schweizerische agentur für akkreditierung und qualitätssicherung

agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité

agenzia svizzera di accreditamento e garanzia della qualità

swiss agency of accreditation and quality assurance

Reakkreditierung, Pädagogische Hochschule St.Gallen (PHSG)

Akkreditierungsbericht (Selbstbeurteilung, Bericht der Gutachtergruppe, Antrag AAQ) | 18.9.2026

Inhalt

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

Gesetzliche Grundlagen, Gegenstand 1

Ablauf des Verfahrens 1

Rolle der Akteure: SAR, AAQ, Gutachtergruppe, Hochschule 1

2. Die Pädagogische Hochschule St.Gallen stellt sich vor 3

Facts & Figures 3

Porträt 4

Qualitätssicherungssystem 9

Follow-up Erstakkreditierung und Weiterentwicklung QM-System 16

3. Standards der institutionellen Akkreditierung 18

Prüfbereich I: Qualitätssicherungsstrategie 19

Prüfbereich II: Governance 30

Prüfbereich III: Lehre, Forschung und Dienstleistungen 47

Prüfbereich IV: Ressourcen 65

Prüfbereich V: Interne und externe Kommunikation 78

4. Aktionsplan für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems 84

5. Fokusthemen 86

6. Zusammenfassende Beurteilung und Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe 91

7. Akkreditierungsantrag der AAQ 92

Vorbemerkungen 92

Rechtliches 93

Sachverhalt 93

Erwägungen 94

Würdigung der Stellungnahme der PHSG 95

Akkreditierungsantrag 95

8. Stellungnahme der PHSG 96

9. Akkreditierungsentscheid Schweizerischer Akkreditierungsrat 98

PHSG – Abkürzungsverzeichnis 99

Management Summary

Die Pädagogische Hochschule St.Gallen (PHSG) ist eine selbstständige öffentlich-rechtliche Institution. Ihr Träger ist der Kanton St.Gallen. Oberstes Organ ist der Hochschulrat; die operative Leitung obliegt dem Rektorat. Die PHSG bildet Lehrpersonen der Volksschule und der Berufsbildung aus. In Kooperation mit anderen Hochschulen führt sie zudem konsekutive Masterstudiengänge durch und zeichnet sich für die Berufseinführung der Lehrpersonen im Kanton St.Gallen verantwortlich. Die PHSG engagiert sich in Bildungsforschung und Entwicklung und bietet Weiterbildung und Beratung zu pädagogischen Themen an. Seit der Organisationsentwicklung 2023 gibt es an der PHSG zehn Institute mit vierfachem Leistungsauftrag sowie sieben Zentren, die Querschnittsthemen bearbeiten. In den grundständigen Studiengängen sind ca. 1500 Studierende eingeschrieben. Des Weiteren beschäftigt die PHSG ca. 550 Mitarbeitende (akademische Mitarbeitende sowie Mitarbeitende in Verwaltung und Administration).

Die PHSG hat die Reakkreditierung gemäss definiertem Zeitplan und nach den Vorgaben des Leitfadens AAQ durchlaufen. Die Eröffnung des Verfahrens erfolgte im August 2024, der Selbstbeurteilungsbericht verlinkt mit den Anhängen, wurde auf einer Plattform, welche allen Gutachter:innen und der AAQ zur Verfügung stand, veröffentlicht. Die Vorvisite fand im Januar 2026 auf dem Campus in Rohrschach und die Vor-Ort-Visite am 12. und 13. März 2026 auf dem Campus in St.Gallen statt.

Die Gutachtergruppe bescheinigt der PHSG, dass sie sich durch «ein hohes Commitment aller Beteiligten und ein grosses Engagement für die Weiterentwicklung der Hochschule» auszeichnet. In allen Prüfbereichen stellt sie der PHSG ein gutes Zeugnis aus; gemäss Gutachtergruppe baut sie auf einem «elaboriert ausformulierten, komplexen und gut strukturierten Qualitätssicherungssystem».

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

Die AAQ unterstützt in ihrem Antrag die Analyse der Gutachtergruppe und empfiehlt eine Akkreditierung ohne Auflagen. Die PHSG schreibt in ihrer Stellungnahme vom 28.05.2026, dass der vorliegende Bericht die intensive Auseinandersetzung der Gutachtenden mit den Prozessen und Mechanismen hinter dem Qualitätsmanagementsystem der PHSG widerspiegelt und die Weiterentwicklung der Pädagogischen Hochschule würdigt.

Der Schweizerische Akkreditierungsrat hat die PHSG am 18.09.2026 als Pädagogische Hochschule ohne Auflagen akkreditiert. Die Akkreditierung ist bis zum 17.09.2034 gültig.

The University of Teacher Education St. Gallen (PHSG) is an independent public institution. It is funded by the Canton of St.Gallen. Its highest governing body is the University Council; day-to-day management is the responsibility of the Rectorate. The PHSG trains teachers for primary schools and vocational education. In cooperation with other higher education institutions, it also runs consecutive master's programmes and is responsible for the induction of teachers in the Canton of St.Gallen. The PHSG is involved in educational research and development and offers continuing professional development and consultancy on educational topics. Since the organisational restructuring in 2023, the PHSG has comprised ten institutes with a fourfold mandate and seven centers addressing cross-cutting themes. Approximately 1,500 students are enrolled in the undergraduate programmes. Furthermore, the PHSG employs around 550 staff members (academic staff as well as administrative and support staff).

PHSG has completed the reaccreditation process in accordance with the defined timetable and the guidelines set out in the AAQ guide. The process was initiated in August 2024, and the self-assessment report, together with its appendices, was published on a platform accessible to all experts and the AAQ. The preliminary visit took place in January 2026 at the Rohrschach campus, and the on-site visit on 12 and 13 March 2026 at the St. Gallen campus.

The expert group attests that the PHSG is characterised by "a high level of commitment from all those involved and a strong dedication to the further development of the university". It gives the PHSG a good rating in all areas assessed; according to the expert group it is based on a "well-formulated, complex and well-structured quality assurance system".

The expert group notes that the PHSG fully or largely meets all standards in accordance with the accreditation regulations. It has not identified any shortcomings that would require conditions to be imposed.

In its application, AAQ endorses the analysis of the expert panel and recommends accreditation without conditions. In its statement of 28 May 2026, the PHSG notes that this report reflects the experts' in-depth examination of the processes and mechanisms underpinning the PHSG's quality management system and acknowledges the further development of the University of Teacher Education.

On 18 September 2026, the Swiss Accreditation Council accredited the PHSG as a University of Teacher Education without conditions. The accreditation is valid until September 17, 2034.

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

Gesetzliche Grundlagen, Gegenstand

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

Ablauf des Verfahrens

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

Rolle der Akteure: SAR, AAQ, Gutachtergruppe, Hochschule

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

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

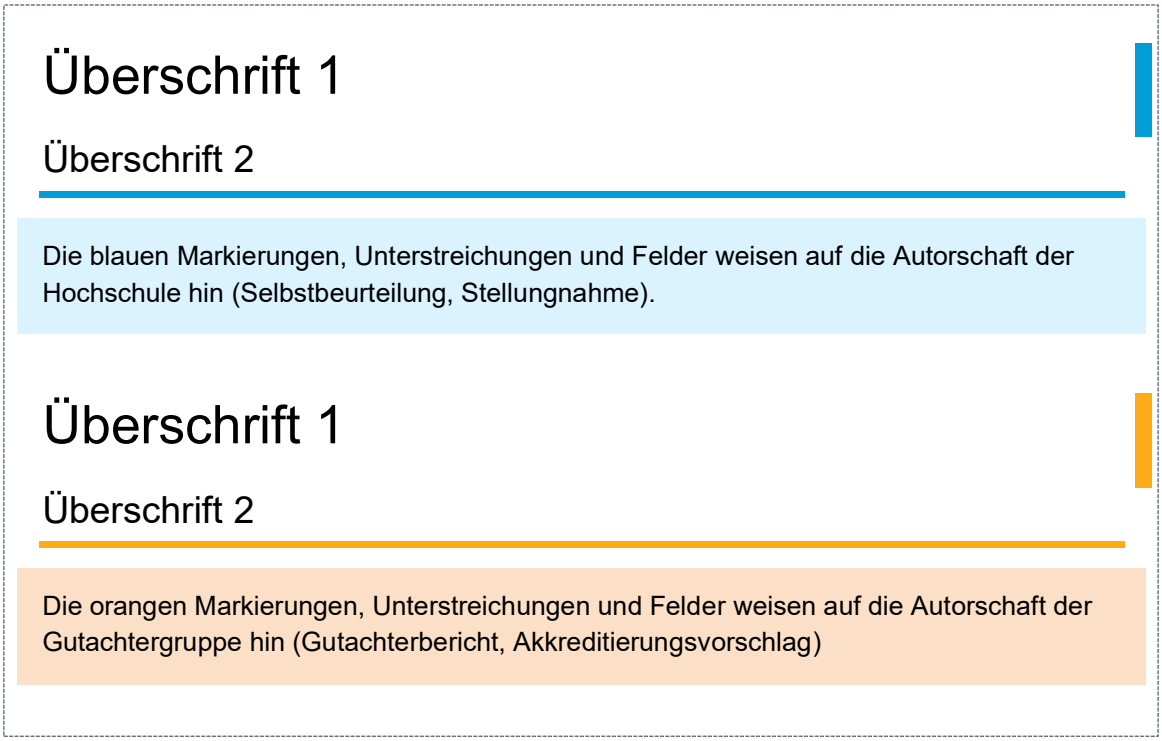
Die Gutachtergruppe nimmt auf Basis der Selbstbeurteilung und der Visiten ihre Beurteilung der Qualitätsstandards vor. Die Gutachter:innen nehmen an der Vorvisite und der Vor-Ort-Visite teil, führen die Gespräche mit den Stakeholdern der Hochschule und verfassen den Gutachterbericht, der auch einen Akkreditierungsvorschlag umfasst.
Die Gutachter:innen im Verfahren der Reakkreditierung der Pädagogischen Hochschule St.Gallen sind (in alphabetischer Reihenfolge):

- Univ.-Prof. Dr. **Christoph Helm**, Leiter Abteilung für Bildungsforschung, JKU Linz;
- **Elias Jordan**, Masterstudent Lehrperson Sekundarstufe 1, PH Waadt;
- Prof. Dr. **Caroline Lanz,** Prorektorin Weiterbildung und Dienstleistungen, PH Luzern;
- Dr. **Sarah Tresch**, Ressortleiterin Qualitätsmanagement PH Zürich;
- Prof.in Mag.a **Pia Pröglhöf**, PH Salzburg, Vorsitzende der Gutachter:innengruppe.

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

Aufbau des vorliegenden Berichts:

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



2. Die Pädagogische Hochschule St.Gallen stellt sich vor

Facts & Figures

Anzahl Studierende (Stichtag 31.12.2024)

Studiengang Kindergarten- und Primarstufe	723
Studiengang Sekundarstufe I	594
Studiengänge Sekundarstufe II und Höhere Fachschule	150
Masterstudiengänge in Kooperation mit anderen Hochschulen	97
	1564

Weiterbildungsteilnehmende (Stichtag 31.12.2024)

Weiterbildungsteilnehmende (Lehrgänge, Kurse via Website)	1235[1]

Mitarbeitende (Stichtag 31.12.2024)

	Anzahl MA	VZÄ
Hochschulleitung	6	6.0
Professor:innen, Dozierende mit Schwerpunkt	3	2.7
Dozierende Stufe 2	178	124.5
Lehrbeauftragte	82	30.7
Wissenschaftliche Assistierende und Mitarbeitende	52	32.1
Third Space (Stufe 1 und Stufe 2)	9	6.0
Specialist (Stufe 1 und Stufe 2)	50	30.6
Mentoratspersonen	36	2.4
Mitarbeitende in Verwaltung und Administration	116	91.3
Praktikant:innen	7	7.0
Auszubildende	10	9.8
RDZ-Mitarbeitende	19	6.6
	568	**349.7**

Wissenschaftlicher Nachwuchs (Stichtag 25.01.2025)

Anzahl laufender Dissertationen	27
Anzahl laufender Habilitationen	9

Internationale Mobilität der Studierenden

Outgoings Frühjahrssemester 2024	39

[1] In den Zahlen des Jahres 2024 zeigen sich grössere Abweichungen von den Vorjahren, zum Beispiel bei den Lehrgängen auf Stufe CAS. Diese sind nicht sachlich zu erklären, sondern rein rechnerisch: Anders als in Zusammenstellungen der Vorjahre werden für das Jahr 2024 nur diejenigen Angebote aufgeführt, die im Zeitraum zwischen dem 1. November 2023 und dem 31. Oktober 2024 abgeschlossen wurden. Vor der Berichtsperiode abgeschlossene, nach der Berichtsperiode geplante oder während der Berichtsperiode in Durchführung befindliche Angebote werden nicht gelistet. Doppel- und Dreifachzählungen desselben Objekts über mehrere Berichtsperioden hinweg können wir damit ausschliessen. Darüber hinaus nehmen wir nur Weiterbildungen in den Bericht auf, in denen die PHSG den Titel verleiht bzw. die Abschlusspapiere ausstellt.

Porträt

Profil und Selbstverständnis der PHSG

Der Kernauftrag der PHSG wird im *Gesetz über die Pädagogische Hochschule St.Gallen* (GPHSG) vom 19. April 2006 definiert (insbesondere Art. 2 und Art. 3). Dieser Kernauftrag wird in vier Jahre umfassenden Zeitintervallen in Form eines Leistungsauftrags konkretisiert und im Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen in der Bildungslandschaft neu ausgelegt. Der Kernauftrag umfasst

- wissenschaftsbasierte und praxisorientierte **Ausbildung** zu Lehrpersonen der Volksschule und der Sekundarstufe II;
- Begleitung der **Berufseinführung** an der öffentlichen Volksschule des Kantons St.Gallen;
- **Forschung & Entwicklung**;
- Möglichkeit für die Erbringung von **Dienstleistungen und Weiterbildungen**;
- Führung von fünf **Regionalen Didaktischen Zentren (RDZ-PHSG)**.

Im *Leitbild PHSG* (2013) wird beschrieben, welche Werte aus der Sicht der PHSG bei der Erfüllung dieses Auftrags von zentraler Bedeutung sind. Einerseits regelt das Leitbild die Grundsätze der Zusammenarbeit und der Identität an der PHSG und andererseits gibt es den PHSG-Angehörigen Leitplanken vor, die für die Erfüllung des gesetzlichen Leistungsauftrags relevant sind (beispielsweise respektvoller Umgang mit Diversität, Beachtung der Grundsätze einer nachhaltigen Entwicklung oder Pflege einer engen Zusammenarbeit mit dem Berufsfeld).

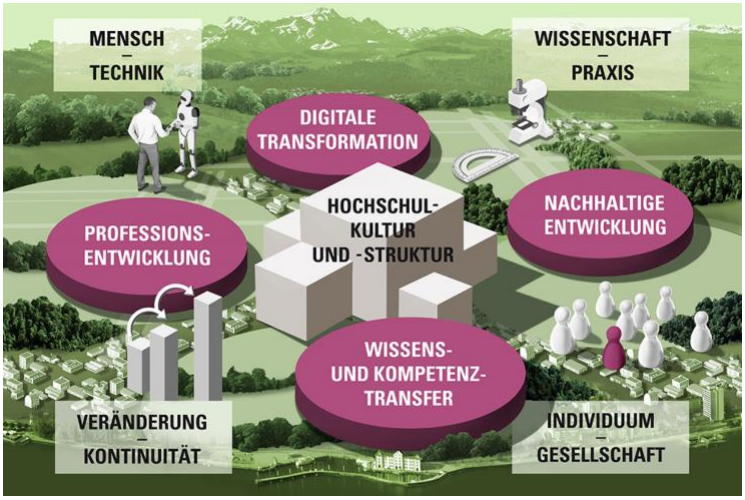


Abbildung 1: *Entwicklungsfelder und strategische Schwerpunkte in der Strategie 2021–2026*

Wie die PHSG ihre Angebote angesichts der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen in der Gesellschaft und insbesondere in der Bildungslandschaft weiterentwickeln möchte, wird in der Strategie beschrieben (vgl. *Strategie 2021–2026*, 2019). Darin wurden basierend auf einer umfassenden Umfeldanalyse und der Revision der Strategie 2015–2020 vier gesellschaftliche Entwicklungsfelder definiert (Mensch – Technik, Wissenschaft – Praxis, Veränderung – Kontinuität, Individuum – Gesellschaft), innerhalb derer die PHSG ihre strategischen Schwerpunkte mit den dazugehörenden Zielen festgelegt hat (vgl. Abbildung 1). Zu diesen strategischen Schwerpunkten gehören

- **Professionsentwicklung**, das heisst insbesondere Flexibilisierung und Individualisierung der Studiengänge, Vermittlung von Kompetenzen, die es den Studierenden ermöglichen, den aktuellen und künftigen Anforderungen des Lehrberufs gerecht zu werden, Entwicklung von wissenschafts- und praxisorientierten Weiterbildungsangeboten sowie Unterstützung der Mitarbeitenden bei der Entwicklung ihrer Laufbahnen;

- **Wissens- und Kompetenztransfer**, das heisst Ausbau der Zusammenarbeit zwischen Schule und der PHSG, Förderung des Wissenstransfers zwischen Forschung, Lehre und Unterricht im Berufsfeld sowie Förderung der Kooperation zwischen Lehrpersonen und Eltern;
- **Digitale Transformation**, das heisst (Weiter-)Entwicklung von zukunftsgerichteten Studien- bzw. Bildungsprogrammen unter Nutzung analoger und digitaler Möglichkeiten sowie Nutzung digitaler Mittel für die Effizienz- und Effektivitätssteigerung in der Hochschulverwaltung;
- **Nachhaltige Entwicklung**, das heisst Optimierung der Infrastruktur in Übereinstimmung mit den Vorgaben der ökologischen Nachhaltigkeit, Qualifizierung zukünftiger Lehrpersonen für einen nachhaltigen Unterricht sowie Pflege einer Kultur der Nachhaltigkeit (PHSG als "Vorbild-Institution");
- **Hochschulkultur und -struktur**, das heisst Weiterentwicklung der Struktur der PHSG, damit bestmögliche Rahmenbedingungen für eine qualitativ hochwertige Lehrpersonenbildung geschaffen werden können.

Organisationsstruktur der PHSG

Abbildung 2 illustriert die Organisationsstruktur der PHSG.

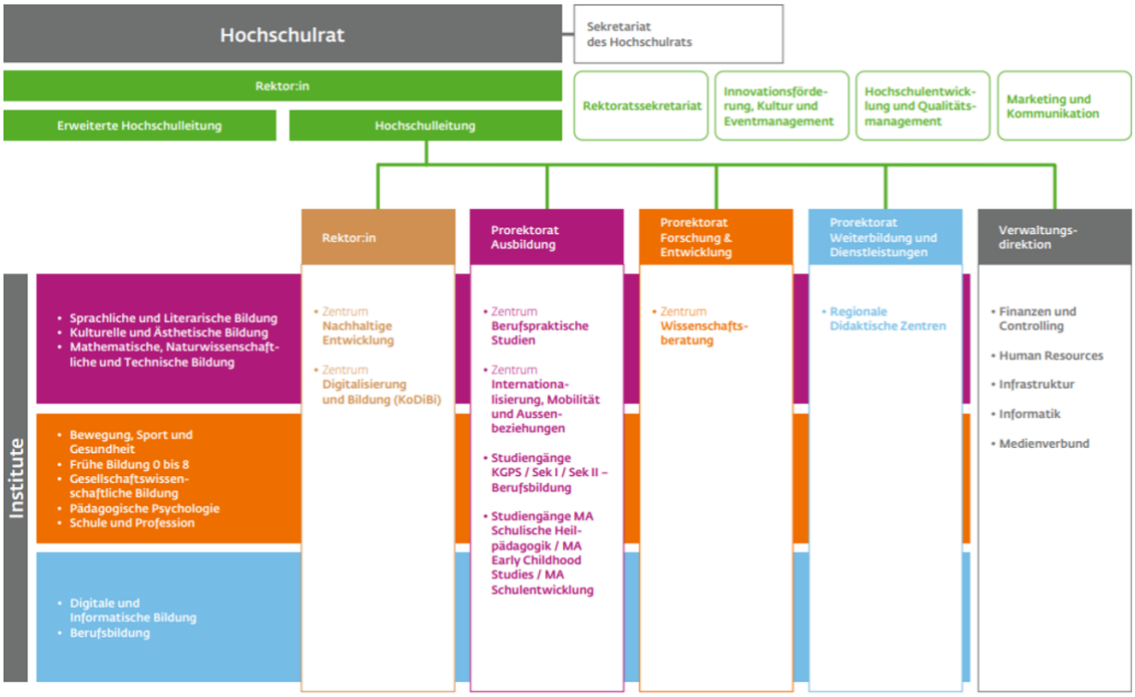


Abbildung 2: *Organigramm PHSG*

Das oberste strategische Organ der PHSG ist der Hochschulrat, dem Vertretende der politischen Parteien angehören. Den Vorsitz des Hochschulrats übernimmt gemäss GPHSG die Vorsteherin bzw. der Vorsteher des Bildungsdepartements des Kantons St.Gallen.

Geleitet wird die Hochschule vom Rektor bzw. von der Rektorin und vom Rektorat (erweiterte Hochschulleitung). Dem Rektorat gehören neben den Mitgliedern der Hochschulleitung (Rektor:in, Prorektor:innen, Verwaltungsdirektor:in) drei Vertretende der Mitarbeitenden sowie eine Vertretung der Studierenden an. Unterstützt wird das Rektorat durch das Rektoratssekretariat und drei Stabsstellen.

