stellte an den Gesprächen vor Ort fest, dass die formal definierten Gefässe der Mitwirkung alle repräsentativen Gruppen der Hochschule umfassen. Die *Kommissionen, Arbeitsgruppen, Fokusgruppengespräche, Kulturzirkel, Hochschulkonferenz* etc. sind den Mitarbeitenden und Studierenden bekannt und werden genutzt. Die Anspruchsgruppen haben in diesen Gefässen die Möglichkeit, sich einzubringen und ihre jeweiligen Interessen zu vertreten. Die Hochschulleitung unterstützt aktiv die Mitwirkung.

Diejenige Personengruppe, die noch am wenigsten als eigene Kategorie in Erscheinung tritt, ist diejenige des wissenschaftlichen Mittelbaus. Dies hat damit zu tun, dass diese an der PH Schwyz eine heterogene und zudem junge (bzw. in kurzer Zeit stark gewachsene) Anspruchsgruppe darstellt. Die Gutachtergruppe bestärkt die PH Schwyz darin, die Gruppe des wissenschaftlichen Nachwuchses zu stärken.

Die Gutachterinnen und Gutachter halten die *Kommissionen* für ein sinnvolles Format, Themen vernetzt zu bearbeiten und in die Hochschule zu tragen. Die Kommissionen werden – genau wie auch die *Mitarbeitendenorganisation* – von engagierten Personen getragen, die sich themenspezifisch einbringen. Die Hochschulleitung ihrerseits schätzt deren Expertise und nimmt die Arbeitsergebnisse ernst.

Die Gutachtergruppe konnte vor Ort feststellen, dass die Hochschulangehörigen sich auch direkt (Stichwort «Offene Türen») an die Hochschulleitung und an den Rektor wenden können und gehört werden.

Abschliessend hält die Gutachtergruppe fest, dass sie die gelebte Mitwirkung an der PH Schwyz als vorbildlich einschätzt: Sie geht weit über das Vorhandensein formaler Strukturen hinaus. Mitarbeitende wie Studierende erkennen den Mehrwert von Mitwirkung und nutzen diese. Mitwirkung wird auf allen Stufen gelebt und ist – so scheint es den Gutachterinnen und Gutachtern – Ausdruck von gegenseitigem Vertrauen und Wertschätzung, die insgesamt an der Hochschule wahrgenommen wurden.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.3 als vollständig erfüllt.

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

### Beschreibung und Analyse

Die PH Schwyz hat die Einführung des HFKG als Anlass genommen, ihre bisherigen Tätigkeiten in den Bereichen der Nachhaltigkeit, Diversität und Gleichstellung zu analysieren. Auf dieser Basis ist u. a. das Dokument *Grundlagen für ein Nachhaltigkeitskonzept* entstanden. Darin wird festgehalten, dass Nachhaltigkeitsaspekte zwar bis anhin in allen Bereichen der Hochschule berücksichtigt würden, diese jedoch noch nicht gesamtkonzeptionell verankert seien und die Sichtbarkeit insgesamt noch zu optimieren sei. Für die Strategieperiode 2020-2025 wurde das Thema „Nachhaltigkeit“ fest in die Leitvorstellungen und in die Strategie integriert und mit einem eigenen Budget ausgestattet.

Als bereits existierendes Beispiel für *ökologische* Nachhaltigkeit zeigt die PH Schwyz die naturnahe Campusgestaltung auf. Die Förderung der Biodiversität ist ein Ziel der aktuellen Strategieperiode. Ebenso bestehen Projekte im Bereich der Energieeffizienz. Was die Studierenden- und Dozierendenmobilität angeht, verortet die PH Schwyz selbstkritisch noch Optimierungspotenzial.

Die *soziale* Nachhaltigkeit ist gemäss PH Schwyz als Querschnittsthema implizit verankert, z. B. durch die Personalmanagement-Strategie, welche die Grundlage bildet für die individuellen Personalentwicklungsmassnahmen. Bestandteil davon ist beispielsweise eine Sockelfinanzierung von 3% eines Vollzeitpensums für Publikations- und Referatstätigkeiten. Die PH Schwyz will das Thema auch unter dem Aspekt der *Gesundheitsförderung* weiterbearbeiten. (SEB S. 30)

### Schlussfolgerung

Die Gutachterinnen und Gutachter haben festgestellt, dass die PH Schwyz in der aktuellen Strategieperiode (2016-19) das Thema Nachhaltigkeit konzeptuell erfasst hat und sich für die folgende Periode (2020-25) eine weitere Verankerung und mit konkreten Zielsetzungen vorgenommen hat. Es erscheint der Gutachtergruppe als schlüssig, dass sich die Hochschule – entsprechend ihrer Grösse und Ressourcenlage – auf wenige Ziele konzentriert, diese aber konsequent verfolgt und umsetzt. Davon konnte sie sich in den Gesprächen vergewissern. Die Bearbeitung von Themen innerhalb einer eigens eingesetzten Kommission betrachtet die Gutachtergruppe als zielführend.

Was die soziale Nachhaltigkeit angeht, sind die Gutachterinnen und Gutachter ebenfalls davon überzeugt, dass die transparente Personalentwicklung und das gute generelle Arbeitsklima förderlich wirken. Sie hat jedoch auch festgestellt, dass die Ressourcenlage gerade in der Verwaltung relativ knapp ist. Sie ist sich bewusst, dass die PH Schwyz hier wenig Spielraum besitzt, da die Ressourcen durch die Leistungsvereinbarung definiert sind. Sie unterstützt die PH Schwyz jedoch darin, Möglichkeiten der Entlastung zu bedenken.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.4 als grösstenteils erfüllt.

### Empfehlung:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, das Thema der sozialen Nachhaltigkeit im Auge zu behalten und mit entsprechenden Massnahmen (Gesundheitsförderung, Entlastungsmöglichkeiten) zu unterstützen.

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

### Beschreibung und Analyse

Die rechtlichen Rahmenbedingungen für gleiche Entlohnung sind gesetzlich auf der Grundlage des *Personal- und Besoldungsgesetzes* und der dazugehörigen *Personal- und Besoldungsverordnung* gegeben. In der Verordnung über die PH Schwyz hält der Regierungsrat darüber hinaus fest, dass die PH Schwyz die Gleichstellung der Geschlechter sowie ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis sicherstellen solle. Die *Richtlinien Nachteilsausgleich* der PH Schwyz regeln den Nachteilsausgleich hinsichtlich Aufnahme-, Modul- und Abschlussprüfungen.

Die PH Schwyz definiert Chancengleichheit – bzw. Chancengerechtigkeit – als einen Teilaspekt der sozialen Nachhaltigkeit. Die Hochschule hat, ausgehend von den Anforderungen des HFKG, eine Analyse durchgeführt und sich im Rahmen der QM-Strategie 2016-19 das Ziel gesetzt, konzeptionelle Grundlagen zu erarbeiten und organisationale Strukturen zu schaffen, um auf dieser Basis verbindliche Ziele zu setzen (SEB S. 32). Sie hat zu diesem Zweck die bereits mehrfach genannte *Kommission Nachhaltigkeit und Chancengleichheit* eingesetzt.

Die eigene Analyse hat gemäss Selbstbeurteilungsbericht aufgezeigt, dass hinsichtlich Rahmenbedingungen und Infrastruktur für Mitarbeitende und Studierende kein akuter Handlungsbedarf bestehe, dass jedoch eine begriffliche Auseinandersetzung erfolgen sollte, was unter dem Begriff «Diversity Management» verstanden wird und wie dieses in die Personalentwicklung und -rekrutierung einfließen sollte. Der Frauenanteil – insbesondere in den Leitungspositionen – sei zu reflektieren bzw. verbessern. Beides fliesst in die Strategieperiode 2020-25 ein. Die Hochschulleitung will sich verpflichten, bei künftigen Stellenbesetzungen von Kaderpositionen den Faktor Geschlecht noch stärker zu berücksichtigen (SEB S. 32).

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnen und Gutachter haben anlässlich der Vor-Ort-Visite festgestellt, dass bei den Studierenden und Mitarbeitenden grundsätzlich keine Benachteiligungen erkennbar sind. Im Bereich der Rahmen- und Anstellungsbedingungen verfolgt die PH Schwyz eine Politik der Transparenz; Lohngleichheit ist gegeben. Die Gutachtergruppe bestärkt die PH Schwyz darin, den Frauenanteil auf Leitungsebene langfristig zu erhöhen. Insbesondere empfiehlt sie der PH Schwyz, die vorhandenen Ansätze und Massnahmen im Rahmen der Chancengleichheit noch systematischer zu erfassen und gebündelt darzustellen, auch um die Sichtbarkeit des Themas zu steigern. Wie sich in Gesprächen anlässlich der Vor-Ort-Visite gezeigt hat, sind noch weitere Elemente im Einsatz, mit denen «Diversity» an der PH Schwyz gefördert wird: Das «Flex-Studium» ermöglicht beispielsweise einem Studierendenkreis ein flexibilisiertes Studium, das auf ihre persönliche Lebenssituation stärker Rücksicht nimmt als im regulären Studiengang.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.5 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung:*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PH Schwyz, ihre Ziele, Massnahmen und Tätigkeiten im Bereich Chancengleichheit gebündelt darzustellen.

