



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 Schaffhau- sen (PHSH)

Bericht der externen Evaluation | 25.03.2022



## **Inhalt:**

**Teil A** – Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrats

**Teil B** – Antrag der AAQ

**Teil C** – Bericht der Gutachtengruppe

**Teil D** – Stellungnahme der PSHH



## **Teil A**

# **Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrats**

25. März 2022



**Akkreditierungsentscheid**  
**des Schweizerischen Akkreditierungsrats**

**Institutionelle Akkreditierung der**  
**Pädagogischen Hochschule Schaffhausen**

**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 Schaffhausen (PHSH) stellte mit Datum vom 2. September 2019 Antrag auf institutionelle Akkreditierung als Pädagogische Hochschule gemäss Artikel 8 Absatz 1 Akkreditierungsverordnung.

Die PHSH wählte die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung (AAQ) als Akkreditierungsagentur.

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

Die Akkreditierungsverordnung HFKG bestimmt im Artikel 4 Absatz 1 und 2 die Voraussetzungen für die Zulassung zum Akkreditierungsverfahren und sieht einen Entscheid auf Eintreten des Schweizerischen Akkreditierungsrats vor.

Der Akkreditierungsrat entschied am 27. September 2019 gestützt auf Artikel 4 Absatz 2 der Akkreditierungsverordnung Eintreten auf das Gesuch der PSH und leitete die Unterlagen an die AAQ weiter.

Die AAQ eröffnete das Verfahren am 8. September 2019.

Die von der AAQ eingesetzte Gutachtergruppe prüfte auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts vom 30. Juli 2021 und der Vor-Ort-Visite vom 2.-3. November 2021, ob die Akkreditierungsvoraussetzungen nach Artikel 30 HFKG erfüllt sind, und hielt die Schlussfolgerungen in einem Bericht fest.

Die AAQ formulierte gestützt auf die verfahrensrelevanten Unterlagen – insbesondere den Selbstbeurteilungsbericht und den vorläufigen Bericht der Gutachtergruppe – den Entwurf des Akkreditierungsantrags und legte den Bericht der Gutachtergruppe sowie den Antrag der Agentur der PSH am 7. Dezember 2021 zur Stellungnahme vor.

Die PSH nahm am 20.1.2022 zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Akkreditierungsantrag der AAQ Stellung.

### **III. Erwägungen**

#### *1. Bewertung und Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe*

##### *1.1 Vorläufige Beurteilung und vorläufiger Akkreditierungsvorschlag*

In ihrer gesamthaften Beurteilung stellt die Gutachtergruppe der Pädagogischen Hochschule ein positives Zeugnis aus: Die Qualitätssicherungsstrategie der PSH ist in die Hochschulstrategie integriert, womit ein integriertes QM-System angelegt ist. Eine besondere Stärke ist die Erarbeitung eines Qualitätsleitbilds, welches die Gutachtergruppe als Pionierarbeit ansieht und der PSH als wertvolles Instrument für die Erarbeitung des «Konzepts Qualitätsmanagement» diene. Das QM-System zeichnet sich durch eine konzeptionell sehr gut dargestellte Basis aus, auch operativ werden die QM-Massnahmen konsequent umgesetzt.

Als besondere Stärke hebt die Gutachtergruppe die systematische Nutzung des umfangreich aufgebauten und über Jahre gut etablierten QM-Piloten hervor. Trotz geringer Grösse und der daraus resultierenden kurzen Wege, die schnelle und flexible Kommunikation ermöglichen, hat die PSH ein systematisches Prozessmanagement aufgebaut und in einer Prozesslandkarte dargestellt. Die Umsetzung der Qualitätsstrategie findet in einem klar geregelten Controllingprozess statt, wobei eine hochentwickelte Mitwirkungskultur mit allen Anspruchsgruppen vorhanden ist. Dies trägt dazu bei, dass an der PSH eine gelebte Qualitätskultur spürbar ist. Im Bereich der Forschung weist die Gutachtergruppe positiv auf den mit externen Personen besetzten Forschungsbeirat hin, der zur Qualitätssicherung in diesem Bereich beiträgt.

Forschung und Entwicklung ist an der PSH jedoch personell und finanziell an einer unteren Grenze, was den für tertiäre Institutionen notwendigen Ausbau erschwert (z. B. auch in der

Drittmittelinwerbung). Auch Anreize zur Erhöhung der Mitarbeitenden- und Studierendenmobilität sollten ausgebaut werden.

Die Gutachtergruppe sieht in ihrer Gesamtbeurteilung auch Raum für Weiterentwicklung. Namentlich sind dies die Bereiche der Nachhaltigkeit und der Diversität, in denen die Zielsetzung und der Einbezug der Umsetzung in das Qualitätssicherungssystem noch auszubauen sind, sowie die Forschung, welche die Gutachtergruppe personell und finanziell an der unteren Grenze verortet.

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

Die Gutachtergruppe sieht indes Bedarf für Korrekturen bezogen auf drei Anforderungen:

- Einheit von Lehre und Forschung (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 1 HFKG; Standard 2.1 in Verbindung mit Standard 3.1 und 3.2)
- Nachhaltigkeit (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 6 HFKG; Standard 2.4)
- Chancengleichheit und die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 5 HFKG; Standard 2.5)

In ihrer Bewertung von Standard 2.1 stellt die Gutachtergruppe fest, dass die PSHH den Leistungsbereich Forschung anders organisiert und anders in das Organigramm der Hochschule ein-geordnet hat als die anderen Leistungsbereiche: Als Abteilung, die nicht in der Hochschulleitung vertreten ist. Die Gutachtergruppe schliesst daraus, dass diese Positionierung die Wichtigkeit des Leistungsbereichs Forschung und Entwicklung schmälert. In ihrer Bewertung von Standard 3.1 stellt die Gutachtergruppe weiter fest, dass «die Forschung sehr stark über die eingeworbenen Drittmittelprojekte definiert wird. Die Forschung ist (in absoluten Zahlen) mit wenig personellen Ressourcen ausgestattet. Der Grossteil der Forschung lastet auf einer Person, die sich gleichzeitig selbst mit eigener Forschung qualifiziert, in der Lehre tätig ist (Lehrveranstaltungen, Masterarbeiten betreuen etc.) und Forschungsprojekte einwirbt.» Die Gutachtergruppe schlägt eine Auflage vor:

Auflage 1 zu Standard 2.1:

Die PSHH muss den Stellenwert der Forschung und Entwicklung im Qualitätssicherungssystem überprüfen und allfällige rechtliche und organisatorische Anpassungen vornehmen.

In ihrer Bewertung von Standard 2.4 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass das Thema Nachhaltigkeit in der aktuellen Strategie zwar noch fehlt, es soll jedoch in der Strategie 2023-2026 verankert werden. Die Gutachtergruppe kann auch erste Schritte zur Umsetzung der Vorgaben zur Nachhaltigkeit erkennen.

Die PSHH erfüllt jedoch den Wortlaut des Standards nur teilweise. Die Gutachtergruppe schlägt eine Auflage vor:

Auflage 2 zu Standard 2.4:

Im Bereich der nachhaltigen Entwicklung muss die PSHH klare Ziele und Massnahmen definieren und ihre Umsetzung periodisch überprüfen.

In ihrer Bewertung von Standard 2.5 sieht die Gutachtergruppe bestätigt, was die PSHH im Selbstbeurteilungsbericht festgehalten hat: Die Hochschulleitung hat die Thematik fest im Blick und will sie in der zukünftigen Strategie verankern; zahlreiche Massnahmen werden auch schon umgesetzt. Es gibt jedoch noch keine strategischen Ziele zur Diversität, das Konzept ist erst in Bearbeitung. Die PSHH erfüllt den Wortlaut des Standards nur teilweise. Die Gutachtergruppe schlägt eine Auflage vor:

Auflage 3 zu Standard 2.5:

Im Bereich der Diversität muss die PSHH klare Ziele und Massnahmen definieren und ihre Umsetzung dieser periodisch überprüfen.

### *1.2 Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule Schaffhausen*

In ihrer Stellungnahme hält die die PSHH fest, dass der Bericht der Gutachtergruppe der Pädagogischen Hochschule ein gutes Zeugnis ausstelle und anerkenne, dass die PSHH sich in den letzten Jahren intensiv mit Fragen der Qualitätssicherung und -entwicklung auseinandergesetzt habe.

Im Hinblick auf die Auflage 1 stellt die PSHH die Frage, ob sich diese auf den Stellenwert von Forschung und Entwicklung innerhalb des Organigramms der PSHH oder auf den Stellenwert der Forschung im Qualitätssicherungssystem beziehe. Die PSHH weist weiter darauf hin, dass die Forschung und Entwicklung bereits vom Qualitätssicherungssystem umfasst werde.

Zu den Auflagen 2 und 3 hält die PSHH fest, dass die Auflagen sie darin bestärken, den bereits eingeschlagenen Weg konsequent weiterzugehen.

Die PSHH nimmt auch Stellung zu den Empfehlungen: Bezüglich der Empfehlung 2 schlägt sie vor, diese in die Auflage 1 zu integrieren oder umgekehrt. Die Empfehlung 3 wünscht sich die PSHH klarer als Empfehlung formuliert und zu Empfehlung 4 bittet die PSHH um eine Präzisierung.

### *1.3 Würdigung der Stellungnahme durch die Gutachtergruppe*

Die Gutachtergruppe stellt in ihrer Würdigung präzisierend fest, dass sich die Auflage 1 auf die Positionierung der Forschung und Entwicklung innerhalb der PSHH bezieht: Lehre und Forschung sollten organisatorisch in einer Hochschule auf der gleichen Ebene angesiedelt sein, damit die Qualität gleichmässig gesichert werden kann. Die Gutachtergruppe formuliert die Auflage neu:

Auflage 1 zu Standard 2.1:

Die PSHH muss den Stellenwert der Forschung und Entwicklung in der Organisation und den damit verbundenen Einfluss auf das Qualitätssicherungssystem überprüfen und allfällige rechtliche und organisatorische Anpassungen vornehmen.

Die Gutachtergruppe präzisierte weiter auf Grund der Stellungnahme der PSHH ihre Empfehlungen 2,3 und 4. Empfehlungen sind indes nicht Teil der Entscheidung über die institutionelle Akkreditierung; die Präzisierungen der Empfehlungen werden hier deshalb nicht weiter thematisiert.

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

Die AAQ stellt fest, dass Auflage 1 zu Standard 2.1 einen unmittelbaren Bezug zum Qualitätssicherungssystem herstellt. Die Erwägungen der Gutachtergruppe lassen indes erkennen, dass die Forschung der PSHH sowohl bezogen auf den Umfang also auch die Integration im Selbstverständnis als Hochschule noch im Aufbau begriffen sei. Die Verortung der Forschung in der Organisation steht auch im Kontext des Prinzips der Einheit von Lehre und Forschung und damit von Standards 3.1 und 3.2. Auf diesem Hintergrund ist die vorgeschlagene Auflage 1 geeignet, die PSHH in der weiteren Entwicklung als Hochschule, die dem Prinzip der Einheit von Lehre und Forschung verpflichtet ist, zu unterstützen.

Auf der Grundlage ihrer Bewertung von Standard 2.5 schlägt die Gutachtergruppe eine Auflage zur Diversität vor. Die von der Gutachtergruppe gewählte Formulierung ist mit Blick auf die Entwicklung der Hochschule zielführend und nimmt Bezug auf die Strategie der PSHH. Standard 2.5 hat zwar einen engeren Fokus («Chancengleichheit und die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau»), Diversität ist indes zeitgemässer und inkludiert die vom Standard geforderte «Chancengleichheit und die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau». Darüber hinaus hat der Akkreditierungsrat in früheren Verfahren vergleichbare Auflagen gesprochen. Die AAQ unterstützt deshalb die von der Gutachtergruppe vorgeschlagene Formulierung der Auflage.

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

Weiter stellt die AAQ fest, dass die Gutachtergruppe in ihrer Bewertung von Standard 3.1 darauf hinweist, dass «die PSHH in ihren Leistungsbereichen Aktivitäten gemäss ihrem Auftrag als Pädagogische Hochschule (...) ausführt».

Die AAQ stellt fest, dass die PSHH die Voraussetzungen gemäss Artikel 30 HFKG für die institutionelle Akkreditierung erfüllt: Die Analyse der Standards gemäss Akkreditierungsverordnung durch die Gutachtergruppe zeigt, dass die PSHH die Voraussetzungen nach Buchstabe a sowie Buchstabe c erfüllt bzw. nach Erfüllung der Auflage erfüllen wird.



### 3. *Akkreditierungsantrag der AAQ*

Die AAQ beantragt, gestützt auf den Selbstbeurteilungsbericht der PSHH, die Analyse und die Akkreditierungsempfehlung im Bericht der Gutachterinnen und Gutachter sowie die Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule, die Akkreditierung der PSHH als «Pädagogische Hochschule» mit drei Auflagen:

Auflage 1 zu Standard 2.1 in Verbindung mit 3.1 und 3.2:

Die PSHH muss den Stellenwert der Forschung und Entwicklung in der Organisation und den damit verbundenen Einfluss auf das Qualitätssicherungssystem überprüfen und allfällige rechtliche und organisatorische Anpassungen vornehmen.

Auflage 2 zu Standard 2.4:

Die PSHH muss im Bereich der nachhaltigen Entwicklung klare Ziele und Massnahmen definieren und ihre Umsetzung periodisch überprüfen.

Auflage 3 zu Standard 2.5:

Die PSHH muss im Bereich der Diversität klare Ziele und Massnahmen definieren und ihre Umsetzung periodisch überprüfen.

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

Die AAQ schlägt vor, die Auflagenüberprüfung im Rahmen einer «Sur-Dossier-Prüfung» mit zwei Gutachtenden durchzuführen.

### 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 PSHH die Voraussetzungen für die institutionelle Akkreditierung gemäss Artikel 30 HFKG, die durch die Qualitätsstandards (Art. 22 HFKG und Anhang 1 der Akkreditierungsverordnung) konkretisiert werden, erfüllt. Namentlich verfügt die PSHH über ein Qualitätssicherungssystem, welches alle Bereiche der Hochschule erfasst und es erlaubt, die Ziele der PSHH als Pädagogische Hochschule zu erreichen.

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

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

#### IV. Entscheid

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

1. Die Pädagogische Hochschule Schaffhausen ist akkreditiert als Pädagogische Hochschule mit nachstehenden Auflagen:
  - 1.1 Die PHSH muss den Stellenwert der Forschung und Entwicklung in der Organisation und den damit verbundenen Einfluss auf das Qualitätssicherungssystem überprüfen und allfällige rechtliche und organisatorische Anpassungen vornehmen.
  - 1.2 Die PHSH muss im Bereich der nachhaltigen Entwicklung klare Ziele und Massnahmen definieren und ihre Umsetzung periodisch überprüfen.
  - 1.3 Die PHSH muss im Bereich der Diversität klare Ziele und Massnahmen definieren und ihre Umsetzung periodisch überprüfen.
2. Die Pädagogische Hochschule Schaffhausen muss dem Akkreditierungsrat innerhalb von 24 Monaten ab Entscheid des Akkreditierungsrats, d.h. bis zum 24. März 2024, Bericht über die Erfüllung der Auflagen erstatten.
3. Die Überprüfung der Aufлагenerfüllung erfolgt im Rahmen einer «Sur Dossier»-Prüfung durch zwei Gutachtende.
4. Der Schweizerische Akkreditierungsrat erteilt die Akkreditierung für eine Dauer von sieben Jahren ab dem Datum des Entscheids, d. h. bis zum 24. März 2029.
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 Schaffhausen eine Urkunde aus.
7. Die Pädagogische Hochschule Schaffhausen erhält das Recht, das Siegel «Institutionell akkreditiert gemäss HFKG 2022-2029» zu verwenden.