Der Organisationsstruktur der PHSG liegt eine Matrix zugrunde. Einerseits wird das Management der Leistungsbereiche und der Verwaltung von den Prorektoraten bzw. der Verwaltungsdirektion verantwortet. Andererseits sind zehn Institute und sieben Zentren für die Inhalte zuständig.

Die PHSG hat zwischen 2019 und 2023 im Hinblick auf die Umsetzung der Strategie 2021–2026 ein Projekt zur Weiterentwicklung der Führungs- und Organisationsstruktur (WEFO) erfolgreich umgesetzt. Das zentrale Ziel von WEFO lag in der Schaffung von Organisationsstrukturen, in denen Expert:innen fach- und themenorientiert über die Leistungsbereiche hinweg in Einheiten zusammenarbeiten. In diesen Einheiten sollen die Angebote der Lehrpersonenbildung an der PHSG durch fundierte Wissenschaftsbasierung und Praxisorientierung weiter gestärkt werden, sodass die hohe Qualität der Programme auch in Zukunft sichergestellt werden kann. Die sich aus dieser Weiterentwicklung ergebenden Charakteristika lassen sich in den folgenden Punkten zusammenfassen:

- **Drei anstelle von vier Prorektoraten:** Die bisherigen Prorektorate Ausbildung Kindergarten- und Primarstufe sowie Ausbildung Sekundarstufe I & II wurden im Prorektorat Ausbildung zusammengefasst. Dadurch konnten – wo sinnvoll und möglich – auf struktureller Ebene zahlreiche Harmonisierungen zwischen den Studiengängen vorgenommen werden.
- **Stabsstellen:** Das Rektorat wird bei der Erfüllung seiner Aufgaben durch drei Stabsstellen unterstützt: Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement (HEQM), Innovationsförderung, Kultur und Eventmanagement sowie Marketing und Kommunikation.
- **Neue Typologie der Organisationseinheiten:**[2] Die ehemaligen leistungsbereichsspezifischen Typen der Organisationseinheiten (Studienbereiche, Institute) wurden durch eine neue Typologie ersetzt:
    - **Institute:** Die Institute sind nicht mehr als Organisationseinheiten mit primärem Auftrag in der Bildungsforschung oder in Weiterbildung und Beratung konzipiert. Vielmehr sind die neuen Institute «Organisationseinheiten der PHSG mit einem disziplinären oder thematischen Schwerpunkt» und einem Auftrag in allen vier Leistungsbereichen (Ausbildung, Forschung & Entwicklung, Weiterbildung, Dienstleistungen). Es handelt sich um «fächerspezifische» Organisationseinheiten, innerhalb deren disziplinäre und thematische Schwerpunkte mit Bezug zum Bildungsbereich gesetzt und verfolgt werden. Die Institute werden durch das sogenannte Institutsleitungsgremium geleitet, das sich aus der Institutsleitung und den Bereichsleitenden Ausbildung, Forschung & Entwicklung, Weiterbildung und Dienstleistungen zusammensetzt. Die Bereichsleitenden verantworten das Management der Leistungsbereiche innerhalb von Instituten. Zusätzlich gibt es in den meisten Instituten mehrere Fach- bzw. Themenbereiche, die von den Fach- bzw. Themenleitenden geführt werden. Oft werden die beiden Leitungsfunktionen (Bereichsleitung und Fach- bzw. Themenleitende) in Personalunion ausgeführt.
    - **Zentren:** In Zentren werden institutsübergreifende Querschnittsthemen im Sinne von Dienstleistungen bearbeitet. In diesen Organisationseinheiten werden Koordinationsarbeiten geleistet und hochschulübergreifende Beratungen oder weitere Dienstleistungen angeboten, von denen insbesondere Mitarbeitende aller Institute und in Teilbereichen auch externe Personen, Organisationen und Institutionen profitieren können.
    - **Fachstellen:** Bei Fachstellen handelt es sich um thematisch eng fokussierte Subeinheiten, die in der Regel innerhalb von Instituten und Zentren angesiedelt sind. Die Fachstellen zeichnen sich durch eine Spezialisierung in einem thematischen oder

[2] Die neue Typologie der Organisationseinheiten wurde rechtlich in der *Satzung für die Institute, Zentren und Fachstellen an der PHSG* (2023) verankert.

fachlichen Schwerpunkt des Instituts bzw. Zentrums aus. Sie generieren ihre Einnahmen vorwiegend aus Drittmitteln und sind nach aussen als Spezialisierungsstätten sichtbar.

- **Rolle der Prorektoratsleitungen:** Da die neuen Institute in allen vier Leistungsbereichen tätig sind, hat sich auch die Rolle der Prorektoratsleitungen verändert. Sie sind nicht nur für das Management ihrer Leistungsbereiche über alle Institute hinweg zuständig, sondern übernehmen als Linienvorgesetzte der Institute auch die Funktion der Ansprechperson der Hochschulleitung für die Institutsleitungsgremien.

Tätigkeiten im Leistungsbereich Ausbildung

Der Kernauftrag der PHSG liegt in der **Ausbildung** von Lehrpersonen der Volksschule (Kindergarten- und Primarstufe [KGPS] sowie Sekundarstufe I [Sek I]), der Maturitätsschulen und der Sekundarstufe II (Sek II) – Berufsbildung. Die Ausbildung ist wissenschaftsbasiert und zugleich praxisorientiert gestaltet, sodass die Studierenden ihre beruflichen Kompetenzen wissenschaftsbasiert aufbauen und reflektieren sowie in der Berufspraxis anwenden und ausdifferenzieren können. Ergänzend zu den Studiengängen KGPS, Sek I und Maturitätsschulen sowie Sek II – Berufsbildung bietet die PHSG im Bereich der Ausbildung die in

Tabelle ***1*** aufgeführten konsekutiven Masterstudiengänge an.

Konsekutive Studiengänge[3]
• Masterstudiengang Early Childhood Studies (in Kooperation mit der PH Weingarten)
• Masterstudiengang Schulentwicklung (in Kooperation mit PH Graubünden, PH Schaffhausen, PH Thurgau, PH Vorarlberg und PH Weingarten)
• Masterstudiengang Schulische Heilpädagogik (in Kooperation mit der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik Zürich, HfH)

Tabelle 1: *Konsekutive Studiengänge*

Detaillierte Informationen zum Angebot der PHSG im Bereich der Ausbildung von Lehrpersonen finden sich in der *Übersicht Studiengänge und Studienformen an der PHSG* (2022) oder in den Ausführungen zu Standard 3.1.

Tätigkeiten im Leistungsbereich Forschung & Entwicklung

An der PHSG haben seit 2023 alle Institute den vierfachen Leistungsauftrag zu erbringen und somit auch Forschung & Entwicklung zu betreiben. Das zuständige Prorektorat legt im Rahmen der Leistungsvereinbarung den Forschungsauftrag jedes Instituts für die kommende Strategieperiode fest. Dieser Forschungsauftrag wird von der Strategie und den Qualitätszielen des Leistungsbereichs abgeleitet.[4] Von den Resultaten aus Forschung & Entwicklung profitieren auch die Aus- und Weiterbildungsangebote, da die Bildungsforschung praxisrelevante Fragen aufgreift und ihre Erkenntnisse in der Folge in die Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen, in Dienstleistungsangebote und in die Bildungspraxis einfliessen lässt. Neben der Bereitstellung von fundiertem praxisrelevantem Wissen als Kernaufgabe einer Hochschule der Lehrpersonenbildung fördert die PHSG den wissenschaftlichen Diskurs als Teil der Hochschulkultur. Umfassende Informationen zu Projekten und Publikationen finden sich im

[3] Für die Veranlassung der Programmakkreditierung dieser Studiengänge ist beim Masterstudiengang Early Childhood Studies und beim Masterstudiengang Schulentwicklung die PH Weingarten verantwortlich; beim Masterstudiengang Schulische Heilpädagogik übernimmt die HfH diese Aufgabe.
[4] Ein Beispiel für solche Forschungs- und Entwicklungsaufträge der Institute ist der *Leistungsvereinbarung mit dem Institut Pädagogische Psychologie* (2023, S. 11–13) zu entnehmen.

Forschungsbericht (vgl. z.B. Forschungsbericht 2022/23, *Website*) sowie im Projekt- und Forschungs-Informationssystem der PHSG (Proforis) (vgl. *Website*).

Tätigkeiten im Leistungsbereich Weiterbildung

Die Weiterbildungsangebote der PHSG entstammen in der Regel den Instituten und Zentren. Zu den Weiterbildungslehrgängen der PHSG gehören die in Tabelle 2 aufgeführten Angebote.

Weiterbildungslehrgänge der PHSG	
• MAS Beratung	• CAS Einzelberatung
• DAS Supervision und Coaching	• CAS Organisationsberatung und Führungscoaching
• DAS Coaching und Organisationsberatung	• CAS Supervision und Teamcoaching
• CAS Selbstmanagement	• CAS Deutsch als Zweitsprache Kindergarten- und Primarstufe
• CAS Pädagogischer ICT-Support	• CAS Deutsch als Zweitsprache Sek I & II
• CAS Musikalische Grundschule	• CAS Fördern in Sprache und Mathematik
• CAS Medienpädagogik – Medienpädagogik im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz (in Kooperation mit der Ostschweizer Fachhochschule)	• CAS Schulleitung (in Kooperation mit PH Graubünden und PH Thurgau)
• CAS Kinderrechte, Demokratie und Menschenrechte leben, lernen und lehren (in Kooperation mit der PH Luzern; bislang noch keine Durchführung)	

Tabelle 2: *Weiterbildungslehrgänge*

Zusätzlich bietet die PHSG eine Reihe von Weiterbildungsangeboten in kursorischer Form an, wie zum Beispiel Weiterbildungen für die kantonale Lehrpersonenweiterbildung sowie schulinterne Weiterbildungen und Auftragskurse (SCHILW). Im Weiteren verantwortet der Leistungsbereich Weiterbildung den verpflichtenden Teil sowie ein freiwilliges Angebot im Rahmen der Berufseinführung von Lehrpersonen in den Schulen des Kantons St.Gallen.

Tätigkeiten im Leistungsbereich Dienstleistungen

Dienstleistungen haben neben der zielgerichteten Bearbeitung kund:innenspezifischer Anliegen das Ziel, die PHSG im Bildungsraum als kompetente Ansprechpartnerin zu verankern. Zielgruppen sind Schulen, Lehrpersonen und Bildungsbehörden, aber auch interne Anspruchsgruppen. Die Dienstleistungen sind grundsätzlich kostendeckend zu erbringen. Sie werden vertraglich mit den Auftraggebenden vereinbart. An dieser Stelle werden exemplarisch drei Dienstleistungsprojekte der Institute genannt:

- **Projekt «Chanson»:** Projekt zur Förderung von Kindern aus wenig privilegierten Familienverhältnissen beim Übergang in die Oberstufe (vgl. *Website*).
- **Fach- und Prozessberatung Familien- und Gemeinschaftszentren:** Im Auftrag des Kantons St.Gallen berät die PHSGGemeinden, Städte und Trägerschaften beim Aufbau oder bei der Weiterentwicklung von Familienzentren (vgl. *Website*).
- **Interne und externe Schulevaluationen:** Die PHSG unterstützt Schulen bei internen Evaluationen und führt externe Evaluationen auf allen Schulstufen durch.

Weitere Tätigkeiten

Ausserhalb des Leistungsauftrags führt die PHSG **fünf Regionale Didaktische Zentren (RDZ) im Kanton St.Gallen**. Die RDZ bieten unter anderem angehenden und amtierenden

Lehrpersonen Impulse für die Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen im Sinne der Schulentwicklung. Dadurch leistet die PHSG einen Beitrag zur Stärkung der Schulen sowie der Lehrpersonen in ihrer Lehrtätigkeit.

Qualitätssicherungssystem

Grundlagen des Qualitätsmanagements an der PHSG

Der hohe Qualitätsanspruch der PHSG und – damit verbunden – die Forderung nach einem gut funktionierenden Qualitätssicherungssystem (QMS) leiten sich von den folgenden übergeordneten Grundlagen ab:

- *GPHSG* (2016): Die Verpflichtung der PHSG zur hohen Qualität von Lehre, Forschung & Entwicklung und Dienstleistungen ergibt sich aus Art. 10 des GPHSG.
- *Statut der PHSG* (2023): Im Statut der PHSG wird die Operationalisierung dieser Verpflichtung der PHSG zur hohen Qualität in den Leistungsbereichen geregelt. Dort wird festgehalten, dass die PHSG über eine Qualitätssicherungsstrategie sowie über ein QMS zur Implementierung der Qualitätssicherungsstrategie verfügt. Zudem werden Zuständigkeiten definiert: **a)** Der Hochschulrat ist für den Erlass der Qualitätssicherungsstrategie zuständig. **b)** Das Rektorat stellt das QMS für die Gesamthochschule sicher. **c)** Die Prorektoratsleitungen sowie die Verwaltungsdirektorin bzw. der Verwaltungsdirektor verantworten die Qualitätssicherung der Leistungsbereiche bzw. der Verwaltungsressorts.
- *Leitbild PHSG* (2013): Das Leitbild der PHSG legt – wie bereits erwähnt – zentrale Normen fest, nach denen die PHSG-Angehörigen bei der Erfüllung des Leistungsauftrags zu handeln haben. Die Qualitätsentwicklung ist dort explizit festgehalten: «Wir arbeiten als lernende Organisation mit einem Entwicklungsplan [...]».
- *Strategie 2021–2026* (2019): Mit der Strategie 2021–2026 setzt sich die PHSG das Ziel, auch künftig eine qualitativ hochwertige Lehrpersonenbildung nachhaltig sicherzustellen. Die hohe Qualität der PHSG-Angebote ist somit zentrales Element der strategischen Planung.

Sechs Leitlinien des Qualitätsmanagements der PHSG[5]

Das Herzstück der Qualitätssicherung an der PHSG sind die sechs Leitlinien des QMS, die im Grundlagendokument *Qualitätsmanagementsystem und Qualitätssicherungsstrategie der PHSG* (2025) festgehalten sind. Diese sechs Leitlinien werden in den Ausführungen zu Standard 1.1 genauer beschrieben. An dieser Stelle soll lediglich der inhaltliche Rahmen dieser Leitlinien kurz skizziert werden. Die Leitlinien beschreiben Grundprinzipien, nach welchen die Qualitätssicherung an der PHSG erfolgt. Sie bilden das Fundament, auf dem die Qualitätsarbeit und die Qualitätskultur der PHSG aufgebaut werden. 1) Gemäss den Leitlinien ist es für die PHSG wichtig, **die Qualitätskultur zu fördern**. 2) Die PHSG setzt sich **Ziele und Ansprüche**. 3) Die Ausrichtung an Zielen ist in einen **kontinuierlichen Qualitätsentwicklungsprozess** eingebettet, der auf allen Ebenen und in allen Prozessen angewendet wird. 4) Die Erreichung der Ziele wird (wann immer möglich und sinnvoll) **datenbasiert überprüft**. 5) In die Entwicklung der Hochschule werden die **Hochschulangehörigen adäquat einbezogen**. 6) Und schliesslich werden die betroffenen Personengruppen laufend über die qualitätssicherungsrelevanten Themen informiert.

[5] Die folgenden Beschreibungen basieren auf den Grundlagendokumenten des QM der PHSG: *Qualitätsmanagementsystem und Qualitätssicherungsstrategie der PHSG* (2025) und *Qualitätssicherungskernprozess (QSKP)* (2025).

Qualitätsregelkreis als Grundmechanismus des QMS

Die Qualitätsentwicklung wird an der PHSG als ein kontinuierlicher zyklischer Prozess betrachtet, mit dem sichergestellt wird, dass Ziele vereinbart, erreicht, überprüft und reflektiert werden. Dies geschieht auf der Basis von Erkenntnissen (z.B. aus Evaluationen), damit eine datenbasierte und nachhaltige Weiterentwicklung der Hochschule unterstützt werden kann. Versinnbildlicht wird das Qualitätsmanagement der PHSG im sogenannten Qualitätsregelkreis (vgl. Abbildung 3). Der Qualitätsregelkreis der PHSG basiert auf dem PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act) und gilt als Grundsatz des Qualitätssicherungsprozesses auf allen Ebenen der Hochschule. Der Zyklus besteht aus fünf Schritten:

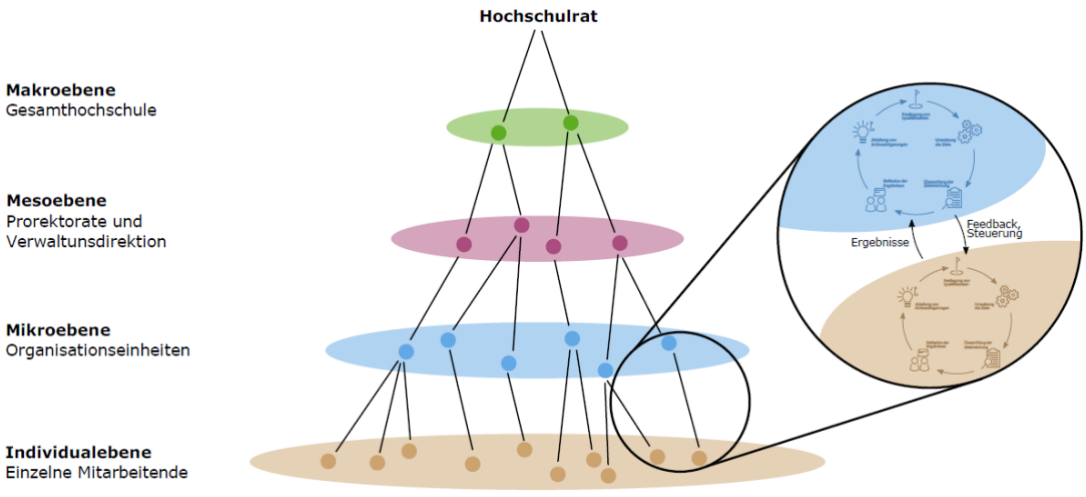


Schritt 1: Festlegen von Zielen im Einklang mit dem Leistungsauftrag und der Strategie der Hochschule.
Schritt 2: Umsetzung der Massnahmen zur Zielerreichung im entsprechenden Anwendungsbereich.
Schritt 3: Evaluierung mittels verschiedener Instrumente, um festzustellen, ob Ziele erreicht wurden.
Schritt 4: Analyse der Resultate durch relevante Instanzen zur Feststellung von Erfolgen und zur Planung weiterer Massnahmen.
Schritt 5: Formulierung von Massnahmen zur Verbesserung der Zielerreichung und Planung künftiger Entwicklungsschritte.

Abbildung 3: *Qualitätsregelkreis der PHSG*

Anwendung des Qualitätsregelkreises

Das übergeordnete Ziel der kontinuierlichen (möglichst) datenbasierten Entwicklungszyklen, die in Form des Qualitätsregelkreises beschrieben wurden, besteht darin, eine Kultur der Weiterentwicklung auf allen Ebenen der Hochschule zu fördern – sei es auf der Ebene der persönlichen Entwicklung der Mitarbeitenden oder auf der Ebene der Organisationseinheiten und der Prozesse. Im Hinblick auf dieses übergreifende Ziel der Förderung wird der



Qualitätsregelkreis auf allen Ebenen der PHSG (Gesamthochschule, Prorektorate/Verwaltungsdirektion, Stabsstellen,

Abbildung 4: *Anwendungsbereiche des Qualitätsregelkreises*

Organisationseinheiten [Institute, Zentren, Fachstellen], Mitarbeitende) angewendet. Abbildung 4 veranschaulicht die vier Ebenen der PHSG, auf denen der Qualitätsregelkreis Anwendung findet. Ziele der unteren Ebenen werden von den Zielen der oberen Ebenen abgeleitet, sodass sich die Strategie und die Leistungsvereinbarungen durch die gesamte Organisation hindurchziehen. Zur Steuerung werden Ergebnisse aus den unteren Ebenen an die oberen Ebenen übermittelt.

QM-Instrumente

In Tabelle 3 werden die verschiedenen implementierten Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung (QM-Instrumente) beschrieben. Grundsätzlich wird an der PHSG zwischen zwei Typen von QM-Instrumenten unterschieden: Planungsinstrumente (PI) und Controllinginstrumente (CI). Planungsinstrumente umfassen diejenigen QM-Instrumente, die einer Ziel- und Massnahmendefinition dienen (beispielsweise Strategie PHSG). Bei Controllinginstrumenten handelt es sich hingegen um Instrumente zur Messung und/oder Beurteilung der Zielerreichung (z.B. Management-Cockpit).

	Bezeichnung	**Zweck**	**Zyklus**
		Makroebene	
PI	Leistungsauftrag PHSG	Der Leistungsauftrag der PHSG ist ein gemeinsames Planungsinstrument des Kantons St.Gallen und der PHSG. Darin werden vor allem die «Aufträge» des Kantons und die damit verbundenen Finanzmittel festgelegt.	alle 4 Jahre
CI	Internes Kontrollsystem	Das interne Kontrollsystem (IKS) ist ein Instrument des Risikomanagements der PHSG. Das IKS-Komitee beurteilt einmal jährlich die wichtigsten Risiken gemäss IKS-Handbuch entlang des Leistungsauftrags der PHSG. Es werden jeweils Massnahmen vorgeschlagen, um die Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken und das Schadensausmass zu minimieren (vgl. *Internes Kontrollsystem IKS*, 2025).	jährlich
CI	Management-Cockpit	Das Management-Cockpit ist ein Controllinginstrument des Hochschulrats, in welchem zentrale Indikatoren für das Monitoring der Umsetzung des Leistungsauftrags und die im IKS identifizierten Risiken festgehalten werden. Die Umsetzung des Leistungsauftrags kann auf diese Weise regelmässig kontrolliert werden (vgl. Beispiel *Management-Cockpit September* 2024).	quartalsweise
CI	Berichterstattung zum Leistungsauftrag	Gegen Ende des vierjährigen Leistungsauftrags erstellt die PHSG einen «Bericht über die Erfüllung des Leistungsauftrags und die Verwendung des Kantonsbeitrags» zuhanden der Regierung des Kantons St.Gallen, in dem diese über die Umsetzung der Aufträge informiert wird. Dieser Bericht bildet eine Grundlage für die Erarbeitung des nächsten Leistungsauftrags mit der PHSG.	alle 4 Jahre
PI	Strategie PHSG	Alle vier Jahre entwickelt die PHSG eine neue Strategie.[6] Darin werden, basierend auf den aktuellen und zukünftigen bildungspolitischen Herausforderungen, Entwicklungsziele der Hochschule festgehalten.	alle 4 Jahre

[6] Die aktuelle Strategieperiode (2021–2026) wurde ausnahmsweise auf sechs Jahre festgesetzt, damit die Laufzeit des vierjährigen Leistungsauftrags und der Strategie gleichzeitig beginnen, das heisst beide Instrumente ab 2027.