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

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

#### *Beschreibung und Analyse*

Der Auftrag der PH Schwyz wird in der *Verordnung über die PH Schwyz vom 22. August 2012* und im *Leistungsauftrag* mit dem Trägerkanton Schwyz definiert. Darin ist der vierfache Leistungsauftrag Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Entwicklung, Dienstleistungen beschrieben.

In der **Ausbildung** bildet die PH Schwyz «in Verbindung von Wissenschaft und Praxis Lehrpersonen mit breiter Lehrbefähigung für die Volksschule aus». Die PH Schwyz bietet gemäss dem kantonalen Auftrag Studiengänge für die Volksschule (Kindergarten/Unterstufe und Primarstufe) an. Des Weiteren kann die PH Schwyz ergänzende Module zur Erweiterung der Lehrbefähigung anbieten. Die PH Schwyz führt diese Tätigkeiten strategisch gestützt durch: in ihren *strategischen Entwicklungsfeldern* wird die Gesamtstrategie der PH Schwyz auf die Ausbildung ausgerichtet bzw. werden dort entsprechende Zielsetzungen für die Ausbildung konkretisiert. Auf dieser Grundlage wurden zum Beispiel Diplomerweiterungsstudien konzipiert und die stufenspezifische Ausbildung für Kindergarten/Unterstufe wurde intensiviert. Ausserdem wurde gemeinsam mit dem Leistungsbereich Weiterbildung und Dienstleistungen eine Ausbildung für Praxislehrpersonen lanciert und zusammen mit dem Leistungsbereich Forschung und Entwicklung eine fachdidaktische Forschungsrichtung mit entsprechenden Professuren gestärkt. (SEB S. 34). Als Leading-House führt die PHSZ in Kooperation mit der Universität Zürich, der Pädagogischen Hochschule Luzern und der Hochschule Luzern einen Masterstudiengang in Fachdidaktik Medien und Informatik an.

Die Ausbildung wird durch die Prorektorin geleitet. Die in den Studiengängen zu behandelnden Themen werden im Studienplan Bachelor unter Einbezug von Dozierenden und der Fachbereiche von der Hochschulleitung festgelegt und vom Hochschulrat verabschiedet. Die konkrete inhaltliche Ausgestaltung obliegt den Fachbereichen und den Fachkernen. Für Kohärenz zwischen den verschiedenen Lehrgängen und Modulen sind der gemeinsame Orientierungsrahmen sowie verschiedene Konzepte (Lehr- und Lernkonzeption, Selbstgesteuertes Lernen mit digitalen Medien, Verbindung von Forschung und Lehre, Konzept Fachwissenschaftliche und Fachdidaktische Studien etc.) massgebend.

Darüber hinaus wurde gemeinsam mit dem Leistungsbereich Weiterbildung und Dienstleistungen eine Ausbildung für Praxislehrpersonen lanciert und zusammen mit dem Leistungsbereich Forschung und Entwicklung eine fachdidaktische Forschungsrichtung mit entsprechenden Professuren gestärkt. (SEB S. 34-35).

Im Leistungsbereich der **Weiterbildung** bietet die PH Schwyz Weiterbildungen für Lehrpersonen und Schulleitungen sowie Zusatzausbildungen für Volksschullehrpersonen an. Diese werden alleine oder in Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen angeboten. Konkret sehen die Angebote wie folgt aus:

Weiterbildungskurse;

Weiterbildungsstudiengänge:

- CAS Schulleitung;
- CAS/MAS Theaterpädagogik;
- MAS Professional Development in Language Education;

Sprachaufenthalte;

Einführung Lehrplan 21 (für die Kantone Schwyz und Uri sowie Glarus in Teilbereichen);

MIA 21 (OnlineWeiterbildung in MedienInformatikAnwendung).

In der Weiterbildung nimmt zurzeit die Begleitung zur Einführung des Lehrplan 21 viel Raum ein.

Laut dem Leistungsauftrag sind die Weisungen des Erziehungsrats zur Weiterbildung der Volksschullehrpersonen umzusetzen. Die PH Schwyz setzt dies um, indem sie den Bedarf bei relevanten Interessengruppen (Amt für Volksschulen und Sport, weitere kantonale Ämter, Schulleitende etc.) klärt und ihr Angebot entsprechend ausrichtet.

Der Leistungsbereich **Dienstleistungen** umfasst Beratungen, Referate, Moderationen, Konzepte/Expertisen, Gutachten, Evaluationen und Projektbegleitungen. Diese werden von verschiedenen Fachpersonen bzw. Fachstellen erbracht. Abnehmerinnen der Dienstleistungen sind Schwyzer Volksschullehrpersonen, Schulteams, Schulträger, kantonale Fachstellen und Dritte.

In der **Forschung und Entwicklung** orientiert sich die PH Schwyz ebenfalls am Leistungsauftrag und den *Leitvorstellungen*, den strategischen Entwicklungsfeldern sowie dem abteilungsspezifischen F+E-Konzept. Die Forschung ist demnach anwendungsorientiert und praxisrelevant. Historisch gut verankert ist das Institut für Medien und Schule, welches mit seinen Forschungsprojekten Grundlagenwissen zum Einsatz digitaler Medien für Lehren und Lernen und Förderung der Medien- und Informatikkompetenz bereitstellt. Das Institut kooperiert mit ausgewählten Schulen des Kantons Schwyz, um Unterrichtskonzepte praxisnah und forschungsbaasiert zu entwickeln. Zwei weitere Institute sind dasjenige für Professionsforschung und Personalentwicklung und ein weiteres für Unterrichtsforschung und Fachdidaktik. Die Stabsstelle Offenes Forschungsprogramm fördert institutsübergreifend verschiedene Forschungsvorhaben, gerade auch im Rahmen der Nachwuchsförderung.

Die Verbindung von Forschung und Lehre funktioniert über verschiedene Wege, reziprok. Basis bietet ein entsprechendes Konzept zur Verbindung von Forschung und Lehre u. a. auf dem Grundsatz basierend, dass Forschende lehren und Lehrende forschen. Das Papier definiert die Zielsetzungen und zeigt die entsprechenden Umsetzungen auf: Massnahmen sind die Weiterqualifizierung von Dozierenden, regelmässig aktualisierte wissenschaftliche Fachinformationsübersichten oder kollegiales Feedback in Bezug auf aktualisierte Wissenschaftsbezüge. Eine besondere Massnahme der laufenden Strategieperiode ist das Projekt «Personalentwicklung durch fachdidaktische Forschung» (strategische Entwicklungsfelder F+E, Ziel 8), mit dessen Hilfe die Verbindung von Forschung und Lehre insbesondere im Bereich der Fachdidaktiken intensiviert werden soll. (SEB S. 37)

Was die Freiheit der Lehre und Forschung angeht, verweist die PH Schwyz auf die normativen Vorgaben der Verordnung über die PH Schwyz, wo diese festgelegt ist. Darauf basierend verfügen die Dozierenden und das wissenschaftliche Personal innerhalb der Leitvorstellungen, der Studienpläne und des Leistungsauftrags über Lehr- und Forschungsfreiheit. Der *Pädagogische Orientierungsrahmen* beschreibt die inhaltliche Ausrichtung. Die Freiheit von Forschung und Lehre wird auch nicht durch Leistungen zugunsten Dritter beeinträchtigt, was ebenfalls in der Verordnung geregelt ist und zudem über die Charta Bildungssponsoring, die unter Mitwirkung der Hochschulangehörigen erarbeitet wurde, bekräftigt wird.

### *Schlussfolgerung*

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter kann bestätigen, dass die PH Schwyz Tätigkeiten entsprechend ihrem Typ (Pädagogische Hochschule) ausführt. Diese sind einerseits im Leistungsauftrag festgelegt und werden durch verschiedene strategische Konzepte und operative Prozesse nachvollziehbar geregelt und umgesetzt.

Die «Kleinheit» der Hochschule wird in vielen Aspekten positiv wahrgenommen. Die PH Schwyz will auch künftig an ihrer Identität festhalten, davon zeugt auch die Vision «persönlich lehren lernen». Trotzdem strebt sie ein mässiges Wachstum an. Zentral dabei wird es sein, in Bereichen zu wachsen, wo ihre Stärken liegen, und dies auch teilweise über Kooperationen zu realisieren: Digitalisierung, Medien und Informatik oder auch Fachdidaktik der Künste. Die Gutachtergruppe bestärkt die Hochschule darin, ihr eigenes Attribut «klein & fein / exzellent» immer wieder an ihren Tätigkeiten zu spiegeln. Gemäss Ansicht der Gutachterinnen und Gutachter könnte sich die

Hochschule in Zukunft noch stärker profilieren.