Bern, 25. März 2022

Präsident des Schweizerischen  
Akkreditierungsrats



Prof. Dr. Jean-Marc Rapp

### **Rechtsmittelbelehrung**

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



**Teil B**  
Antrag der AAQ

7.12.2021



## **Inhalt**

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

## Vorbemerkungen

### *Ziel und Gegenstand der institutionellen Akkreditierung*

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

Das Qualitätssicherungssystem wird mittels Qualitätsstandards von externen Gutachterinnen und Gutachtern – gemäss Artikel 13 Akkreditierungsverordnung HFKG: die Gutachtergruppe) – 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.

### *Antrag der Agentur*

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

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

## 1 Die Pädagogische Hochschule Schaffhausen

Die heutige Pädagogische Hochschule Schaffhausen (PHSH) ging 2003 aus dem Pädagogischen Seminar Schaffhausen hervor. Ihre aktuelle Rechtsgrundlage, das Kantonale Hochschulgesetz, wurde 2020 in Kraft gesetzt.

Die Pädagogische Hochschule bietet drei verschiedene Bachelorstudiengänge für Lehrpersonen auf der Primarstufe an. Im Studienjahr 2019/20 waren insgesamt 227 Studierende an der PHSH immatrikuliert; 195 studierten in einem der Bachelorstudiengänge. Im gleichen Jahr arbeiteten 70 Personen (31 VZÄ) an der PHSH, davon waren 43 Personen (17,5 VZÄ) Dozierende (ohne Hochschulleitung).

## 2 Rechtliches

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

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

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

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

## 3 Sachverhalt

Die Pädagogische Hochschule Schaffhausen stellte mit Datum vom 2. September 2019 Antrag auf institutionelle Akkreditierung als Pädagogische Hochschule gemäss Artikel 8 Absatz 1 Akkreditierungsverordnung.

Die Pädagogische Hochschule Schaffhausen wählte die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ als Akkreditierungsagentur.

Die Pädagogische Hochschule Schaffhausen wählte Deutsch als Sprache des Verfahrens gemäss Artikel 9 Absatz 7 Akkreditierungsverfahren.

Die Akkreditierungsverordnung HFKG bestimmt im Artikel 4 Absatz 1 und 2 die Voraussetzungen für die Zulassung zum Akkreditierungsverfahren und sieht einen Entscheid auf Eintreten des Schweizerischen Akkreditierungsrats vor.

Der Akkreditierungsrat entschied am 27. September 2019 gestützt auf Artikel 4 Absatz 2 der Akkreditierungsverordnung Eintreten auf das Gesuch der Pädagogischen Hochschule Schaffhausen und leitete die Unterlagen an die AAQ weiter.

Die AAQ eröffnete das Verfahren am 8. September 2019.

Die AAQ informierte am 8. Juni 2021 die Pädagogische Hochschule Schaffhausen über die Zusammensetzung der Gutachtergruppe:

- Prof. Dr. Jürg Arpagaus, Institutsleiter, Mitglied der Schulleitung PH Bern, Vorsitzender
- Dr. Leci Flepp, Prorektor Forschung & Entwicklung PH Graubünden
- Prof. Dr. Marlies Krainz-Dürr, Rektorin PH Kärnten
- Maria Mannai, Studium zur Oberstufenlehrerin PH St. Gallen
- Dr. Sarah Tresch, Ressortleiterin Qualitätsmanagement PH Zürich

Die Gutachtergruppe prüfte auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts vom 30. Juli 2021 und der Vor-Ort-Visite vom 2.–3. November 2021, ob die Akkreditierungsvoraussetzungen nach Artikel 30 HFKG erfüllt sind, und hielt die Schlussfolgerungen in einem Bericht fest.

Die AAQ formulierte gestützt auf die verfahrensrelevanten Unterlagen – insbesondere den Selbstbeurteilungsbericht und den vorläufigen Bericht der Gutachtergruppe – den Entwurf des Akkreditierungsantrags und legte den Bericht der Gutachtergruppe sowie den Antrag der Agentur der Pädagogischen Hochschule Schaffhausen am 7. Dezember 2021 zur Stellungnahme vor.

Die Pädagogische Hochschule Schaffhausen nahm am 20.1.2022 zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Akkreditierungsantrag der AAQ Stellung.

## 4 Erwägungen

### 4.1 Beurteilung und Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe

#### *Vorläufige Beurteilung und vorläufiger Akkreditierungsvorschlag*

In ihrer gesamthaften Beurteilung stellt die Gutachtergruppe der Pädagogischen Hochschule ein positives Zeugnis aus: Die Qualitätssicherungsstrategie der PHSH ist in die Hochschulstrategie integriert, womit ein integriertes QM-System angelegt ist. Eine besondere Stärke ist die Erarbeitung eines Qualitätsleitbilds, welches die Gutachtergruppe als Pionierarbeit ansieht und der PHSH als wertvolles Instrument für die Erarbeitung des «Konzepts Qualitätsmanagement» diene. Das QM-System zeichnet sich durch eine konzeptionell sehr gut dargestellte Basis aus, auch operativ werden die QM-Massnahmen konsequent umgesetzt.

Als besondere Stärke hebt die Gutachtergruppe die systematische Nutzung des umfangreich aufgebauten und über Jahre gut etablierten QM-Piloten hervor. Trotz geringer Grösse und der daraus resultierenden kurzen Wege, die schnelle und flexible Kommunikation ermöglichen, hat die PHSH ein systematisches Prozessmanagement aufgebaut und in einer Prozesslandkarte dargestellt. Die Umsetzung der Qualitätsstrategie findet in einem klar geregelten Controllingprozess statt, wobei eine hochentwickelte Mitwirkungskultur mit allen Anspruchsgruppen vorhanden ist. Dies trägt dazu bei, dass an der PHSH eine gelebte Qualitätskultur spürbar ist. Im Bereich der Forschung weist die Gutachtendengruppe positiv auf den mit externen Personen besetzten Forschungsbeirat hin, der zur Qualitätssicherung in diesem Bereich beiträgt.

Forschung und Entwicklung ist an der PHSH jedoch personell und finanziell an einer unteren Grenze, was den für tertiäre Institutionen notwendigen Ausbau erschwert (z. B. auch in der Drittmittelinwerbung). Auch Anreize zur Erhöhung der Mitarbeitenden- und Studierendenmobilität sollten ausgebaut werden.



Die Gutachtergruppe sieht in ihrer Gesamtbeurteilung auch Raum für Weiterentwicklung. Namentlich sind dies die Bereiche der Nachhaltigkeit und der Diversität, in denen die Zielsetzung und der Einbezug der Umsetzung in das Qualitätssicherungssystem noch auszubauen sind, sowie die Forschung, welche die Gutachtergruppe personell und finanziell an der unteren Grenze verortet.

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

Die Gutachtergruppe sieht indes Bedarf für Korrekturen bezogen auf drei Anforderungen:

- Einheit von Lehre und Forschung (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 1 HFKG; Standard 2.1 in Verbindung mit Standard 3.1 und 3.2)
- Nachhaltigkeit (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 6 HFKG; Standard 2.4)
- Chancengleichheit und die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 5 HFKG; Standard 2.5)

In ihrer Bewertung von Standard 2.1 stellt die Gutachtergruppe fest, dass die PSH den Leistungsbereich Forschung anders organisiert und anders in das Organigramm der Hochschule eingeordnet hat als die anderen Leistungsbereiche: als Abteilung, die nicht in der Hochschulleitung vertreten ist. Die Gutachtergruppe schliesst daraus, dass diese Positionierung die Wichtigkeit des Leistungsbereichs Forschung und Entwicklung schmälert. In ihrer Bewertung von Standard 3.1 stellt die Gutachtergruppe weiter fest, dass «die Forschung sehr stark über die eingeworbenen Drittmittelprojekte definiert wird. Die Forschung ist (in absoluten Zahlen) mit wenig personellen Ressourcen ausgestattet. Der Grossteil der Forschung lastet auf einer Person, die sich gleichzeitig selbst mit eigener Forschung qualifiziert, in der Lehre tätig ist (Lehrveranstaltungen, Masterarbeiten betreuen etc.) und Forschungsprojekte einwirbt.» Die Gutachtergruppe schlägt eine Auflage vor:

Auflage 1 zu Standard 2.1:

Die PSH muss den Stellenwert der Forschung und Entwicklung im Qualitätssicherungssystem überprüfen und allfällige rechtliche und organisatorische Anpassungen vornehmen.

In ihrer Bewertung von Standard 2.4 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass das Thema Nachhaltigkeit in der aktuellen Strategie zwar noch fehlt, es soll jedoch in der Strategie 2023–2026 verankert werden. Die Gutachtergruppe kann auch erste Schritte zur Umsetzung der Vorgaben zur Nachhaltigkeit erkennen. Die PSH erfüllt jedoch den Wortlaut des Standards nur teilweise. Die Gutachtergruppe schlägt eine Auflage vor:

Auflage 2 zu Standard 2.4:

Im Bereich der nachhaltigen Entwicklung muss die PSH klare Ziele und Massnahmen definieren und ihre Umsetzung periodisch überprüfen.

In ihrer Bewertung von Standard 2.5 sieht die Gutachtergruppe bestätigt, was die PSH im Selbstbeurteilungsbericht festgehalten hat: Die Hochschulleitung hat die Thematik fest im Blick und will sie in der zukünftigen Strategie verankern; zahlreiche Massnahmen werden auch schon umgesetzt. Es gibt jedoch noch keine strategischen Ziele zur Diversität, das Konzept ist erst in

Bearbeitung. Die PSHH erfüllt den Wortlaut des Standards nur teilweise. Die Gutachtergruppe schlägt eine Auflage vor:

Auflage 3 zu Standard 2.5:

Im Bereich der Diversität muss die PSHH klare Ziele und Massnahmen definieren und ihre Umsetzung dieser periodisch überprüfen.

*Stellungnahme der PH Schaffhausen*

In ihrer Stellungnahme hält die PH Schaffhausen fest, dass der Bericht der Gutachtergruppe der Pädagogischen Hochschule ein gutes Zeugnis ausstelle und anerkenne, dass die PSHH sich in den letzten Jahren intensiv mit Fragen der Qualitätssicherung und -entwicklung auseinandergesetzt habe.

Im Hinblick auf die Auflage 1 stellt die PH Schaffhausen die Frage, ob sich diese auf den Stellenwert von Forschung und Entwicklung innerhalb des Organigramms der PSHH oder auf den Stellenwert der Forschung im Qualitätssicherungssystem beziehe. Die PSHH weist weiter darauf hin, dass die Forschung und Entwicklung bereits vom Qualitätssicherungssystem umfasst werde.

Zu den Auflagen 2 und 3 hält die PH Schaffhausen fest, dass die Auflagen sie darin bestärken, den bereits eingeschlagenen Weg konsequent weiterzugehen.

Die PSHH nimmt auch Stellung zu den Empfehlungen: Bezüglich der Empfehlung 2 schlägt sie vor, diese in die Auflage 1 zu integrieren oder umgekehrt. Die Empfehlung 3 wünscht sich die PSHH klarer als Empfehlung formuliert und zu Empfehlung 4 bittet die PSHH um eine Präzisierung.

*Würdigung der Stellungnahme durch die Gutachtergruppe*

Die Gutachtergruppe stellt in ihrer Würdigung präzisierend fest, dass sich die Auflage 1 auf die Positionierung der Forschung und Entwicklung innerhalb der PSHH bezieht: Lehre und Forschung sollten organisatorisch in einer Hochschule auf der gleichen Ebene angesiedelt sein, damit die Qualität gleichmässig gesichert werden kann. Die Gutachtergruppe formuliert die Auflage neu:

Auflage 1 zu Standard 2.1:

Die PSHH muss den Stellenwert der Forschung und Entwicklung in der Organisation und den damit verbundenen Einfluss auf das Qualitätssicherungssystem überprüfen und allfällige rechtliche und organisatorische Anpassungen vornehmen.

Zu Empfehlung 2 präzisiert die Gutachtergruppe, dass die Ressourcenzuteilung an die Abteilung Forschung und Entwicklung im Fokus stand. Sie formuliert die Empfehlung wie folgt um:

Empfehlung 2:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PSHH, die Ressourcenzuteilung für den Leistungsbereich Forschung & Entwicklung zu erhöhen.

Um Empfehlung 3 verständlicher und als Empfehlung sichtbarer zu machen, lautet die neue Formulierung:

Empfehlung 3:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PSHH, ihr internationales Netzwerk

auszubauen und Anreize zu schaffen, um die Mobilität in beide Richtungen (*Incoming* und *Outgoing*) zu erhöhen.

Die Gutachtergruppe bestätigt, dass die PSH über Strukturen für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses verfügt, diese sollten jedoch noch weiter ausgebaut werden (als Anregung und nicht abschliessend zu verstehen wird auf Laufbahnberatung oder Mitarbeit an Forschungsprojekten verwiesen). Um das zu realisieren, sind entsprechende finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen. Die Empfehlung wurde diesbezüglich modifiziert und lautet nun:

Empfehlung 4:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PSH, die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu intensivieren und weiter auszubauen und die dafür notwendigen finanziellen Mittel zur Verfügung zu stellen.

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

Die AAQ stellt fest, dass Auflage 1 zu Standard 2.1 einen unmittelbaren Bezug zum Qualitätssicherungssystem herstellt. Die Erwägungen der Gutachtergruppe lassen indes erkennen, dass die Forschung der PH Schaffhausen sowohl bezogen auf den Umfang also auch die Integration im Selbstverständnis als Hochschule noch im Aufbau begriffen sei. Die Verortung der Forschung in der Organisation steht auch im Kontext des Prinzips der Einheit von Lehre und Forschung und damit von Standards 3.1 und 3.2. Auf diesem Hintergrund ist die vorgeschlagene Auflage 1 geeignet, die PSH in der weiteren Entwicklung als Hochschule, die dem Prinzip der Einheit von Lehre und Forschung verpflichtet ist, zu unterstützen.

Auf der Grundlage ihrer Bewertung von Standard 2.5 schlägt die Gutachtergruppe eine Auflage zur Diversität vor. Die von der Gutachtergruppe gewählte Formulierung ist mit Blick auf die Entwicklung der Hochschule zielführend und nimmt Bezug auf die Strategie der PSH. Standard 2.5 hat zwar einen engeren Fokus («Chancengleichheit und die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau»), Diversität ist indes zeitgemässer und inkludiert die vom Standard geforderte «Chancengleichheit und die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau». Darüber hinaus hat der Akkreditierungsrat in früheren Verfahren vergleichbare Auflagen gesprochen. Die AAQ unterstützt deshalb die von der Gutachtergruppe vorgeschlagene Formulierung der Auflage.

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

Weiter stellt die AAQ fest, dass die Gutachtergruppe in ihrer Bewertung von Standard 3.1 darauf hinweist, dass «die PSH in ihren Leistungsbereichen Aktivitäten gemäss ihrem Auftrag als Pädagogische Hochschule (...) ausführt».

Die AAQ stellt fest, dass die Pädagogische Hochschule Schaffhausen die Voraussetzungen gemäss Artikel 30 HFKG für die institutionelle Akkreditierung erfüllt:

– Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe a und c

Die Analyse der Standards gemäss Akkreditierungsverordnung durch die Gutachtergruppe zeigt, dass die Pädagogische Hochschule Schaffhausen die Voraussetzungen nach Buchstabe a sowie Buchstabe c erfüllt bzw. nach Erfüllung der Auflage erfüllen wird.

## 5 Akkreditierungsantrag

Die AAQ beantragt, gestützt auf den Selbstbeurteilungsbericht der Pädagogischen Hochschule Schaffhausen, die Analyse und die Akkreditierungsempfehlung im Bericht der Gutachterinnen und Gutachter sowie die Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule, die Akkreditierung der Pädagogischen Hochschule Schaffhausen als «Pädagogische Hochschule» gemäss Artikel 29 HFKG mit drei Auflagen:

Auflage 1 zu Standard 2.1 in Verbindung mit 3.1 und 3.2:

Die PHSH muss den Stellenwert der Forschung und Entwicklung in der Organisation und den damit verbundenen Einfluss auf das Qualitätssicherungssystem überprüfen und allfällige rechtliche und organisatorische Anpassungen vornehmen.