		Diese Entwicklungsziele sind massgebend für die strategische Ausrichtung der Leistungsbereiche und der Organisationseinheiten (vgl. *Strategie 2021–2026*, 2019).	
CI	Strategie-Cockpit	Im Strategie-Cockpit wurden zu den strategischen Zielsetzungen der Hochschule passende Indikatoren und (wo immer möglich und sinnvoll) Kennzahlen definiert. Das Rektorat erhält jährlich einen Report mit diesen strategisch relevanten Kennzahlen (vgl. *Bericht Strategie-Cockpit*, 2025).	jährlich
PI	Entwicklungspläne	In den Governance-Bereichen «Gender und Diversity», «Nachhaltige Entwicklung» und «Qualitätsmanagement» werden alle vier bis sieben Jahre Pläne zu deren Entwicklung erarbeitet. Diese Pläne umfassen konkrete Massnahmen, die aufzeigen, wie die Governance-Bereiche weiterzuentwickeln sind. Einmal pro Jahr wird in einem Bericht dargelegt, wie die Umsetzung dieser Massnahmen vorangetrieben wird (vgl. z.B. *Bericht Massnahmenplan 2021–2023 der Fachstelle Gender und Diversity*, 2024).	alle 4–7 Jahre

Mesoebene			
PI	Qualitätsleitbilder	Die Leistungsbereiche sind dafür verantwortlich, in Anlehnung an die Strategie der PHSG, Qualitätsziele festzulegen. Diese werden in den sogenannten Qualitätsleitbildern zusammengefasst (vgl. *Qualitätsleitbild F&E der PHSG*, 2022)	alle 4 Jahre
CI	Qualitätscockpit (Leistungsbereiche)	Zu den Qualitätszielen werden (wann immer möglich und sinnvoll) Kennzahlen definiert. Diese Kennzahlen werden in einem jährlichen Report (Qualitätscockpit) zuhanden der Prorektoratsleitung und des Rektorats zusammengetragen (vgl. *Qualitätscockpit Forschung & Entwicklung*, 2024).	jährlich
PI/CI	Zielsetzung Verwaltung	Die Verwaltung erstellt jährlich eine Übersicht über die geplanten Projekte und Sonderaufgaben für die nächsten 12 Monate. Diese basieren einerseits auf den Bedürfnissen der Leistungsbereiche der PHSG und andererseits auf dem Beitrag der Verwaltung zur Umsetzung der Vision sowie der Strategie 2021–2026. Ergänzend dazu wird jährlich eine Umfeldanalyse erstellt. Diese umfasst das politische, soziale, technologische und rechtliche Umfeld sowie die relevanten Märkte (Beschaffungs-, Arbeits- und Absatzmarkt). Aus der Analyse werden konkrete Massnahmen und Handlungsempfehlungen für das Rektorat abgeleitet. Die Projekte und die Sonderaufgaben werden jeweils im Sommer erarbeitet. Im Winter erfolgt eine Zwischenbeurteilung, bei der allfällige Korrekturmassnahmen beschlossen werden. Die Schlussbeurteilung wird im darauffolgenden Sommer vom Verwaltungsführungsteam vorgenommen und dem Rektorat vorgelegt (vgl. *Projekte und Sonderaufgaben der Verwaltung 2024-2025*, 2025).	jährlich
CI	Ausbildung: MAKRO und Modulevaluationen	Im Leistungsbereich Ausbildung gibt es zwei weitere Qualitätssicherungsinstrumente: 1) die Längsschnittbefragungen der Studierenden (sogenannte MAKRO-Befragung1), bestehend aus einer Eingangs-, Zwischen-, Abschluss- und Nachbefragung, sowie 2) die regelmässige Evaluation der Module. Beide Datenerhebungen dienen der Weiterentwicklung der Ausbildung.	jährlich

Mikroebene			
PI	Leistungsvereinbarung der Institute/Zentren	In gleichen Zeitintervallen wie bei der Strategie der PHSG und den Qualitätscockpits der Leistungsbereiche werden die Leistungsvereinbarungen der Institute und Zentren erarbeitet. Darin werden ableitend von der Strategie der PHSG die Entwicklungsziele der Organisationseinheiten für den Zeitraum der jeweiligen Strategieperiode festgelegt (vgl. *Leistungsvereinbarung mit dem Institut Pädagogische Psychologie*, 2023).	alle 4 Jahre
CI	Reporting zu den Leistungsvereinbarungen	Einmal jährlich erstellen die Instituts- und Zentrumsleitenden einen Bericht zuhanden des jeweils zuständigen Rektoratsmitglieds über die Umsetzung der Leistungsvereinbarungen. Darin wird berichtet, welche Massnahmen ergriffen wurden, um die Ziele zu erreichen, und welche Massnahmen im kommenden Jahr geplant sind. Hat ein Institut oder Zentrum Schwellenwerte für die Erreichung der Ziele in der Leistungsvereinbarung festgelegt, so ist über deren Erreichung zu berichten.	jährlich
CI	Auszug Qualitätscockpits	Seit 2025 erhalten die Instituts- und Zentrumsleitenden einen Auszug mit den Kennzahlen der Qualitätscockpits der Leistungsbereiche in einem jährlich stattfindenden Reporting-Prozess. Der Auszug enthält die Werte des jeweiligen Instituts bzw. Zentrums. Dieses Instrument soll den Instituts- und Zentrumsleitenden dabei helfen, datenbasiert Entscheidungen über die Weiterentwicklung ihrer Organisationseinheit zu treffen.	jährlich
Individualebene			
PI/CI	Mitarbeitendengespräch (MAG)	Im MAG besprechen die vorgesetzten Personen mit ihren Mitarbeitenden die Umsetzung der persönlichen und beruflichen Ziele der Mitarbeitenden im vergangenen Jahr und legen neue Ziele fest. Die Vorgesetzten achten darauf, dass insbesondere die Festlegung der beruflichen Ziele der Mitarbeitenden mit den in den Leistungsvereinbarungen der Institute und Zentren festgehaltenen Zielsetzungen konform bleibt (vgl. *Leitfaden Mitarbeitendengespräch*, 2024).	jährlich
CI	QEQS-Lehre	Die PHSG verfügt über ein Konzept zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung der Lehre. Die Dozierenden sind verpflichtet, jede Lehrveranstaltung zu evaluieren. Mindestens einmal in fünf Jahren soll die Lehrevaluation elektronisch durchgeführt werden. Ebenfalls vorgeschrieben ist eine kollegiale Hospitation alle fünf Jahre. Die Items können die Dozierenden weitgehend individuell gestalten (bzw. aus einem Fragenkatalog auswählen), sodass die Befragungen primär ihrer individuellen hochschuldidaktischen Entwicklung als Dozent:in dienen können (*Konzept QEQS-Lehre*, 2021).	nach jeder Lehrveranstaltung
CI	Weiterbildungsevaluationen	Die strukturierten Weiterbildungsangebote der PHSG werden gemäss Evaluationskonzept nach jeder Durchführung evaluiert. Die Evaluationsergebnisse dienen primär der Weiterentwicklung der Module. Sie können aber von den Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten genutzt werden, um konkrete hochschuldidaktische Entwicklungsziele der Mitarbeitenden zu identifizieren.	nach jeder Weiterbildung

CI	Peer-Reviews	Im Leistungsbereich Forschung & Entwicklung werden vor allem Peer-Review-Verfahren genutzt, um Entwicklungspotenziale der Mitarbeitenden zu fördern. Diese Peer-Review-Verfahren können a) Präsentationen auf wissenschaftlichen Tagungen, b) Begutachtungen von Publikationen und/oder c) Begutachtungen von Qualifikationsarbeiten umfassen.	individuell

Tabelle 3: *Übersicht QM-Instrumente*

QM-Prozesse und Prozessmanagement

Damit die PDCA-Zyklen auf allen Ebenen der Hochschule umgesetzt werden können und eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung gewährleistet werden kann, hat die PHSG eine Reihe von QM-Prozessen entwickelt. Diese sind Bestandteil des übergeordneten Qualitätssicherungskernprozesses (vgl. *Qualitätssicherungskernprozess QSKP*, 2025), der die gesamte Institution umfasst. Der Qualitätssicherungskernprozess fasst alle Teilprozesse zum Schliessen der PDCA-Zyklen bzw. zur Revision der Planungs- und Controllinginstrumente auf allen PHSG-Ebenen zusammen. Festgelegt wird zum einen, in welchen Hauptschritten die jeweiligen Teilprozesse ablaufen, und zum anderen, in welcher Reihenfolge die Teilprozesse aufeinanderzufolgen haben, damit die Zielsetzungen der Makro-, Meso-, Mikro- oder Individualebene aufeinander abgestimmt sind. Der Qualitätssicherungskernprozess gibt beispielsweise vor, dass der alle vier Jahre stattfindende Revisionsprozess der strategischen Ziele als erster Teilprozess erfolgen muss, bevor die Aktualisierung bzw. die Überprüfung der Qualitätsziele der Leistungsbereiche erfolgt. Die Strategie steht somit im Zentrum und bildet die Grundlage für die Planungen auf allen untergeordneten Ebenen der PHSG. Neben der zyklischen Anpassung der Zielsetzungen beschreibt der Kernprozess auch die Reihenfolge von Teilprozessen für das jährlich stattfindende Reporting auf allen Hochschulebenen, angefangen beim Management-Cockpit über das Strategie- und Qualitätscockpit bis hin zu den Reports der Institute und Zentren und der jährlich stattfindenden Gespräche der Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitenden (MAG) (vgl. Abbildung 5).

Das Prozessmanagement an der PHSG ist ein systematischer Ansatz, dessen Ziel darin besteht, Prozesse zu erfassen und die Abläufe zu verbessern. Die Verantwortung für die Kernprozesse liegt bei den jeweiligen Leistungsbereichen und Ressorts. Auf Anfrage können Workshops zur Prozessmodellierung mit Beteiligung aller Schnittstellen unter der Leitung von HEQM stattfinden. In diesem Fall begleitet HEQM die Modellierung von der Aufnahme bis zur Fertigstellung, meist mit mehreren Workshopterminen. Es ist aber auch möglich, dass die Bereiche ihre Prozessmodellierung selbst gestalten und die fertigen Prozesse für das Prozessportal im Intranet der PHSG (nextra) zur Verfügung stellen. Bei der Aufnahme und dem Review von Prozessen wird die Schliessung des Qualitätsregelkreises beachtet (periodische Überprüfung und Weiterentwicklung der Prozesse). Zudem werden die mitgeltenden Dokumente und die begleitende Kommunikation eines Prozesses veröffentlicht. Neue Mitarbeitende werden in das Prozessportal eingeführt. Zuständig ist die jeweilige Führungskraft, die diese Aufgabe auch delegieren kann.

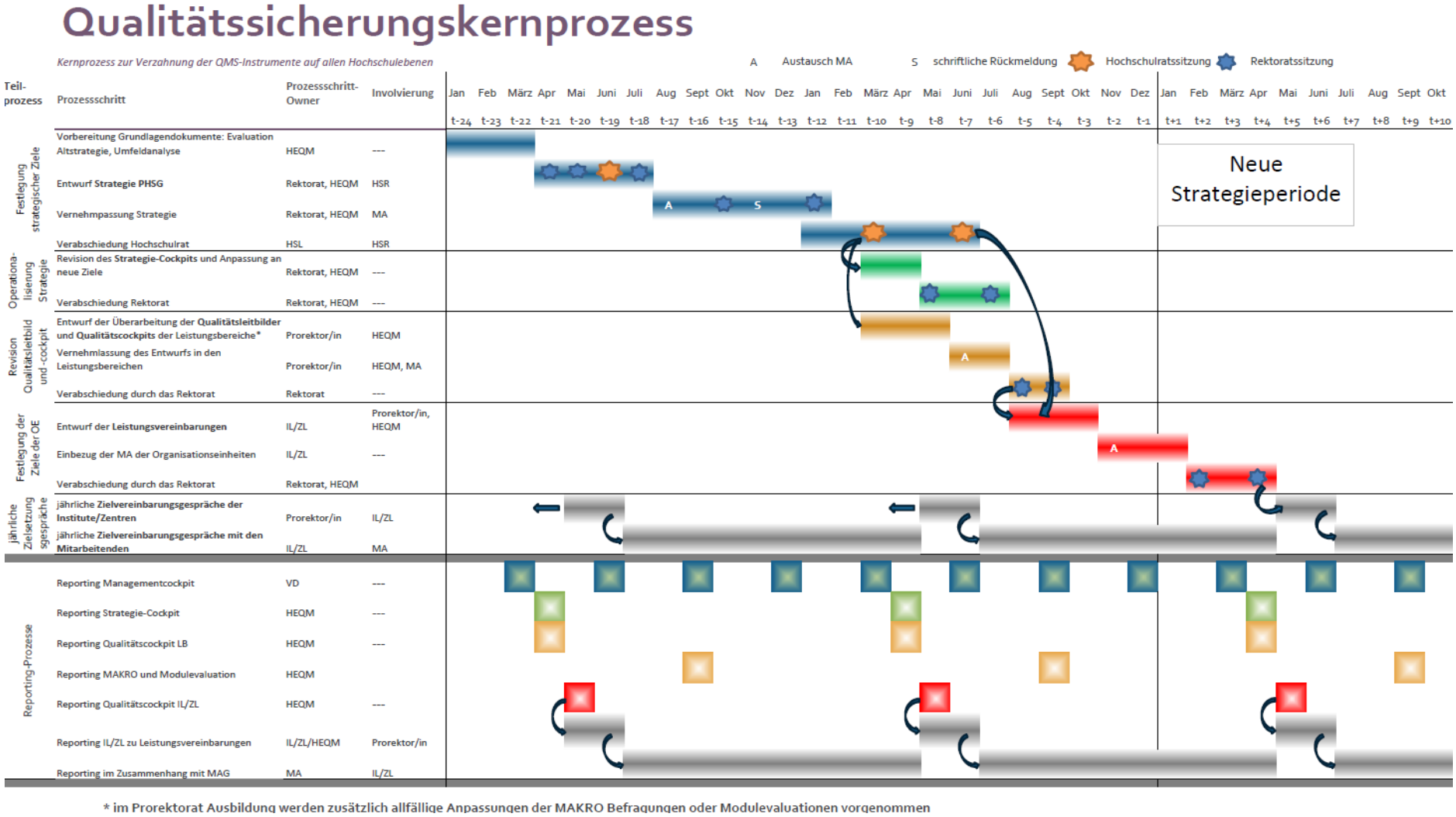


Abbildung 5: *Prozess zur Verzahnung der Planungs- und Controllinginstrumente (die Abbildung findet sich auch im Dokument Qualitätssicherungskernprozess QSKP (2025, S. 5–6).*

Follow-up Erstakkreditierung und Weiterentwicklung QM-System

Veränderungen der Hochschule und des QMS

Die PHSG nutzt den wiederkehrenden Prozess der institutionellen Akkreditierung, um im Sinne einer Metaevaluation die Funktionalität und die Effizienz des QMS zu überprüfen und Weiterentwicklungen an der Hochschule voranzutreiben. Der Mehrwert der Erstakkreditierung bestand in der strukturierten Selbstreflexion sowie der Selbst- und Fremdevaluation des QMS entlang der vorgegebenen Standards. Das Ergebnis dieses Prozesses war die Erarbeitung eines Entwicklungsplans für das QMS und die Hochschule.

Die PHSG hat die letzten Jahre genutzt, um die im Entwicklungsplan festgehaltenen Ziele und Massnahmen im Rahmen der Autonomie der Hochschule umzusetzen. Diesbezüglich zu nennen sind die folgenden Entwicklungen, die sich aus diesem Plan ergaben:

- **Neue Organisationsstruktur und neues Laufbahnmodell:** Mit der Umsetzung des Projekts WEFO hat die PHSG neue Strukturen etabliert, mit denen eine bessere Verzahnung der Leistungsbereiche sichergestellt werden kann (vgl. Abschnitt «Porträt»). Zudem hat die PHSG im Rahmen des Projekts «Neues Laufbahnmodell» Karrierewege innerhalb der PHSG systematisch beschrieben sowie eine neue Personalstruktur eingeführt (vgl. Ausführungen zu Standard 4.2). Diese Prozesse sind Bestandteil des Entwicklungsplans und wurden bereits vor der Erstakkreditierung initiiert. Jedoch haben die unterstützenden Rückmeldungen der Gutachter:innen zu diesen Entwicklungsvorhaben die PHSG darin bestätigt, dass sie sich in ihren Bestrebungen auf einem richtigen Weg befindet.
- **Überarbeitung der Mitwirkungsrechte:** Die PHSG hat den Prozess der Restrukturierung und der damit verbundenen Revision der Rechtsgrundlagen genutzt, um die Mitwirkungsrechte der Mitarbeitenden und der Studierenden zu revidieren. Die Revision umfasste unter anderem den Ausbau der Mitwirkung auf der Ebene des Rektorats, die Erweiterung des Konvents und die Neudefinition der Konventskommission (Details vgl. Standard 2.3).
- **Durchführung eines systematischen Monitorings auf strategischer Ebene:** Die PHSG hat die sogenannten Strategie- und Qualitätscockpits eingeführt, in welchen Kennzahlen definiert sind, die für die Umsetzung der Strategieziele und der Qualitätsziele der Prorektorate relevant sind. Die Cockpits wurden mehrfach pilotiert, um ein für die PHSG passendes Format der Datenerhebung und des Reportings zu finden. Seit 2025 (Zeitpunkt der Einführung des Qualitätssicherungskernprozesses) werden die jährlichen Reports «im Regelbetrieb» durchgeführt.
- **Flexibilisierung der Ausbildungsstrukturen:** Als Teil des Entwicklungsplans hat die PHSG ihr Studienangebot im Rahmen der curricularen Möglichkeiten erweitert und flexibilisiert. Es wurden berufs- und familienbegleitende Studiengänge pilotiert und in den Regelbetrieb überführt. Seit Herbst 2024 bietet die PHSG sowohl auf der KGPS- als auch auf der Sek-I-Stufe auch Studiengänge für Quereinsteigende (QUEST) an. Des Weiteren werden an der PHSG ein Master Sek I auf der Basis eines Fachbachelors sowie ein Master Sek I und Maturitätsschulen auf der Basis eines Fachmasters angeboten. Eine weitere Flexibilisierung der Studienangebote ist auch ein zentrales Ziel der bevorstehenden Studiengangsreform (Implementation geplant für 2027).
- **Stärkung der Koordination der internationalen Aktivitäten:** Die PHSG hat mit der Umsetzung des WEFO-Projekts das ehemalige International Office in das Zentrum Internationalisierung, Mobilität und Aussenbeziehungen (ZIMA-PHSG) umgewandelt. In der

Leistungsvereinbarung mit dieser neuen Organisationseinheit wurden Zielsetzungen im Bereich der Internationalisierung festgelegt, die noch im Verlauf der aktuellen Strategieperiode 2021–2026 umgesetzt werden sollen.[7]

Die erwähnten Veränderungen wurden systematisch in das QMS eingebunden. Die Anpassungen der Organisations- und Personalstruktur führten beispielsweise zur Einführung neuer QM-Instrumente (z.B. Leistungsvereinbarungen der Institute und Zentren). Darüber hinaus wurden insbesondere auf der Ebene der Prorektorate und der Organisationseinheiten neue Prozesse für den Austausch und das Schliessen des Regelkreises implementiert. Und nicht zuletzt wurden mit dem bereits erwähnten Qualitätssicherungskernprozess die PDCA-Prozesse der verschiedenen Ebenen der Hochschule (Makro-, Meso-, Mikro- und Individualebene) systematisch geordnet und aufeinander abgestimmt. Für die neu konzipierten Mitwirkungsgefässe wurden Wahlverfahren definiert. Des Weiteren wurden die Aufgaben und die Kompetenzen der jeweiligen Gremien und Kommissionen systematisch beschrieben. Die neuen flexibilisierten Studienangebote sind Bestandteil des Konzepts QEQS-Lehre und der neu entwickelten Modulevaluation (vgl. Ausführungen zu Standard 3.2).