Die Gutachterinnen und Gutachter haben erfahren, dass sich die PH Schwyz im Rahmen von internen Workshops mit dem Konzept «Lehrerinnen- und Lehrerbildung in der Zukunft» befasst und über die Definition von *Gemeinsamen Visionen* innovative Überlegungen anstellt. Auch hier möchte die Gutachtergruppe die Hochschule unterstützen, den eingeschlagenen Weg weiter zu gehen.

In den Gesprächen vor Ort konnten die Gutachterinnen und Gutachter die Verzahnung von Forschung und Lehre an verschiedenen Beispielen erfahren:

- Technische Entwicklungen wie die App «Metapholio», ein Reflexionsinstrument, werden nach Beforschung in die Praxis übergeben, dort angewendet und die Erkenntnisse aus der Praxis fliessen wieder zurück an die Entwicklerinnen und Entwickler.
- Studierende sind im Rahmen von Bachelorarbeiten direkt in Forschungsprojekten involviert, wie z. B. im Rahmen einer Schulevaluation, welche für den Kanton Uri erbracht wurde.
- Forschende integrieren ihre Projekte in die Lehre, und zwar nicht nur in der Ausbildung: Auch im Bereich der Weiterbildung können sie ihre Forschungsergebnisse als «interne Gastdozentinnen bzw. -dozenten» einbringen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.1 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung:*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PH Schwyz, ihre Profilierung in den Tätigkeiten Lehre, Forschung und Dienstleistungen noch weiter voranzutreiben und die innovativen Ansätze hinsichtlich «Lehrerinnen- und Lehrerbildung der Zukunft» weiterzuverfolgen.

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

#### *Beschreibung und Analyse*

Die PH Schwyz beschreibt in ihrem Selbstbeurteilungsbericht, dass sie in den verschiedenen Leistungsbereichen qualitative und quantitative Verfahren der Evaluation anwendet. Diesen liegt ein prozess- und entwicklungsorientierter Ansatz zugrunde sowie die Einhaltung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Ganz allgemein nimmt die PH Schwyz die jeweiligen Leitungspersonen in die Pflicht, für die Einhaltung desselben zu sorgen.

Im Bereich der **Lehre** sind die Evaluationsinstrumente spezifisch auf die jeweiligen Settings ausgerichtet (Module in der Ausbildung, Praktika Weiterbildung). In der Ausbildung werden sowohl Lehrveranstaltungen als auch die Praktikumsgefässe evaluiert. Es werden sowohl freiwillige wie auch obligatorische Elemente eingesetzt: Zu ersteren gehört die regelmässige *Hospitation durch den Vorgesetzten / die Vorgesetzte*, ebenso die zyklisch durchgeführten *Lehrveranstaltungsevaluationen*: Nach einem klar definierten Vorgehen wird jedes Modul standardmässig alle drei Jahre evaluiert. Bei neuen Dozierenden wird das Modul im Sinne einer Einstandserhebung immer evaluiert. Nebst diesem festgelegten Turnus steht es den Dozierenden offen, Lehrveranstaltungsevaluationen ausserplanmässig freiwillig zu evaluieren, was gemäss SEB (S. 38) auch gut genutzt wird. Ebenso kann eine kollegiale Hospitation auf freiwilliger Basis durchgeführt werden.

Die Dozierenden spiegeln die Ergebnisse an die Studierenden zurück, die Rückmeldungen werden jedoch auch im Standort- und Zielvereinbarungsgespräch mit der/dem Vorgesetzten besprochen und, sofern nötig, werden Massnahmen abgeleitet. Metathemen wie z. B. das

Anforderungsniveau von Prüfungen können auch in die *Qualitätszirkel* einfließen oder Thema der *freiwilligen kollegialen Hospitation* sein.

Weitere Elemente der Evaluation im Bereich der Lehre sind die *Eingangsbefragung*, die *Abschlussbefragung* im letzten Semester und die *Nachbefragung* (ein Jahr nach Studienabschluss). Diese Befragungen haben den gesamten Studiengang im Fokus, bzw. zielen sie auf eine Optimierung der Ausbildung insgesamt und bilden auch die Basis für eine Längsschnittstudie, die gemeinsam mit anderen Pädagogischen Hochschulen unter dem Lead der PH Schwyz durchgeführt wird.

Die Fragebögen für alle Befragungen wurden von der *Stabsstelle HEQM* und einer Person aus dem Bereich Forschung und Entwicklung gemeinsam entwickelt, die Auswertung ist standardisiert. Als Ergänzung zu den Fragebogen werden mit den Studierenden in Gruppeninterviews sogenannten *Fokusgruppen* durchgeführt. Diese haben einzelne Module wie auch gesamte Studiengänge zum Gegenstand.

Die Praktika werden ebenfalls evaluiert. Dazu werden sowohl die Praxislehrpersonen wie auch die Studierenden befragt. Im Rahmen einer Auswertungsveranstaltung wird zudem qualitatives Feedback eingeholt. Im Zuge der Einführung des Langzeitpraktikums wurde das neue Praxisgefäss vertieft analysiert, und die Ergebnisse flossen in dessen Weiterentwicklung ein, so die PH Schwyz. (SEB S. 39)

Auch im Bereich der **Weiterbildung** wird die Lehre evaluiert, bei den CAS und MAS handelt es sich dabei um jeweils spezifisch konzipierte Evaluationen. Die Kurse des Weiterbildungsprogramms werden jährlich evaluiert. Die Ergebnisse werden zu Evaluationsberichten zusammengefasst und fließen in die Gestaltung des künftigen Programms ein. Änderungen können betreffen: inhaltliche Akzentuierungen, Arbeitsweisen, Anstellung von Kursleitungspersonen, Dauer, Termine, Orte.

Im Leistungsbereich **Dienstleistungen** wird die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden in Zusammenarbeit mit dem Medienzentrum ermittelt. Teil der Dienstleistungen sind auch die Fachstellen Theaterpädagogik und computer- und internetgestütztes Lernen, Dienstleistungen, z. B. Beratungsangebote für Lehrerinnen und Lehrer, sind gemäss Prozess im QM eingebunden.

Der Bereich der **Forschung** wird sowohl interner wie auch externer Überprüfung unterzogen. Externe Überprüfungen erfolgen im Rahmen von Anträgen für kompetitiv vergebene Drittmittelprojekte (Nationalfonds, Innosuisse, Stiftungen, Ausschreibungen von Bund und Kantonen) sowie im Zusammenhang mit der Einreichung von Beiträgen in akademischen Journalen und Publikationen im Peer Review-Verfahren. Nebst diesen Einzelreviews existiert auch ein externes Peer-Review-Verfahren für die Gesamtheit der Forschungsleistungen, welches vor kurzem erstmalig durchgeführt wurde. Interne Reviewprozesse finden im Rahmen von Feedbackschleifen statt – so werden Projektanträge immer von einer internen Forschungskommission begutachtet, und das interne Forschungskolloquium bietet eine weitere Möglichkeit der Qualitätsüberprüfung.

Alle diese Evaluationen sind als Prozesse definiert und im QM-Pilot hinterlegt.

### *Analyse*

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten feststellen, dass die PH Schwyz für alle Leistungsbereiche verbindliche, regelmässige Evaluationen definiert hat.

Insbesondere positiv beeindruckt hat die Gutachterinnen und Gutachter dabei,

- dass die Regelkreise des PDCA-Zyklus konsequent geschlossen werden: Aus allen Bereichen konnte die Gutachtergruppe Beispiele erfahren, wie die Evaluationsergebnisse zu Veränderungen geführt haben und

- dass – in der Folge – diese Ergebnisse auch für die Studierenden sichtbar werden, gar innerhalb kürzester Zeit (es wurden beispielsweise inhaltliche Anpassungen innerhalb eines Jahres genannt. Ein Beispiel hierfür ist die Stärkung der Inhalte «Klassenführung» und «Elternarbeit» aufgrund von *Nachbefragungen*).
- dass die Modalitäten stets kritisch hinterfragt und sofern nötig angepasst werden: So wurde der Evaluationszyklus in der Lehre auf alle 3 Jahre festgesetzt und die Maximalanzahl zu evaluierender Module pro Studierende/r auf 7 pro Semester, um einer Evaluationsmüdigkeit vorzubeugen.
- dass der Bereich Dienstleistungen & Weiterbildung mit derselben Akribie ins QM eingebunden ist und somit kein «Stiefkind-Dasein» fristet.
- dass die PH Schwyz es durch geeignete Massnahmen schafft, dass die betroffenen Personen die Evaluationen als sinnstiftend und nicht (nur) als nötiges Übel wahrnehmen.
- dass die freiwilligen Elemente (kollegiale Hospitation, freiwillige Lehrveranstaltungsevaluation) gut angenommen und in Anspruch genommen 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 und Analyse*

Die PH Schwyz hat unter Berücksichtigung des Nationalen Qualifikationsrahmens (nqf.ch-HS) und der Bologna-Richtlinien ihre Studiengänge modularisiert und mit ECTS versehen; das Diploma-Supplement wird zweisprachig Deutsch und Englisch vergeben. Die Modulbeschreibungen richten sich an den Dublin-Deskriptoren aus. Mit Partnerhochschulen bestehen Kooperationsverträge. Die PH Schwyz sagt über sich selbst, dass sich der internationale Fokus überdies im Zusammenhang mit der Förderung interkultureller Kompetenzen zeige, einerseits durch explizite Inhalte und andererseits als Querschnittsthema über mehrere Module hinweg (SEB S. 44).