Auflage 2 zu Standard 2.4:

Die PHSH muss im Bereich der nachhaltigen Entwicklung klare Ziele und Massnahmen definieren und ihre Umsetzung periodisch überprüfen.

Auflage 3 zu Standard 2.5:

Die PHSH muss im Bereich der Diversität klare Ziele und Massnahmen definieren und ihre Umsetzung periodisch überprüfen.

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

Die AAQ schlägt vor, die Auflagenüberprüfung im Rahmen einer «Sur-Dossier-Prüfung» mit zwei Gutachtenden durchzuführen.



**Teil C**  
**Bericht der Gutachtengruppe**

24.01.2022



## Inhalt

1	Pädagogische Hochschule Schaffhausen (PHSH) .....	1
2	Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren.....	2
3	Das Qualitätssicherungssystem der PHSH .....	2
4	Analyse der Übereinstimmung mit den Qualitätsstandards .....	4
5	Gesamthafte Beurteilung und Stärken-Schwächen-Profil des Qualitätssicherungssystems	24
6	Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems .....	25
7	Akkreditierungsvorschlag der Gutachtengruppe .....	25
8	Stellungnahme der PHSH.....	25
9	Würdigung der Stellungnahme durch die Gutachterinnen und Gutachter .....	26

## 1 Pädagogische Hochschule Schaffhausen (PHSH)

Die Lehrerinnen- und Lehrerbildung geht im Kanton Schaffhausen bis ins Jahr 1827 zurück, die PHSH ging 2003 aus dem Pädagogischen Seminar Schaffhausen hervor. Gründungsrektor der PHSH war Eduard Looser. 2009 erteilte der Regierungsrat der PHSH den Auftrag, die Notwendigkeit der PHSH aufzuzeigen. Das Projekt endete in einem Schlussbericht PHS<sup>H+</sup>, welcher die PHSH stärkte und den Prozess der Tertiarisierung vorzeichnete. Dem grossen Wachstum – bis 2009 verdoppelte sich die Studierendenzahl – konnte die Finanzierung der PHSH durch den Kanton nicht nachkommen. Die finanzielle Situation des Kantons führte dazu, dass die PHSH trotz hohen Zuwachses an Studierenden keine zusätzlichen Mittel erhielt.

Die Inkraftsetzung des Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetzes (HFKG) 2015 leitete bei der PHSH die institutionelle Entwicklung ein. Aufgrund der Bezeichnung «Pädagogische Hochschule Schaffhausen» ist die institutionelle Akkreditierung zwingende Voraussetzung, um den Titel zu führen und allfällige projektgebundene Beiträge durch den Bund zu erhalten (Art. 47 Abs. 2 HFKG).

Das Gesuch der PHSH auf Durchführung der institutionellen Akkreditierung wurde im September 2019 vom Schweizerischen Akkreditierungsrat genehmigt und fast ein Jahr später wurde das kantonale Hochschulgesetz in Kraft gesetzt, das die PHSH zu einer selbständigen öffentlich-rechtlichen Anstalt macht. Ebenfalls im August 2020 stimmte das Stimmvolk des Kantons Schaffhausen zu, dass die PHSH einen neuen Standort in der Altstadt von Schaffhausen erhält; der Umzug in die neuen Räumlichkeiten des Kammgarnareals ist für Sommer 2025 geplant.

Die Vision der PHSH manifestiert sich in ihren Leitsätzen: «persönlich, stark, nachhaltig». Bei der PHSH steht der Mensch im Zentrum und wird entsprechend seinen Fähigkeiten unterstützt und gefördert. Die Vermittlung von grundlegendem Wissen und Können und der Aufbau individueller Handlungskompetenzen führen zu einer beruflichen Grundlage, die hilft, den Habitus lebenslangen Lernens aufzubauen, und sich als nachhaltig und reflexiv erweist.

Die PHSH bietet folgende Leistungen an:

*Ausbildung (Abschluss mit Lehrdiplom und Bachelor):*

- Primarstufe Schuljahre 1 und 2 (Start letzter Studiengang im Herbstsemester 2021);
- Primarstufe Schuljahre 1 bis 5;
- Primarstufe Schuljahre 3 bis 8.

*Weiterbildung*

- Weiterbildungskurse;
- Zusatzausbildung;
- Weiterbildungslehrgänge (CAS).

*Forschung und Entwicklung*

- Eigene Forschungsprojekte oder zusammen mit anderen Partnern (gemäss den Forschungsschwerpunkten der PHSH);
- Organisation von Tagungen und Konferenzen (auch im Verbund);
- Förderung des Wissens- und Innovationstransfers in die anderen Leistungsbereiche der Hochschule (Module Forschung und Entwicklung) sowie an Schulträger, Lehrpersonen, kantonale Stellen und Dritte;
- Einbindung der Studierenden in die F&E-Aktivitäten.

*Dienstleistungen (für Lehrpersonen, Schulträger, kantonale Stellen und Dritte)*

- Beratungen;
- Prozessbegleitungen und Expertisen;

- Betreiben des Didaktischen Zentrums;
- Führen der Fachstelle Medien und Informatik.

Die Steuerung der PSHH wird wie folgt wahrgenommen:

*Hochschulübergeordnete Instanzen:*

Der *Kantonsrat* als Gesetzgeber erlässt das Hochschulgesetz, beschliesst den Rahmenkredit sowie die jährlichen Globalbeiträge und genehmigt den Vierjahresbericht.

Der *Regierungsrat* wählt die Mitglieder des Hochschulrats, schliesst den Leistungsauftrag ab und erlässt personalrechtliche Bestimmungen.

*Hochschulinterne Instanzen:*

Der *Hochschulrat* besteht neben der Präsidentin / dem Präsidenten aus fünf weiteren Persönlichkeiten aus den Bereichen Bildung, Wissenschaft und Wirtschaft. Die Erziehungsdirektorin / der Erziehungsdirektor des Kantons Schaffhausen ist Mitglied des Hochschulrats. Seitens der PSHH nehmen in beratender Funktion die Rektorin / der Rektor und eine Vertretung der Dozierenden an den Sitzungen teil.

Die wichtigsten Aufgaben des Hochschulrats sind:

- Verantwortung für die Erfüllung der Leistungsaufträge und den Mitteleinsatz;
- Genehmigung des Geschäftsberichts und Entlastung der Hochschulleitung;
- Festlegen des Strategie- und Entwicklungsplans;
- Genehmigung der Schwerpunkte in Aus- und Weiterbildung, Forschung und Entwicklung sowie im Dienstleistungsbereich;
- Festlegen des Leitbilds;
- Anstellung der Mitglieder der Hochschulleitung;
- Festlegen der Anzahl Prorektorinnen bzw. Prorektoren.

Die *Hochschulleitung* trägt die operative Verantwortung. Ihr gehören die Rektorin / der Rektor, die Prorektorin / der Prorektor Ausbildung und die Prorektorin / der Prorektor Weiterbildung und Dienstleistung an.

Die *erweiterte Hochschulleitung* legt die strategische Ausrichtung der PSHH fest. Sie setzt sich zusammen aus der Hochschulleitung und der Abteilungsleitung Forschung und Entwicklung.

Die Aufgaben der Hochschulleitung und der erweiterten Hochschulleitung sind in der Geschäftsordnung festgelegt.

*Rektorin/Rektor*

- Hauptverantwortung für die PH Schaffhausen in allen Belangen;
- Aussenauftritt.

## **2 Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren**

Die Studiengänge der PSHH durchliefen die periodische Überprüfung der Anerkennungs Voraussetzungen durch die Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) erfolgreich; die PSHH reicht spätestens 2027 ein Gesuch um Überprüfung bei der EDK ein. Mit der EDK-Anerkennung der Diplome für Lehrpersonen der Vorschulstufe und der Primarstufe ist die PSHH als Ausbildungsinstitution schweizweit anerkannt. Nebst der EDK-Anerkennung handelt es sich um eine institutionelle Erstakkreditierung.

## **3 Das Qualitätssicherungssystem der PSHH**

Die PSHH hat basierend auf dem EFQM-Modell ihr eigenes Qualitätsmanagementmodell entwickelt, das sich folgendermassen präsentiert:



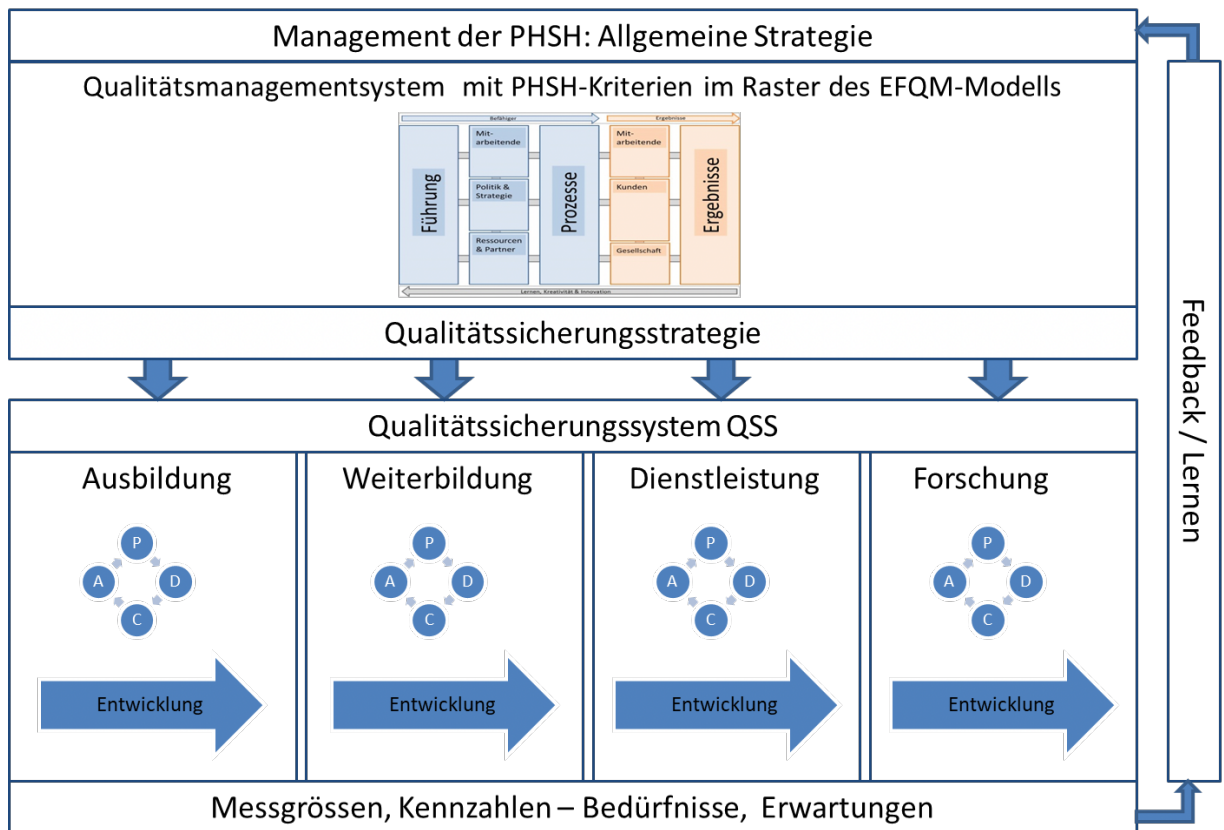


Abbildung 1: Qualitätsmanagementmodell PSHH, vgl. S. 20 Selbstbeurteilungsbericht

Der Aufbau eines umfassenden Qualitätssicherungssystems sowie die Dokumentation aller relevanten Unterlagen in einer Dokumenten- und Prozesslandkarte ermöglichen der PSHH die Qualitätssicherung in allen Leistungsbereichen und eine zielführende Weiterentwicklung. Die Stabsstelle Qualitätsmanagement im Rektorat stellt sicher, dass die Qualitätssicherung in die Management-, Kern- und Supportprozesse einfließt.

Die *Qualitätssicherungsstrategie* (QSS) ist Teil der Gesamtstrategie der Institution. Sie umfasst das strategische Ziel der *Strategie* der PSHH 2016–2022: «Die PSHH sichert die Qualität ihrer Angebote und entwickelt sie weiter.» Die daraus abgeleiteten Kriterien beziehen sich auf alle Leistungsbereiche der PSHH. Die Qualitätssicherungsstrategie bildet eine Gesamtsicht auf die Qualitätssicherung und -entwicklung. Als Teil der jährlichen Strategieentwicklung werden die Qualitätssicherungsstrategie sowie die Massnahmenplanung und -umsetzung diskutiert und überprüft. Dabei geben die Kriterien des EFQM den Rahmen für die Massnahmenplanung vor. Die Überprüfung der Massnahmen wird jeweils an der Retraite der erweiterten Hochschulleitung vorgenommen. Auf diese Weise wird das Qualitätsmanagement als Querschnittsaufgabe in allen Bereichen der PSHH wirksam.

*Qualitätsmanagementsystem mit PSHH-Kriterien im Raster des EFQM-Modells*

Die PSHH hat die *Kriterien des EFQM-Modells* für die eigene Institution übersetzt.

Die nachfolgende Grafik zeigt eine Übersicht der Elemente des Qualitätsmanagementsystems der PSHH:

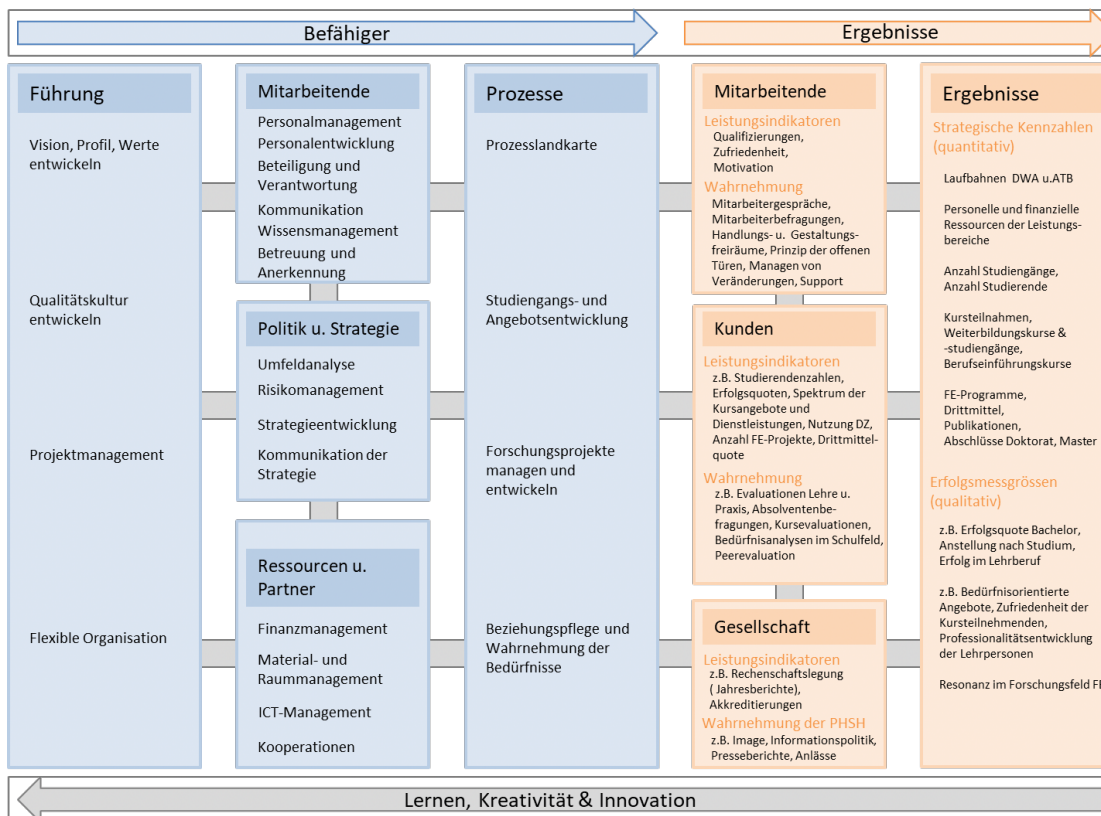


Abbildung 2: PSHH-EFQM-Kriterien, Das Qualitätsmanagement an der PSHH, vgl. SEB S. 19

Das *Qualitätssicherungssystem* umfasst die Gesamtheit der Verfahren und Massnahmen, mit denen die Qualität der Aktivitäten in allen Leistungsbereichen der Institution überprüft, dokumentiert und verbessert wird. Dabei müssen Regelungen, Mechanismen und Verfahren kohärent aufeinander bezogen sein.