Umgang mit Auflagen und Empfehlungen

Ein weiterer Mehrwert aus dem Prozess der Erstakkreditierung sind die Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Hochschule. Die PHSG hat sich im Rahmen der Autonomie der Hochschule darum bemüht, diese Empfehlungen zu berücksichtigen. Beispielsweise haben die Gutachter:innen darauf hingewiesen, die «Wirksamkeit der Instrumente und Prozesse zur Förderung der Chancengleichheit in den Führungspositionen» zu überprüfen sowie «die Mitarbeitenden auf allen Hierarchiestufen für die Anliegen der Chancengleichheit» zu sensibilisieren. Diese Empfehlung wurde insofern befolgt, als anlässlich der Umstrukturierung der PHSG diverse Massnahmen unternommen wurden, um die Chancengleichheit in allen Führungspositionen sicherzustellen. Beispielsweise wurden für die Rekrutierung der Führungspositionen aller Hierarchiestufen (Prorektoratsleitungen, Instituts- und Zentrumsleitungen, Fach- und Themenleitungen) Prozesse festgelegt. Diese Prozesse sehen unter anderem vor, dass mit der Vorauswahl der Kandidierenden jeweils eine Findungskommission beauftragt wird. Diese Kommissionen umfassen immer mindestens eine Vertretung der Mitarbeitenden und die Findungskommissionen der Prorektoratsleitungen sowie der Instituts- und Zentrumsleitenden auch eine Vertretung der Fachstelle Gender & Diversity. Diese Vertretenden erhalten den expliziten Auftrag, den Vorauswahlprozess aus der Perspektive der Chancengerechtigkeit und der Chancengleichheit zu reflektieren (vgl. *Leitfaden für Bewerbungsprozesse*, 2024). Die Sensibilisierung der Mitarbeitenden für die Anliegen der Chancengleichheit ist ein Hauptthema des Aktionsplans «Gender & Diversity», eines Massnahmenplans, in welchem die Entwicklungsvorhaben in diesem Bereich festgehalten werden (vgl. *Bericht Massnahmenplan 2021–2024* (2025) im Bereich «Gender und Diversity»; für ausführliche Informationen zu den diversen Sensibilisierungskampagnen vgl. Standard 2.5).

Im Rahmen der Erstakkreditierung hat die PHSG zwei Auflagen erhalten. Zum einen musste die PHSG im Bereich der nachhaltigen Entwicklung Ziele definieren und diese im QMS abbilden sowie umsetzen. Diese Auflage hat die bereits vor dem Akkreditierungsprozess initiierten

[7] Für Details zum Entwicklungsplan vgl. den jährlichen Report *Zwischenstand Umsetzung des Entwicklungsplans* (2024).

Bemühungen der PHSG, den Bereich «Nachhaltigkeit» strukturell und strategisch besser zu positionieren, bestärkt. Die PHSG hat seit dieser Zeit die folgenden Ziele erreicht:

- Auf struktureller Ebene wurde in Folge der Umsetzung des Projekts WEFO das Zentrum Nachhaltige Entwicklung (ZNE-PHSG) gegründet, das für die Umsetzung des Massnahmenplans im Bereich Nachhaltige Entwicklung (NE) und Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) hauptverantwortlich ist. Zudem unterstützt das Zentrum die Institute und andere Zentren bei BNE-Themen (vgl. *Website des Zentrums*).
- Auf struktureller Ebene wurde die Kommission Nachhaltigkeit gegründet, die als Sounding Board des ZNE-PHSG fungiert.
- Auf inhaltlicher Ebene hat die PHSG Nachhaltigkeit zum strategischen Schwerpunkt erklärt und in diesem Zusammenhang einen Massnahmenplan zur Erreichung der in der Strategie der PHSG gesetzten NE-Ziele entwickelt (vgl. *Konzept Nachhaltigkeit 2021 – 2026*, 2022).

Zum anderen musste die PHSG im Rahmen des Strategieprozesses 2021–2026 nachweisen, wie das Qualitätssicherungssystem in die Strategie der PHSG integriert ist und wie es die Hochschule in ihren strategischen Entscheidungen unterstützt. Dazu hat die PHSG das Strategie-Cockpit erarbeitet. Dieses beschreibt zu jedem strategischen Ziel mögliche Indikatoren, anhand derer Daten zur Überprüfung der Zielerreichung innerhalb der Hochschule erhoben werden. Dieses Instrument wurde aufgrund der Umsetzung der neuen Strukturen nochmals revidiert, zweimal pilotiert und in den Regelbetrieb überführt. Zudem hat die PHSG einen Qualitätssicherungskernprozess auf der Ebene der Planungs- und Controllinginstrumente eingeführt, mit welchem eine bessere Verzahnung der strategischen Planung auf der Gesamthochschulebene mit den Tätigkeiten in den Prorektoraten, Instituten und Zenten sichergestellt werden kann.

3. Standards der institutionellen Akkreditierung

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

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

Hinweise zum Abfassen Selbstbeurteilung durch die Hochschule:

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

Hinweise zur Bewertung der Standards durch die Gutachtergruppe

Analysieren / evaluieren Sie, wie die Hochschule den Standard erfüllt. Spiegeln Sie die Aussagen aus der Selbstbeurteilung mit den in den Gesprächen anlässlich der VOV gewonnenen Erkenntnissen. Fokussieren Sie auf die Schlüsselbegriffe.
Formulieren Sie Auflagen, wenn Mechanismen und/oder Konzepte zur Erfüllung der Standards fehlen oder bestehende Mechanismen oder Konzepte mangelhaft umgesetzt werden.

Hinweise zum Erfüllungsgrad der Standards

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

Formulieren Sie Empfehlungen für die weitere Qualitätsentwicklung.

Prüfbereich I: Qualitätssicherungsstrategie

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Qualitätssicherungsstrategie der PHSG

Die PHSG verfügt über eine Qualitätssicherungsstrategie (vgl. *Qualitätsmanagementsystem und Qualitätssicherungsstrategie der PHSG*, 2025), die festlegt, wie die Hochschule die hohe Qualität ihrer Angebote langfristig sichert und weiterentwickelt. Die Qualitätssicherungsstrategie setzt sich

aus den Leitlinien des QMS zusammen, die im Weiteren detailliert dargelegt werden, sowie aus einer Beschreibung des QMS, seiner Instrumente und seiner Prozesse (vgl. Abschnitt «Qualitätssicherungssystem»). Der im Zusammenhang mit der institutionellen (Re-)Akkreditierung entwickelte Aktionsplan bildet im Sinne einer Roadmap für die Weiterentwicklung des QMS und der Hochschule einen integralen Bestandteil der Qualitätssicherungsstrategie.

Leitlinien des Qualitätsmanagementsystems[8]

- **Förderung der Qualitätskultur***:* Die PHSG fördert die Kultur des Lernens, der kontinuierlichen Weiterbildung und der Qualitätsentwicklung. Sie vermittelt den Mitarbeitenden und Studierenden die Grundlagen des QMS (z.B. Weiterbildungen aller neuen Mitarbeitenden im Bereich Qualitätskultur, Infoblock am Einführungstag der neuen Studierenden zum Thema QM), bezieht sie in die Diskussionen über die Weiterentwicklung der Qualität und des QMS ein (z.B. Austauschgefäss PHSG-Forum, QM als ständiges Traktandum der Bereichsleitungssitzungen) und stellt ihnen Instrumente zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung zur Verfügung (z.B. MAG).
- **Ausrichtung an Zielen und Ansprüchen***:* Die Entwicklung der Hochschule orientiert sich an der Hochschulstrategie. Diese ist wegweisend für die Zielsetzungen der Leistungsbereiche und weiteren Organisationseinheiten. Die Ziele der Organisationseinheiten wiederum bilden die Grundlage für die Zielsetzungen der Mitarbeitenden in den einzelnen Leistungsbereichen. Die Entwicklung auf allen Hochschulebenen basiert somit auf konkreten Zielsetzungen. Darauf basierend liegen konkrete Massnahmen vor.
- **Kontinuierliche Qualitätsentwicklung***:* Das zentrale Element der Qualitätssicherungsstrategie ist der Qualitätsregelkreis, der auf dem PDCA-Zyklus basiert. Dieser Regelkreis wird auf allen Ebenen (Makro-, Meso-, Mikro- und Individualebene) und in allen Organisationseinheiten der Hochschule angewendet (vgl. auch Abschnitt «Qualitätsmanagementsystem»). Indem neue Ziele basierend auf den Erkenntnissen aus den Evaluationsprozessen festgelegt werden, wird eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung gefördert.
- **Datenbasierte Qualitätsentwicklung***:* Die Überprüfung der Ziele orientiert sich (wann immer möglich und sinnvoll) an systematisch gewonnenen Daten und empirisch belegten Erkenntnissen. Hierzu werden regelmässig sowohl quantitative als auch qualitative Daten erhoben und ausgewertet. Dies umfasst unter anderem die Evaluierung der Lehre (Aus- und Weiterbildung), der Forschungsaktivitäten, der strategischen Schwerpunkte und der Querschnittsbereiche wie der Nachhaltigkeit oder der Chancengerechtigkeit sowie die Überwachung des Ressourcenverbrauchs.
- **Mitwirkung***:* Die Hochschulangehörigen werden konsequent in die Entwicklungen der Hochschule einbezogen (Details dazu vgl. Standard 1.3 und Standard 2.3).
- **Kommunikation**: Über die Qualitätsthemen werden die Hochschulangehörigen regelmässig an den hochschulinternen Anlässen (z.B. interne Weiterbildungen zum Thema QM, PHSG-Forum und Konvent, Bereichsleitungssitzungen, Infoanlässe für Studierende) sowie in internen Schreiben informiert (Details dazu vgl. Standard 5.1).

Mit diesen Leitlinien und dem darauf aufbauenden QMS kann die PHSG ihre langfristige Qualitätsentwicklung sichern. Zum einen wurden Mechanismen bzw. Instrumente eingeführt,

[8] Vgl. Abschnitt 1 im Dokument *Qualitätsmanagementsystem und Qualitätssicherungsstrategie der PHSG* (2025).

welche die verantwortlichen Personen dabei unterstützen, den Qualitätsregelkreis auf jeder Hochschulebene anzuwenden (z.B. Strategie-Cockpit, Qualitätscockpit, Reports zu den Leistungsvereinbarungen, MAG; Details vgl. Abschnitt «Qualitätsmanagementsystem»). Dadurch wird sichergestellt, dass auf allen Ebenen der Hochschule Entwicklungsziele definiert, umgesetzt, überprüft und reflektiert werden. Damit diese Instrumente ihre Wirkung entfalten, ist eine wirksame Qualitätskultur erforderlich. Die Mitarbeitenden und die Studierenden müssen die Bedeutung und die Funktionsweise dieser Mechanismen verstehen und anwenden. Zu diesem Zweck werden die Hochschulangehörigen über die relevanten Themen und Mechanismen des QMS informiert und (wo möglich und sinnvoll) in die Arbeiten am QMS oder in die Entwicklung der PHSG-Angebote eingebunden.

Stärken

- Die Qualitätssicherungsstrategie der PHSG beinhaltet Leitlinien, die wiederum die Grundlage für das interne Qualitätssicherungssystem bilden.
- Der Qualitätsregelkreis greift auf allen Ebenen der PHSG; die Ziele der Hochschule sind aufeinander abgestimmt. Damit kann die Qualität der Hochschule langfristig entwickelt werden.

Entwicklungspotenzial

- Der Qualitätsregelkreis soll auf der Individualebene noch konsequenter geschlossen werden. Diesbezüglich sollen zum Beispiel die Erkenntnisse aus Lehrevaluationen gezielter und systematischer für die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden genutzt werden (Zielformulierungen in MAG).
- Der Bekanntheitsgrad der Ziele der Leistungsbereiche und Organisationseinheiten (z.B. Ziele in den Qualitätscockpits oder den Leistungsvereinbarungen) soll weiter erhöht werden. Ziele sollen nicht nur den Führungspersonen, sondern auch den Mitarbeitenden bekannt sein.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die PHSG verfügt über tragfähige und gut dokumentierte Qualitätsgrundlagen, die eine gemeinsame Ausrichtung der Qualitätsentwicklung ermöglichen. Im Zentrum stehen sechs Leitlinien des Qualitätsmanagements: Förderung der Qualitätskultur, Orientierung an Ansprüchen und Zielen, kontinuierliche Qualitätsentwicklung, Abstützung auf Erkenntnisse, Mitwirkung sowie Kommunikation. Diese Leitlinien geben den Rahmen für die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität vor und bilden die Grundlage für das Qualitätsmanagementsystem (QMS) der PHSG. Darauf aufbauend wurde ein QMS etabliert, das entlang von Regelkreisen im Sinne des PDCA-Modells auf Makro-, Meso-, Mikro- und Individualebene funktioniert. Positiv hervorzuheben ist, dass die einzelnen Ebenen systematisch aufeinander abgestimmt sind und zwischen Planungs- und Kontrollinstrumenten differenziert wird. Der im Qualitätssicherungskernprozess dokumentierte Ablauf zeigt eine klare Kaskade von der Festlegung strategischer Ziele über deren Operationalisierung in der Revision der Qualitätsleitbilder und Qualitätscockpits bis hin zur Konkretisierung in den Organisationseinheiten mittels Leistungsvereinbarungen sowie auf der Individualebene im Rahmen der jährlichen Zielsetzungsgespräche.

Zugleich wird deutlich, dass die Tätigkeiten in den Leistungsbereichen Lehre, Forschung und Entwicklung sowie Weiterbildung und Dienstleistung an den übergeordneten Vorgaben der PHSG ausgerichtet sind. Für jeden dieser Leistungsbereiche liegen eigene Qualitätsleitbilder vor, wodurch die gemeinsamen Grundsätze bereichsspezifisch konkretisiert werden. Dies unterstützt die Koordination der gemeinsamen Ausrichtung und trägt dazu bei, dass die Qualität der jeweiligen Tätigkeiten und Angebote in den Leistungsbereichen sowie deren langfristige Weiterentwicklung systematisch in den Blick genommen werden.

Auch im Hinblick auf die Qualitätskultur zeigt sich ein überzeugendes Bild. Die PHSG hat den Qualitätssicherungskernprozess neu erarbeitet, die Cockpits verbessert und zusätzliche Gefässe für die Auseinandersetzung mit Qualitätsfragen geschaffen. Die PHSG setzt sich mit dem Thema auseinander und sichert die Qualität nicht nur formal, sondern lebt sie aktiv.

Schlussfolgerung

Die Gutachter:innen beurteilen den Standard 1.1 als vollständig erfüllt.

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Integration des Qualitätssicherungssystems in die Hochschulstrategie

Die Strategie der PHSG ist ein Instrument der Planung sowie der Weiterentwicklung der Hochschule. Auf den kantonalen Leistungsauftrag und die Strategie der PHSG stützen sich alle

Bestrebungen zur Weiterentwicklung der Leistungsbereiche und der Organisationseinheiten.

Zum einen ist die Strategie in das QMS der PHSG integriert, weil sie zentrale Entwicklungsthemen vorgibt, von denen sich die Zielsetzungen auf allen Ebenen der Hochschule ableiten. Die Integration der Strategie in das QMS kann anhand der Struktur des Qualitätssicherungskernprozesses gut nachvollzogen werden. Der Prozess stellt sicher, dass die Zielsetzungen der Makroebene (Strategie PHSG) mit den Zielsetzungen der untergeordneten Ebenen (Leistungsbereiche, Institute) abgestimmt werden. Die Strategie der PHSG gibt somit den inhaltlichen Rahmen für die Umsetzung des ersten Schritts des Qualitätsregelkreises auf allen Hochschulebenen vor.

Zum anderen ist das QMS in die Strategie integriert, indem die QMS-Mechanismen und -prozesse die Grundlage für den Prozess der Strategieumsetzung bilden. Mit anderen Worten, *auch* die Strategie der PHSG wird nach dem Prinzip des Qualitätsregelkreises umgesetzt. Die

Strategie wird gemäss den Vorgaben des Qualitätssicherungskernprozesses und in Übereinstimmung mit dem Leistungsauftrag der PHSG entwickelt. Die Umsetzung wird zentral durch das Rektorat gesteuert, indem

- zentral festgelegte Projekte initiiert werden, um die strategischen Ziele zu erreichen (z.B. WEFO-Projekt, Laufbahnmodell, Studiengangsreform);
- konkrete Aufträge zur Umsetzung der Strategieziele an die Organisationseinheiten delegiert werden (in Form von Zielsetzungen der Institute und Zentren, die in den Leistungsvereinbarungen mit den Organisationseinheiten festgehalten werden; vgl. als Beispiel *Leistungsvereinbarung mit dem Institut Pädagogische Psychologie*, 2023).

Die Überprüfung der strategischen Zielsetzungen erfolgt durch ein zweistufiges Reporting:

- Reporting in Form von strategisch relevanten Kennzahlen (vgl. *Bericht Strategie-Cockpit*, 2025);
- Bericht über die Massnahmen zur Umsetzung der Strategie (vgl. *Reflexionsbericht Strategie 2021-2026*, 2025).

Die Reflexion und die Entwicklung der neuen Strategie (das heisst das Schliessen des Qualitätsregelkreises) stützen sich wiederum auf das Strategie-Cockpit, den aktuellen Bericht über die Massnahmen zur Umsetzung der Strategie und eine umfassende SWOT- und Umfeldanalyse (vgl. *Umfeldanalyse*, 2025), die jeweils im Hinblick auf die Entwicklung der neuen Strategie erarbeitet wird.

Überprüfung der Auftragserfüllung

Die Überprüfung der Auftragserfüllung erfolgt einerseits extern durch die Politik und die kantonale Verwaltung sowie durch Institutionen der Hochschullandschaft und der Forschungsförderung. Andererseits überprüft die PHSG die Erfüllung ihres Leistungsauftrags intern.

- **Externe Überprüfung der Auftragserfüllung***:* Die PHSG untersteht der politischen Steuerung durch den Kantonsrat und die Regierung, vertreten durch das Bildungsdepartement. Diese erteilen der PHSG ihren Auftrag in Form eines Leistungsauftrags und weisen ihr die dafür nötigen Mittel zu. Die PHSG ist zur regelmässigen Berichterstattung über die Auftragserfüllung verpflichtet. Für die Kontrolle der Leistungserbringung verfügt die PHSG über ein internes Kontroll- und Risikomanagement. Die Überprüfung der Mittelverwendung obliegt der kantonalen Finanzkontrolle. In den verschiedenen Leistungsbereichen erfolgen externe Überprüfungen durch weitere Instanzen und Institutionen. Die hochschultypspezifischen Studiengänge unterliegen den Programmanerkennungen durch die EDK (Lehrpersonen für die Volks- und Mittelschule) und das SBFI (Lehrpersonen für die Berufsbildung). Der Leistungsbereich Forschung & Entwicklung stellt sich für die Finanzierung von Projekten (Forschungsprogramme, Drittmittelgebende) und die Publikation wissenschaftlicher Texte den Reviews und dem nationalen und internationalen Wettbewerb der Fachcommunity. Die Leistungsbereiche Weiterbildung und Dienstleistungen unterstehen der Marktlogik und müssen sich in einem Wettbewerb um Weiterbildungsteilnehmende und Kund:innen bewähren.
- **Interne Überprüfung der Auftragserfüllung***:* Für die interne Überprüfung der Auftragserfüllung stehen Instrumente und Verfahren zur Verfügung, die für unterschiedliche Qualitätsanliegen auf allen Ebenen der Hochschule einsetzbar sind. Dazu gehören namentlich Evaluationen, Reviews, Prozess-Reviews, Befragungen von Studierenden, Mitarbeitenden und weiteren Anspruchsgruppen oder individuelle Zielvereinbarungen mit den

Mitarbeitenden. Auch hochschultypspezifische Aufträge der PHSG (z.B. akademische und berufspraktische Ausbildung) sind Gegenstand dieser Auftragsüberprüfung. So werden etwa die Studierenden im Bachelorstudium der Kindergarten- und Primarstufe sowie im Bachelor- und Masterstudium der Sekundarstufe I zur Einschätzung der praktischen Vorbereitung auf das Berufsleben quantitativ wie auch qualitativ befragt. Darüber hinaus pflegt die PHSG einen Austausch mit relevanten Akteur:innen der Lehrpersonenbildung (z.B. Bildungsrat, Lehrpersonenverbände), um die Qualität der Lehre kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Stärken

- Das Qualitätssicherungssystem der PHSG ist in der Strategie der Hochschule verankert.
- Mittels des Qualitätssicherungskernprozesses wird sichergestellt, dass die Zielsetzungen umgesetzt und überprüft werden; entsprechende Konzepte und Mechanismen sind etabliert.
- Die Überprüfung der Auftragserfüllung erfolgt mittels unterschiedlicher Verfahren intern sowie extern, wodurch die kontinuierliche Entwicklung der Hochschule sichergestellt wird.

Bewertung der Gutachtergruppe

Das Qualitätssicherungssystem ist in die strategische Steuerung der Hochschule integriert und unterstützt deren Entwicklung in wirksamer Weise. Dies zeigt sich insbesondere im Qualitätssicherungskernprozess (QSKP), der die Verbindung zwischen strategischer Ausrichtung und operativer Umsetzung systematisch herstellt. Die dort dokumentierte Kaskade reicht von der Festlegung strategischer Ziele über deren Operationalisierung in der Revision der Qualitätsleitbilder und Qualitätscockpits bis hin zur Konkretisierung in den Organisationseinheiten mittels Leistungsvereinbarungen sowie auf der Individualebene im Rahmen der jährlichen Zielsetzungsgespräche. Damit ist nachvollziehbar festgelegt, wann welche Prozesse stattfinden, welche Berichte heranzuziehen sind und auf welcher Ebene welche Verantwortlichkeiten wahrgenommen werden. Trotz seiner Komplexität erweist sich der Qualitätssicherungskernprozess damit als tragfähiges Steuerungsinstrument.

Im Rahmen der Umsetzung der neuen Strategie 2027-2030 überprüft die PHSG die Qualitätsleitbilder der Leistungsbereiche und richtet diese nach Bedarf auf die neue Strategie aus. Der QSKP stellt sicher, dass die Strategie für das QMS leitend ist und gibt den entsprechenden Prozess vor. Das QMS bleibt dabei im Rahmen der Umsetzung der neuen Strategie in den Grundzügen erhalten.

Insgesamt wird ein starker Steuerungsanspruch der PHSG sichtbar, verbunden mit einer konsequenten Orientierung an Ansprüchen und Zielen. Die sechs Leitlinien des Qualitätsmanage-ments greifen ineinander, fliessen in die Steuerung ein und werden über die Instrumente des QMS operativ wirksam.