Die *Internationalisierungs- und Mobilitätsstrategie* (Periode 2016-19) definiert für das *International Office* mehrere Zielvorgaben, so u.a.

- Die PH Schwyz ermöglicht pro Jahrgang 10-20% der Studierenden ein Mobilitätssemester und bietet vier Studierenden ein Schulpraktikum in Australien an.
- Die Auswahl der Outgoing-Studierenden erfolgt geplant und kriterienbasiert.
- Es bestehen realistische Modelle für eine gewinnbringende Dozierendenmobilität.

Als Kriterien für die Auswahl von Studierenden für ein Mobilitätsfenster gelten die Studienleistungen; die PH Schwyz versteht die Option eines externen Semesters als «Auszeichnung»: «Es sollen somit leistungsstarke und hoch motivierte Studierende als Botschafterinnen und Botschafter fungieren und nach ihrem Studium ihr Engagement für eine interkulturelle Pädagogik in die Volksschulen der Schweiz tragen». (SEB S. 45). Für die Anerkennung der Studienleistungen sind, wie auch andernorts üblich, *Learning Agreements* im Vorfeld des Aufenthaltes zu erstellen. Die angestrebte Minimalquote von Outgoings (10 %) wurde in den letzten Jahren nicht ganz erreicht; die PH Schwyz will weitere strukturelle Optimierungen vornehmen und die Studierenden frühzeitig im Studienverlauf informieren und motivieren.

Die Studierenden- und Personalmobilität wird im Rahmen des Swiss-European Mobility Programme ermöglicht und wird von der Agentur *Movetia* (Schweizerische Agentur für die Förderung von Austausch und Mobilität) finanziell unterstützt. Für eine aussereuropäische Mobilität besteht ein bilaterales Abkommen mit der Deakin-University in Melbourne; hierbei übernimmt die PH Schwyz einen finanziellen Betrag für Incomings und Outgoings.

Gemäss ihrer *Internationalisierungs- und Mobilitätsstrategie* ermöglicht die PH Schwyz ihren Mitarbeitenden unabhängig von ihrer Funktion die Teilnahme an verschiedenen Mobilitätsangeboten, wobei diese nur vereinzelt genutzt würden. Für Dozierende wurden – wie in oben beschriebener Zielvorgabe gefordert – verschiedene Angebote erarbeitet, z. B. externe Lehraufträge, Kolloquien, Summerschools, Sabbaticals etc., an denen sich die PH Schwyz finanziell beteiligt. Die Mobilität von Forschenden werde ebenso gefördert, auch um die Sichtbarkeit in der Scientific Community (strategisches Ziel) zu stärken. (SEB S. 46)

Zentrale Stelle für die Umsetzung der Mobilitätsangelegenheiten ist das *International Office*, angesiedelt im Rektoratsstab und mit 40 Stellenprozenten dotiert.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnen und Gutachter erwähnen positiv, dass die PH Schwyz über eine *Internationalisierungs- und Mobilitätsstrategie* verfügt, was aufzeigt, dass sie sich als Hochschule in diesem Bereich engagiert und Ziele setzt. Die Studierendenmobilität ist aktuell jedoch wie oben beschrieben (leicht) unter den eigenen Zielwerten; (tief ist auch die Dozierendenmobilität, mehr dazu im unteren Teil). Auch wenn sich diese geringen Mobilitätswerte zumindest teilweise mit regionaler Verbundenheit der Studierenden, familiären und/oder beruflichen Verpflichtungen, kurzer Studiendauer, Deutsch als Hindernis für Incomings etc. erklären lassen, so ist die Gutachtergruppe der Ansicht, dass die PH Schwyz ihre Bestrebungen hinsichtlich Mobilität intensivieren und die eigenen Vorgaben und Modalitäten teilweise überdenken sollte:

- Mit den *Learning Agreements* sollte angestrebt werden, dass von zurückkehrenden Studierenden möglichst wenige Zusatzleistungen erbracht werden müssen; aktuell sind relativ viele Arbeiten nachzuholen. (Grundsätzlich besteht die Problematik der grossen Fächerbreite, welche ein Spezifikum der PH Schwyz darstellt.)
- Zurzeit kann nur ein Mobilitätssemester absolvieren, wer alle Module des Semesters bestanden hat, aus organisatorischen Gründen besteht keine Wiederholungsmöglichkeit.
- Finanzielle Umstände sollten ein Mobilitätssemester nicht verunmöglichen.
- Der Aspekt der «Auszeichnung für gute Studienleistungen» deckt sich nicht mit dem Mobilitätsgedanken gemäss Bologna.

Darüber hinaus sollte nach Meinung der Gutachterinnen und Gutachter auch der Bereich der Dozierendenmobilität stärker gefördert werden, und auch die Mitarbeitenden in der Verwaltung könnten in gewisse Aktivitäten eingebunden werden.

Die Verantwortlichen aus der HS-Leitung und dem International Office haben anlässlich der Gespräche aufgezeigt, dass verschiedene Massnahmen in Arbeit sind, welche die Internationalisierung weiter verstärken sollen. Einige sind deckungsgleich mit den von den Gutachterinnen und Gutachtern angeregten Massnahmen wie beispielsweise Abbau von organisatorischen Hemmnissen (u. a. Wiederholungsmöglichkeit für Prüfungen).

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass die im Standard geforderten *Grundsätze und Ziele des europäischen Hochschulraumes* (vgl. auch: Erläuterungen zu Standard 3.3 in: AAQ Leitfaden, S. 40-41) im Prinzip erfüllt sind. Auch haben die Studierenden ihrerseits bestätigt, dass ein Auslandsemester möglich und grundsätzlich «machbar» sei. Die Gutachterinnen und Gutachter sehen daher von einer Auflage ab, formulieren aber eine Empfehlung zu diesem Themenbereich.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.3 als grösstenteils erfüllt.

### *Empfehlung:*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PH Schwyz, ihre Strukturen und Anforderungen zu überarbeiten, um die Studierenden- wie auch Dozierendenmobilität im Rahmen der eigenen strategischen Ziele zu erreichen bzw. um die Mobilität weiter zu stärken und ihren Horizont zu erweitern.

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

#### *Beschreibung und Analyse*

Die Zulassungsbedingungen richten sich an den geltenden normativen Vorgaben aus – für den Bereich der Ausbildung sind dies das *Anerkennungsreglement EDK*, das *HFKG* sowie der *Qualifikationsrahmen (nqf-ch-HS)*. Die Bedingungen für die Weiterbildungen sind in den Geschäftsbedingungen für Weiterbildungsstudiengänge geregelt. Die Zulassungsbedingungen sind auf der Webseite publiziert und werden an den Informationsveranstaltungen bekannt gegeben.

Was die Beurteilung der Leistungen der Studierenden angeht, hat die PH Schwyz im Jahr 2013 einen Leitfaden *Beurteilungskultur* erstellt. Darin werden Überlegungen und Rahmenbedingungen für eine gemeinsame Prüfungskultur festgehalten, beispielsweise: «Modulprüfungen werden als Lernanlässe verstanden, die qualitativ wertvolle Lernprozesse im Sinne einer konstruktivistischen Didaktik initiieren sollen. Das heisst, sie fordern und fördern

- produkt- und prozessbezogenes Lernen
- individuelles und kooperatives Lernen
- problemorientiertes Lernen.

Die Studierenden sollen Modulprüfungen als bedeutsam und sinnvoll für ihr Studium an der PH Schwyz und für ihre spätere Berufstätigkeit erleben. Sinnhaftigkeit und Praxisbezug sind somit zentrale Begriffe für die Konstruktion der Leistungsüberprüfungen.» (Leitfaden Beurteilungskultur, S. 6)

Anschliessend werden im Leitfaden die unterschiedlichen Modulprüfungsformen (mündliche, schriftliche, praktische) beschrieben und Vorgaben sowie Empfehlungen für die Beurteilung gemacht. Als weitere Referenz gelten die *Richtlinien für Modulprüfungen, Bachelorarbeit und Diplomnoten*.