Das Qualitätssicherungssystem dient:

- der Umsetzung von Zielen und der Implementierung der Strategie der Institution;
- der Umsetzung von Massnahmen und deren Beurteilung;
- der Bereitstellung von Korrekturmechanismen;
- der Verbesserung der Aktivitäten und der Anpassung an die Entwicklung im Umfeld.

Die Prozessstruktur, die im Zentrum des Qualitätssicherungssystems zum Tragen kommt, folgt in systematischer Weise dem PDCA-Zyklus.

## 4 Analyse der Übereinstimmung mit den Qualitätsstandards

### 1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie

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

#### Beschreibung und Analyse

Die Grundlagen der Qualitätssicherungsstrategie (QSS) bilden die Strategie PSHH 2016–2022,

der Leistungsauftrag PSH 2020–2024, das Qualitätsmanagement an der PSH von 2019 und das Qualitätsleitbild der PSH von 2016 (mit Anpassungen 2018 und 2021)<sup>1</sup>.

Im Konzept «Das Qualitätsmanagement der PSH» hat die Hochschule ihre Qualitätssicherungsstrategie festgehalten. Diese zielt darauf ab, die Qualitäten der PSH in den vier Leistungsbereichen (Ausbildung, Weiterbildung, Dienstleistung und Forschung) zu definieren und eine Entwicklung zu ermöglichen.

Die PSH richtet sich nach dem Leistungsauftrag des Kantons und den Anforderungen des Bundes an eine Hochschule aus. Innerhalb dieses Referenzrahmens hat die PSH ein Profil entwickelt, das die besonderen Bedingungen einer kleinen Hochschule zu ihrer Stärke macht, so dass sie sich erfolgreich positionieren kann.

Daraus ergibt sich für die PSH:

- Die Governance beinhaltet die Regelung der Verantwortlichkeiten und der Entscheidungsprozesse, sorgt für eine transparente Kommunikation, stellt die Partizipation sicher und gestaltet die Finanzplanung.
- Die strategische Steuerung umfasst die Setzung von Strategiezielen und die Entwicklung einer Qualitätssicherungsstrategie, welche die Umsetzung der strategischen Ziele initiiert, dokumentiert und evaluiert.
- Das QM-System bezieht sich auf die Systematik des EFQM, welche die angestrebte Qualität ausgewogen und umfassend darstellt. Mittels der Dokumenten- und Prozess-Landkarte sind die Hauptprozesse und die Dokumentationen umfassend und systematisch abgebildet und mit der Software QM-Pilot gelenkt und verwaltet.
- Die Qualitätsentwicklung erfolgt in allen Leistungsbereichen in der Systematik von PDCA-Zyklen.
- Die Nachweise und die Ergebnisqualität werden auf verschiedenen Ebenen ausgewiesen und dienen dem institutionellen Lernen, der Rechenschaftslegung sowie der Information der Öffentlichkeit.

---

<sup>1</sup> Diese und die folgenden Fakten zu den Qualitätsstandards sind mehrheitlich dem Selbstbeurteilungsbericht der PSH und den Anhängen entnommen.



### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe 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*

Das Qualitätssicherungssystem ist in die Strategie der PSH integriert und darin fest verankert. Die Strategie legt fest, dass die PSH die Qualität ihrer Angebote sichert und diese weiterentwickelt. Die Angebote erfolgen in den vier Entwicklungsfeldern Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen. Das Hochschulgesetz fordert eine laufende Überprüfung der Qualität der Aufgabenerfüllung und der betrieblichen Prozesse. Dabei soll für eine langfristige interne und externe Qualitätssicherung und -entwicklung gesorgt werden. Die Aufgabe der Sicherung der Qualität in allen Leistungsbereichen wird der erweiterten Hochschulleitung übertragen (Verordnung des Hochschulrats betreffend Hochschulleitung).

In jedem Leistungsbereich sind die Mechanismen und Instrumente der Qualitätssicherung gemäss Evaluationskonzept implementiert. Das Konzept definiert für jeden Leistungsbereich die Evaluationen, deren Rhythmus, die Datengrundlage, die Entwicklung und die notwendige Dokumentation. Diese Evaluationen sind als Prozesse geführt und in einer Prozesslandkarte festgehalten. Die Bezüge zum Profil und zur Strategie werden dabei erklärt. Regelmässig werden die Evaluationen und ihre Ergebnisse durch die erweiterte Hochschulleitung in einer Gesamtbeurteilung bewertet und diskutiert.

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass das QM-System in die Strategie der PSH integriert ist, dass die Prozesse kohärent verzahnt sind und dazu dienen, die Auftragserfüllung zu überprüfen. Die Dokumentation der Prozesse erfolgt im QM-Piloten. Die PSH verfügt über zahlreiche Prozesse, die im Evaluationskonzept für die Bereiche Strategie, Personal, Qualitätssicherungsbereiche und Support aufgeteilt sind. In den Gesprächen vor Ort konnten Prozesse wie die Führung des Pensengesprächs und das förderorientierte Mitarbeitergespräch, die Budgetplanung, Konferenzen DWA und QM-Arbeitsgruppen DWA und ATB als implementiert und gelebt verifiziert werden.

Die Gutachtenden haben sich bezüglich der Ende 2022 auslaufenden Strategie auch für den neuen Strategieprozess interessiert. In diesem spielt die (neue) Ausrichtung der PSH eine zentrale Rolle – hierzu wurde bereits ein umfangreicher dialogischer Prozess an der Hochschule gestartet. Die grossen Querschnittsthemen «Nachhaltigkeit» und «Diversität» sollen in der nächsten Strategie prominenter abgebildet werden.

Die Gutachterinnen und Gutachter weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass auch die Verwaltung ein wichtiger Bestandteil der Qualitätssicherung ist und – obwohl diese in den jeweiligen Leistungsbereichen mitbedacht ist – in der Aussendarstellung noch expliziter adressiert werden könnte. Ein weiterer Hinweis betrifft das Risikomanagement. Obwohl dieses nicht explizit gefordert wird, lohnt sich das systematische Mitdenken von Risiken. Auf der personellen Ebene sind beispielsweise Stellvertretungsregelungen ein wichtiges Thema, auf der operativen Ebene eine Taxierung von spezifischen Risiken bei den jeweiligen Prozessen.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe 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 PSH hat den Einbezug aller repräsentativen Gruppen der Hochschule in einem Partizipationskonzept festgehalten.

Die repräsentativen Gruppen sind im Qualitätssicherungssystem folgendermassen eingebunden:

- *Hochschulrat*: Er ist für die Strategie und die Strategieentwicklung verantwortlich. Er genehmigt das Konzept für die Qualitätssicherung und -entwicklung.
- *Erweiterte Hochschulleitung*: Sie ist für die strategische Führung der PSH und insbesondere für die Sicherung der Qualität in allen Leistungsbereichen zuständig. Sie fördert eine von allen Gruppen getragene Qualitätskultur.
- *Hochschulleitung*: Sie ist verantwortlich für die operative Führung: die Umsetzung von Massnahmen, die Personalführung und -entwicklung sowie die Beurteilung der Mitarbeitenden.
- *Qualitätsbeauftragte*: Sie erarbeitet Evaluationen und Analysen und führt sie durch, erstellt Berichte, entwickelt Konzepte und ist zuständig für das Dokumenten- und Prozessmanagement sowie für Expertisen oder Coachings im Bereich Qualitätsmanagement gemäss ihrer Funktionsbeschreibung.
- *QM-Arbeitsgruppen*: Es besteht eine QM-Arbeitsgruppe aus Vertretungen des wissenschaftlichen Personals (Dozierende, wissenschaftliche Mitarbeitende, Assistierende; DWA) und eine QM-Arbeitsgruppe aus Vertretungen des administrativen, technischen, betrieblichen Personals (ATB). Die beiden QM-Arbeitsgruppen werden von der Qualitätsbeauftragten geführt. Sie nehmen Bewertungen von Evaluationsergebnissen vor und diskutieren diese, machen Vorschläge für die Qualitätssicherungsstrategie sowie für das Qualitätssicherungssystem und bringen Bedürfnisse aus den entsprechenden Fach- und Arbeitsbereichen ein.
- *Studierende*: Sie sind im eingerichteten Studierendenforum organisiert. Vertretungen der Studiengänge bilden den Vorstand. Dieses Gremium sichtet und bewertet die Ergebnisse der Modulevaluationen und diskutiert sie an Sitzungen mit der Hochschulleitung. Auch nimmt jeweils eine Delegation an den PSH-Tagen und den PSH- und DWA-Konferenzen teil.
- *DWA*: Sie evaluieren ihre Module und entwickeln diese weiter (fachlich, fachdidaktisch), arbeiten in Fachbereichssitzungen, an den PSH-Tagen und an Konferenzen mit.
- *ATB*: Sie stehen im Dialog mit den Vorgesetzten, arbeiten an Sitzungen mit der HSL mit und bringen sich so ein.
- *Praxislehrpersonen*: Im Rahmen von Vorbesprechungen der Praxisphasen und Weiterbildungsveranstaltungen an der PSH stehen die Praxislehrpersonen im Austausch mit der Leitung Berufspraxis sowie den Mentoratspersonen. Sie arbeiten an der Entwicklung der Beurteilungsinstrumente und den Abläufen für die Berufspraxis mit.

Die Gutachterinnen und Gutachter stellten anlässlich der Gespräche vor Ort fest, dass die Studierenden, der Mittelbau, der Lehrkörper sowie die Verwaltung in die Umsetzung und Entwicklung der Qualitätssicherung gut einbezogen sind. Dies wurde neben verschiedenen dokumentierten Prozessen und dem systematischen Einbezug in Gremien auch in eindrücklicher Art durch die an der PSH gelebte Kultur des Dialogs in allen Gesprächen bestätigt. Hervorheben möchte die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter den Einbezug der Studierenden über das Studierendenforum, das zweimal pro Semester mit der Hochschulleitung tagt. Die Vergütung der Tätigkeit als Vertreterin oder Vertreter erfolgt durch Gutschrift von ECTS-Punkten.

Die Diskussion über den Einbezug der Verwaltung in die Qualitätssicherung hat ergeben, dass in ihrem Bereich die Erfüllung der Supportaufgabe im Alltag im Vordergrund steht. Auf die Bedürfnisse der Studierenden, der DWA oder der Hochschulleitung sowie aufgrund von Ergebnissen aus Evaluationen wird kundenorientiert und zeitnah reagiert. Das führt laufend zu Optimierungen und Anpassungen. Zu kurz kommt dabei laut der Arbeitsgruppe aber die Ausrichtung an einer strategischen Qualitätsentwicklung im Bereich der Verwaltung.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe 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*

Im Rahmen der Vorbereitung auf die institutionelle Akkreditierung wurde das Qualitätsmanagement in Form eines «quality feedback» einer externen Beurteilung unterzogen. Die mandatierten Expertinnen und Experten stellten nach Analyse und Gesprächen zu Dokumenten und Abläufen an einem Workshop die Ergebnisse vor. Die aus den Ergebnissen abgeleiteten Folgerungen wurden in einem Massnahmenplan festgehalten und sind in die Strategieziele 2020 eingeflossen. Zusätzlich zu diesem bis anhin einmaligen Vorgehen findet die Prüfung des Qualitätssicherungssystems auf Zweckmässigkeit hauptsächlich über die regelmässige Überprüfung der Evaluationsinstrumente und der jährlichen Retraite der erweiterten Hochschulleitung statt, wo ausführlich über das Qualitätssicherungssystem reflektiert und kontinuierlich nach Verbesserungen gesucht wird.

Weitere Elemente zur Überprüfung des Qualitätssicherungssystems sind die Mitarbeiterbefragungen und der Austausch der Qualitätsbeauftragten im Rahmen der Kommissionssitzungen für Qualitätsentwicklung von *swissuniversities*.

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass sich das Qualitätssicherungssystem an der PSHH stetig weiterentwickelt und ausdifferenziert hat. Gerade auch die von der PSHH nachgereichte Unterlage zur Entwicklung der Qualitätskultur an der PSHH zeigt eindrücklich die langjährige Entwicklung auf. Mit der Einführung der Schlussevaluation durch die Studienabgängerinnen und -abgänger, der Evaluation der Berufseinführungskurse, der Absolventinnen- und Absolventenbefragung, der Einführung des Konzepts zum Qualitätsmanagement, der Mitarbeiterbefragung sowie dem jüngst durchgeführten «quality feedback» kann die PSHH die stetige Entwicklung belegen. Das EFQM-Modell und das Qualitätsleitbild sind Elemente im QM, die schon lange bestehen und sich auch immer wieder im Zuge der Überprüfung bewährt haben.

Mit der Beurteilung des Qualitätsmanagements von aussen durch externe Expertinnen und Experten verfügt die PSHH über ein wertvolles Instrument. Die Gutachterinnen und Gutachter ermuntern die PSHH, das «quality feedback» auch weiterhin zu nutzen.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe 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*

Der Träger der PSHH ist der Kanton Schaffhausen. Im Hochschulgesetz sind die Zuständigkeiten und die Organisation der PSHH als selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit geregelt. Die Aufgaben der Hochschulleitung sowie der erweiterten Hochschulleitung sind ebenfalls reglementarisch festgehalten.

Zentrales Element in der Organisation der PSHH sind Konferenzen. Gemäss «Geschäftsordnung Konferenzen» gibt es die PSHH-Konferenz, die sich aus der erweiterten Hochschulleitung, den Dozierenden, wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Assistierenden (DWA), den administrativen, technischen und betrieblichen Mitarbeitenden (ATB) sowie einer Delegation des Vorstands Studierender zusammensetzt. An der jährlich stattfindenden PSHH-Konferenz werden die für den Betrieb und die Entwicklung grundsätzlichen und übergeordneten Informationen erläutert.

Weiter gibt es die DWA-Konferenz, die auf Einladung der Rektorin / des Rektors oder auf Begehren von mindestens sieben Konferenzteilnehmenden stattfindet. Die DWA-Konferenz findet jährlich vier- bis fünfmal statt. Die Teilnehmenden sind: die erweiterte Hochschulleitung, die DWA und eine Delegation des Vorstands Studierender (in der Regel drei Studierende). Neben der Erläuterung von Informationen zum grundsätzlichen Betrieb der PSHH (analog der PSHH-Konferenz) behandelt sie grundlegende Fragen und Themen aus allen Leistungsbereichen der PSHH. Sie erarbeitet Stellungnahmen zu hochschulspezifischen Themen wie Profilbildung, Evaluationen, Angebotsentwicklung.

In den Funktionsbeschreibungen der Mitarbeitenden sind deren Aufgaben, Entscheidungskompetenzen sowie die Anforderungen detailliert geregelt.

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass sich die PSHH eine Organisationsstruktur gegeben hat, die ihren Bedürfnissen entspricht und Entscheidungen ermöglicht. Bezüglich der organisationalen Einordnung der Forschung und Entwicklung (F&E) bleiben jedoch Zweifel an dieser Lösung bestehen. Zwar ist gemäss Organigramm die «Forschung und Entwicklung» auf der gleichen Stufe angesiedelt wie die Prorektorate «Ausbildung und Weiterbildung/Dienstleistung» und in die erweiterte Hochschulleitung integriert; sie ist aber nicht als eigenes Prorektorat organisiert, sondern als Abteilung, die nicht in der Hochschulleitung vertreten ist. Im rechtlichen Regelwerk, welches die Organisation der PSHH definiert, haben die Gutachtenden die Funktion der Abteilung nicht gefunden. Aus Sicht der Gutachtenden schmälert diese Positionierung die Wichtigkeit des Leistungsbereichs Forschung und Entwicklung. Die Gutachtenden sprechen sich für die organisationale Aufwertung des Leistungsbereichs F&E aus; die Positionierung als Prorektorat F&E erachten sie somit als angemessen, sodass die Verbindung von Forschung und Lehre auch auf der Hochschulleitungsebene stattfinden kann.