Schlussfolgerung

Die Gutachter:innen beurteilen den Standard 1.2 als vollständig erfüllt.

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Einbezug aller relevanten Personengruppen in die Weiterentwicklung des QMS

Die PHSG hat 2024 eine Projektgruppe zur Vorbereitung der institutionellen Reakkreditierung ins Leben gerufen (Zusammensetzung: Vertretungen der Leistungsbereiche, der Verwaltung und der Studierenden sowie Fachexpert:innen in den Bereichen QM, Gender und Diversity, Nachhaltige Entwicklung und Personalentwicklung). Diese neu zusammengesetzte Projektgruppe wird bei positiver Evaluation in eine ständige Kommission überführt. Die Kommission bzw. die derzeitige Projektgruppe ist ein beratendes Gremium, das die für das QM-Verantwortlichen bei der Entwicklung des QMS unterstützt.

Bei zentralen Prozessen im Bereich des QMS werden an der PHSG alle Mitarbeitenden und Vertretende der Studierendenorganisation zur Konsultation eingeladen. Beispielsweise wurde das Dokument *Qualitätsmanagementsystem und Qualitätssicherungsstrategie der PHSG* (2025), welches die Grundprinzipien des QMS der PHSG beschreibt, am 23. August 2024 den Mitarbeitenden und den Vertretenden der Studierenden vorgestellt. Sie konnten Ideen für die Weiterentwicklung des QMS einbringen, die auch als Inspiration für die Erarbeitung des neuen Aktionsplans genutzt wurden. Des Weiteren organisiert die PHSG jedes Jahr mehrere interne Weiterbildungen im Bereich QM. Alle neuen Mitarbeitenden sind verpflichtet, an einer dieser Weiterbildungen teilzunehmen. In diesem Rahmen werden den neuen Mitarbeitenden nicht nur die Leitlinien des QMS vorgestellt, sondern es findet auch ein Austausch über das QMS der PHSG statt. Oft bringen die neuen Mitarbeitenden neue Perspektiven und Ideen ein, von denen die QM-Verantwortlichen bei der Weiterentwicklung des QMS profitieren können.

Regelung der Zuständigkeiten im Bereich der Qualitätssicherung

Mit der Umsetzung des Projekts WEFO einhergehend hat die PHSG klare Zuständigkeiten für die Qualitätssicherung festgelegt. In Tabelle **4** werden diese Zuständigkeiten in groben Zügen beschrieben. Ausführliche Darstellungen dazu sind im Dokument *Qualitätsmanagementsystem und Qualitätssicherungsstrategie der PHSG* (2025) zu finden.

Instanz	Zuständigkeit
Hochschulrat	Verantwortlich für die Genehmigung der Qualitätssicherungsstrategie der PHSG (insbesondere Aktionsplan des QMS und Grundlagendokumente des QMS) (vgl. Art. 14 Abs. 4 *Statut PHSG*).

Rektorat	Entgegennahme der Berichte zur Umsetzung des Aktionsplans (vgl. *Zwischenstand Umsetzung des Entwicklungsplans*, 2024) sowie der Qualitäts- und Strategie-Cockpits und allfällige Nachsteuerung.
Hochschulleitung	• Hauptverantwortlich für die Qualitätssicherung der Leistungsbereiche und der Verwaltungsressorts (vgl. Art. 45 Abs. 1 Bst. h, Art. 47a Abs. 1 Bst. j, Art. 47b Abs. 1 Bst. i, Art. 55 Abs. 2 Bst. j^{bis} *Statut PHSG*); Qualitätssicherung der strategischen Projekte.
HEQM	• Operationelle Umsetzung der Qualitätssicherungsstrategie (Aktionsplan) und des QMS; • Sicherstellung der Einhaltung des Qualitätssicherungskernprozesses; Vorbereitung und Begleitung der institutionellen Akkreditierung nach HFKG (vgl. *Stellenbeschreibung Leitung HEQM*, 2025, *Stellenbeschreibung Verantwortliche Qualitätsmanagement*, 2024).
Qualitätskommission 2.0 (PG Akkreditierung)	• Unterstützung HEQM bei der Vorbereitung und der Durchführung der institutionellen Akkreditierung nach HFKG; Sounding Board von HEQM insbesondere zu leistungsbereichsübergreifenden Themen der Qualitätssicherung und Hochschulentwicklung.
Studiengangsleitung, Zentrales Studienmanagement	• Operative Unterstützung der Prorektoratsleitung Ausbildung bei der Qualitätssicherung in den Studiengängen; Verantwortung für die Durchführung der Anerkennung der Studiengänge (EDK, SBFI).
Instituts- und Zentrumsleitende	Gesamtverantwortung für die Qualitätsarbeit in den Instituten und Zentren; insbesondere Umsetzung der in den Leistungsvereinbarungen festgehaltenen Zielsetzungen und jährliches Reporting (vgl. Art. 7 *Satzung für die Institute, Zentren und Fachstellen an der PHSG*, 2023).
Bereichsleitende der Institute	• Mitwirkung bei der (Weiter-)Entwicklung der Qualitätskriterien in den jeweiligen Leistungsbereichen; Verantwortung für das QM der Leistungsbereiche innerhalb der Institute (vgl. Art. 9 *Satzung für die Institute, Zentren und Fachstellen an der PHSG*, 2023).
Mitarbeitende, Vorgesetzte	Verantwortlich für das Schliessen der Qualitätsregelkreise auf der Individualebene als Grundbaustein der Qualitätsarbeit.

Tabelle 4: Zuständigkeiten für die Qualitätssicherung

Die Zuständigkeiten für die Qualitätssicherung werden transparent kommuniziert. Sie ergeben sich entweder aus den Rechtsgrundlagen oder sind jeweils Bestandteil der Stellenbeschreibungen. Für die Stellenbeschreibungen aller Führungsfunktionen existieren Vorlagen (vgl. Anhänge zum *Leitfaden für Bewerbungsprozesse*, 2024).

Stärken

- Für die Weiterentwicklung des QMS werden die repräsentativen Gruppen in Form von Projektgruppen miteinbezogen. In die übergreifenden Entwicklungsprojekte werden Mitarbeitende und Vertretende der Studierenden eingebunden (z.B. Studiengangsreform).
- Die Verantwortlichkeiten für die Qualitätssicherung und deren Aufgaben sind klar geregelt und werden transparent kommuniziert.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die PHSG bezieht für die Entwicklung und Umsetzung des QMS die repräsentativen Gruppen auf den verschiedenen Ebenen in geeigneter Weise ein. Zur Veranschaulichung sei beispielhaft angeführt: Alle Bereichsleitungen der Institute und Zentren sind in die einschlägigen Prozesse eingebunden, was als positiv zu werten ist.

Die PHSG hat für die Bestandesaufnahme des Qualitätssicherungssystems als Ausgangslage für die Erstellung des Selbstbeurteilungsberichts zunächst eine Projektgruppe bestehend aus Vertreter:innen aus HEQM, Vertretungen der Institute und Zentren, Vertretungen aus den Leistungsbereichen, Mitarbeitende aus der Verwaltung und Studierende eingesetzt. Diese wird nun in eine ständige Kommission, die Qualitätskommission, überführt. Dadurch wird die Partizipation nicht nur punktuell, sondern auch strukturell abgesichert.

Darüber hinaus werden relevante Dokumente und Entwicklungen im Rahmen bestehender Gefässe wie Konvent, PHSG-Forum, Kommissionen und Sitzungen den Mitarbeitenden vorgestellt und zugänglich gemacht. Dies unterstützt die Einbindung der verschiedenen Hochschulangehörigen in die Qualitätssicherung und fördert die institutionelle Transparenz. Die Aufgaben und Zuständigkeiten im Bereich der Qualitätssicherung sind dabei klar geregelt und den zuständigen Funktionen zugewiesen. Dies betrifft insbesondere den Hochschulrat, die Hochschulleitung, das Rektorat, HEQM sowie die Instituts-, Zentrums- und Bereichsleitenden. Insgesamt zeigt sich damit, dass die Mitwirkung auf allen Ebenen organisiert ist und die Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung transparent und nachvollziehbar verteilt sind. Als gelungenes Beispiel verweisen die Gutachter:innen auf den Strategieprozess. Anlässlich der Gespräche vor Ort wurde eindrücklich geschildert, wie der Einbezug aller repräsentativen Gruppen organisiert und wie die Mitwirkung aktiv wahrgenommen wird.

Schlussfolgerung

Die Gutachter:innen beurteilen 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.

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Instrumente und Mechanismen zur Überprüfung des Qualitätssicherungssystems

Insbesondere die folgenden Mechanismen und Instrumente werden zur Überprüfung der Zweckmässigkeit des QMS eingesetzt:

- **Institutionelle (Re-)Akkreditierung***:* Ein zentrales Metaevaluationsinstrument des QMS ist die institutionelle (Re-)Akkreditierung. Dieser Prozess wird an der PHSG so gestaltet, dass bereits zwei Jahre vor dem Beginn des offiziellen (Re-)Akkreditierungsprozesses eine umfassende Bestandsaufnahme des QMS (interne Evaluation) entlang der Standards vorgenommen wird (letzte Durchführung Sommer/Herbst 2023). Basierend auf dieser Bestandsaufnahme werden Massnahmen zur Weiterentwicklung des QMS getroffen. Die Vorbereitung des Selbstbeurteilungsberichts bietet in der Folge die Gelegenheit für eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem QMS. Das Ergebnis dieser Auseinandersetzung ist eine Stärken- und Schwächenanalyse, von der wiederum der Aktionsplan der PHSG abgeleitet wird. Nach dem Prozess der institutionellen (Re-)Akkreditierung wird die Umsetzung des Aktionsplans initiiert, sodass möglichst alle Massnahmen bis zur nächsten Reakkreditierung realisiert werden. Dem Rektorat wird jährlich ein Bericht zur Umsetzung des Aktionsplans vorgelegt (vgl. *Zwischenstand Umsetzung des Entwicklungsplans*, 2024). Auch der Austausch mit Gutachtenden sowie die gesprochenen Auflagen und Empfehlungen werden als Chance gesehen, die es ermöglicht, wichtige Bereiche der Hochschule weiterzuentwickeln. Dieser Zyklus (Bestandsaufnahme in der Mitte der akkreditierten Zeitperiode, Bestandsaufnahme im Hinblick auf den Selbstbeurteilungsbericht, Entwicklung des Aktionsplans, Reakkreditierung, Umsetzung des Aktionsplans) hat sich an der PHSG gut etabliert und wird bei jedem neuen Reakkreditierungszyklus (alle sieben Jahre) wiederholt.
- **Pilotierung der neuen und Überprüfung bestehender QM-Instrumente:** Werden neue QM-Instrumente eingeführt, so werden diese (je nach Bedarf mehrmals) pilotiert. Ein Beispiel sind die erarbeiteten Qualitäts- und Strategie-Cockpits. Nach der Einführung dieser Controllinginstrumente wurden die ersten Berichte erstellt. Die Berichterstattung diente weniger der Auseinandersetzung mit den neuen Kennzahlen, sondern primär der Auseinandersetzung mit den neuen Instrumenten. Erst bei der Berichterstattung zeigte sich, welche Kennzahlen tatsächlich zuverlässig erhoben werden können, an welchen Stellen Probleme bei der Datenerhebung bestehen und auf welche Kennzahlen verzichtet werden kann. Die darauffolgenden Berichterstattungen dienten ebenfalls dazu, die neuen Instrumente zu optimieren und sie im Hinblick auf ihre Zweckmässigkeit weiterzuentwickeln. Auch bereits bestehende Instrumente werden je nach Bedarf evaluiert. So wurde 2023 eine umfassende Evaluation des Instruments QEQS-Lehre (Evaluationsinstrumente für die Lehrveranstaltungen in der Ausbildung) durchgeführt. Es wurden Interviews mit Dozierenden und Studierenden durchgeführt sowie externe Gutachten bestellt, um das Instrument zu beurteilen und Vorschläge für seine Weiterentwicklung auszuarbeiten (vgl. *Bericht zur Metaevaluation QEQS-Lehre*, 2023). Basierend auf diesen Vorschlägen wurden anschliessend diverse Verbesserungen des Instruments vorgenommen.
- **Programmanerkennung:** Formal werden Teilaspekte des QMS der PHSG in den Anerkennungs- bzw. Wiederanerkennungsverfahren der Studiengänge KGPS und Sek I (durch die EDK) sowie des Studiengangs Sek II – Berufsbildung (durch das SBFI) überprüft. Die Verfahren erfolgen alle sieben Jahre (letzte *Anerkennung* 2019: KGPS und Sek I; 2024: alle Sek-II-Studiengänge; 2025: QUEST-Studiengänge).

Rolle der Erstakkreditierung und deren Wirkung auf das QMS

Der Aussenblick der Gutachtenden zeigte der PHSG neue Perspektiven auf das QMS auf. Im Rahmen der Akkreditierung wurden sowohl das strategische Konzept als auch die operativen Prozesse des QMS überprüft und neu ausgerichtet, um den Anforderungen der Bildungsbehörden und internationalen Standards gerecht zu werden. Dies führte unter anderem zur Einführung neuer Qualitätscockpits und zu einer stärkeren systematischen Verzahnung der

Planungsinstrumente auf allen Ebenen der Hochschule (von Makro- bis und mit Individualebene). Zudem wurden Berichtsstrukturen wie das Strategie-Cockpit und regelmässige interne Evaluationsverfahren etabliert, um eine kontinuierliche Überprüfung der Wirksamkeit des QMS zu gewährleisten.

Durch die Erstakkreditierung wurde eine Kultur der kontinuierlichen Weiterentwicklung des gesamten QMS geschaffen, die sich in der stärkeren Einbindung aller relevanten Akteur:innen in den Entwicklungsprozess widerspiegelt. Die institutionelle (Re-)Akkreditierung bleibt somit ein integraler Bestandteil der Metaevaluation des QMS und trägt zur langfristigen strategischen Ausrichtung der Hochschule bei (vgl. weitere Ausführungen zur Wirkung der Erstakkreditierung im Abschnitt «Follow-up Erstakkreditierung und Weiterentwicklung QM-System»).

Stärken

- Die PHSG verfügt über unterschiedliche Verfahren, die dazu eingesetzt werden, das QMS zweckmässig und periodisch zu überprüfen.
- Neue Instrumente werden jeweils pilotiert, um mögliche Hürden bei der Datenerhebung und die Validität der erhobenen Kennzahlen zu prüfen.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die PHSG überprüft die Zweckmässigkeit ihres QMS periodisch und nimmt auf dieser Grundlage Anpassungen vor. Dies zeigt sich insbesondere darin, dass mit jeder neuen Strategie auch das QMS in den Blick genommen und strategisch überprüft wird. Im Rahmen der neuen Strategie für 2027-2030 werden die Qualitätsleitbilder angepasst und die bestehenden QM-Grundlagen überprüft, gegebenenfalls gestrafft und der Fokus wird verändert. Die Gutachter:innen würdigen dies positiv. Es macht deutlich, dass die PHSG ihr QMS nicht als statisches Gefüge versteht, sondern als ein dynamisches System, das auf neue strategische Anforderungen reagiert und gezielt weiterentwickelt wird. Auch die institutionelle Akkreditierung wirkt in diesem Zusammenhang als Motor der Weiterentwicklung, indem sie regelmässig eine Bestandesaufnahme ermöglicht und Reflexion sowie Anpassungen anstösst. Ergänzend dazu tragen Pilotierungen neuer QM-Instrumente (z. Bsp. Qualitätsleitbilder und Cockpits) sowie die Programmanerkennungen der Studiengänge dazu bei, die Zweckmässigkeit des Systems fortlaufend zu überprüfen.

Die Weiterentwicklung des QMS ist in die übergeordnete Steuerungslogik der PHSG eingebettet. Die Verzahnung von Strategie- und Qualitätscockpit sowie der Qualitätssicherungskernprozess schaffen einen Rahmen, in dem strategische Ziele über Indikatoren operationalisiert und gesteuert werden. Der QSKP stellt sicher, dass die Strategie für das QMS leitend bleibt und Anpassungen systematisch vorgenommen werden können. Gleichzeitig ermöglicht das QMS, die Qualitätsgrundlagen im Zuge der neuen Strategie verstärkt an der Fachlichkeit auszurichten. Damit wird ein Rahmen geschaffen, in dem die Leitbilder und die Ziele in den Leistungsvereinbarungen gestrafft und fokussiert werden. Die Gutachter:innen begrüssen dieses Vorgehen, es ermöglicht der PHSG, das QMS nach Bedarf zu fokussieren und zu bündeln.

Schlussfolgerung

Die Gutachter:innen beurteilen den Standard 1.4 als vollständig erfüllt.

Prüfbereich II: Governance

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Steuerungsgrundlagen an der PHSG: Gesetz, mehrjähriger Leistungsauftrag, Strategie PHSG, Leistungsvereinbarungen

Der Grundauftrag der PHSG ist im *GPHSG* rechtlich verankert, das durch den Kantonsrat erlassen wird (insbesondere Art. 2 und 3). Der gesetzliche Auftrag wird in Form des mehrjährigen Leistungsauftrags konkretisiert und an die neusten Gegebenheiten (z.B. Entwicklungen in der Bildungslandschaft) angepasst. Der Leistungsauftrag legt für vier Jahre fest, welche Leistungen die PHSG zu erbringen hat und wie hoch der dafür erhaltene Kantonsbeitrag ist. Der Kantonsrat genehmigt den Leistungsauftrag und beschliesst den Kantonsbeitrag.

Zudem erarbeitet die PHSG für eine Zeitperiode von vier Jahren unter Mitwirkung der Hochschulangehörigen eine Strategie für die Entwicklung der Gesamthochschule (Beispiel vgl. *Strategie 2021–2026*). Die Strategie wird durch den Hochschulrat verabschiedet; die Gesamtverantwortung für deren Umsetzung liegt beim Rektorat. Dem Hochschulrat und dem Rektorat wird während der Strategieperiode über die Umsetzung der Strategie Bericht erstattet. Der Hochschulrat kann basierend auf den Erkenntnissen aus der Berichterstattung oder angesichts aktueller Entwicklungen im Umfeld der Hochschule Anpassungen an den strategischen Zielen vornehmen.

Darüber hinaus wird mit dem bereits erwähnten Qualitätssicherungskernprozess (vgl. *Qualitätssicherungskernprozess QSKP*, 2025) sichergestellt, dass eine Abstimmung zwischen den Zielen der Institute und Zentren und den in der Hochschulstrategie vorgesehenen strategischen Zielen vorgenommen wird. Diese Ziele der Organisationseinheiten werden in einer Leistungsvereinbarung festgehalten. Die Leistungsvereinbarung gilt für die gesamte Strategieperiode (vgl. beispielsweise *Leistungsvereinbarung mit dem Institut Pädagogische Psychologie*, 2023).

Organisationsstruktur und Gremien

Organisation, Organe und ihre Aufgaben, Rechte und Pflichten der Hochschulangehörigen sowie Qualitätskontrolle und Evaluation werden im *GPHSG* (2016), im *Statut der Pädagogischen Hochschule St.Gallen* (2023) sowie in der *Satzung für die Institute, Zentren und Fachstellen an der PHSG* (2023) festgeschrieben. Oberstes Organ der PHSG ist der Hochschulrat. Dieser ist für die Wahl der Mitglieder der Hochschulleitung, der Instituts- und Zentrumsleitenden, der

Professor:innen sowie der Dozierenden mit Schwerpunkt und der unbefristet angestellten Dozierenden zuständig. Der Hochschulrat beantragt den Leistungsauftrag, verabschiedet die Strategie der PHSG und kann grosse Strategieprojekte initiieren bzw. in Auftrag geben.

Der Rektor bzw. die Rektorin führt die Hochschule und vertritt sie nach aussen. Unterstützt wird er bzw. sie durch das Rektorat, das sich aus drei Prorektor:innen, der Verwaltungsdirektorin bzw. dem Verwaltungsdirektor, drei Vertretenden der Mitarbeitenden sowie einer Vertretung der Studierenden zusammensetzt. Das Rektorat ist unter anderem für die Wahl der Studiengangsleitenden sowie der Bereichs-, Fach- und Themenleitenden (Führungsstrukturen innerhalb der Institute) zuständig. Zudem ist das Rektorat für die Umsetzung des Leistungsauftrags sowie der Strategie der PHSG verantwortlich. Als zentrales Umsetzungsinstrument nutzt das Rektorat die Leistungsvereinbarungen mit den Instituten und Zentren und stellt dadurch die Kohärenz zwischen der Strategie der PHSG und den Entwicklungen innerhalb der Organisationseinheiten sicher. Das Rektorat verabschiedet entsprechend die Leistungsvereinbarungen.

Als zentrales Mitwirkungsgremium bei der Entscheidungsfindung steht den Mitarbeitenden, den Vertretenden der Studierenden sowie den Vertretenden der Praktikumslehrpersonen der sogenannte Konvent zur Verfügung (vgl. auch Beschreibung zu Standard 2.3). Dieses Gremium wählt stimmberechtigte Vertretungen der Mitarbeitenden im Rektorat, kann zu Erlassentwürfen Stellung nehmen und wird im Austauschgefäss PHSG-Forum in die wichtigen Entwicklungen der Hochschule einbezogen.

Die Prorektor:innen verantworten zum einen die Umsetzung des Leistungsauftrags auf der Ebene der Leistungsbereiche und sind zum anderen direkte Vorgesetzte der Institute und Zentren. Durch einen jährlich stattfindenden Planungs- und Reportingprozess stellen sie sicher, dass die Ziele der Leistungsvereinbarungen von den Instituten und Zentren wie geplant umgesetzt werden. Der Verwaltungsdirektor bzw. die Verwaltungsdirektorin verantwortet die betriebswirtschaftliche Hochschulführung. Die Verwaltung besteht aus den fünf Ressorts Finanzen und Controlling, Human Resources, Infrastruktur, Informatik und Medienverbund. Sie ist die Drehscheibe zur Sicherstellung des Hochschulbetriebs und versteht sich als innovative lernende Organisation. Dienstleistungen und Angebote der Verwaltung dienen der erfolgreichen Weiterentwicklung der Hochschule.