Die Bedingungen und Grundlagen der Leistungsbeurteilungen werden den Studierenden ebenso wie die Zulassungsbedingungen an den Informationsveranstaltungen zur Kenntnis gebracht. Für die jeweiligen Module werden sie im Rahmen des Studiums von den jeweiligen Dozierenden schriftlich kommuniziert.

Für die Weiterbildungen gelten die Richtlinien und Vorgaben zur Leistungsbewertung in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen für Weiterbildungsstudiengänge.

Die Bedingungen für die Vergabe von Abschlüssen sind im jeweiligen *Studien- und Prüfungsreglement* definiert. Diese sind im Intranet publiziert und somit für die Studierenden jederzeit abrufbar.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die Kriterien für die Zulassung und die Beurteilung definiert und publiziert sind. Sie werden systematisch, transparent und konstant angewendet. Das elaborierte Prozessmanagement sichert die Qualität auch in diesem Bereich.

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen an dieser Stelle die Frage, ob die zweimalige Wiederholungsmöglichkeit für Prüfungen – also drei Prüfungsversuche insgesamt – (noch) adäquat sei. Die Definition der Prüfungsmodalitäten liegt in der Autonomie der Hochschule und wird von gutachterlicher Seite respektiert, doch mag die vergleichsweise grosszügige Wiederholungsregelung etwas «seminaristisch» anmuten und die Hochschulstrategie im Punkt «klein & exzellent» nicht unbedingt unterstützen.

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 und Analyse*

Finanzielle Mittel: Der Kanton Schwyz als Trägerkanton erteilt der PH Schwyz ihren *Leistungsauftrag* und stellt die finanziellen Mittel für die Aufgabenerfüllung zur Verfügung: Strategische Grundlagen dazu sind der *Entwicklungs- und Finanzplan* sowie die Gesamtstrategie und die strategischen Entwicklungsfelder der Hochschule. Der Entwicklungs- und Finanzplan dient der vereinbarten langfristigen Planung (bisher alle vier Jahre 2016-19, künftig sechs Jahre (2020-25)). Der Globalkredit wird vom Kantonsrat verabschiedet.

Gemäss Leistungsauftrag hat die PH Schwyz insbesondere in den Bereichen *Forschung und Entwicklung* sowie *Weiterbildung und Dienstleistungen* Drittmittel einzuwerben, entsprechende Quoten sind definiert: angestrebte Quote bei F+E liegt bei 27 % (2018) bzw. 29 % (2019) der Gesamtkosten der F+E.

Für die Umsetzung des Leistungsauftrags und die Budgetgesamtverantwortung ist (gemäss Organisationsreglement) der Rektor zuständig. Das interne Finanzcontrolling erfolgt alle vier Monate. Abweichungen vom Budget werden dem Hochschulrat jährlich begründet und wurden bisher vom Regierungsrat und Kantonsrat genehmigt. Der Hochschulrat verabschiedet auch die Jahresrechnung und den Jahresbericht zuhanden des Regierungsrates.

Für die personellen Ressourcen ist die Personalmanagement-Strategie der PH Schwyz ausschlaggebend. Diese wurde auf Antrag der Hochschulleitung und unter Einbezug der Mitarbeitenden vom Hochschulrat beschlossen. Auf deren Hintergrund werden regelmässig entsprechende Kennzahlen erhoben (Reporting Personalmanagement). Im Zuge der Mitarbeitendenbefragung 2016 stellte sich heraus, dass die personellen Ressourcen insbesondere für die Auftragsbefüllung in der Leitung, der Verwaltung und in den Stäben knapp bemessen ist, was in der Strategie 2020-25 entsprechend aufgefangen werden soll, so die PH Schwyz (Mehrfachbelastungen sollen vermieden werden). (SEB S. 50)

Was die Infrastruktur angeht, so sind die Liegenschaften in Goldau und der Aussenstelle Pfäffikon im Besitz des Kantons Schwyz; der Unterhalt wird durch die PH Schwyz geleistet. Die mittel- und langfristige Planung erfolgt durch das kantonale Hochbauamt in Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung. Die Nutzung der Räumlichkeiten wird durch die PH Schwyz geregelt.

##### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass die Verwendung der Mittel sowie die Finanzierungsbedingungen transparent sind und dass diese den erfolgreichen Fortbestand garantieren.

Was die Infrastruktur angeht, so konnten die Gutachterinnen und Gutachter die modernen Räumlichkeiten in Goldau besichtigen. Sie haben auch erfahren, dass aufgrund von Raumknappheit innert kurzer Frist ein (dringender notwendiger) zusätzlicher Pavillon gebaut werden konnte, damit den gestiegenen Raumbedürfnissen Rechnung getragen werden kann.

Was die personellen Ressourcen betrifft, haben die Gutachterinnen und Gutachter zur Kenntnis genommen, dass diese knapp bemessen sind, insbesondere in den Bereichen der Leitung, Stäbe und Verwaltung. Auch die Dozierenden stehen häufig unter einer grossen Belastung, weil sie in verschiedenen Leistungsbereichen tätig sind und die Arbeitsspitzen damit nicht immer gut zu koordinieren sind bzw. eigenen Logiken und Zeitplänen unterliegen. Die Mitarbeit in teils mehreren Arbeitsgruppen kann zusätzlich zeitlich belastend wirken, diese sei jedoch – so wurde in den Gesprächen betont – stets freiwillig, und entsprechende Anfragen könnten auch ausgeschlagen werden. Positiv gesehen bedeutet diese schlanke Aufstellung, dass das *Engagement jedes einzelnen zählt*, (vgl. *strategische Leitvorstellungen*) was ebenfalls mehrfach erwähnt wurde. Die Gutachtergruppe möchte dennoch – auch mit Querverweis auf Standard 2.4 und die dort formulierte Empfehlung betreffend soziale Nachhaltigkeit – den Hinweis anbringen, dass das Thema weiterverfolgt werden sollte.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.1 als grösstenteils 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 und Analyse*

Für die Personalrekrutierung ist gemäss Organisationsreglement der Rektor zuständig. Nebst externen Grundlagen (Personal- und Besoldungsgesetz des Kantons Schwyz, für Dozierende die Anerkennungsreglemente der EDK) orientiert er sich dabei an den Reglementen der PH Schwyz sowie an der Personalmanagement-Strategie. Gemeinsam mit der Prorektorin und den Prorektoren sowie dem Leiter Zentrale Dienste, die in den Personalauswahlprozess involviert sind, stellt er fest, dass die entsprechenden Qualifikationen vorhanden sind.

Die *Personalmanagement-Strategie* definiert die formalen Abschlüsse und mögliche Profilierungsfelder für verschiedene Mitarbeitendenkategorien (*Dozierende, wissenschaftliche MA, Führungspersonen*). Nebst Anforderungs- und Tätigkeitsprofilen sind Karrieremöglichkeiten und Unterstützungsmassnahmen skizziert. Bei den Dozierenden besteht der Grundsatz, dass diese bereichsübergreifend einsetzbar sein sollten. Grundsätzlich gelten – wie oben erwähnt – die Anforderungen gemäss EDK-Reglement; darüber hinaus für Dozierende mit Forschungsauftrag weitere Anstellungsbedingungen wie Promotion, regelmässige Publikationstätigkeit etc.

Für die Weiterbildung von Dozierenden gibt es interne hochschuldidaktische Angebote (*Dozierendenklausuren, Qualitätszirkel*) sowie finanzielle Unterstützung für externe Angebote. Die PH Schwyz beteiligt sich auch an Projekten mit anderen Hochschulen (z. B. *Programm zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils*).

In der Personalkategorie *wissenschaftliche Mitarbeitende* wird zwischen *Stabsmitarbeitenden, Projektmitarbeitenden* und *wissenschaftlichen Mitarbeitenden in Forschung und Entwicklung* unterschieden. Bei letzteren wurden die Kategorien *Junior Researcher, Professional Researcher* und *Senior Researcher* eingeführt, wodurch die Teilnahme an Promotionsprogrammen stärker strukturell begleitet werden könne.

Das administrativ-technische Personal ist gemäss dem jeweiligen Tätigkeitsfeld qualifiziert. Die Weiterentwicklung erfolgt auf individueller Basis und wird im *Standort- und Zielvereinbarungsgespräch* festgelegt. Die Hochschule bietet «gezielte Weiterbildungen Entwicklungsperspektiven

zur Vertiefung und Erweiterung ihrer Fähigkeiten». (SEB S. 55)

Was die Evaluation der Personalqualifikationen angeht, so findet diese auf verschiedenen Ebenen statt: Durch das Controlling werden über definierte Kennzahlen aus dem Bereich Personalmanagement Anforderungen der Personalmanagement-Strategie sichtbar. Auf individueller Ebene ist das *Standort- und Zielvereinbarungsgespräch SZG* das zentrale Element. Dieses wird mit allen Mitarbeitenden (Dozierende ab 20% Anstellungspensum) durchgeführt und hat zum Ziel, «klare gegenseitige Erwartungen, Ziele und Unterstützungsmöglichkeiten» zu formulieren, wobei darauf geachtet wird, dass eine «beidseitige Verbindlichkeit hinsichtlich der persönlichen Weiterbildung» hergestellt wird. (SEB S. 55) Für Dozierende existiert als Element der Evaluation die *Hospitation*, welche durch den Vorgesetzten / die Vorgesetzte im Rahmen des SZG durchgeführt wird. Zudem können die kollegiale Hospitation und die Lehrveranstaltungsevaluation als Instrumente der Evaluation und Weiterentwicklung betrachtet werden.