Zudem sieht die Gutachtendengruppe auch eine Anforderung gemäss HFKG (Art. 30) nicht adäquat erfüllt: Alle Hochschulen, die institutionell akkreditiert werden, müssen über ein Qualitätssicherungssystem verfügen, das Gewähr dafür bietet, dass *Lehre, Forschung und Dienstleistung* gleichermassen von hoher Qualität sind. Mit einer Neupositionierung der F&E auf der organisatorischen Ebene könnte neben einer Stärkung derselben auch eine bessere Sichtbarkeit erreicht werden.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 2.1 als teilweise erfüllt.

**Auflage 1:** Die PSHH muss den Stellenwert der Forschung und Entwicklung in der Organisation und den damit verbundenen Einfluss auf das Qualitätssicherungssystem überprüfen und



allfällige rechtliche und organisatorische Anpassungen vornehmen.

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 PSHH legt in ihrem Geschäftsbericht bestehend aus Jahresbericht und Jahresrechnung zuhanden des Hochschulrats und der Öffentlichkeit Rechenschaft über die erreichten Ziele ab. Über die Sicherstellung von Kennzahlen in den vier Leistungsbereichen, die auf die strategischen Ziele der PSHH und den Leistungsauftrag ausgerichtet sind, kann sich die PSHH auf qualitative und quantitative Informationen abstützen. Dabei sind die Evaluationsresultate, die gemäss dem Evaluationskonzept erhoben werden, zentral. Die aus den Evaluationen resultierenden Ergebnisse und Bewertungen fliessen als Entscheidungsgrundlage in die jeweiligen Gremien ein. Aktuell wird der Aufbau einer Evaluationsplattform geprüft, um die Datengenerierung, Vereinheitlichung und bessere Transparenz sowie Datensicherheit zu gewährleisten.

Die Erhebung der Finanzdaten und deren Bereitstellung erfolgt über die Finanzadministration in Form von Quartals-, Semester- und Jahresabschlüssen für alle Leistungsbereiche. Das Rektorat nimmt das entsprechende Controlling vor und daraus abgeleitete Beschlüsse werden in der erweiterten Hochschulleitung getroffen.

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass die PSHH quantitative Kennzahlen in den vier Leistungsbereichen erhebt und diese in der Leistungsvereinbarung mit dem Kanton dazu genutzt werden, den Ist-Zustand eines bestimmten Jahres abzubilden. Für die Herleitung der anstehenden Herausforderungen in den Leistungsbereichen wird auf die Kennzahlen des Ist-Zustands abgestellt.

Die generierten Finanzdaten werden in entsprechenden Berichten wie Quartals- und Semesterberichten aufbereitet und der erweiterten Hochschulleitung zum Monitoring unterbreitet. Dieser Prozess findet allerdings erst seit der Ablösung der PSHH aus dem Erziehungsdepartement des Kantons Schaffhausen im August 2020 statt und somit ist die Steuerung der PSHH über Finanzdaten noch nicht etabliert. Die PSHH steuert sich selbst über das Globalbudget, was eine neue Ausgangslage für die PSHH darstellt.

Nach Ansicht der Gutachtenden gilt es, diese Steuerung zu optimieren. Diese findet noch zu wenig statt, weil die Daten nicht aggregiert vorliegen, sondern einzelfallweise. Dies hat zur Folge, dass die PSHH zwar sehr agil in einzelnen Bereichen operiert, aber eine strategische Gesamtsicht und eine strategische Steuerung der PSHH aufgrund der generierten quantitativen und qualitativen Informationen noch nicht umfassend möglich sind.

Die Gutachtenden empfehlen der PSHH, systematisch quantitative und qualitative Informationen zu erheben und für die Hochschulleitung nutzbar zu machen. Die entsprechende Aufbereitung der erhobenen Daten würde zu einer grösseren Visibilität führen und letztendlich der Steuerung der PSHH dienen. Das in den Gesprächen erwähnte zukünftige Ampelsystem könnte als zentrale Informationsplattform für Führungsentscheide genutzt werden.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 2.2 als grösstenteils erfüllt.

**Empfehlung 1:** Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PSHH, die strategisch relevanten Informationen zentral zu bündeln und auszuweisen, damit der Hochschulrat und die Hochschulleitung ihre Führungsentscheide auf eine breit abgestützte Informationsbasis

abstellen können.

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*

Die PSH verfügt über ein Partizipationskonzept, welches aufzeigt, wie die repräsentativen Gruppen der PSH in der Entscheidungsfindung und Weiterentwicklung der PSH mitwirken. Rechtliche Grundlagen wie die Personalverordnung des Kantons Schaffhausen, das Personalreglement und die Geschäftsordnung der Konferenzen der PSH legen die Grundlagen für die Mitwirkung der Mitarbeitenden der PSH ergänzend fest.

Wie bereits unter Standard 2.1 beschrieben, sind die Konferenzen der PSH für die Mitwirkungs- und Gestaltungsprozesse zentral. Die Gestaltung der jeweiligen Konferenzen durch die erweiterte Hochschulleitung ermöglicht die aktive Mitarbeit und Meinungsäußerung durch die Teilnehmenden.

Der Einbezug der repräsentativen Gruppen in Arbeitsgruppen und Projekte wirkt sich für die PSH, aber auch für die Mitarbeitenden in jedem Fall positiv aus; ein eigenes Mitwirkungsorgan haben die Mitarbeitenden der PSH nicht.

Die Studierenden sind im Studierendenforum als Verein organisiert. Der Vorstand des Studierendenforums vertritt die Interessen der Studierendenschaft der PSH intern und in schweizerischen Gremien. Je zwei Delegierte pro Studienjahrgang werden in den Vorstand gewählt. Der Vorstand tauscht sich mit der Hochschulleitung aus und ist an den Konferenzen zur Mitsprache berechtigt.

In den Gesprächen konnte sich die Gutachtendengruppe davon überzeugen, dass die Studierenden, die Verwaltung und der Mittelbau über die entsprechenden Gremien, Arbeitsgruppen oder Konferenzen substanziell mitwirken können. Die Dozierenden können sich über die DWA-Konferenzen, die zwei Mal pro Semester stattfinden, einbringen. Die Teilnahme aller Dozierenden an den DWA-Konferenzen ist obligatorisch. Auch das administrativ-technische Personal sieht die gegebenen Möglichkeiten der Mitwirkung als ausreichend an. Es wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass es eine offene und informelle Austausch- und Mitwirkungskultur unter der Führung, den Dozierenden, Mitarbeitenden und Studierenden gibt und dass diese als Teil der Strategie «persönlich» gepflegt wird.

Sowohl von Dozierenden als auch vom Verwaltungspersonal wurde bestätigt, dass sie neben der Mitwirkung an der PSH auch in den Gremien von *swissuniversities* mitwirken. Gerade auch die Dozierenden sind aufgrund der Kooperation mit der PHZH in den Fachgruppen der PHZH vertreten und schätzen diese für den wissenschaftlichen Austausch.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe 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*

2021 wurde die Funktion der/des Beauftragten Bildung Nachhaltige Entwicklung (BNE) / Nachhaltige Entwicklung (NE) an der PSHH geschaffen und eine Aufgabenbeschreibung im Sinne der Umsetzung des HFKG-Standards formuliert. Die Beauftragte/n dokumentieren das Thema und schlagen der Hochschulleitung Entwicklungsmassnahmen vor. Sie/er ist direkt dem Rektor / der Rektorin unterstellt

Die/der Beauftragte Bildung Nachhaltige Entwicklung (BNE) / Nachhaltige Entwicklung (NE) ist Mitglied der Arbeitsgruppe «Bildung für Nachhaltige Entwicklung Kammer Pädagogische Hochschulen» von *swissuniversities*, womit die nationale Vernetzung der PSHH für diesen Bereich gewährleistet ist.

Mit dem Referenzrahmen BNE/NE und der Analyse der Bestandsaufnahme sowie der Schaffung der Funktion einer Beauftragten für BNE/NE hat sich die PSHH eine solide Grundlage erarbeitet, um in der nächsten Strategieperiode ein gemeinsames Verständnis sowie verbindliche Zielsetzungen zur Nachhaltigkeit aufzubauen. Die Chance, in wenigen Jahren einen neuen Standort beziehen zu können, wird die PSHH für Anliegen nachhaltiger Entwicklung nutzen.

Die PSHH hat die folgenden Massnahmen definiert:

- In der Strategie 2023–2026 werden Ziele zu BNE/NE integriert.
- In den vier Leistungsbereichen werden BNE/NE-Konzepte erarbeitet, insbesondere für die Lehre.
- Im Umbauprojekt Kammgarn werden BNE/NE-Kriterien berücksichtigt.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter hat in den Gesprächen erfahren, dass die PSHH über zwei Nachhaltigkeitsbeauftragte verfügt und diese eine erste Bestandsaufnahme vorgenommen haben. Der Hochschulleitung ist bewusst, dass in der jetzigen Strategie das Thema Nachhaltigkeit noch nicht vertreten ist, es wird aber in die nächste Strategie 2023–26 integriert; eine Nachhaltigkeitsstrategie ist in Entstehung. Erste Schritte wurden bereits unternommen. Die PSHH orientiert sich dabei auch an den Vorgaben der Kammer PH von *swissuniversities*. Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass die PSHH auf gutem Weg ist, die Nachhaltigkeit strategisch zu verankern und sich dabei auch Ziele zu setzen. Sie formuliert eine Auflage, um die bestehenden Absichten im Sinne des Qualitätsstandards HFKG verbindlich zu machen.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 2.4 als teilweise erfüllt.

**Auflage 2:** Im Bereich der nachhaltigen Entwicklung muss die PSHH klare Ziele und Massnahmen definieren und ihre Umsetzung periodisch überprüfen.

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

### *Beschreibung und Analyse*

Das Qualitätsleitbild der PSHH legt fest, dass das Arbeitsklima geprägt ist von einer respektvollen Haltung sowie einem konstruktiven Dialog zwischen den Studierenden und den Mitarbeitenden. Diese Absichtserklärung bildet den Rahmen, in dem Anforderungen an Chancengleichheit und Gleichstellung der Geschlechter zu vollziehen sind.

2019 wurde die Funktion einer/eines Beauftragten für *Diversity* geschaffen. Sie/er ist direkt dem Rektor / der Rektorin unterstellt sowie Mitglied der Arbeitsgruppe Gender/Chancengleichheit der Kammer der Pädagogischen Hochschulen von *swissuniversities*.

Die jetzige Beauftragte für *Diversity* erstellte im Auftrag der Hochschulleitung eine Bestandsaufnahme zum Erfüllungsgrad des Referenzrahmens<sup>2</sup>. Daraus leitete sie einen Massnahmenkatalog ab, der an der Strategieretraite 2021 der erweiterten Hochschulleitung vorgestellt wurde. Zudem ist sie/er Ansprechperson für Anliegen in diesem Bereich für Mitarbeitende und Studierende.

*Diversity* ist Bestandteil der Personalentwicklung, die bei den DWA im Rahmen von förderorientierten Standortgesprächen und bei den ATB im Rahmen von Mitarbeitergesprächen thematisiert wird. Die Mitarbeitenden nehmen in einer Selbsteinschätzung dazu Stellung. Der Referenzrahmen *Diversity* ist auch Bezugsnorm für Fragen der Gleichstellung bei Anstellungen.

Um *Diversity* in der Organisationsentwicklung weiter zu implementieren, sieht die PSHH gemäss Selbstbeurteilungsbericht vor, dass sie ein bedürfnisbezogenes Konzept erarbeitet.

Im Rahmen der Ausbildung zur Primarlehrperson bietet die PSHH Vertiefungsmodule zu Teilthemen von *Diversity* an. Die PSHH schenkt der Vereinbarkeit von Familie und Beruf grosse Beachtung, z. B. bei der Ausgestaltung des Semesterplans, Studienverlängerungen oder Anpassungen des Studiums. Gerade auch die Corona-Pandemie hat bezüglich der digitalen Lehre neue Wege aufgezeigt, um Engpässe zu lösen.

Die Gutachterinnen und Gutachter sehen an der Vor-Ort-Visite bestätigt, was die PSHH im Selbstbeurteilungsbericht festgehalten hat: Es gibt noch keine strategischen Ziele zur Diversität, das Konzept ist erst in Bearbeitung. Die Hochschulleitung hat die Thematik aber fest im Blick und will sie in der zukünftigen Strategie verankern. Die Beauftragte hat analog im Bereich der nachhaltigen Entwicklung eine Bestandsaufnahme gemacht, in der unter anderem auch die Angehörigen der PSHH zu *Diversity*-Aspekten befragt wurden. Als kurzfristige Massnahme hält der Bericht fest, dass *Diversity* sichtbar zu machen ist. Mittelfristig muss an der PSHH ein *Diversity*-Verständnis entstehen und langfristig geht es um tiefgreifende Veränderungen wie Teamzusammensetzungen oder Neuanstellungen im Fokus von *Diversity*.

Die Gutachtenden unterstützen die PSHH darin, eine Diversitäts-Policy zu erstellen, die die Vielfalt nutzt, Barrieren abbaut, Rahmenbedingungen für alle Angehörigen schafft, Nachteilsausgleiche anbietet, Diskriminierung verhindert und einen fairen und respektvollen Umgang unterstützt. Gerade die Sichtbarmachung des Nachteilsausgleichs, den es offenbar schon gibt an der PSHH, erachten die Gutachterinnen und Gutachter als wichtig und sie raten, diesen in einem Prozess festzuhalten.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 2.5 als teilweise erfüllt.

**Auflage 3:** Im Bereich der Diversität muss die PSHH klare Ziele und Massnahmen definieren und ihre Umsetzung periodisch überprüfen.

### **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

<sup>2</sup> Internationale Bodensee-Hochschule, Referenzrahmen 2020

Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ausgeübt.

### *Beschreibung und Analyse*

Die PSHH hat gemäss Hochschulgesetz einen vierfachen Grundauftrag. Die Operationalisierung erfolgt über die strategischen Ziele sowie den vierjährigen Leistungsauftrag.

### *Ausbildung*

Die Studiengänge sind Bologna-konform und gemäss dem Diplomanerkennungsreglement der EDK aufgebaut. Der zielgerichtete Kompetenzaufbau der Studierenden an der PSHH richtet sich nach den Anforderungen der jeweiligen Praxisphase. Die vier Säulen der Ausbildung, «Kennen/Verstehen, Ergründen, (Be-)Wirken, Können» sind aufeinander bezogen und orientieren sich an zwölf Standards. Damit werden theoretisches Wissen und praxisbezogenes Handeln verknüpft. Ein besonderes Gewicht wird dabei der Entwicklung von personalen Kompetenzen im Handlungsfeld «Beziehungsgestaltung, Führung und Kommunikation» gegeben. Die fachdidaktische Ausbildung der Studierenden ist an der PSHH eng mit der berufspraktischen Ausbildung verbunden und kann somit Praxiserfahrungen der Studierenden initiieren und integrieren.

Die Aktivitäten in der Ausbildung beziehen und orientieren sich an den Strategiezielen und werden im Massnahmenplan überprüft.

### *Weiterbildung*

Die PSHH bildet Lehrpersonen der Primar- und der Sekundarstufe I professionell weiter. Sie bietet ein vielfältiges Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten an. Dazu zählen auch obligatorische Weiterbildungskurse im Rahmen der Lehrerweiterbildung (LWB). Diese rund 180 Angebote der Bereiche Bildung und Erziehung und der Schulfächer werden einerseits strategiebezogen und andererseits gemäss dem Prozess der Angebotsentwicklung zusammengestellt.