Die Instituts- und Zentrumsleitenden sind für die Umsetzung der in den Leistungsvereinbarungen festgelegten Aufträge und Entwicklungsziele verantwortlich. Unterstützt werden sie durch die Bereichsleitenden sowie die Fach- und Themenleitenden, die in der Regel die Mitarbeitenden der Organisationseinheiten führen. Details der Organisationsstruktur können dem Organigramm der PHSG entnommen werden (vgl. Abbildung 2). In

Tabelle **5** finden sich genauere Angaben dazu, in welchen Dokumenten die Aufgaben und die Entscheidungskompetenzen der verschiedenen Organe beschrieben werden.

Organ / Führungsposition	**Regelung der Kompetenzen**
Hochschulrat	• Art. 14 GPHSG, Art. 35 Statut PHSG
Rektor:in	• Art. 19 GPHSG, Art. 42 Statut PHSG
Rektorat	• Art. 18 GPHSG, Art. 40 Statut PHSG
Konvent	• Art. 51 Statut PHSG
Prorektor:innen, Verwaltungsdirektor:in	• Art. 45, Art. 47a, Art. 47b, Art. 55 Statut PHSG
Studiengangsleitungen	• Stellenbeschreibung

Instituts- und Zentrumsleitende	• Art. 7, Art. 15 Satzung
Bereichs-, Fach- und Themenleitende	• Art. 9, Art. 11 Satzung

***Tabelle 5**: Regelung der Kompetenzen der Gremien und Führungsfunktionen*

Neben diesen Rechtsgrundlagen wurden die Finanzkompetenzen in der *Weisung Zeichnungsberechtigung* (2023) und die Personalkompetenzen in der *Kompetenzordnung* (2023) geregelt.

Entscheidungsprozesse

Die strategisch relevanten Entscheidungsprozesse sind in den *Qualitätssicherungskernprozess* (2025) integriert. Dieser beschreibt Teilprozesse für die Ausarbeitung der Strategie und des Strategie-Cockpits, die Anpassung der Qualitätscockpits und die Ausarbeitung von Leistungsvereinbarungen mit den Instituten und Zentren. Darin wird sichtbar, was die zentralen Prozessschritte sind, wann die Entwürfe der Dokumente auf den jeweils relevanten Ebenen diskutiert werden und wer zu welchem Zeitpunkt die strategisch relevanten Dokumente verabschiedet. Für die Erarbeitung der Leistungsvereinbarungen wurde ein Detailprozess ausgearbeitet (vgl. *Prozess Revision Leistungsvereinbarungen*, 2025).

Stärken

- Durch die gegebene Organisationsstruktur sowie die zugeordneten Verantwortlichkeiten ist sichergestellt, dass die Auftragserfüllung und die strategischen Ziele an der PHSG erreicht werden können.
- Je nach Verantwortlichkeit für Entscheidungen sind in die jeweiligen Prozesse unterschiedliche Organe involviert.

Entwicklungspotenzial

- Verantwortlichkeiten in den Organisationseinheiten müssen noch besser kommuniziert und allenfalls noch besser wahrgenommen werden: (1) Die Rollen und die Aufgaben der unterschiedlichen Führungsebenen sollen noch besser kommuniziert werden. (2) Die Führungspersonen in den Organisationseinheiten müssen weiter unterstützt werden, damit sie sich in ihren Verantwortlichkeiten festigen. (3) Die Aufgaben und Kompetenzen der Führungspersonen sollen im Rahmen der Prozessrevisionen laufend überprüft werden.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die PHSG verfügt über eine klar geregelte Organisationsstruktur und nachvollziehbar festgelegte Entscheidungsprozesse, die geeignet sind, die Auftragserfüllung sowie die Erreichung der strategischen Ziele zu unterstützen. Die Governance der PHSG ist in der Satzung (GPHSG, Statut etc.) verbindlich geregelt. Zudem wird in der Satzung deutlich, wie die PHSG auf den verschiedenen Ebenen geführt wird, wo Entscheidungen verortet sind und wie die Verantwortlichkeiten verteilt sind. Der Hochschulrat, die Rektorin oder der Rektor, das Rektorat, die Prorektor:innen, die Verwaltungsdirektion, die Studiengangsleitungen sowie die Instituts-, Zentrums-, Bereichs-, Fach- und Themenleitenden nehmen dabei klar definierte Funktionen wahr. Besonders die Hochschulleitung, die sich aus dem Rektor, den Prorektor:innen und dem Verwaltungsdirektor zusammensetzt, stellt als kompaktes Gremium

sicher, dass zentrale Leitungsaufgaben gebündelt wahrgenommen werden. In erweiterter Zusammensetzung (Hochschulleitung und Konventsvertreter:innen) ist das Rektorat für die Umsetzung des Leistungsauftrags sowie der strategischen Planung verantwortlich und nutzt hierzu insbesondere die Leistungsvereinbarungen mit den Instituten und Zentren als zentrales Steuerungsinstrument. Auf diese Weise wird die Kohärenz zwischen den strategischen Zielen der PHSG und den Entwicklungen in den Organisationseinheiten sichergestellt.

Die Entscheidungsprozesse sind zudem im Qualitätssicherungskernprozess (QSKP) systematisch abgebildet. Dieser macht sichtbar, was auf welcher Ebene entschieden wird, welche zentralen Prozessschritte vorgesehen sind, wann Entwürfe der strategisch relevanten Dokumente auf den jeweiligen Ebenen diskutiert werden und wer diese verabschiedet. Dies gilt insbesondere für die Erarbeitung der Strategie und des Strategie-Cockpits, die Anpassung der Qualitätscockpits sowie die Ausarbeitung der Leistungsvereinbarungen mit den Instituten und Zentren. Für Letztere liegt zudem ein eigener Detailprozess (Prozess Leistungsvereinbarungen) vor. Damit ist ebenfalls in transparenter Weise geregelt, wie strategisch relevante Entscheidungen vorbereitet, abgestimmt und beschlossen werden. Das Qualitätssicherungssystem trägt damit wirksam dazu bei, dass Organisationsstruktur und Entscheidungsprozesse auf die Auftragserfüllung und die Erreichung der strategischen Ziele ausgerichtet sind.

Schlussfolgerung

Die Gutachter:innen beurteilen den Standard 2.1 als vollständig erfüllt.

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Wissenschaftsorientierte Hochschulentwicklung

Die PHSG trifft strategische Entscheidungen wissenschaftsbasiert. Die erarbeiteten Konzepte der Hochschulentwicklung basieren auf den neusten wissenschaftlichen Erkenntnissen und sind im wissenschaftlichen Diskurs verankert.

Kennzahlen für die Makroebene

Das **Management-Cockpit** erfasst zentralisierte Indikatoren zur Überwachung der Umsetzung des Leistungsauftrags der PHSG. Diese Kennzahlen werden quartalsweise aktualisiert und sind ein strategisches Controllinginstrument des Hochschulrats. Sie bieten dem Hochschulrat die Möglichkeit, gezielt Massnahmen einzuleiten, falls die Zielerreichung gefährdet ist. Zu den Kennzahlen gehören unter anderem:

- Finanzielle Indikatoren (Budgetnutzung, Ressourcenallokation);
- Studierendenzahlen und Kapazitätsauslastung;
- Forschungs- und Entwicklungsprojekte und Publikationen;
- Weiterbildungsstatistiken.

Vor dem Ende der Leistungsauftragsperiode verfasst die Hochschulleitung im Namen des Hochschulrats einen umfassenden **Bericht zur Erfüllung des Leistungsauftrags** zuhanden des Kantonsrats. Die Ergebnisse dieser Berichterstattung bilden eine wesentliche Grundlage für den neuen Leistungsauftrag der darauffolgenden Periode.

Das **interne Kontrollsystem** umfasst Kennzahlen, die Risiken für die Hochschule identifizieren und quantifizieren. Dies betrifft sowohl externe Faktoren wie Veränderungen im bildungspolitischen Umfeld als auch interne Risiken wie etwa finanzielle Entwicklungen. Ein hochschulinternes Komitee aktualisiert jährlich die Risikoabschätzungen und schlägt je nach Bedarf präventiv Massnahmen zur Verminderung der Risikoeintrittswahrscheinlichkeit vor.

Das Rektorat verfügt mit dem bereits erwähnten Strategie-Cockpit über ein weiteres auf die Strategie der PHSG ausgerichtetes Kennzahleninstrument. Berichte mit qualitativen Informationen zur Strategieumsetzung liefern zusätzlich zu den quantitativen Daten eine Bewertung der ergriffenen Massnahmen. Sie ermöglichen eine umfassende Reflexion der Zielerreichung und werden vom Rektorat und von der Hochschulleitung genutzt, um strategische Projekte zu steuern und gegebenenfalls nachzujustieren. Das Strategie-Cockpit umfasst unter anderem die folgenden Kennzahlen:

- Einschätzung der Studierenden zur Beurteilung des Studiums;
- Anzahl der angebotenen und durchgeführten Lehrgänge und Kurse im Leistungsbereich Weiterbildung;
- Angaben zur Förderung der Laufbahn des akademischen Personals;
- Einschätzung der Studierenden zur Einbettung der Lerninhalte in die neusten Erkenntnisse aus Forschung & Entwicklung oder zur Verbindung von Theorie und Praxis;
- Kennzahlen zur Nutzung von Erkenntnissen aus eigenen Forschungs- und Entwicklungsarbeiten in der Lehre;
- Weiterbildung der Mitarbeitenden mit Blick auf den vierfachen Leistungsauftrag;
- Kennzahlen zur nachhaltigen Infrastruktur;
- Struktur des Personals im Hinblick auf die Tätigkeit in der Praxis und in mehreren Leistungsbereichen.

Das Rektorat kann basierend auf den Kennzahlen zu den strategierelevanten Indikatoren sowie auf der Grundlage der Berichterstattung zur Umsetzung der Strategieprojekte weitere Massnahmen ergreifen.

Kennzahlen für die Mesoebene

Auf der Ebene der Prorektorate werden jährlich Daten zu den Qualitätscockpits erhoben. Pro Leistungsbereich wurden Qualitätsziele sowie dazugehörende Indikatoren definiert. Zu den Indikatoren werden in der Regel Kennzahlen erhoben, Beispiele dafür werden in Tabelle 6 aufgeführt.

Ausbildung	Forschung & Entwicklung	Weiterbildung

Grad der Internationalisierung: Incomings und Outgoings der Studierenden	Anzahl Drittmittelprojekte	Anzahl (neue) Weiterbildungsangebote und Anzahl durchgeführte Angebote
Anzahl Publikationen (in der Lehre)	Anzahl Publikationen (peer-reviewed, nicht peer-reviewed)	Anmeldezahl (Teilnehmende an Weiterbildungsangeboten)
Mitwirkung der Mitarbeitenden aus der Lehre in kantonalen, regionalen und nationalen Gremien	Präsentationen an Konferenzen	Anzahl der Personen, welche die Weiterbildungsangebote abgeschlossen haben
Anzahl der Studierenden	Anzahl Mitarbeitende F&E mit Tätigkeit in mehreren Leistungsbereichen	Zufriedenheitsgrad mit den Serviceleistungen des Zentrums Weiterbildung
Anzahl Innovationsprojekte in der Lehre	Mitwirkung in Stiftungen / Förderagenturen, wissenschaftlichen Beiräten, nationalen und internationalen Arbeitsgruppen etc.	Beschreibung und Aktualisierung der Kernprozesse
Erfüllungsgrad der hochschuldidaktischen Auflagen	Anzahl Doktorierendenstellen und studentischer Mitarbeitenden	Erreichung des Deckungsbeitrags (Weiterbildungen sind kostendeckend zu erbringen)
Hochschuldidaktische Qualifikationen der Dozierenden	Drittmittelanteil in den Instituten / Zentren	Anteil der modular aufgebauten Weiterbildungen

Tabelle 6: *Beispiele für Kennzahlen aus den Qualitätscockpits*

Dem Selbstbeurteilungsbericht wird ein Beispiel für die Qualitätscockpits beigelegt (vgl. *Bericht zu Qualitätscockpits 2024*, 2025). Die Reports zu Qualitätscockpits werden von der Stabsstelle HEQM erstellt und den Prorektoratsleitungen zur Verfügung gestellt. Die Prorektoratsleitungen schlagen basierend auf den Daten allenfalls Massnahmen vor. Im nächsten Schritt werden die Cockpits im Rektorat behandelt (inkl. Vorschläge für die Massnahmen). Die Prorektor:innen nutzen die Ergebnisse der Cockpits auch als Grundlage für die jährlichen Gespräche mit den Instituts- und Zentrumsleitenden.

Im Leistungsbereich Ausbildung werden zusätzlich Daten aus den **Studierendenbefragungen** (MAKRO-Befragungen) sowie aggregierte Daten aus den fixierten Fragen der elektronischen Lehrevaluationen in Form von Kennzahlenberichten rapportiert. Die MAKRO-Befragungen liefern zum Beispiel Antworten zu den Gründen für die Wahl der PHSG bzw. des Lehrberufs. Darüber hinaus beinhalten sie Fragen zum Verlauf der Hochschulausbildung oder Fragen zum Übergang vom Studium in das Berufsleben (vgl. *MAKRO Fragebogen mit Items aller Erhebungszeitpunkte*, 2024). Die Ergebnisse werden einmal jährlich dem Prorektorat Ausbildung rapportiert. Dieses bespricht die Ergebnisse im Leitungsgremium Ausbildung und allenfalls noch mit weiteren Personenkreisen (z.B. Bereichsleitende Ausbildung). Im nächsten Schritt werden die Ergebnisse der Befragung dem Rektorat präsentiert (inkl. allfälliger Massnahmen, die das Prorektorat Ausbildung vorschlägt).

Kennzahlen für die Mikroebene

Die Instituts- und Zentrumsleitenden verfassen einmal jährlich einen Bericht zur Umsetzung der Leistungsvereinbarung. Dort berichten sie pro Zielsetzung über die bereits umgesetzten und die noch bevorstehenden Massnahmen. Zudem erfassen sie Daten zu Zielindikatoren, die quantitativ gemessen werden. Im Bericht werden diese Kennzahlen jeweils deklariert (Beispiel für ein Template dieses Berichts *Report 2024 zur Leistungsvereinbarung Institut Pädagogische Psychologie*, 2025). Diese Reports bilden die Grundlage für das jährliche Gespräch mit den

Prorektoratsleitungen über die Erfolge und Misserfolge der Organisationseinheiten hinsichtlich der Zielumsetzung.

Kennzahlen für die Individualebene

Den Mitarbeitenden in der Lehre wird das Instrument **Qualitätsentwicklung und -sicherung Lehre** (QEQS-Lehre) zur Verfügung gestellt. Die Mitarbeitenden können beispielsweise ihre Lehrveranstaltungen mithilfe eines Fragenpools, den sie anhand eines Katalogs mit Items individuell gestalten, elektronisch evaluieren lassen oder kollegiale Hospitationen durchführen. Bei der Durchführung elektronischer Evaluationen erhalten die Dozierenden einen individualisierten Bericht mit den Ergebnissen der Evaluation, den sie für die eigene Weiterentwicklung verwenden sollen. Diese Daten stützen sich auf die Kriterien guter Lehre, welche die PHSG 2016 erarbeitet hat (vgl. *Konzept Qualitätsentwicklung und -sicherung Lehre [QEQS]*, 2025).

Im Bereich von Forschung & Entwicklung werden qualitative Daten durch **Peer-Reviews** erhoben. Diese beinhalten Rückmeldungen von Expert:innen zu Forschungs- und Entwicklungsprojekten und Publikationen.

Stärken

- Die strategischen Entscheide werden an der PHSG auf der Grundlage von unterschiedlichen Kennzahlen getroffen. Auf jeder Ebene werden mit entsprechenden Instrumenten Daten erhoben und analysiert und Erkenntnisse rapportiert.

Entwicklungspotenzial

- Es wird überprüft, an welchen Stellen innerhalb der Gesamtinstitution dieselben Daten mehrmals erhoben werden, um Doppelspurigkeit bei der Datenerhebung zu vermeiden.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die PHSG richtet ihre laufenden und strategischen Entscheidungen auf einer wissenschaftsbasierten Grundlage aus. Diese wird nicht nur durch fachliche Expertise, sondern auch durch die systematische Erhebung, Aufbereitung und Nutzung quantitativer und qualitativer Daten geschaffen. Besonders hervorzuheben ist dabei die breit abgestützte Informationsbasis, auf welche die PHSG zurückgreift. Eine zentrale Funktion kommt den verschiedenen Cockpits zu, die als Drehscheiben der Informationsgewinnung und -aufbereitung dienen. Sie führen Kennzahlen und weitere Informationen aus unterschiedlichen Quellen zusammen, machen deren Herkunft nachvollziehbar und zeigen auf, welche Stellen für die Lieferung der Daten verantwortlich sind. Damit ist transparent geregelt, wie relevante Informationen gewonnen, verdichtet und für Steuerungszwecke nutzbar gemacht werden. Zur Verdeutlichung können die Ziele „hohe Ausbildungsmobilität“ und „Wahrnehmung der PHSG für ihr Ausbildungsangebot“, das mit 12 Indikatoren und den jeweiligen Prüfungsinstrumenten hinterlegt ist, als Beispiele aufgeführt werden.

Schlussfolgerung

Die Gutachter:innen beurteilen den Standard 2.2 als vollständig erfüllt.

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Mitwirkung der Mitarbeitenden

Die Mitwirkungsrechte sowohl der Mitarbeitenden als auch der Studierenden wurden im Zuge des WEFO-Projekts einer Überprüfung unterzogen. Die PHSG hat im Dokument *Informationen zu Wahl, Aufgaben und Entschädigung von akademischen Organen, Kommissionen und Gremien der PHSG* (2025) die Rahmenbedingungen aller Mitwirkungsgefässe detailliert beschrieben (z.B. Informationen zu den Prozessen der Wahl der Vertretenden, zu den Aufgaben und Kompetenzen der jeweiligen Gremien oder zur Entschädigung der Mitwirkung). Im Folgenden werden diesbezüglich zentrale Informationen kurz zusammengefasst:

- **Zusammensetzung des Konvents**: Ein wichtiges Mitwirkungsgefäss der Mitarbeitenden und der Studierenden der PHSG ist der Konvent. Der Konvent kann unter anderem Stellung zu wichtigen Erlassen der PHSG nehmen,[9] seine Vertretungen in die Entscheidungsorgane wählen bzw. Vertretungen vorschlagen (insbesondere Rektorat sowie Rekurs- und Disziplinarkommission) oder eigene Kommissionen bestellen.[10] Bis Ende August 2023 hatten sich der Konvent und die Konventskommission ausschliesslich aus den sogenannten gewählten Dozierenden (haupt- und nebenamtlich) zusammengesetzt. Neu wurde dieses Mitwirkungsgefäss auf alle Personalkategorien der PHSG ausgeweitet (inkl. Verwaltungspersonal). Dadurch kann die Mitwirkung an der Hochschule noch inklusiver gestaltet werden.
- **Vertretung der Mitarbeitenden im Rektorat:** Die Mitarbeitenden sind neu mit drei (anstelle von zwei) Stimmen im Rektorat vertreten und können dadurch aktiv an der Entscheidungsfindung dieses wichtigen Organs teilnehmen (Zusammensetzung vgl. Art. 39 Statut PHSG).
- **Konventskommission:** Der Konvent bestellt die sogenannte Konventskommission, die sich aus je einer Vertretung der Institute, zwei Vertretenden der Zentren und einer Vertretung der Verwaltung und der Administration zusammensetzt.[11] Die Kommission wird von den drei Konventsvertretenden im Rektorat geleitet. Dieses Austauschgefäss wird unter anderem

[9] Beispiele dafür aus den letzten Jahren sind die Konsultation zum III. Nachtrag zur Personalverordnung (PVO) der PHSG, die Konsultation zum VIII. Nachtrag des Statuts der PHSG oder die Konsultation zum Neuerlass des Reglements zur Umsetzung der PVO der PHSG.
[10] Vgl. Art. 6 *Konventsreglement* (2024) oder Art. 51 *Statut PHSG* (2023).
[11] Vgl. Art. 10 *Konventsreglement* (2024).

genutzt, um Anliegen der Mitarbeitenden zu thematisieren und diese je nach Bedarf durch die Vermittlung der Konventsvertretenden an das Rektorat heranzutragen.