Praxislehrpersonen fallen personalrechtlich nicht in den Kompetenzbereich der Hochschule; deren Qualifikationen sind im EDK-Reglement festgehalten; das Ausbildungsgefäss wird gemeinsam mit der PH Luzern und der PH Zug evaluiert.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnen und Gutachter haben festgestellt, dass das Qualitätssicherungssystem der PH Schwyz die entsprechenden Prozesse und Massnahmen vorsieht: Die Qualifikation des Personals wird bei Eintritt erhoben und regelmässig evaluiert, wie oben beschrieben. Die Hospitationen im Rahmen des SZG werden durch die Mitarbeitenden dabei nicht in Frage gestellt, so der Eindruck der Gutachtergruppe aus den Gesprächen.

Es wurden auch verschiedene Beispiele genannt, in denen Nachqualifikationen erbracht werden bzw. wurden: So erfordert beispielsweise eine Dozierendentätigkeit eine Vertiefung im Praxisbezug (gemäss *Anforderungs- und Tätigkeitsprofil*). Bei Personen, die aus der Forschung kommend in die Lehre einsteigen, setzt die PH Schwyz diese Qualifikation durch Teilnahme am Qualifizierungsangebot «Den Berufsfeldbezug stärken!» voraus. Dieses Angebot wurde im Rahmen des PgB- Projekts «Doppeltes Kompetenzprofil der Pädagogischen Hochschulen: Institutionelle und individuelle Anforderungen an den Berufsfeldbezug» von zehn Pädagogischen Hochschulen gemeinsam geschaffen und verantwortet. Die PH Schwyz unterstützt die Teilnahme zudem über die Finanzierung des Angebots und die Weiterbildungszeit.

In gewissen Bereichen (Fachdidaktik) bestehen Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu rekrutieren – was jedoch kein PH-Schwyz-spezifisches Problem darstelle, so die Gutachterinnen und Gutachter.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.2 als grösstenteils erfüllt.

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

### *Beschreibung und Analyse*

Die Grundlagen für die Weiterentwicklung des Personals sowie die verschiedenen konkreten Unterstützungsangebote sind in der *Personalmanagement-Strategie* festgelegt. Die individuelle Ausgestaltung erfolgt über das jährliche SZG. Allen Mitarbeitenden stehen verschiedene Beratungsleistungen (festgehalten in den *Richtlinien für das Hochschulpersonal der PH Schwyz*) zur Verfügung. Der Besuch von Weiterbildungskursen und/oder -lehrgängen wird von der PH Schwyz unterstützt.

Die Entwicklung der Dozierenden wird durch das *Dozierendenportfolio* (auf der individuellen Ebene) und das *Fachkernportfolio* (jedes Fachkerns) geleitet. Von den Dozierenden wird erwartet, dass sie sich mit Publikations-, Referats- oder Projektaktivitäten am Fachdiskurs beteiligen – dazu werden sie mit Fördermassnahmen wie dem *Offenen Forschungsprogramm* unterstützt.

Bei den *wissenschaftlichen Mitarbeitenden* bilden die *Junior Researcher* eigentliche Qualifikationsstellen: *Junior Researcher* haben die Möglichkeit, während eines Drittels ihrer Arbeitszeit eine Dissertation zu verfassen. Grundlage für die Promotion bilden die Kooperationen mit verschiedenen Universitäten, welche die akademischen Titel verleihen. Die Anstellungsverhältnisse sind auf sechs Jahre befristet. Ausserdem können alle wissenschaftlichen Mitarbeitenden am Offenen Forschungsprogramm teilnehmen, bei dem sie weitere 20 Stellenprozente für zwei Jahre für das Verfassen der Dissertation beantragen können. *Stabsmitarbeitende* und *Professional Researcher* können darüber hinaus an Praxisprojekten teilnehmen oder solche lancieren (doppeltes Kompetenzprofil). *Projektmitarbeitende* (eine weitere Kategorie im Bereich der wissenschaftlichen MA) arbeiten zeitlich befristet an bestimmten Projekten und können daher an diesen Fördermassnahmen nicht teilhaben.

### Schlussfolgerung

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten feststellen, dass die Personalmanagement-Strategie, die sich an den strategischen Grundlagen der PH Schwyz orientiert, eine solide Basis für die Laufbahnentwicklung und Nachwuchsförderung darstellt. In verschiedenen Einzelbeispielen wurde nachvollzogen, dass im Rahmen des SZG (oder bereits bei Einstellung) Laufbahnziele, Entwicklungsperspektiven und/oder konkrete Massnahmen festgehalten werden. Laufbahnentwicklung wird an der PH Schwyz durchaus als Führungsaufgabe verstanden und ernsthaft betrieben.

Folgende Schlüsse haben sich aus den Gesprächen ergeben: Insbesondere für die wissenschaftlichen Mitarbeitenden bestehen mannigfaltige Qualifizierungsmöglichkeiten und Karriereoptionen. Der PSHZ ist daran gelegen, junge, gut qualifizierte WMA an sich zu binden und als attraktiver Arbeitgeber aktiv an deren Laufbahnplanung mitzuwirken. Für «Third-Space-Personal» in den Stäben bestehen ebenfalls Qualifizierungsangebote und Laufbahnoptionen, die genutzt werden: Einerseits werden Personen darin unterstützt, zu promovieren, darüber hinaus dienen Tagungsbesuche etc. der Weiterbildung. Mitarbeitende in der Verwaltung können fachliche interne wie externe Weiterbildungen besuchen (kantonale Angebote, Projektmanagementkurse, Software-Weiterbildungen etc.). Diese Angebote werden gut und gerne genutzt. Durch die flache Hierarchie und die wenigen Stellen in der Verwaltung sind die *vertikalen* Karriereoptionen gegebenermassen eher gering.

Die Fluktuation insgesamt ist statistisch gesehen gering, was auch dahingehend interpretiert werden kann, dass die Mitarbeitenden über eine recht hohe Zufriedenheit am Arbeitsplatz – u. a. eben durch Weiterentwicklungsperspektiven – verfügen. Auch die Mitarbeitendenbefragung hat zum Thema Zufriedenheit am Arbeitsplatz positives Feedback gezeigt.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.3 als grösstenteils erfüllt.

## 5. Bereich: Interne und externe Kommunikation

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

### Beschreibung und Analyse

Die PH Schwyz beschreibt auf ihrer Website die Grundsätze ihres QM-Systems sowie dessen

Funktionieren. Die Qualitätsstrategie und die Grundsätze werden erläutert. Die *Qualitätsmanagementstrategie* ist als Download verfügbar, ebenso wie eine eigens erstellte Broschüre *Qualitätsmanagement PH Schwyz*. Des Weiteren illustriert die PH Schwyz ihr QM mit zusätzlichen Informationen und Darstellungen wie: Der *kontinuierliche Verbesserungsprozess* oder *Beispiel eines PDCA Zyklus* (als Downloads verfügbar).

Die PH Schwyz ist bestrebt, die verschiedenen internen und externen Stakeholder zielgruppenspezifisch und anlassspezifisch zu informieren. So werden die Mitarbeitenden an der Hochschulkonferenz über Entwicklungsprojekte und QM-Belange informiert. Ein weiteres Gefäss ist das interne Rundmail des Rektors, das z. B. auf Evaluationsergebnisse hinweist. Zentrale Tools für die Kommunikation zu QM-Prozessen und Ergebnissen sind der *QM Pilot* und das *Intranet*. Der *QM-Pilot* als Prozessmanagementtool wurde 2017 eingeführt und dient dazu, den Mitarbeitenden QM-Instrumente und Prozesse in ihrem jeweiligen Bereich transparent zu machen. Die Ergebnisse werden unter Berücksichtigung der Persönlichkeitsrechte im *Intranet* aufgeschaltet.

Die Studierenden erhalten (ausser in den bereits erwähnten Kanälen Internet, Intranet) weitere Informationen zu QM-Belangen in der *Einführungswoche* oder durch den *Studienführer*. Der Vorstand der Studierendenorganisation wird anlässlich der Hochschulkonferenz explizit über die QM-Strategie und deren Schwerpunkte informiert. Für die Dozierenden existieren die Gefässe Dozierendenkonferenz, Dozierendenklausur usw.