Zudem bietet die PSHH Kurse für die Berufseinführung junger Lehrkräfte, den CAS Lernreise (Start Juli 2021) und den CAS Bildung und Flucht (Start 2022) an. Zentral ist für die PSHH allerdings der CAS Praxislehrperson – ein Angebot, das sich an erfahrene Lehrpersonen der Kindergarten- und Primarstufe richtet, die an der PSHH als Praxislehrpersonen mitarbeiten möchten.

### *Dienstleistungen*

Die in der Verordnung der PSHH definierten Leistungen in den Bereichen Beratung, Begleitung und Führung von Fach- und Medienstellen werden vom Didaktischen Zentrum und der Fachstelle Medienbildung und Informatik erbracht. Seit Frühjahr 2021 gibt es Angebote zur Digitalisierung der Lehre, die sich insbesondere an Dozierende und wissenschaftliche Mitarbeitende richten.

### *Forschung und Entwicklung*

Die PSHH hat seit Juni 2020 ein Konzept der Abteilung Forschung und Entwicklung. Das Konzept ist für die Zeitspanne 2020–2024 erstellt und definiert die folgenden Aufgaben: neues Wissen generieren; generiertes Wissen kommunizieren und transferieren; Netzwerke aufbauen und pflegen; akademischen Nachwuchs fördern.

Die Leitung sowie die Umsetzung des Forschungskonzepts obliegen der Leiterin der Abteilung Forschung und Entwicklung. Die PSHH hat einen unabhängigen wissenschaftlichen Forschungsbeirat eingesetzt, der die Leitung der Abteilung Forschung unterstützt und bei der Akquisition von Drittmitteln berät.

Die Verbindung von Forschung und Entwicklung mit der Lehre an der PSHH erfolgt über drei Ebenen: Forschungsmodule, Einbezug der Dozierenden in die Forschung sowie Tagungen und interne Kolloquien für DWA und Studierende.

Die Gutachtengruppe stellt fest, dass die PSHH in ihren Leistungsbereichen Aktivitäten gemäss ihrem Auftrag als Pädagogische Hochschule und ihrer Strategie ausführt. Die

Gutachtenden halten die Freiheit von Forschung und Lehre als gegeben, stellen allerdings fest, dass die Forschung sehr stark über die eingeworbenen Drittmittelprojekte definiert wird. Die Forschung ist (in absoluten Zahlen) mit wenig personellen Ressourcen ausgestattet. Der Grossteil der Forschung lastet auf einer Person, die sich gleichzeitig selbst mit eigener Forschung qualifiziert, in der Lehre tätig ist (Lehrveranstaltungen, Masterarbeiten betreuen etc.) und Forschungsprojekte einwirbt.

Die Gutachtenden empfehlen der PSH, Strukturen zu schaffen, die dem Leistungsbereich F&E und auch dessen strategischen Positionierung innerhalb der PSH bezüglich F&E gerecht werden. Um eine kritische Masse an benötigten personellen Ressourcen zu erreichen und damit auch die Entwicklung im Forschungsbereich zu fördern, empfiehlt die Gutachtendengruppe die personelle Vergrößerung der Abteilung F&E .

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 3.1 als grösstenteils erfüllt.

**Empfehlung 2:** Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PSH die Ressourcenverteilung für den Leistungsbereich Forschung & Entwicklung zu erhöhen.

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

### *Beschreibung und Analyse*

Gemäss Verordnung des Hochschulrats ist die erweiterte Hochschulleitung für die Sicherstellung des Qualitätsmanagements in allen vier Leistungsbereichen verantwortlich.

Das Evaluationskonzept der PSH beschreibt die Orientierung der Evaluation am Profil, an der Strategie und an den Standards der PSH und zeigt die Evaluationskreisläufe in den verschiedenen Leistungsbereichen inklusive der Ergebnisse auf.

Die Lehrveranstaltungen und die Praktika werden aus der Perspektive der DWA und der Studierenden evaluiert. Diese Evaluationen sind angelehnt an die zwölf Standards der Ausbildung (Fachspezifisches Wissen und Können; Lernen, Denken und Entwicklung; Motivation und Interesse; Heterogenität; Kooperation, Partizipation und soziales Umfeld; Kommunikation; Planung und Durchführung von Unterricht; Diagnose und Beurteilung; Sicherstellung der Qualität und professionelle Weiterentwicklung; Schule und Gesellschaft; Schule als Organisation und Beruf in der Lebensbalance).

Ergänzt werden die in jedem Semester stattfindenden Modulevaluationen der Dozierenden durch Onlinebefragungen und Semesterauswertungen im Auftrag der Hochschulleitung. Die Schlussevaluation am Ende des Studiums ergänzt und systematisiert die während der Ausbildung festgestellten Wahrnehmungen und Erkenntnisse.

Die Ergebnisse der Auswertungen werden in Personalgesprächen thematisiert und allfällige Massnahmen werden festgelegt. Darüber hinaus finden Semestergespräche statt zwischen der Hochschulleitung und dem Vorstand des Studierendenforums.

Die Evaluation für die Weiterbildung und die Dienstleistungen ist in einem Konzept definiert. Das gesamte Weiterbildungsangebot mit allen Kursen, Zusatzqualifikationen und Lehrgängen wird systematisch evaluiert. Der bis anhin bestehende Fragebogen wurde grundlegend überarbeitet und wird im Zuge der Einführung des neuen Campusmanagementsystems ab Januar 2022 eingesetzt.

Für die Evaluation der Forschung und Entwicklung ist der wissenschaftliche Forschungsbeirat das zentrale Element. Einmal jährlich trifft sich der wissenschaftliche Forschungsbeirat

bestehend aus externen, unabhängigen Experten und Expertinnen zu einem Austausch mit der Leitung der Abteilung F&E und der Rektorin / dem Rektor.

Die drittmittelfinanzierten Forschungs- und Entwicklungsprojekte werden vom *Scientific Advisory Board* begleitet, das unter anderen Aufgaben auch für die Qualitätssicherung der jeweiligen Projekte zuständig ist.

Die Qualitätssicherung in der Forschung erfolgt in den jeweiligen *Scientific Communities* in Form von *Peer Reviews*. In der Publikationstätigkeit der Abteilung Forschung und Entwicklung wird grosser Wert auf die vermehrte Publikation in *peer-reviewten* und *Open-Access-Zeitschriften* gelegt, in denen die Qualitätssicherung durch *Double-blind-Peer-Review* gewährleistet ist. Insbesondere im Rahmen einer Qualifikationsarbeit (kumulative Dissertation und Habilitation) werden *Peer-reviewed*-Publikationen mit Open Access vorausgesetzt. Die Mitarbeitenden der Abteilung Forschung und Entwicklung publizieren bewusst auch in praxisrelevanten Zeitschriften, um ein breites Publikum bei der Dissemination der Forschungsergebnisse zu erreichen.

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten feststellen, dass die Evaluation der Leistungsbereiche im Qualitätsmanagement-Konzept dargestellt und im grundlegenden Evaluationskonzept ausführlich beschrieben ist. Die Ergebnisse der Evaluationen werden ausgewertet und fliessen aggregiert in Mitarbeitergespräche und auch in hochschulübergreifende Kontexte ein.

Die PSH hat für jeden Leistungsbereich diverse Evaluationsinstrumente definiert und entwickelt diese auch weiter. So wurde im Bereich Ausbildung von der Kursevaluation zur Modulevaluation gewechselt. In den Gesprächen vor Ort hat sich die Modulevaluation als ein gutes Mittel erwiesen, das kombiniert mit einer hohen Selbstreflexion der Mitarbeitenden aussagekräftige Ergebnisse liefert.

In der Evaluation der Forschung setzt die PSH auf das *Scientific Advisory Board*, das die Forschungsprojekte begleitet und für die Qualitätssicherung im Projekt zuständig ist. Übergeordnet ist der wissenschaftliche Beirat für die Begleitung der Forschungsausrichtung auf Ebene Hochschulleitung eingesetzt worden. Dieser soll die PSH in forschungsstrategischen Entscheidungen unterstützen und bei der Akquisition von Drittmitteln beraten sowie die breite Vernetzung in der *Scientific Community* fördern. Aus Sicht der Gutachtenden könnte die PSH den Beirat auch für eine intensive Auseinandersetzung mit der Entwicklung der Forschung und Entwicklung an der PSH und der strategischen Ausrichtung nutzen. Die Verbindung zwischen strategischer Führung, Hochschulleitung und wissenschaftlichem Forschungsbeirat soll weiter gestärkt werden, um den Leistungsbereich Forschung und Entwicklung als Ganzes zu stärken.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe 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 PSH hat die Ausbildungsstudiengänge und die Weiterbildungsstudiengänge modularisiert und mit ECTS gewichtet (gemäss der Verordnung Koordination Lehre, SR. 414.205.1). Bei Abschluss des Bachelorstudiums werden das Lehrdiplom *Bachelor of Arts in Primary Education* für die entsprechenden Schuljahre der Primarstufe, ein *Transcript of Records* und ein *Diploma Supplement* abgegeben.

Der Leistungsbereich Forschung und Entwicklung ist vielseitig vernetzt und in Kooperationen involviert. Insbesondere mit der PHZH werden gemeinsame Lehrveranstaltungen und Forschungskolloquien angeboten. Mit weiteren Hochschulen werden Tagungen und Publikationen

organisiert (z. B. PH Graubünden, Universität Basel, Universität Fribourg, University of Malta und Georgetown University).

Die PSHH ermöglicht den DWA Mobilität, indem sie eine Freistellung von maximal 15 Wochen ermöglicht, innerhalb derer eine Weiterbildung absolviert oder einer anderen im Interesse der PSHH liegenden Tätigkeit nachgegangen werden kann. Auch die ATB können im Rahmen der Personalverordnung des Kantons eine solche Freistellung anstreben. Die Mobilität in der Forschung respektive von Forschenden wird über Visiting Scholarships gefördert.

Für die Studierenden besteht die Möglichkeit, das *Stage linguistique* zu absolvieren. Dieses wird an der HEP-BEJEUNE in Form eines Aufenthaltes im Klassenzimmer absolviert und dient dazu, Sprache und Kultur der Westschweiz kennen zu lernen. Daneben gibt es die Möglichkeit, ein Mobilitätssemester gemäss dem Mobilitätsprogramm SEMP (die PSHH kann aufgrund des Kooperationsvertrages mit der PHZH das SEMP nutzen) zu absolvieren. Dazu stehen aktuell vier Studierenden Plätze offen. Das Interesse an einem Mobilitätssemester ist von durchschnittlich zwei Studierenden 2011 auf durchschnittlich fünf Studierende 2020 leicht gestiegen.

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass die PSHH die Bachelorstudiengänge modularisiert und mit ECTS versehen hat. Die genauere Betrachtung der Module zeigt, dass es sich stellenweise um sehr kleine Module handelt, die mit 1–3 ECTS-Punkten bemessen sind (Ausnahme bilden die Praktika). Die Hochschulleitung möchte eine Aufwertung der Module in Form der Vergabe einer grösseren Anzahl ECTS-Punkte anstreben. Ein Wechsel zu einem modularen Setting, das den Studierenden mehr Wahlmöglichkeiten gibt und eine Schwerpunktsetzung (Vertiefung) ermöglicht (*student voice and choice*), die sich dann auch bezüglich der Vergabe von ECTS-Punkten niederschlägt.

Die PSHH kann auf ein grosses Netzwerk im Praxisfeld zurückgreifen, das sie für die Entwicklung der PSHH gewinnbringend einsetzt und welches sie noch sichtbarer gegen aussen darstellen könnte. Im Bereich der Mobilität sehen die Gutachtenden Optimierungspotenzial. Sie raten der PSHH, ihre Position zu stärken, indem sie sich noch besser vernetzt. Hier würde sich eine stärkere Anbindung an die Bodenseeregion anbieten.

Die Praxiserfahrung, die mit einem Aufenthalt an einer ausländischen Hochschule gewonnen wird, kann Studierende nur bereichern. Beim *Stage linguistique* bestätigt sich dies auf nationaler Ebene vollumfänglich.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 3.3 als grösstenteils erfüllt.

**Empfehlung 3:** Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PSHH, ihr internationales Netzwerk auszubauen und Anreize zu schaffen, um die Mobilität in beide Richtungen (*Incoming* und *Outgoing*) zu erhöhen.

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

#### *Beschreibung und Analyse*

Die Zulassung zum Studium ist in der Zulassungsverordnung der PSHH, die sich auf das EDK Diplomanerkennungsreglement, das HFKG und den Qualifikationsrahmen nfq.ch abstützt, geregelt. Alle Bachelorstudiengänge sind durch die EDK anerkannt. Die Zulassungsvoraussetzungen werden auf der Website der PSHH allen Interessierten zugänglich gemacht.



Die Modalitäten für die Beurteilung der Leistungen sind in der Prüfungsverordnung, die in der rechtlichen Sammlung des Kantons Schaffhausen publiziert ist, und auch auf der Website der PSHH veröffentlicht. Die Modulbeschreibungen beinhalten den Standardbezug, die Kreditierung und die Ziele in Bezug auf Wissen, Lernen und Können. Jede Modulbeschreibung ist mit Angaben zur Form und zum Inhalt des Leistungsnachweises ausgestattet.

Für den PSHH-internen Gebrauch finden sich alle Unterlagen im QM-Piloten. Die Überprüfung auf Aktualität erfolgt jährlich durch die Dozierenden.

Die Abgabe der Ausbildungsabschlüsse im Bereich der Ausbildung sind in der Studiengangverordnung festgelegt.

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten feststellen, dass die PSHH die Zulassungsbedingungen und Regelungen für den Studienverlauf (Leistungsnachweise etc.) durchgängig geregelt hat. Sie sind kommuniziert und ins QM-System eingebunden, alle Dokumente sind im QM-Pilot abgelegt. In den Gesprächen konnte verifiziert werden, dass sich die Studierenden gut abgeholt fühlen, gerade auch weil die PSHH zahlreiche Informationsveranstaltungen zum Studium anbietet. Mit dem QM-Piloten verfügt die PSHH über ein Instrument mit allen relevanten Informationen. Gleichzeitig sind die Wege an der PSHH kurz, so dass auch die mündliche Weitergabe von Informationen an die Studierenden gut funktioniert.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe 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*

Die rechtlichen Rahmenbedingungen für das Personal sind in der Personalverordnung PSHH und im Personalreglement der PSHH festgelegt. Die Finanzierung der PSHH erfolgt über den Träger mittels Rahmenkredit, der zusammen mit der Leistungsvereinbarung für jeweils vier Jahre abgeschlossen wird. Im Rahmenkredit sind die jährlichen Globalbeiträge des Kantons und der Anteil, der zusätzlich durch die PSHH selbst zu erwirtschaften ist, definiert. Die PSHH kann als Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit die finanziellen Mittel im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben selbst regeln. Die Verantwortung für die Umsetzung des Leistungsauftrags und den Mitteleinsatz hat der Hochschulrat.

Die Führung des Personals der PSHH ist Aufgabe der Hochschulleitung bzw. der erweiterten Hochschulleitung. Diese Aufgabe wird durch jährlich stattfindende Personalgespräche mit den DWA in Form von Standortgesprächen und Pensengesprächen wahrgenommen. Die genaue Beschreibung des förderorientierten Standortgesprächs und des Pensengesprächs kann dem Personalreglement der PSHH entnommen werden.

Die Anstellung des ATB ist gemäss der Verordnung Hochschulleitung Aufgabe der Hochschulleitung.

Die Räumlichkeiten der PSHH befinden sich aktuell in zwei vom Kanton gemieteten Liegenschaften. Die resultierenden Infrastrukturkosten sind Teil des Rahmenkredits im Leistungsauftrag. Voraussichtlich ab 2024 kann die PSHH neue Räumlichkeiten im Kammgarnareal beziehen. Die PSHH erhält damit zentral in Bahnhofs- und Rheinnähe nach ihren Bedürfnissen

umgebaute Räumlichkeiten.