- **Rekurs- und Disziplinarkommission:** Diese beiden Kommissionen setzen sich (bis auf die Leitung) aus den Vertretungen der Mitarbeitenden und der Studierenden zusammen. Die Kommissionen sind erste Instanzen für die Entscheidungen in Bezug auf Rekurse der Studierenden und gegen Studierende gerichtete Disziplinarmassnahmen.[12]
- **Findungskommissionen:** Die PHSG hat den im Jahr 2023 vollzogenen Reorganisationsprozess als Gelegenheit genutzt, um die Mitwirkung der Mitarbeitenden (und der Studierenden) in den Findungskommissionen, welche die Wahl der Führungskräfte aller Stufen vorbereiten, zu systematisieren und zu regeln. In einem speziell zu diesem Zweck erarbeiteten *Leitfaden für Bewerbungsprozesse* (2024) sind Wahlprozesse, Zusammensetzung der Findungskommissionen sowie Vorlagen für die Wahlunterlagen von allen Führungsebenen dokumentiert. Die Mitarbeitenden werden in allen Findungskommissionen von Führungskräften vertreten.
- **Arbeitsgruppen und weitere Kommissionen**: Die Hochschulentwicklung wird an der PHSG häufig so gestaltet, dass die Expert:innen aus dem Kreis der Mitarbeitenden in die Erarbeitung der Handlungsoptionen oder der Entscheidungsunterlagen einbezogen werden. Beispielsweise wurden für die zurzeit laufende Studiengangsreform Arbeitsgruppen ins Leben gerufen, die Teilaspekte des Grossprojekts bearbeiten. Die Mitwirkung in diesen Arbeitsgruppen wurde intern ausgeschrieben, sodass alle Mitarbeitenden die Möglichkeit erhielten, sich für eine Mitarbeit zu bewerben. Zudem wurden in den Bereichen Gender & Diversity und Nachhaltige Entwicklung ständige Kommissionen eingerichtet, welche die für diese Bereiche verantwortlichen Personen beraten und bei der Erfüllung ihres Auftrags unterstützen.
- **PHSG-Forum**: Zweimal jährlich (Februar und August) findet ein allgemeines Mitwirkungsgefäss statt, an dem alle akademischen Mitarbeitenden obligatorisch teilnehmen müssen und zu dem (je nach Thema) die Mitarbeitenden aus Verwaltung und Administration fakultativ eingeladen werden. Häufig werden am Forum Rückmeldungen der Mitarbeitenden zu übergreifenden Hochschulentwicklungsprojekten eingeholt.

Mitwirkung der Studierenden

Seit dem 1. Februar 2024 haben die Studierenden eine stimmberechtigte Vertretung im Rektorat der PHSG. Die Studierenden wählen ihre Vertretung aus den vier Vertretenden der Studierenden im Konvent für eine einjährige Amtsdauer. Neu werden auch die Leitungsfunktionen in der Studierendenorganisation, dem Mitwirkungsorgan der Studierenden, in Personalunion mit den statuarisch festgesetzten Vertretungsfunktionen in den Organen der PHSG ausgeübt. So ist die Funktion des Vorstands der Studierendenorganisation ex officio an die Funktion der Vertretenden der Studierenden im Konvent und im Rektorat gekoppelt. Indem die Leitungen der Studierendenorganisation gleichzeitig als Sprachrohr der Studierenden in den Organen der PHSG (Konvent und Rektorat) fungieren, soll die Wirksamkeit der Mitwirkungsstrukturen der Studierenden gestärkt werden. Diese Verzahnung wurde im Rahmen einer nachgelagerten Grossrevision der *Statuten der Studierendenorganisation* (2025) eingeführt. Darüber hinaus sind die Studierenden auch im Prorektorat Ausbildung und in diversen Kommissionen der PHSG vertreten. Als Beispiel können an dieser Stelle die Disziplinar- und Rekurskommission, die

[12] Vgl. Art. 53 sowie Art. 65 bis 71 *Statut PHSG* (2023).

Nachhaltigkeitskommission oder die Projektgruppe zur institutionellen Akkreditierung genannt werden.

Mitwirkungsrechte des Berufsfelds

Die Mitwirkungsrechte entsprechen auch den Besonderheiten der Pädagogischen Hochschulen. Um den permanenten Bezug zum Berufsfeld sicherzustellen, nehmen je zwei Praktikumslehrpersonen der Studiengänge KGPS und Sek I als Mitglieder Einsitz im Konvent der PHSG. Darüber hinaus sind die Praktikumslehrpersonen zur aktiven Mitarbeit in laufenden Entwicklungsprojekten eingeladen (beispielsweise in der Arbeitsgruppe zur Weiterentwicklung der Partnerschulen und zur Studiengangsreform). Punktuell bietet sich den Volksschullehrpersonen auch die Möglichkeit zur Mitarbeit in Entwicklungsprojekten des Forschungsbereichs oder in praxisnahen Formaten der Lehre. Des Weiteren wird der Berufsfeldbezug durch regelmässigen Austausch der PHSG-Vertretenden mit den Bildungspartner:innen gepflegt (z.B. Verbände oder Bildungsdepartement).

Stärken

- An der PHSG stellen unterschiedliche Gefässe, Kommissionen, Arbeitsgruppen und Formate sicher, dass die repräsentativen Gruppen über ein angemessenes Mitspracherecht verfügen.

Entwicklungspotenzial

- Den Mitarbeitenden soll noch klarer aufgezeigt werden, wie sie die bestehenden Partizipationsgefässe nutzen können und worin die jeweiligen Zielsetzungen und Möglichkeiten der Partizipation bestehen.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen sind der Ansicht, dass die repräsentativen Gruppen in die relevanten Prozesse angemessen einbezogen werden. Dies betrifft nicht nur die formalen Mitwirkungsrechte, sondern auch die Beteiligung an Weiterentwicklungsprozessen, etwa bei der Studiengangs- und Curriculumsentwicklung sowie im Rahmen von Evaluationen und deren Umsetzung wie auch im Akkreditierungsverfahren. Die institutionellen Rahmenbedingungen unterstützen diese Mitwirkung in geeigneter Weise. Dass verschiedene Akteur:innen mehrere Rollen wahrnehmen, erweist sich nicht zuletzt als Vorteil, da dies die Kommunikation, den Wissenstransfer und das Verständnis für hochschulweite Zusammenhänge stärkt. Darüber hinaus könnten die Sichtbarkeit der Cockpits gestärkt und die darin enthaltenen Indikatoren sowie deren hochschulinterne Nutzung weiterentwickelt werden. Dies dürfte die bereits bestehenden Mitwirkungsmöglichkeiten zusätzlich fördern.

Positiv hervorzuheben ist weiters, dass insbesondere die Mitwirkungsrechte der Mitarbeitenden und der Studierenden im Zuge des WEFO-Projekts (Weiterentwicklung der Führungs- und Organisationsstruktur) überprüft und weiterentwickelt wurden. Mit dem Konvent und dem PHSG-Forum bestehen zentrale, regelmässig genutzte Gefässe, über welche Mitarbeitende, Studierende und neu auch das Verwaltungspersonal in die Hochschulentwicklung einbezogen werden. Der Konvent kann zu wichtigen Erlassen Stellung nehmen, Vertretungen in Entscheidungsorgane wählen oder vorschlagen sowie eigene Kommissionen einsetzen.

Zugleich ist die Konventsvertretung direkt im Rektorat vertreten. Dass die Mitarbeitenden dort neu über drei Stimmen verfügen und auch die Studierenden über eine Person aus dem Präsidium Studierendenorganisation im Rektorat eingebunden sind, ist als besondere Stärke zu würdigen. Als jüngeres Beispiel kann auf die Überführung der Projektgruppe zur Erstellung des Selbstbeurteilungsberichts in die Qualitätskommission verwiesen werden.

Auch die geregelte Mitwirkung von Mitarbeitenden und Studierenden in Findungskommissionen sowie der Einbezug der Fachstelle Gender und Diversity sprechen für ein angemessen ausgestaltetes und durchdachtes Mitwirkungsrecht.

Als Entwicklungsaspekt verweisen die Gutachter:innen darauf, dass der Bekanntheitsgrad der Cockpits und der Umgang mit Indikatoren hochschulintern noch transparenter gestaltet werden könnten. Zwar liegen die Informationen in aggregierter Form in den Instituten vor, doch könnte ein offenerer interner Umgang mit diesen Steuerungsinformationen die Mitwirkung zusätzlich stärken. Insgesamt ist jedoch festzuhalten, dass den repräsentativen Gruppen ein angemessenes und umfassendes Mitwirkungsrecht eingeräumt wird und die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen vorhanden sind.

Schlussfolgerung

Die Gutachter:innen beurteilen den Standard 2.3 als vollständig erfüllt.

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Nachhaltigkeit an der PHSG

- **Wirtschaftliche Nachhaltigkeit:** Die PHSG verfügt, dank des mehrjährigen Leistungsauftrags mit Globalbudget, über eine mittelfristige Planungssicherheit bezüglich ihrer Finanzen. Die Transparenz hinsichtlich der Verwendung der Mittel ist durch den jährlichen Geschäftsbericht und den Bericht zur gesamten Leistungsauftragsperiode zuhanden des Kantonsrats gegeben. Eine effiziente Mittelverwendung wird durch das finanzielle interne Kontrollsystem (finanzielles IKS) der PHSG überwacht und mittels Kontrollen belegt. Die PHSG achtet bei Beschaffungen auf die Regelungen und Empfehlungen des neuen Beschaffungsrechts des Kantons St.Gallen und berücksichtigt bei Vergaben stets auch soziale und ökologische Nachhaltigkeitskriterien (Details vgl. *Weisung Offert- und Beschaffungswesen*, 2024).

- **Soziale Nachhaltigkeit als Arbeitgeberin:** Die PHSG beachtet als Arbeitgeberin Aspekte sozialer Nachhaltigkeit. Sie ermöglicht beispielsweise die Mitwirkung der Mitarbeitenden, geht bei der Gestaltung von individuellen Leistungsaufträgen, Pensen und der Laufbahnentwicklung auf persönliche Anliegen und die jeweilige Lebenssituation ein, fördert die Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit und bietet eine moderne Arbeitsinfrastruktur sowie eine hohe Arbeitsplatzsicherheit. In ihrer Anstellungs-, Lohn- und Beförderungspolitik agiert die PHSG nach kantonalen Vorgaben. In ihrer Lohnpolitik orientiert sie sich beim akademischen Personal am eigenen Laufbahnmodell und bei den Mitarbeitenden der Verwaltung und der Administration am Lohnsystem NeLo des Kantons St.Gallen. Seit 2022 ist die PHSG Trägerin des Labels «we pay fair», das durch das Competence Centre for Diversity & Inclusion der Universität St.Gallen vergeben wird. Es attestiert der PHSG, dass alle Mitarbeitenden für gleichwertige Arbeit den gleichen Lohn erhalten und die Lohnpraxis fair umgesetzt wird. Eine Beratungsstelle für Mitarbeitende und Studierende bietet vertrauliche Unterstützung bei schwierigen Situationen in Zusammenhang mit Studium oder Arbeit. Im Bereich der Gesundheitsförderung ermöglicht die PHSG ihren Studierenden und Mitarbeitenden zum Beispiel die Nutzung des Sportangebots der Universität St.Gallen zu Vorzugskonditionen. Das betriebliche Gesundheitsmanagement der PHSG umfasst die Bereiche Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung, betriebliche Eingliederungsmassnahmen, Notfall- und Krisenmanagement sowie Arbeitssicherheit unter dem Titel «Sicherheit und Gesundheit» und stärkt mit angepassten und nachhaltigen Massnahmen, auch in Zusammenarbeit mit externen Fachstellen, die körperliche und die mentale Gesundheit der Mitarbeitenden.
- **Ökologische Nachhaltigkeit:** Die PHSG ist in vier Gebäuden an drei Standorten präsent. Die Gebäude sind im Besitz des Kantons St.Gallen. Der Kanton hat eigene Vorgaben bezüglich Umwelt und Energie, denen er bei seinen Gebäuden bei baulichen Massnahmen nachkommt. Betrieb und Unterhalt hingegen sind Aufgabe der PHSG. Sie setzt sich auf der Basis ihres Leitbilds für nachhaltiges Wirtschaften ein. In zwei Hochschulgebäuden wurden in den letzten Jahren moderne Heizsysteme installiert (Mariaberg: Holzpellet-Heizung; Stella Maris: Erdsonden). In zwei Gebäuden wurden die Fenster erneuert, was zu einer deutlichen Reduktion des Heizaufwands führte. Des Weiteren hat die PHSG 2020 den Aussenbereich des Hochschulgebäudes in Gossau biodivers gestaltet und mit einem Lehrpfad ausgestattet. Auch in den Gebäuden Mariaberg und Stella Maris wurden zahlreiche Biodiversitätsmassnahmen ergriffen. Im Bereich der nachhaltigen Verpflegung können ebenfalls bereits umgesetzte Massnahmen genannt werden. Beispielsweise gehören vegetarische und vegane Gerichte zum festen Bestandteil der Speisekarten in allen Gastronomiebetrieben der PHSG und es wird ein Fokus auf die Verwendung von saisonalen und regionalen Lebensmitteln gelegt.
- **Nachhaltige Entwicklung in den Leistungsbereichen:** 2023 begannen die Vorbereitungen der geplanten Studiengangsreform. Im Rahmen dieses Projekts sollen Kompetenzen für nachhaltige Entwicklung in der Aus- und Weiterbildung grundlegend eingebunden werden. Die PHSG bietet in der Ausbildung bereits jetzt eine Vielzahl von Modulen mit Bezug zu BNE an, zum Beispiel Module zu kreativem und entdeckendem Lernen, Umweltbildung, Draussenlernen, Achtsamkeit und Kultur sowie zwei Blockwochen und ein Projekt BNE auf der Sekundarstufe I. Im Kontext der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sind beispielsweise zwei Projekte zu nennen: Das Projekt «DemoS: Gemeinsam Demokratie [an Schulen] erleben» und das Projekt «zusammen:denken», dessen Ziel die Stärkung diversitätssensibler Kompetenzen von Studierenden durch multiprofessionelle (Selbst-)Reflexion ist. Die PHSG beschäftigt sich auch mit methodischen Lehr- und Lernformen für

BNE wie dem Draussenlernen (Projekt «Enabling outdoor-based teaching») und dem Service Learning (Projekt «Inkubator BeNE»). Die RDZ fungieren als ausserschulische Lernorte für Schulklassen und als Weiterbildungszentren für Lehrpersonen in den verschiedenen Regionen des Kantons St.Gallen. Neu werden sich alle Lernarrangements mit Themen zu nachhaltiger Entwicklung beschäftigen und nachhaltige Innovationen in der Bildung fördern (z.B. Future City – Zukunft (er)leben und gestalten; Was ist ein guter Apfel? etc.).

Strategische Ziele und deren Umsetzung

Die PHSG verpflichtet sich in ihrem *Leitbild* (2013), bei all ihren Aktivitäten auf die Grundsätze einer nachhaltigen Entwicklung zu achten und mit den ihr anvertrauten menschlichen und wirtschaftlichen Ressourcen sorgfältig umzugehen. Dieser Grundsatz aus dem Leitbild wurde in Form der *Policy Nachhaltige Entwicklung* (2022) konkretisiert, die ihre Vision und ihr Verständnis von nachhaltiger Entwicklung darlegt. Nachhaltige Entwicklung ist zudem ein strategischer Schwerpunkt zur Weiterentwicklung der PHSG. In dessen Rahmen wurden drei konkrete Ziele festgelegt:

- Die PHSG optimiert ihre Infrastruktur in Übereinstimmung mit den Vorgaben der ökologischen Nachhaltigkeit.
- In Bezug auf den Fachinhalt trägt die PHSG zur Wissensgenerierung bei und qualifiziert die zukünftigen Lehrpersonen für einen nachhaltigen Unterricht und die umfassende Gestaltung einer nachhaltigen Schule.
- Die PHSG pflegt eine Kultur der Nachhaltigkeit, das heisst, die Mitarbeitenden und die Studierenden übernehmen eine Vorbildfunktion hinsichtlich ökologischer, ökonomischer, sozialer und kultureller Nachhaltigkeit und setzen sich für die Ideale der Nachhaltigkeit ein.

Für die Umsetzung dieses strategischen Schwerpunkts wurde das *Konzept Nachhaltigkeit* (2022) entwickelt sowie der Massnahmenkatalog 2021–2026 erarbeitet. Dieser befindet sich derzeit in der Umsetzung. Zuständig für die Umsetzung ist unter anderem das 2023 gegründete ZNE-PHSG. Das Zentrum hat die Aufgabe, die Entwicklung rund um die Nachhaltigkeit in der Hochschule voranzubringen und diesbezügliche Anstrengungen zu koordinieren. Dabei orientiert sich das ZNE-PHSG an Ziel 1 und Ziel 2 des Massnahmenkatalogs (Förderung der Kultur der Nachhaltigkeit an der PHSG bzw. Bildung für Nachhaltige Entwicklung). Für Ziel 3 (Campus und Betrieb) ist das Ressort Infrastruktur zuständig. Ebenfalls im September 2023 wurde die ständige Kommission Nachhaltigkeit gegründet (als Nachfolge der Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit). Im *Dokument Information zu Wahl […]* (2025) wurden die Aufgaben der Kommission festgehalten.

Qualitätssicherung

Der Massnahmenplan wird turnusmässig angepasst. Die interne Qualitätssicherung im ZNE-PHSG erfolgt im Zusammenhang mit der Erstellung der Nachhaltigkeitsberichte zuhanden des Rektorats. Das ZNE-PHSG überwacht die Umsetzung des Massnahmenkatalogs und passt diesen gegebenenfalls an (Beispiel für den Bericht vgl. *Nachhaltige Entwicklung an der PHSG*, 2024). Information und Partizipation der Hochschulangehörigen werden durch das Intranet (nextra) und die Community Nachhaltigkeit sichergestellt. Auf der nextra-Seite werden zudem umfassende Informationen zu internen Angeboten und Beteiligungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Stärken

- Die PHSG befasst sich sowohl mit der wirtschaftlichen als auch mit der sozialen und der ökologischen Nachhaltigkeit. In all diesen Bereichen übernimmt sie Verantwortung und stärkt dadurch das Verständnis von Nachhaltigkeit auf unterschiedlichen Ebenen.
- Durch Module und Projekte ist nachhaltige Entwicklung in den Leistungsbereichen verankert.
- Die strategische Ausrichtung der PHSG trägt massgeblich zur Umsetzung und zur Erreichung der Ziele im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung bei.
- Die Massnahmen werden jährlich geprüft und dem Rektorat vorgelegt.

Entwicklungspotenzial

- Nach der Gründungsphase soll das ZNE seine Dienstleistungen sowie seine Unterstützungs- und Beratungsangebote noch sichtbarer (intern und extern) machen.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die PHSG berücksichtigt wirtschaftliche, soziale und ökologische Nachhaltigkeit in nachvollziehbarer Weise und hat dieses Themenfeld in ihren strategischen und operativen Grundlagen verankert. Ausgangspunkt bildet das Leitbild, das einen sorgfältigen Umgang mit den anvertrauten menschlichen und wirtschaftlichen Ressourcen vorsieht; dieses wurde durch die Policy “Nachhaltige Entwicklung” konkretisiert. Darauf aufbauend hat die PHSG nachhaltige Entwicklung als strategischen Schwerpunkt definiert, konkrete Ziele festgelegt und mit dem Konzept Nachhaltigkeit sowie dem Massnahmenkatalog 2021-2026 in ein umsetzungsorientiertes Steuerungsinstrument überführt. Positiv hervorzuheben ist zudem, dass mit dem 2023 gegründeten Zentrum für nachhaltige Entwicklung eine organisatorische Struktur geschaffen wurde, welche die Entwicklung in diesem Bereich koordiniert, die Umsetzung der Massnahmen begleitet und dem Rektorat regelmässig Bericht erstattet. Damit wird deutlich, dass Nachhaltigkeit nicht punktuell, sondern systematisch bearbeitet und über geeignete Prozesse im Qualitätssicherungssystem abgesichert wird.

Die strategische Weiterentwicklung im Bereich Nachhaltigkeit ist dabei in allen Leistungsbereichen der PHSG verankert. Sie zeigt sich in der Aus- und Weiterbildung, etwa durch die geplante Studiengangsreform und die Verankerung von Bildung für nachhaltige Entwicklung, ebenso in Forschung und Wissensgenerierung, im Betrieb und in der Infrastruktur sowie in der gesamten Organisationsentwicklung. Auch auf operativer Ebene wird sichtbar, dass die PHSG zahlreiche Massnahmen umgesetzt hat, beispielsweise im Bereich der finanziellen Steuerung, der sozialen Nachhaltigkeit als Arbeitgeberin, der nachhaltigen Verpflegung, der Biodiversität und der Gebäudeinfrastruktur. Die Gutachter:innen würdigen, dass mit Policy, Massnahmenplan, Berichterstattung, zuständigen Strukturen und fachlicher Verankerung ein insgesamt kohärentes Gefüge besteht, das die Zielsetzung und Umsetzung nachhaltiger Entwicklung ermöglicht.

Zugleich stellt sich im Hinblick auf die neue Strategie für 2027-2030 die Frage, wie sichtbar Nachhaltigkeit künftig als strategisches Thema ausgewiesen bleibt. Aus Sicht der Gutachter:innen ist wesentlich, dass die PHSG die bereits erreichte Verankerung auch in der neuen Strategie klar weiterführt und Nachhaltigkeit in Ausbildung, Weiterbildung, Forschung, Betrieb und Organisationsentwicklung weiterhin mit derselben Intensität verfolgt. Insgesamt zeigt sich, dass die PHSG in diesem Bereich bereits über tragfähige Grundlagen, geeignete

Strukturen und wirksame Umsetzungsprozesse für die wirtschaftliche, soziale, ökologische und nachhaltige Entwicklung verfügt.

Schlussfolgerung

Die Gutachter:innen beurteilen den Standard 2.4 als vollständig erfüllt.

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Chancengleichheit und Gleichstellung an der PHSG

Chancengleichheit und Diversität sind in Art. 19 Statut der PHSG verankert, wo sich der folgende Grundsatz findet: «Die Hochschule anerkennt und wertschätzt die Diversität ihrer Angehörigen und fördert deren Chancengleichheit.» Sowohl im *Leitbild der PHSG* (2013) als auch in der aktuellen *Strategie 2021–2026* wurden Grundsätze und Entwicklungsfelder identifiziert, die als Voraussetzung für eine chancengerechte und gleichgestellte Lehrpersonenausbildungsinstitution zu bearbeiten sind.