Im Bereich der externen Kommunikation hat die PH Schwyz insbesondere einen Fokus auf der Kommunikation zu den Praxislehrpersonen, die mit Merkblättern, Mails zu Evaluationen etc. beliefert werden.

Weitere Stakeholder sind externe Dozierende in der Weiterbildung, aber im weiteren Sinne auch Ämter und Schulleitungen sowie eine breitere Öffentlichkeit (SEB S. 60-63)

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die PH Schwyz über eine strategisch verankerte Kommunikationsarbeit verfügt, die sowohl intern als auch extern über verschiedene Kanäle professionell und zielgruppenspezifisch funktioniert.

Die *Qualitätssicherungsstrategie* ist auf der Website publiziert, ebenso wie weitere Informationen zum Qualitätsmanagement. Die eigens erstellte Broschüre ist dergestalt aufbereitet, dass sie auch von einem nicht fachkundigen Publikum verstanden wird (Einführung: «Warum brauchen wir ein Qualitätsmanagement»).

Das im Selbstbeurteilungsbericht beschriebene Rundmail des Rektors wurde in den Gesprächen als *das* interne Kommunikationsinstrument beschrieben – es informiert in Form eines Newsletters über alle hochschulrelevanten Belange. Im Sinne einer Informationsbündelung erscheint es einmal pro Monat und ist so aufbereitet, dass es die Informationen kurz anreißt und dabei – für Interessierte – auf weiterführende Dokumente verweist (verlinkt). Er gibt nicht nur einen Rückblick, sondern weist auch auf kommende Anlässe und Begebenheiten hin, was ebenfalls gut aufgenommen wird.

Die Gespräche haben gezeigt, dass sich Mitarbeitende und Studierende insgesamt grundsätzlich gut informiert fühlen. Sie wissen, wo sie die Informationen zu den Qualitätssicherungsprozessen (*QM-Pilot*) und Ergebnisse (*Intranet*) finden.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.1 als vollständig erfüllt.

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

### *Beschreibung und Analyse*

Die PH Schwyz verfügt über eine *Kommunikationsstrategie* (inkl. *Teilkonzept Social Media*), die auf der Vision, den Leitvorstellungen sowie der Hochschulstrategie basiert. Übergeordnetes Ziel ist es, Interessierte über das Leistungsangebot der PH Schwyz zu informieren, das Image der Hochschule zu fördern und deren Bekanntheit zu erhöhen. (SEB S. 64)

Die regelmässige Publikation von Informationen zu den Tätigkeiten, Studienprogrammen und Abschlüssen der PH Schwyz gehört zu den zentralen Aufgaben der Stabsstelle Kommunikation; die Gesamtverantwortung für die externe Kommunikation liegt beim Rektor.

Zur Erreichung der für eine Leistungsperiode definierten Kommunikationsziele werden passende Kommunikationsinstrumente sowohl im Offline- als auch im Online-Bereich gewählt. Diese zielgerichtete Auswahl erlaubt es, die Tätigkeiten, die Studienprogramme und die Abschlüsse der PH Schwyz den jeweils relevanten Zielgruppen adressatengerecht zu vermitteln und in regelmässigen Abständen zu informieren. Gemäss Leistungsauftrag ist die Hochschule verpflichtet, einen Jahresbericht und eine Jahresrechnung zu publizieren. Darin werden ebenfalls Informationen zu den Tätigkeiten in den verschiedenen Bereichen kommuniziert.

Die Bachelor-Studiengänge werden, ebenso wie die CAS Weiterbildungslehrgänge und der Masterstudiengang «Medien und Informatik», darüber hinaus durch Kampagnen beworben. Ferner betreibt die PH Schwyz aktive Medienarbeit. Die PH Schwyz betreibt eine eigene Facebook-Profilseite und vertreibt einen E-Newsletter. Informationen zu den Studiengängen werden auch an öffentlichen Informationsveranstaltungen an potenzielle Neustudierende vermittelt (SEB S. 64).

### *Schlussfolgerung*

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter stellt fest, dass die PH Schwyz systematisch und umfassend über ihre Tätigkeiten, Studienprogramme und Abschlüsse informiert. Sie setzt hierzu – wie oben beschrieben – verschiedene Kommunikationskanäle und -gefässe ein. Die Website PH Schwyz 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**

### *1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie*

Die Gutachtergruppe hat festgestellt, dass die PH Schwyz die Qualitätsstrategie schlüssig im Rahmen der Gesamtstrategie entwickelt hat. Ebenso wurde das QM-System im Rahmen der Verselbstständigung als eigenständige Pädagogische Hochschule konsequent weiterentwickelt und auf die gesetzlichen Anforderungen (HFKG) ausgerichtet. Das QM-System basiert auf den Grundlagen des EFQM, wurde jedoch dergestalt angepasst, dass es auf die Hochschule passt, was die Gutachterinnen und Gutachter lobend erwähnen.

Die Qualitätsstrategie und das QM-Management sind von einer sehr hohen Verbindlichkeit geprägt. Diese führt dazu, dass grosse Transparenz über die Prozesse und die getroffenen Entscheidungen herrscht. Trotz dieser hohen Verbindlichkeit ist sich die Hochschulleitung bewusst, dass die definierten Prozesse immer wieder reflektiert werden sollen, auch um die Agilität zu wahren. Insbesondere hervorheben möchten die Gutachterinnen und Gutachter, dass das QM-System auch gelebt wird. Die Qualitätskultur wird von allen Beteiligten spürbar getragen.

Eine Stärke an der PH Schwyz ist nach Ansicht der Gutachtergruppe die Mitwirkung: Sowohl Studierende wie auch Dozierende und Mitarbeitende sind nicht nur bei der Umsetzung, sondern auch sehr ausgeprägt bei der Entwicklung von QM-Massnahmen und Prozessen beteiligt. Als eine mögliche Folge wurde festgestellt, dass die Prozesse im Rahmen des QM nicht als Bürde, sondern als unterstützende Massnahmen wahrgenommen und geschätzt werden.

## 2. Bereich: Governance

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten feststellen, dass die PH Schwyz über eine schlüssige Organisationsstruktur verfügt, die dazu dient, den Auftrag zu erfüllen. Sehr ausgeprägt ist die leistungsbereichsübergreifende Vernetzung, wobei diese mit dem bestehenden Organigramm möglicherweise (noch) nicht ganz abgedeckt werden kann.

Sehr positiv aufgefallen ist den Gutachterinnen und Gutachtern das grosse Vertrauen in die Leitung, das auf Gegenseitigkeit beruht; die Hochschule ist geprägt von einem wertschätzenden Miteinander. Studierende wie Mitarbeitende haben ein grosses Commitment und eine hohe Loyalität zur Hochschule. Das Personal wird insgesamt als sehr engagiert wahrgenommen.

Die Gutachtergruppe hat jedoch mit Blick auf die Ressourcen – in Verbindung mit der Frage nach der sozialen Nachhaltigkeit – festgestellt, dass die Ressourcenlage, insbesondere in der Leitung, in den Stäben und in der Verwaltung, knapp ist.

## 3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistungen

Die PH Schwyz erfüllt ihren Leistungsauftrag mit den definierten Tätigkeiten in der Lehre, Forschung und Dienstleistungen. Die Gutachtergruppe sieht den eigenen Anspruch der Hochschule «klein & fein / exzellent» als gerechtfertigt, merkt jedoch an, dass sich die PH Schwyz durchaus noch stärker in diese Richtung profilieren kann. Sie unterstützt innovative Konzepte hinsichtlich «Lehrerbildung in der Zukunft».

Bezogen auf das Qualitätsmanagement konnte die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter feststellen, dass alle Bereiche konsequent evaluiert und in das QM-System eingebunden sind. Dies ist gerade für den Bereich der Dienstleistungen nicht unbedingt selbstverständlich. Im Bereich der Forschung hat die PH Schwyz vor kurzem eine erste Peer Review durchgeführt.

Noch etwas schwach erachten die Gutachterinnen und Gutachter den Bereich der Mobilität, und zwar was die Studierenden- wie auch Dozierendenmobilität betrifft. Die Gutachtergruppe konnte sich jedoch davon überzeugen, dass die PH Schwyz sich der Problematik bewusst ist und diese mit verschiedenen geplanten Massnahmen angehen wird. Die grundsätzlichen Anforderungen für die Mobilität sind bereits heute gegeben, weshalb sich die Gutachtergruppe damit begnügt, eine Empfehlung zu formulieren.

## 4. Bereich: Ressourcen

Die PH Schwyz verfügt in Goldau über eine moderne, zweckmässige Infrastruktur. Gegen die Raumknappheit konnte innert kurzer Zeit ein zusätzlicher Pavillon realisiert werden. Besonders hervorheben möchte die Gutachtergruppe die naturnahe Campusgestaltung – auch im Zusammenhang mit der Frage der ökologischen Nachhaltigkeit.