Die IT wird momentan noch über einen Kooperationsvertrag mit der PH Zürich betrieben. Aktuell findet aber eine Ablösung von der PHZH statt, die im Sommer 2022 abgeschlossen sein wird. Die PSHH wird danach ihr eigenes Campusmanagementsystem betreiben und die entsprechenden Prozesse in der Aus- und Weiterbildung selbst verwalten. Dies hat zur Folge, dass für den Support zwei Mitarbeitende mit jeweils 20 Stellenprozenten angestellt werden. Weiterhin soll die Lernplattform ILIAS in Kooperation mit der PHZH betrieben werden, um den fachlichen Austausch aufrechtzuerhalten.

Die Gutachtendengruppe beurteilt die Herkunft und die Verwendung der Mittel als klar und transparent. Die PSHH führt zur Verwaltung der Finanzen ein eigenes Rechnungswesen. Die von der Leitung Finanzen und Personal erstellten Budgets und Abrechnungen werden von der Hochschulleitung besprochen und alle vier Monate findet ein Finanzcontrolling statt.

Die personellen Ressourcen sind an der PSHH eher knapp bemessen. Es gibt einige Mitarbeitende mit sehr kleinen Stellenpensen, etliche erfüllen mehrere Aufgaben respektive sind in verschiedenen Funktionen tätig. Es ist anerkennenswert, dass mit einer dünnen Personaldecke alle Aufgabenbereiche augenscheinlich engagiert und gut abgedeckt sind.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 4.1 als vollständig erfüllt.

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

#### *Beschreibung und Analyse*

Die rechtlichen Grundlagen des Personalmanagements sind in diversen Verordnungen, für die Löhne insbesondere die Lohnverordnung des Kantons Schaffhausen, geregelt. Die Gewinnung von neuem Personal wird entlang der Personalstrategie vorgenommen. Darin enthalten sind Beschreibungen zur Qualifikationsanforderung, zum Auswahlverfahren und den Anforderungen an DWA und ATB.

Die Förderung der Mitarbeitenden erfolgt nach den rechtlichen Grundlagen und nach der Grundlage des Personalentwicklungskonzepts.

Die Mitarbeitenden werden durch die erweiterte Hochschulleitung direkt geführt. Alle Mitarbeitenden sind je einem Mitglied unterstellt. Die DWA haben ein jährliches Pensengespräch, alle zwei Jahre ein förderorientiertes Standortgespräch und alle vier Jahre eine vertiefte Beurteilung. Mit dem ATB-Personal werden jährliche Personalgespräche (Ziel- und Leistungsbeurteilung) gemäss der Personalverordnung des Kantons Schaffhausen geführt. Die Personalführungsprozesse sind dokumentiert, die Personalentwicklung und -förderung ist im Personalentwicklungskonzept beschrieben. Alle Mitarbeitenden der PSHH haben eine Funktionsbeschreibung ihrer Anstellung.

Die DWA verfügen in der Regel über einen Masterabschluss im zu unterrichtenden Fachgebiet, sie weisen hochschuldidaktische Qualifikationen sowie ein Lehrdiplom und Unterrichtserfahrung auf der Zielstufe aus. Der PSHH ist es wichtig, dass die hochschuldidaktischen Fähigkeiten umfassend vorliegen. Besteht diesbezüglich Handlungsbedarf, wird dieser gemäss dem Konzept Hochschuldidaktik angegangen. Fehlt der Zielstufenbezug, so bietet die PSHH eine entsprechende modularisierte Zusatzqualifikation «Zielstufenbezug» an.

Bereichsleitende verfügen ebenfalls über einen Masterabschluss und eine zusätzliche Qualifikation (Doktorat oder Aus- oder Weiterbildung in der Führung oder betriebswirtschaftliche Qualifikation), die sie für ihre Funktion befähigt.

Die Anforderungen an die ATB sind eine gemäss der Stellenbeschreibung entsprechende Grundausbildung.

Die Praxislehrpersonen verfügen über mindestens drei Jahre Berufserfahrung. Für eine fachliche Qualifizierung kann an der PHSH der CAS Praxislehrperson absolviert werden.

Die Gutachtenden anerkennen, dass die PHSH ein elaboriertes und klar dokumentiertes Bewerbungsverfahren durchführt und ihr Personal entsprechend den verlangten Voraussetzungen für die jeweiligen Anstellungen rekrutiert. Darüber hinaus stellt die PHSH auch Angebote, um Lücken bezüglich verlangter Voraussetzungen zu schliessen. In den sogenannten Standortförderungsgesprächen wird die Personalentwicklung thematisiert und geplant. Der PHSH ist das doppelte Kompetenzprofil ein Anliegen. Bestätigt wurde dies, indem von zwölf Dozierenden sieben bereits darüber verfügen und die weiteren fünf Dozierenden sich in einem Förderprogramm befinden.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 4.2 als vollständig erfüllt.

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

#### *Beschreibung und Analyse*

Grundlage für die Laufbahnentwicklung sind das Personalentwicklungskonzept und die Personalstrategie.

Die Laufbahnentwicklung der DWA kann wie folgt sein: Hochschullaufbahn, fachliche und wissenschaftliche Spezialisierung (Promotion), erweitertes Dozierendenprofil (Mehrfachprofil in mindestens zwei der Leistungsbereiche), Stabstätigkeit, Leitungslaufbahn oder wissenschaftliche Karriere. Die PHSH fördert die DWA je nach deren Interessen mit der Erstellung von individuellen Tätigkeitsprofilen, Angeboten für wissenschaftliche Mitarbeitende, flexiblen wie auch festen Pensen, Unterstützung von Qualifizierungsmassnahmen oder befristeten Mandaten im Rahmen eines Projektauftrags.

Promovierende und Habilitierende können ein Gesuch für Unterstützungsleistungen bei der erweiterten Hochschulleitung einreichen. Zudem gibt es Gefässe wie Forschungskolloquien oder gemeinsame forschungsorientierte Lehrveranstaltungen.

Bei den ATB steht die fachliche Qualifizierung im Vordergrund, *Jobenrichment*, Jobrotation und Qualitätszirkel. Die PHSH will gut qualifiziertes Personal im administrativen Bereich einstellen und auch halten.

Die Gutachtenden stellen fest, dass an der PHSH die Weiterbildung des Personals einen hohen Stellenwert einnimmt. Dieser Umstand ist unter anderem auch der begrenzten Führungslaufbahn geschuldet. In den Gesprächen hat sich gezeigt, dass der Nachwuchs viel Initiative zeigt und bemüht ist, die eigenen Fördermöglichkeiten zu nutzen.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PHSH das Thema der Laufbahnentwicklung aufgrund der gegebenen Einschränkungen weiter zu fördern. Sie erachten es als wichtig, dass der wissenschaftliche Nachwuchs über alle vorhandenen Gefässe gefördert und finanziell

unterstützt wird. Die PHSH muss Strukturen schaffen sowie die vorhandenen Beziehungen pflegen und erweitern, die es dem Nachwuchs ermöglichen, sich mit der wissenschaftlichen Community zu vernetzen und Kooperationsmöglichkeiten zu suchen. Dabei soll auch die internationale Mobilität berücksichtigt werden.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtengruppe beurteilt den Standard 4.3 als grösstenteils erfüllt.

**Empfehlung 4:** Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PHSH, die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu intensivieren und weiter auszubauen und die dafür notwendigen finanziellen Mittel zur Verfügung zu stellen.

### **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 PHSH hat ein Kommunikationskonzept, welches die Kommunikationsziele, die Arbeitsweise und die kommunikativen Massnahmen definiert. Die Informationen zum Qualitätsmanagement sind im Konzept wie folgt festgehalten:

Der Hochschulrat erhält Informationen aus dem Betrieb der PHSH und aus der Hochschulleitung.

An den Konferenzen PHSH (einmal pro Jahr), DWA (fünf Mal pro Jahr) und den Semestersitzungen ATB (am Ende des Semesters) werden die für den Betrieb und die Entwicklung der Hochschule grundsätzlichen und übergeordneten Informationen weitergegeben.

An den Sitzungen in den Fach- und Leistungsbereichen und den Verwaltungseinheiten werden spezifische Informationen in Absprache mit der Hochschulleitung bzw. mit der erweiterten Hochschulleitung kommuniziert.

Die Kommunikation per «Info-Mail» dient dazu, kurzfristige Informationen an die Mitarbeitenden und/oder an die Studierenden der Hochschule weiterzugeben. Info-Mails wurden insbesondere in der Corona-Pandemie häufig genutzt, um allfällige Massnahmen und Auswirkungen zu kommunizieren.

Die persönlichen Gespräche dienen der Information und dem Austausch zu spezifischen Regelungen und Abläufen, zur Personalentwicklung, zur Leistungsbeurteilung und für die Lösung von Konflikten.

Die gemeinsame «Semesteröffnung» mit allen Mitarbeitenden und Studierenden, jeweils zu Beginn jedes Semesters, bietet Raum für Gedanken zum Studium, Erläuterung zum Studienbetrieb und den Studienzielen, der Weiterentwicklung aufgrund der Evaluationsergebnisse und bietet zudem Gelegenheit für individuelle Fragen und persönlichen Austausch.

Der «Semesterabschluss», jeweils zum Ende des Semesters, erlaubt einen Rückblick, Informationen zum Studienbetrieb, zu den Evaluationsergebnissen und abgeleiteten Massnahmen sowie zur Hochschulentwicklung.

Die Kommunikation über Abgeordnete im Studierendenforum erfolgt über den «Studiengangs-Chat» und betrifft spezifische Informationen zu den Studiengängen, zu Befragungen und Meinungsbildungen.

Alle repräsentativen Gruppen haben Zugang zum Dokumenten- und Prozessmanagementsystem QM-Pilot mit Vorlagedokumenten, Formularen und Prozessen. DWA und ATB steht zudem der Fileserver *Big Sister* zur Verfügung, auf welchem Protokolle, Konferenzunterlagen, Berichte

usw. abgelegt werden. Die Praxislehrpersonen können auf der Lernplattform ILIAS auf verschiedene Lehr- und Lernmaterialien zurückgreifen.

Externe *Stakeholder* sowie die breite Öffentlichkeit können sich auf der Website sowie über den Jahresbericht der PSHH zum Thema QM an der PSHH informieren.

Die Gutachterinnen und Gutachter erachten die internen Kommunikationswege und Kommunikationsformen als zielführend und der Grösse der Hochschule angemessen. Die Website der PSHH enthält eine gute Informationsgrundlage zur Qualitätssicherungsstrategie.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe 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 PSHH erstellt jährlich einen Geschäftsbericht, bestehend aus Jahresbericht und Jahresrechnung. Der Geschäftsbericht wird vom Hochschulrat genehmigt und dem Kantonsrat zur Kenntnis gebracht. Mit dem Geschäftsbericht wird eine breitere Öffentlichkeit über Entwicklungen an der PSHH informiert.

Die PSHH betreibt eine Website, wo sie *News* aufschaltet und Angebote und Projekte der Leistungsbereiche adressatenorientiert aufbereitet sind. Die Website dient vorwiegend dazu, Interessentinnen und Interessenten für ein Studium an der PSHH anzusprechen und das Schulpersonal über die vielfältigen Angebote der Weiterbildung und der Dienstleistungen zu informieren. Relevante Themen für Studierende und Mitarbeitende bezüglich Fachbereiche und Studienelemente sowie Zugänge zu internen elektronischen Plattformen stehen bereit. Die Abteilung Forschung und Entwicklung gibt Einblicke in laufende und abgeschlossene Projekte, Publikationen und Kooperationen. Die wichtigen Zugänge zum Didaktischen Zentrum sowie zum Kursangebot der Lehrerweiterbildung befinden sich ebenfalls auf der Website.

Quartalsweise veranstaltet die PSHH Informationsabende für Interessierte, an denen Besucherinnen und Besucher auch direkten Kontakt mit der Hochschulleitung und Studierenden haben können.

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass die PSHH die relevanten Informationen auf der Website veröffentlicht und regelmässig neue Informationen aufschaltet. Allen Interessierten ist es möglich, über die Website Informationen zum Studienangebot und zu den Abschlüssen zu erhalten. Die PSHH macht zudem über verschiedene Kanäle Werbung: Einerseits betreibt sie eine Seite in der lokalen Presse, die von den Studierenden selbst gestaltet wird, und andererseits wirbt sie auch mit Plakaten im öffentlichen Raum. Sie nutzt die gängigen *Social-Media*-Kanäle wie *Twitter*, *Facebook* und *Instagram*.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 5.2 als vollständig erfüllt.

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

Die Qualitätssicherungsstrategie der PSHH ist fest in der Hochschulstrategie integriert. Als besondere Stärke wird die Erarbeitung des Qualitätsleitbilds hervorgehoben, welches die PSHH als wertvolles Instrument für die Erarbeitung des «Konzepts Qualitätsmanagement» genutzt hat. Das QM-System zeichnet sich durch eine konzeptionell sehr gut dargestellte Basis aus. Operativ sind die QM-Massnahmen konsequent umgesetzt.

Eine weitere Stärke der PSHH ist die systematische Nutzung des umfangreich aufgebauten und über Jahre gut etablierten QM-Piloten. Trotz relativer Kleinheit und daraus resultierenden kurzen Wegen, die schnelle und flexible Kommunikation ermöglichen, hat die PSHH über Jahre ein systematisches Prozessmanagement aufgebaut, in einer Prozesslandkarte übersichtlich abgebildet und im QM-Piloten systematisch gepflegt. Dabei bleibt die mündliche Kommunikation weiterhin wichtig, das dialogische Prinzip wird in allen Qualitätsbereichen hochgehalten. Darüber hinaus hat es die PSHH verstanden, die wichtigsten Informationen zu ihren Tätigkeiten, ihren angebotenen Studiengängen sowie zum QM über ihre Website bestens öffentlich zugänglich zu machen.

Die PSHH orientiert sich am EFQM-Modell der Qualitätsentwicklung, das für die Bedarfe einer Bildungsinstitution adaptiert und auf die Bedürfnisse der PSHH angepasst wurde. Eine vertiefte Auseinandersetzung auf der Systemebene hat stattgefunden, alle Qualitätsprozesse laufen nach dem PDCA-Zyklus ab.

Die Umsetzung der Qualitätsstrategie findet nach einem klar geregelten Controllingprozess statt, wobei eine hochentwickelte Mitwirkungskultur mit allen Anspruchsgruppen gepflegt wird (z. B. mit den Studierenden über das regelmässig tagende Studierendenforum).

Die PSHH hat sich eine Organisationsstruktur gegeben, die bedürfnisgerechte Entscheidungen ermöglicht. Die organisationale Einordnung der Forschung und Entwicklung als Abteilung und nicht als Prorektorat werten die Gutachterinnen und Gutachter als Herausforderung. Die PSHH vergibt hier die Chance, Forschung und Entwicklung als (gleich) wichtigen Leitungsbereich zu positionieren und als gleichwertig zu deklarieren, Forschung und Lehre einfacher zu verknüpfen und nach aussen sichtbar zu machen.

Seit dem Erhalt des rechtlichen Status, eine selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt zu sein, steuert sich die PSHH über ein Globalbudget finanziell selbst. Um diese Steuerung wahrzunehmen, ist die PSHH auf die Bereitstellung von relevanten und aktuellen quantitativen und qualitativen Daten angewiesen. Die Gutachtenden attestieren der PSHH, dass sie in den vier Leistungsbereichen quantitative Kennzahlen erhebt, diese bislang aber eher einzelfallweise vorliegen und sich vornehmlich auf Quantität beziehen (Finanzdaten). Die Gutachtendengruppe bestärkt die PSHH, systematisch quantitative und qualitative Informationen zu erheben und diese in aggregierter Form für die Steuerung der Hochschule zu nutzen.

Die Bereiche der nachhaltigen Entwicklung und der *Diversity* sind noch im Aufbau begriffen. Die PSHH hat die Funktion von Beauftragten in beiden Bereichen geschaffen und erste Standortbestimmungen sowie die Formulierung von Massnahmenkatalogen haben stattgefunden. Die PSHH wird beide Bereiche in die neue Strategie (2023–2026) integrieren und mit Zielen hinterlegen. Die Ausarbeitung von Konzepten hat in beiden Bereichen begonnen. Die PSHH sollte diesen Weg konsequent weiter beschreiten.

Im Bereich der Forschung trägt der mit externen Personen besetzte Forschungsbeirat zur Qualitätssicherung der Forschung bei. Forschung und Entwicklung sind an der PSHH personell und finanziell an einer unteren Grenze (kritische Masse), was den für tertiäre Institutionen notwendigen Auf- und Ausbau erschwert (z. B. auch in der Drittmittelwerbung). Eine konsequente Nachwuchsförderung könnte hier unter anderem hilfreich sein.

Aus Sicht der Gutachtenden hat die Mobilität an der PSHH noch Optimierungspotenzial. Das betrifft sowohl *Incoming* als auch *Outgoing*. Obwohl die PSHH auf ein gut ausgebautes Netzwerk im Praxisfeld verfügt, sollte sie versuchen, dieses noch besser gegen aussen darzustellen. Die Gutachtenden erachten eine stärkere Vernetzung mit angrenzenden Regionen wie zum Beispiel die Anbindung an die Bodenseeregion als zielführend, um die Mitarbeitenden- und Studierendenmobilität auszubauen

## 6 Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems

**Empfehlung 1:** Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PSHH, die strategisch relevanten Informationen zentral zu bündeln und auszuweisen, damit der Hochschulrat und die Hochschulleitung ihre Führungsentscheide auf eine breit abgestützte Informationsbasis abstellen können.

**Empfehlung 2:** Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PSHH, die Ressourcenzuteilung für den Leistungsbereich Forschung & Entwicklung zu erhöhen.

**Empfehlung 3:** Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PSHH, ihr internationales Netzwerk auszubauen und Anreize zu schaffen, um die Mobilität in beide Richtungen (*Incoming* und *Outgoing*) zu erhöhen.

**Empfehlung 4:** Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PSHH, die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu intensivieren und weiter auszubauen und die dafür notwendigen Mittel zur Verfügung zu stellen.

## 7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtendengruppe

Aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts der PSHH vom 13. Juli 2021 und der Vor-Ort-Visite vom 2. bis 3. November 2021 schlägt die Gutachtendengruppe der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ vor, die Akkreditierung der PSHH mit folgenden Auflagen auszusprechen:

**Auflage 1:** Die PSHH muss den Stellenwert der Forschung und Entwicklung in der Organisation und den damit verbundenen Einfluss auf das Qualitätssicherungssystem überprüfen und allfällige rechtliche und organisatorische Anpassungen vornehmen.

**Auflage 2:** Im Bereich der nachhaltigen Entwicklung muss die PSHH klare Ziele und Massnahmen definieren und ihre Umsetzung periodisch überprüfen.

**Auflage 3:** Im Bereich der Diversität muss die PSHH klare Ziele und Massnahmen definieren und ihre Umsetzung periodisch überprüfen.

Für die Erfüllung der Auflagen sieht die Gutachtendengruppe einen Zeithorizont von zwei Jahren vor; die Überprüfung soll im Rahmen einer «Sur-Dossier-Prüfung» mit zwei Gutachterinnen und Gutachtern stattfinden.

## 8 Stellungnahme der PSHH

Die PSHH hat mit Schreiben vom 20. Januar 2022 Stellung zum Teil B (Antrag der AAQ) und zum Teil C (Bericht der Gutachtendengruppe) Stellung genommen. Einleitend hält die PSHH fest, dass der Bericht der Gutachtendengruppe der PSHH ein gutes Zeugnis ausstelle und anerkenne, dass die PSHH sich in den letzten Jahren intensiv mit Fragen der Qualitätssicherung und -entwicklung auseinandergesetzt habe.

Bezugnehmend auf die Auflage 1 wünscht sich die PSH Klärung. Sie ist unsicher, ob sich diese auf den Stellenwert von Forschung und Entwicklung innerhalb des Organigramms der PSH oder auf den Stellenwert der Forschung im Qualitätssicherungssystem bezieht. Die PSH legt diesbezüglich dar, dass die Forschung und Entwicklung vom Qualitätssicherungssystem umfasst werde.

Zu den Auflagen 2 und 3 äussert sich die PSH dahingehend, dass sie in den Bereichen Nachhaltigkeit und Diversität den bereits eingeschlagenen Weg konsequent weiter gehen wird und die Auflagen sie darin bestärken.

Die PSH nimmt weiter Stellung zu den Empfehlungen. Bei der Empfehlung 2 schlägt sie vor, diese in die Auflage 1 zu integrieren oder umgekehrt. Die Empfehlung 3 sollte klarer als Empfehlung formuliert werden und zu Empfehlung 4 wünscht sich die PSH Konkretisierung.

## **9 Würdigung der Stellungnahme durch die Gutachterinnen und Gutachter**

Die Gutachterinnen und Gutachter haben Kenntnis genommen von der Stellungnahme der PSH. Sie halten fest, dass die Auflage 1 auf die Positionierung der Forschung und Entwicklung innerhalb der PSH abzielt. Lehre und Forschung sollte organisatorisch in einer Hochschule auf der gleichen Ebene angesiedelt sein, damit die Qualität gleichmässig gesichert werden kann. Sie präzisieren die Auflage 1 wie folgt: Die PSH muss den Stellenwert der Forschung und Entwicklung in der Organisation und den damit verbundenen Einfluss auf das Qualitätssicherungssystem überprüfen und allfällige rechtliche und organisatorische Anpassungen vornehmen.

Die Gutachtenden präzisieren zu Empfehlung 2, dass dabei die Ressourcenzuteilung an die Abteilung Forschung und Entwicklung im Blickwinkel stand. Die Empfehlung wird wie folgt konkretisiert: Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PSH, die Ressourcenzuteilung für den Leistungsbereich Forschung & Entwicklung zu erhöhen.

Um die Empfehlung 3 verständlicher und als Empfehlung sichtbarer zu machen, lautet die neue Formulierung: Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PSH, ihr internationales Netzwerk auszubauen und Anreize zu schaffen, um die Mobilität in beide Richtungen (*Incoming* und *Outgoing*) zu erhöhen.

Die Gutachterinnen und Gutachter bestätigen, dass die PSH über Strukturen für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses verfügt, diese sollten jedoch noch weiter ausgebaut werden (als Anregung und nicht abschliessend zu verstehen wird auf Laufbahnberatung oder Mitarbeit an Forschungsprojekten verwiesen). Um das zu realisieren, sind entsprechende finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen. Die Empfehlung wurde diesbezüglich modifiziert und lautet nun: Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PSH, die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu intensivieren und weiter auszubauen und die dafür notwendigen finanziellen Mittel zur Verfügung zu stellen.





# Teil D

## Stellungnahme der PSHH

20. Januar 2022



## **Stellungnahme zum Bericht der externen Evaluation im Rahmen der institutionellen Akkreditierung der PSHH vom 7. Dezember 2021**

Der Bericht der externen Evaluation durch die Gutachtergruppe basiert auf der Analyse des Selbstbeurteilungsberichts der PSHH vom Juli 2021, auf der Dokumentenanalyse und auf der Auswertung der Gespräche an der Vor-Ort-Visite Anfang November 2021. Die Einschätzungen der Gutachtergruppe orientieren sich an den 18 vorgegebenen Standards des HFKG. Der Bericht stellt der PSHH in vielen Bereichen ein gutes Zeugnis aus und anerkennt, dass sich die PSHH in den vergangenen Jahren intensiv mit Fragen der Qualitätssicherung und -entwicklung auf unterschiedlichen Ebenen auseinandergesetzt hat.

Die Gutachtergruppe sieht im EFQM-Modell eine solide und tragfähige Basis des Qualitätsmanagementsystems der PSHH und bescheinigt die konsequente Umsetzung auf der operativen Ebene. Die Verortung der wesentlichen Prozesse innerhalb der Prozesslandkarte und die Abbildung der Prozesse im QM-Pilot werden von den Gutachterinnen und Gutachtern als besondere Stärken wahrgenommen. Dies deckt sich mit unserer Selbstbeurteilung und unseren Erfahrungen im Berufsalltag. Die zielgerichtete und ausdauernde Arbeit an Qualitätsfragen hat eine lange Tradition an der PSHH. Sie begann mit obligatorischen Modulevaluationen, jährlichen Schlussequalifikationen, periodischen Absolventenbefragungen sowie der Erarbeitung eines Qualitätsleitbildes und wurde über Jahre konsequent fortgesetzt. So hat sich das Qualitätsmanagement und die Qualitätssicherungsstrategie kontinuierlich weiterentwickelt und etabliert.

Weitere Stärken sieht die Gutachtergruppe in der gelebten Qualitätskultur an der PSHH und der hoch entwickelten Mitwirkungskultur durch den lebendigen Dialog mit den verschiedenen Anspruchsgruppen. Darin erkennen wir uns wieder.

Die Gutachtergruppe bestätigt der Pädagogischen Hochschule Schaffhausen, dass sie über ein Qualitätssicherungssystem verfügt, das alle Bereiche und Prozesse der Hochschule erfasst. Mit Freude nehmen wir zur Kenntnis, dass die PSHH damit die zentralen Voraussetzungen für die Akkreditierung nach Artikel 30 HFKG erfüllt. Der Antrag der AAQ an den Akkreditierungsrat folgt der Empfehlung der Gutachtergruppe zur institutionellen Akkreditierung der PSHH.

### **Stellungnahme zur Auflage 1 im Bereich Forschung**

#### *Auflage 1*

*Die PSHH muss den Stellenwert der Forschung und Entwicklung im Qualitätssicherungssystem überprüfen und allfällige rechtliche und organisatorische Anpassungen vornehmen.*

Die Formulierung dieser Auflage wirft verschiedene Fragen auf:

Geht es um den Stellenwert von Forschung und Entwicklung innerhalb des Organigramms der PSHH oder um den Stellenwert der Forschung und Entwicklung im Qualitätssicherungssystem? Wir verstehen sie so, dass die Gutachtergruppe Zweifel bezüglich der Verortung von Forschung und Entwicklung im Organigramm der PSHH äussert und daraus den Stellenwert der Forschung und Entwicklung innerhalb der PSHH ableitet. Es bleibt aber zum einen unklar, woraus die beschriebenen Zweifel resultieren. Zum anderen fehlen nachvollziehbare Begründungen für diese Einschätzung.

Der Bereich Forschung und Entwicklung ist ins Qualitätssicherungssystem integriert. Die Organisationsstruktur mit einer Forschungsleitung ist gewachsen und schien bisher angemessen. Die Forschungsleitung sollte damit von organisatorischen und operativen Aufgaben der Hochschulleitung entbunden werden, sodass die personellen Ressourcen vollumfänglich der Forschung und Entwicklung zur Verfügung stehen.

Die derzeitige Organisationsstruktur ist unseres Erachtens kein Anzeichen dafür, dass die Bedeutung der Forschung an der PSHH als gering erachtet wird. Die strategischen Entscheide fallen in der Erweiterten Hochschulleitungssitzung, in der die Abteilungsleitung Forschung und Entwicklung vertreten ist.

Wir nehmen aber zur Kenntnis, dass dies, von aussen betrachtet, anders eingeschätzt werden kann. Wir werden unsere Organisationsstruktur und die personelle und finanzielle Ausstattung überprüfen, aus der Analyse entsprechende Ziele und Massnahmen ableiten und in einem nächsten Schritt umsetzen. Danach werden die getroffenen Massnahmen überprüft, ob die längerfristig erwünschten Ziele erreicht werden konnten.

## **Stellungnahme zur Auflage 2 im Bereich Bildung für eine nachhaltige Entwicklung**

### *Auflage 2*

*Im Bereich der nachhaltigen Entwicklung muss die PSHH klare Ziele und Massnahmen definieren und deren Umsetzung periodisch überprüfen.*

Die PSHH betrachtet die Auflage 2 der Gutachtergruppe «Verankerung von BNE/NE in der Strategie der PSHH» als Bestätigung des eingeschlagenen Weges.

Den Themenbereich «Bildung für eine Nachhaltige Entwicklung» (BNE) versteht die PSHH im Gesamtkontext von «Nachhaltiger Entwicklung» (NE). Nachhaltige Entwicklung betrachten wir als eine der wichtigsten gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen der kommenden Jahre, und wir werden unseren Beitrag dazu leisten und entsprechende Ressourcen zur Verfügung stellen.

Neben Bildungsthemen werden wir uns beispielweise bei den anstehenden infrastrukturellen Veränderungen der PSHH, die mit dem Umzug in die Räume der Kammgarn einhergehen, aktiv für NE-Aspekte einsetzen.

Ziele und Massnahmen im Bereich BNE werden Bestandteil der neuen Strategie 2023–2026 der PSHH sein. Wir beabsichtigen, diese Ziele und Massnahmen in der

Qualitätssicherungsstrategie zu verankern. Dort werden die Schwerpunkte und die Etappierung der Massnahmen festgelegt.

### **Stellungnahme zur Auflage 3 im Bereich Diversität**

#### *Auflage 3*

*Im Bereich der Diversität muss die PSHH klare Ziele und Massnahmen definieren und deren Umsetzung periodisch überprüfen.*

Die PSHH fühlt sich durch die Auflage 3 der Gutachtergruppe im bisherigen Bestreben für Diversität bestätigt.

In verschiedenen Projekten wurden bereits Erfahrungen zur konkreten Umsetzung von Diversity gesammelt. Diese Entwicklung wird fortgesetzt, indem Diversität als Bestandteil in die künftige Strategie der PSHH aufgenommen wird, um das bisher Erreichte zu verstetigen und weiterzuentwickeln. In der zukünftigen «Diversity Policy» wird die Einstellung der PSHH, Vielfalt als Chance zu sehen und Diskriminierung zu verhindern, sichtbar gemacht. Im Konzept für Diversität werden Ziele und Massnahmen formuliert, die überprüft werden. Im Rahmen dieser Entwicklung werden auch entsprechende personelle und materielle Ressourcen zur Verfügung gestellt. Das Feedback der Gutachtergruppe unterstützt die PSHH beim bevorstehenden Prozess zur Stärkung und Verankerung von Nachhaltigkeit im Kernbetrieb unserer Hochschule.

### **Stellungnahme zu den Empfehlungen**

Die Empfehlung 1 ist gut nachvollziehbar und begründet.

Die Empfehlung 2 und die Auflage 1 überschneiden sich inhaltlich und zielen in dieselbe Richtung. Es bleibt unklar, warum die Gutachtergruppe in diesem Bereich sowohl eine Auflage als auch eine Empfehlung gibt. Wir schlagen vor, die Empfehlung 2 in die Auflage 1 zu integrieren oder umgekehrt.

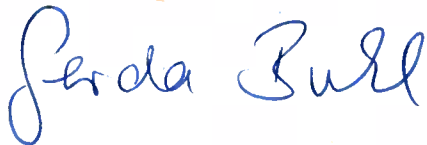
Die Empfehlung 3 zum Thema Mobilität ist nicht als Empfehlung formuliert, und es bleibt unklar, was damit gemeint ist.

Die Empfehlung 4 zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist sehr allgemein formuliert. Da an der PSHH die Strukturen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses bereits bestehen, schlagen wir vor, diese Empfehlung zu konkretisieren oder zu streichen.

Die PSHH betrachtet den Prozess der Akkreditierung als Chance für die Weiterentwicklung der Hochschule und dankt für das konstruktive Feedback. Der Bericht gibt Impulse für den bevorstehenden Prozess, die Schwerpunkte für die zukünftige strategische Ausrichtung der PSHH in der neuen Strategie festzulegen.

Der Bericht bestärkt uns darin, als Hochschule auf dem richtigen Weg zu sein. Die Auflagen zeigen uns jedoch auf, wo wir noch besser werden müssen. Die geforderten Verbesserungen werden wir zielgerichtet angehen.

Schaffhausen, 20. Januar 2022



Prof. Dr. Gerda Elisabeth Buhl,  
Rektorin Pädagogische Hochschule Schaffhausen

AAQ  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
CH-3001 Bern

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