Was die personellen Ressourcen betrifft, ist die PH Schwyz gerade im Bereich der Verwaltung schlank aufgestellt. Darüber sind sich alle Angehörigen der Hochschule durchaus bewusst. Es bedingt daher umso mehr das Commitment, aber auch die Notwendigkeit: *Das Engagement jedes einzelnen zählt!*

Positiv erwähnen möchte die Gutachtergruppe die Laufbahnentwicklung, insbesondere für den wissenschaftlichen Nachwuchs: Im Rahmen der Personalstrategie findet eine individuelle, ernsthaft betriebene Nachwuchsförderung statt, und es gibt Entwicklungs- und

Qualifikationsmöglichkeiten.

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

Die Gutachterinnen und Gutachter heben die Kommunikation als Stärke hervor. Die Qualitätsstrategie und das Qualitätsmanagement sind auf der Website transparent, gut zugänglich und verständlich dargestellt. Intern sind der QM-Pilot und das Intranet (auch wenn künftig noch gewisse Bereinigungen stattfinden können) dienliche Instrumente. Die Mitarbeitenden wie Studierenden kennen die Tools und wissen, wo sie die betreffenden Prozesse, Informationen und Ergebnisse finden. Das monatliche Informationsmail des Rektors mit Charakter eines Newsletters und Links auf weiterführende Informationen wird geschätzt. Die externe Kommunikation über die PH Schwyz bedient sich verschiedener professioneller und zielgruppenspezifischer Kanäle und Instrumente. Die Kommunikationskultur innerhalb der PH Schwyz wird von der Gutachtergruppe als sehr offen und wertschätzend wahrgenommen. Insbesondere schätzen viele Hochschulangehörige auch die Kultur der «Offenen Türen» bzw. der direkten Kommunikationswege.

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

### *Governance*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, das Thema der sozialen Nachhaltigkeit im Auge zu behalten und mit entsprechenden Massnahmen (Gesundheitsförderung, Entlastungsmöglichkeiten) zu unterstützen.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PH Schwyz, ihre Ziele, Massnahmen und Tätigkeiten im Bereich Chancengleichheit gebündelt darzustellen.

### *Lehre, Forschung und Dienstleistungen*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PH Schwyz, ihre Profilierung in den Tätigkeiten Lehre, Forschung und Dienstleistungen noch weiter voranzutreiben und die innovativen Ansätze hinsichtlich «Lehrerinnen- und Lehrerbildung der Zukunft» weiterzuverfolgen.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PH Schwyz, ihre Strukturen und Anforderungen zu überarbeiten, um die Studierenden- wie auch Dozierendenmobilität im Rahmen der eigenen strategischen Ziele zu erreichen bzw. um die Mobilität weiter zu stärken und ihren Horizont zu erweitern.

## **7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe**

Aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts der PH Schwyz vom 28. September 2018 und der Vor-Ort-Visite von 19. bis 20. März 2019 schlägt die Gutachtergruppe der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ vor, die Akkreditierung der PH Schwyz ohne Auflagen auszusprechen.



# Teil D

## Stellungnahme der PH Schwyz

04. Juni 2019



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

Goldau, 4. Juli 2019

**Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule Schwyz zum Bericht der Gutachterinnen  
und Gutachter im Rahmen der institutionellen Akkreditierung nach HFKG**

Sehr geehrter Herr Dr. Grolimund

Der Hochschulrat, die Hochschulleitung, die Mitarbeitenden und die Studierendenorganisation der Pädagogischen Hochschule Schwyz (PHSZ) bedanken sich bei den Gutachterinnen und Gutachtern sowie den Projektleiterinnen der AAQ für die professionelle und anregende Zusammenarbeit sowie das aussagekräftige Feedback, das zu einer Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems und der Hochschule als Ganzes beitragen wird.

Wir sind sehr erfreut darüber, wie die Gutachterinnen und Gutachter in ihrem Bericht unser Qualitätssicherungssystem differenziert erfasst haben und dass als Ergebnis der Beurteilung eine Akkreditierung ohne Auflagen beantragt wird. Gleichzeitig weisen die Einschätzungen auf konkrete Felder der Optimierung hin, die uns sehr dienen.

Gerne nehmen wir die angebotene Möglichkeit wahr, zu ausgewählten Entwicklungsfeldern Stellung zu nehmen.

*Organisationsstruktur*

Die Pädagogische Hochschule Schwyz verfügt über einen vierfachen Leistungsauftrag. Die Organisationsstruktur, die zur Erfüllung dessen notwendig ist, wurde von den Gutachterinnen und Gutachtern als zweckdienlich beurteilt. Die Kultur der leistungsbereichsübergreifenden Tätigkeit und Zusammenarbeit wird an der PHSZ erkennbar gelebt und bildet sich auch in den Kennzahlen ab. Sie findet sich jedoch nach Meinung der Gutachterinnen und Gutachter zu wenig im Organigramm wieder.

Die flexiblen Strukturen, die an der PHSZ hinsichtlich der Vernetzung der Leistungsbereiche existieren, sind in der Tat von aussen nur bedingt erkennbar. Die PHSZ realisiert aktuell ein Strukturentwicklungsprojekt, welches sich dieser Thematik bezogen auf die Ausbildung und ihre Schnittstellen annimmt und bis Ende 2019 auf der konzeptionellen Ebene abgeschlossen sein soll.

**Pädagogische Hochschule Schwyz**

Prof. Dr. Silvio Herzog, Rektor  
Zaystrasse 42 CH-6410 Goldau  
T +41 41 859 05 95 F +41 41 859 05 70  
silvio.herzog@phsz.ch  
www.phsz.ch

Wir streben jedoch an, die bestehende Kultur nicht hauptsächlich über feste Strukturen zu sichern, sondern die Agilität, eine unserer Stärken, aufrecht zu erhalten. Das Organigramm soll zwar weiterentwickelt werden, es wird aber nie die Vielfalt unserer Zusammenarbeitsformen darstellen können.

#### *Profilierung*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PHSZ, ihre Profilierung noch weiter voranzutreiben und ihre innovativen Ansätze hinsichtlich „Lehrerinnen- und Lehrerbildung der Zukunft“ weiter zu verfolgen.

Visionen und Innovationen sind und bleiben für die PHSZ bedeutsame Treiber ihrer Entwicklung. Die Anerkennung der bisher geleisteten Arbeiten in diesem Bereich durch die Gutachterinnen und Gutachter freut uns sehr. Der weitere Ausbau unserer Profilierung in den Bereichen Medien und Informatik, Personalentwicklung und flexibles Lernen ist leistungsbereichsübergreifend angelegt und für 2020-2025 über die Strategie und den Entwicklungs- und Finanzplan aufgeleitet. Gleichzeitig ist es uns wichtig zu betonen, dass wir den Leistungsauftrag auch in seiner Breite zu erfüllen haben. Zur Gewährleistung dieses umfassenden Auftrags gehen wir gezielte Kooperationen ein. Innovative Profilbildung und die Erfüllung des breiten Leistungsauftrags müssen auch bezogen auf vorhandenen Ressourcen in einem stimmigen Gleichgewicht sein.

#### *Mobilität*

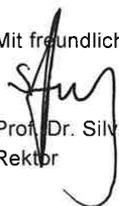
Im Gutachterbericht wird der PHSZ empfohlen, ihre Strukturen und Anforderungen zu überarbeiten, um die Studierenden- und die Dozierendenmobilität weiter zu fördern. Die Gutachterinnen und Gutachter anerkennen dabei, dass die PHSZ bereits Massnahmen ergriffen hat, um die Rahmenbedingungen für Mobilitätserfahrungen sowohl bei den Studierenden als auch bei den Dozierenden zu verbessern.

Die PHSZ ist überzeugt davon, dass die Förderung der Mobilität eine zentrale Aufgabe von Pädagogischen Hochschule ist und weiter an Bedeutung gewinnt. Abgestützt auf den Empfehlungen der Kammer der Pädagogischen Hochschulen von swissuniversities vom 6. Juni 2019 streben wir an, die Förderung *innerhalb der bestehenden Strukturen* zu vollziehen. Dazu wollen wir die Angebote weiterentwickeln sowie die Kommunikation und Unterstützung optimieren. Eine Befragung unserer Studierenden, die 2019 durchgeführt wurde, hat gezeigt, dass sich eine Weiterentwicklung auch *ohne Senkung der definierten Anforderungen*, die wir an den Besuch von Mobilitätsaktivitäten stellen, realisieren lassen sollten. Wir sind überzeugt, dass die formulierten Massnahmen der Erhöhung der Mobilität sowohl der Studierenden als auch der Dozierenden führen werden.

Wie von der AAQ gewünscht stellen wir Ihnen zeitgleich mit diesem Schreiben ein separates Dokument mit redaktionellen Hinweisen zu.

Mit freundlichen Grüssen

Prof. Dr. Silvio Herzog  
Rektor

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'S. Herzog', written over the printed name of the signatory.

AAQ  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
CH-3001 Bern

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