Die PHSG ermöglicht Studierenden mit einer Behinderung, chronischen Krankheit oder temporäreren Beeinträchtigung die gleichberechtigte Teilnahme am Studium mittels Nachteilsausgleich (vgl. *Merkblatt Nachteilsausgleich*, 2018). Darüber hinaus unterstützt die Hochschule Studierende, die sich temporär in einer finanziell herausfordernden Lebenslage befinden. Zu diesem Zweck wurde ein Unterstützungsfonds eingerichtet (vgl. Weisung *Unterstützungsfond für Studierende der PHSG*, 2024). Zudem besteht bei einer finanziellen Notlage die Möglichkeit, einen Antrag auf den Erlass der Studiengebühren zu stellen (vgl. Weisung *Erlass von Studiengebühren*, 2024). Seit dem Ausbruch des Ukrainekriegs 2022 verantwortet die Fachstelle Gender & Diversity die Koordinationsgruppe «Angebote der PHSG für Geflüchtete». Damit leistet die PHSG mit unterschiedlichen Angeboten einen Beitrag zur Unterstützung von Personen mit Fluchterfahrung.

Die Fachstelle Gender & Diversity nimmt seit 2017 einen Sitz in ausgewählten Wahlausschüssen zur Besetzung von Führungspositionen ein. Die Vertretung der Fachstelle in den Findungskommissionen der Führungskräfte erlaubt es, sicherzustellen, dass die Besetzungen fair und gemäss den Gleichstellungsprinzipien ablaufen. Die Vertretung der Fachstelle Gender &

Diversity hat kein Stimmrecht in der Findungskommission, sie berät diese jedoch in Fragen von Gleichstellung und Chancengleichheit (vgl. *Leitfaden Bewerbungsprozesse*, 2024). Darüber hinaus ist die PHSG darum bemüht, einen ausgewogenen Frauen- und Männer-Anteil in Führungspositionen anzustreben, was in der

Abbildung ***6*** illustriert wird. Zudem ist sie Trägerin des Labels «we pay fair», das eine faire Lohnpraxis attestiert (vgl. Standard 2.4).

In den Leistungsbereichen sind Diversitäts- und Differenzsensibilität ein Querschnittsthema. Im Folgenden werden einige Beispiele dazu aufgeführt: Die PHSG setzt sich mit der Verankerung von Diversität in der Lehrpersonenbildung auseinander und forscht zu Genderkompetenzen von Lehrpersonen in Natur und Technik. Auch Lehrveranstaltungen zu Diversität werden angeboten. Des Weiteren setzt sie das Dienstleitungsangebot «CHANSON – Chancenförderung bei der Selektion» mit drei Städten des Kantons St.Gallen (St.Gallen, Wil und Rapperswil-Jona) um. Das ZIMA-PHSG überwacht die Mitgliedschaft der PHSG im Netzwerk «Scholars at Risk» und bietet diversitätssensible Angebote für die International Class an. Die Fachstelle Kompetenzzentrum für ethisches und interreligiöses Lernen in der Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen (KIAL) befasst sich mit der Diversitätsdimension Religion und Weltanschauung.

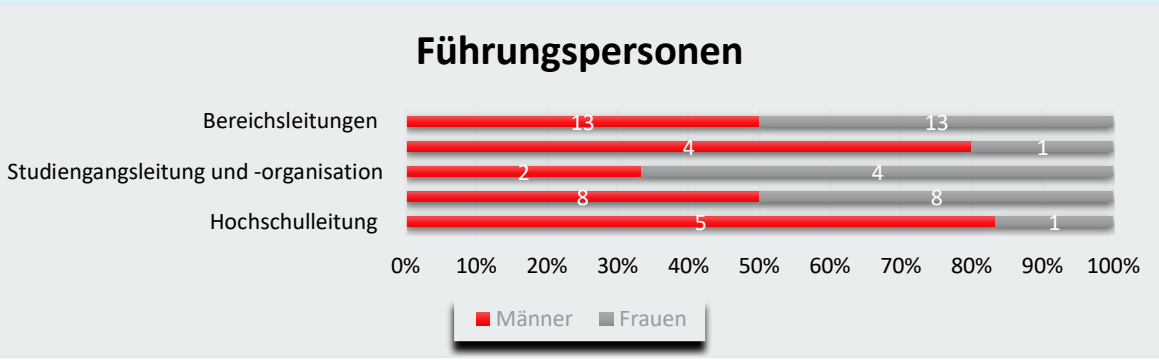


Abbildung 6*: Frauen- und Männeranteil bei den Führungskräften*

Strategische Ziele und deren Umsetzung

Das im Leitbild festgeschriebene Bekenntnis der PHSG zur Wertschätzung der Diversität sowie zur Förderung der Chancengleichheit wird in der *Diversity Policy* (2021) konkretisiert. Die Diversity Policy wurde 2021 in einem Beteiligungsprozess von Vertreter:innen aus unterschiedlichen Leistungsbereichen und Studierenden erarbeitet. Die Policy wiederum gilt als Lenkungs- und Steuerungsdokument für die Erarbeitung der Massnahmenpläne (vgl. *Massnahmenplan 2022–2026 zur Diversity Policy PHSG*, 2022), die vom Rektorat verabschiedet werden. Der aktuelle Massnahmenplan beinhaltet Massnahmen zur Sensibilisierung der PHSG-Angehörigen (z.B. Rassismuskritik), Kampagnenarbeiten (Zivilcouragetrainings gegen sexuelle Belästigung an Hochschulen) oder das Erstellen eines Angebots für die interne Weiterbildung zu diversitätssensiblen Themen (z.B. inklusive Führungskultur). Ein neuer Massnahmenplan wird im Anschluss an die Entwicklung der neuen Strategie 2027–2030 basierend auf einer Evaluation des Bereichs Gender & Diversity erarbeitet. Die ergriffenen Massnahmen sollen aus den G&D-Kennzahlen, den Gesprächen mit den Mitarbeitenden (etwa Forum PHSG vom Februar 2025) sowie den Arbeiten der Kommission Gender & Diversity abgeleitet und vom Rektorat verabschiedet werden.

Für die Umsetzung des Massnahmenplans ist in erster Linie die Fachstelle Gender & Diversity zuständig. Sie unterstützt die Organe der PHSG bei der Sicherstellung von Chancengleichheit, erstellt Informationsmaterial, erarbeitet Rechtsgrundlagen und interne Leitfäden in Zusammenarbeit mit dem Rechtsdienst, konzipiert und realisiert Projekte und berät das Rektorat und weitere Hochschulangehörige in Fragen zu Diversität, Chancengleichheit und Chancengerechtigkeit. Des Weiteren pflegt sie den Erfahrungsaustausch mit verschiedenen Netzwerken wie «Konferenz Chancengleichheit Ostschweiz und Liechtenstein». Beraten wird die Fachstelle von der Kommission Gender und Diversity.[13]

Qualitätssicherung

Eine jährliche Berichterstattung zum Umsetzungsstand des Massnahmenplans ergeht an die Leitung HEQM und anschliessend an das Rektorat. Darüber hinaus verfügt der Bereich Gender und Diversity über ein Kennzahlensystem (mit Fokus auf die Diversity-Dimensionen Geschlecht, Alter und Nationalität). Die PHSG beteiligt sich derzeit am nationalen Benchmark (durchgeführt von der Universität St.Gallen). Die aus dem Benchmark resultierenden Empfehlungen werden im Rektorat diskutiert und reflektiert. Je nach Ergebnis beschliesst das Rektorat Massnahmen.

Stärken

- Die PHSG befasst sich sowohl auf der Ebene der Mitarbeitenden und der Studierenden als auch in den vier Leistungsbereichen gezielt mit den Themen Diversität, Chancengleichheit und Chancengerechtigkeit.
- Unterschiedliche Projekte, Module und Fachstellen befassen sich mit diesbezüglich relevanten Fragestellungen und Themen.
- Jährlich werden Kennzahlen zur Überprüfung der Qualität erhoben. Ein Bericht zur Umsetzung der Massnahmen wird zuhanden des Rektorats vorgelegt.

Entwicklungspotenzial

- Die inklusive Hochschulkultur soll weiterentwickelt werden.
- Durch die Flexibilisierung der Studienprogramme soll die Vereinbarkeit von Familie und Studium weiter gefördert werden.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die PHSG hat Chancengleichheit und Diversität in ihren grundlegenden Dokumenten verbindlich verankert. Bereits im Statut und im Leitbild bekennt sie sich zur Wertschätzung der Diversität ihrer Angehörigen und zur Förderung von Chancengleichheit; in der Strategie 2021-2026 werden entsprechende Entwicklungsfelder weiter konkretisiert. Mit der Diversity Policy von 2021 liegt zudem ein Steuerungsdokument vor, das in einem partizipativen Prozess unter Einbezug verschiedener Leistungsbereiche und mit Beteiligung der Studierenden erarbeitet wurde. Darauf aufbauend werden über Massnahmenpläne konkrete Ziele und Umsetzungsschritte definiert, die vom Rektorat verabschiedet werden. Das Qualitätssicherungssystem erlaubt damit, Zielsetzungen in diesem Bereich systematisch

[13] Die Zusammensetzung der Kommission kann man dem Dokument *Informationen zur Wahl […]* (2025) entnehmen.

festzulegen, deren Umsetzung zu begleiten und auf dieser Grundlage Weiterentwicklungen vorzunehmen.

Dass das Thema an der PHSG nicht nur formal verankert, sondern auch gelebt wird, hängt wesentlich damit zusammen, dass mit der Fachstelle Gender & Diversity und der beratenden Kommission Gender & Diversity tragfähige Strukturen geschaffen wurden. Die Fachstelle unterstützt die Hochschule in Fragen der Chancengleichheit, Diversität und Gleichstellung, entwickelt Projekte und Grundlagen weiter, berät Organe und Hochschulangehörige und ist auch in Findungskommissionen für Führungspositionen einbezogen. Hinzu kommt eine jährliche Berichterstattung zum Stand der Umsetzung des Massnahmenplans, ein Kennzahlensystem sowie die Beteiligung an nationalen Benchmark-Verfahren. Auf dieser Grundlage werden Entwicklungen reflektiert und bei Bedarf neue Massnahmen beschlossen. Positiv hervorzuheben ist zudem, dass die PHSG auch in der konkreten Praxis verschiedene Aspekte von Chancengleichheit aufnimmt, etwa durch Nachteilsausgleich für Studierende mit Beeinträchtigungen, durch Sensibilisierungs- und Weiterbildungsangebote, durch Massnahmen gegen sexuelle Belästigung sowie durch die Auseinandersetzung mit Diversitäts- und Differenzsensibilität in Lehre und Forschung etc. Grundsätzlich zeigt sich ein stringent aufgebautes und kohärentes System, das diesem Themenfeld innerhalb der PHSG sichtbar Gewicht verleiht.

Aus Sicht der Gutachter:innen liegt für die weitere Entwicklung der Hochschule ein wichtiger Punkt darin, den bestehenden Fokus auf Gleichstellung und Chancengleichheit künftig noch stärker für unterschiedliche Personengruppen und Lebenswelten zu öffnen. Diese breite Perspektive sollte im Sinne des Third-Mission-Schwerpunkts der neuen Strategie sichtbar weitergeführt werden. Dabei erscheint es angezeigt, neben der Gleichstellung von Mann und Frau auch weitere Diversitätskategorien und Lebensrealitäten noch deutlicher in den Blick zu nehmen und innerhalb der PHSG weiter zu fördern. Zugleich wird es wesentlich sein, die Fachstelle Gender & Diversity in dieser Aufgabe weiterhin angemessen zu unterstützen, damit die Verantwortung für das Thema institutionell breit getragen bleibt.

Schlussfolgerung

Die Gutachter:innen beurteilen den Standard 2.5 als vollständig erfüllt.

Prüfbereich III: Lehre, Forschung und Dienstleistungen

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

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Im Positionspapier von der Kammer PH mit dem Titel *Merkmale des Hochschultypus PH* (2017) wurden die spezifischen Merkmale der Pädagogischen Hochschulen herausgearbeitet und von den Merkmalen von Fachhochschulen und Universitäten unterschieden. Dazu gehören die Qualifizierung von Lehrpersonen und Bildungsspezialist:innen, die enge Verbindung von Bildungswissenschaften und Praxis (etwa durch die Zusammenarbeit mit Schulen und das doppelte Kompetenzprofil der Dozierenden) sowie die Interdisziplinarität durch die Verknüpfung von Erziehungs-, Sozial- und Fachwissenschaften sowie Fachdidaktik und Praxis. Die PHSG orientiert sich in ihren Tätigkeiten an diesen Merkmalen.

Tätigkeiten im Leistungsbereich Ausbildung

Die PHSG bildet gemäss ihrem Typus Lehrpersonen für die Volksschule, Maturitätsschulen (kombiniertes Diplom mit Sekundarstufe I) und die Berufsschulen aus. Grundlage sind die im Leitbild verankerten Werte: Handlungsfähigkeit, Wissenschaftsorientierung, Kooperationsbereitschaft und Reflexionskompetenz. Die *Verordnung Koordination Lehre* bildet den Rahmen für die Gestaltung der Aus- und Weiterbildung an der PHSG (detaillierte Ausführungen vgl. Standard 3.3).

Für die **Kindergarten und Primarstufe** werden an der PHSG die folgenden zwei Diplomtypen zum Erlangen eines Bachelorabschlusses (und des entsprechenden Lehrdiploms, angeboten:

- Diplomtyp A – Bachelor of Arts in Primary Education (Kindergarten und Primarstufe, 1. bis 5. Klasse);
- Diplomtyp B – Bachelor of Arts in Primary Education (Primarstufe, 3. bis 8. Klasse).

Neben dem regulären Bachelorstudium, das sechs Semester dauert, bietet die PHSG diverse weitere Studienprogramme an (vgl. *Übersicht Studienformen Kindergarten- und Primarstufe*). So kann ab dem zweiten Jahr ein Teilzeitstudium oder das Praxisintegrierte Studium absolviert werden. Ab dem dritten Jahr ist zudem ein berufsintegriertes Studium möglich. Darüber hinaus bietet die PHSG ein berufs- und familienbegleitendes Studienprogramm sowie einen Studiengang für Quereinsteigende an. Die Dauer der regulären Studienzeit des berufs- und familienbegleitenden Studiums beträgt drei Jahre. Die Lehrveranstaltungen finden während der offiziellen Semesterzeiten von Montag bis Mittwoch statt. Die übrigen Wochentage können, bis auf fest terminierte Praxisphasen, Prüfungswochen und Blockwochen, für die Familien- oder Berufsarbeit genutzt werden. Der Studiengang für Quereinsteigende richtet sich hauptsächlich an Interessierte, die über einen Hochschulabschluss auf Bachelorstufe und Berufserfahrung verfügen. Sie können sich an der PHSG in zwei Jahren zur Lehrperson der Kindergarten- und Primarstufe Diplomtyp A oder Diplomtyp B ausbilden lassen, wobei im zweiten Jahr berufsintegriert, studiert wird. Im Bereich der Erweiterungsstudien bestehen Angebote für die Stufenerweiterung (Kindergarten, Unterstufe, Mittelstufe), Einzelfachabschlüsse, EDK-Ausgleichsmassnahmen sowie HfH-Zusatzleistungen für am Masterstudium Schulische Heilpädagogik Interessierte, die nicht über ein anerkanntes Lehrdiplom für den Unterricht in Regelklassen verfügen.

Auch für die **Sekundarstufe I** bietet die PHSG verschiedene Studienprogramme an (vgl. *Übersicht Studienformen Sekundarstufe I*). Alle Studienprogramme führen zu einem gesamtschweizerisch anerkannten Lehrdiplom. Die Absolvent:innen des Bachelor- und Masterstudiums Sek I erhalten, neben dem gesamtschweizerisch gültigen Lehrdiplom für die Sekundarstufe I, ein Bachelor- und ein Masterdiplom mit einem der folgenden Abschlüsse:

- Master of Arts in Secondary Education (Profil phil. I);
- Master of Science in Secondary Education (Profil phil. II).

Es besteht die Möglichkeit, ab dem siebten Semester im berufsintegrierten Modell zu studieren. Studierende des berufsintegrierten Masterstudiums sind zwischen 30 und 50 Prozent an einer Oberstufe angestellt, wodurch sich ihr Studium um zwei Semester verlängert. Seit 2023 bietet die PHSG zudem zwei konsekutive Masterstudiengänge an, die sich an Personen mit einem Bachelor- oder Masterabschluss einer Fachhochschule oder Universität in einem oder mehreren Unterrichtsfächern richten (EDK-Anerkennung geplant für 2025). Die drei Jahre dauernden Teilzeitstudiengänge Master Sekundarstufe I auf Basis eines Fachbachelors oder Master Sekundarstufe I und Maturitätsschulen auf Basis eines Fachmasters bauen auf den fachwissenschaftlichen Kompetenzen auf, die sich die Studierenden, während ihrer Bachelor- bzw. Masterausbildung angeeignet haben. Diese Kompetenzen werden mit Kenntnissen in Fachdidaktik und Erziehungswissenschaften ergänzt und in der Berufspraktischen Ausbildung erweitert.

Der neue Studiengang für Quereinsteigende zur Ausbildung als Lehrperson der Oberstufe kann von Beginn an berufsbegleitend absolviert werden. Er entspricht inhaltlich dem regulären Bachelor- und Masterstudiengang Sekundarstufe I. Bereits ab dem zweiten Studienjahr haben die Studierenden eine begleitete Teilzeitanstellung an einer Oberstufenschule. Im Bereich der Erweiterungsstudien Sek I bestehen Angebote für die Stufenerweiterung Master Sek I für Primarlehrpersonen, Einzelfachabschlüsse und EDK-Ausgleichsmassnahmen.

Im Bereich **Sek II – Berufsbildung** werden die folgenden modularisierten Studiengänge angeboten (vgl. Abbildung 7):

- Zertifikatsstudiengang (ZSG) für allgemeinbildende Lehrpersonen ZSG-ABU im Nebenberuf;
- Diplomstudiengang (DSG) für allgemeinbildende Lehrpersonen DSG-ABU im Hauptberuf;
- ZSG berufskundlicher Unterricht, HF und üK ZSG-BKU im Nebenberuf;
- DSG berufskundlicher Unterricht DSG-BKU im Hauptberuf;
- DSG für Höhere Fachschulen DSG-HF im Hauptberuf;
- DSG für Berufsbildungsverantwortliche an üK und Lehrwerkstätten DSG-üK im Hauptberuf;
- DSG Lehrbefähigung Sport in der beruflichen Grundbildung DSG-SPORT im Hauptberuf;
- Berufspädagogisches Zusatzmodul BPZ;
- DSG für die Lehrperson für Fächer der Berufsmaturität (Pilot ab 2026);
- ZSG für die Lehrperson für Fächer der Berufsmaturität (Pilot ab 2026).

Ferner bietet die PHSG die konsekutiven Masterstudiengänge Early Childhood Studies (in Kooperation mit der PH Weingarten), Schulische Heilpädagogik (in Kooperation mit der HfH) und Schulentwicklung (in Kooperation mit PH Graubünden, PH Schaffhausen, PH Thurgau, PH Vorarlberg und PH Weingarten) an.

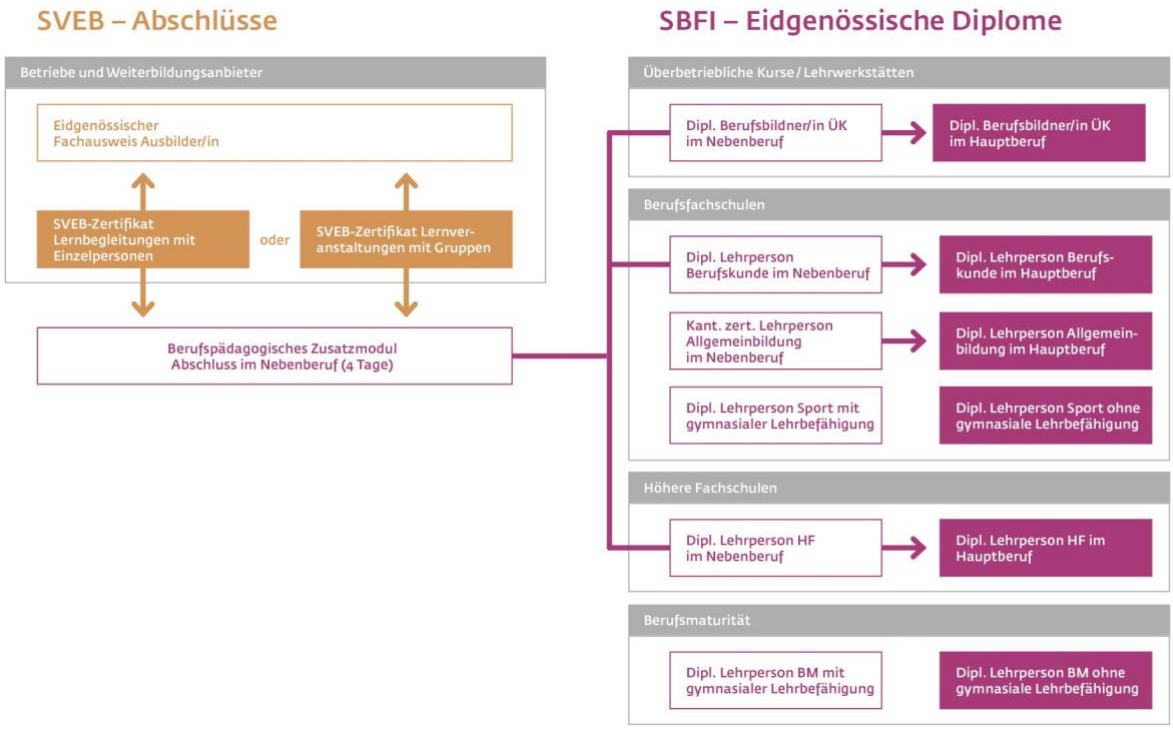


***Abbildung 7**: Studienprogramme Sek II – Berufsbildung (ohne Pilotstudiengänge; BM-Studiengänge ab Studienjahr 2026/2027)*

Tätigkeiten im Leistungsbereich Forschung & Entwicklung

In Anlehnung an die *Strategie 2021–2026 der PHSG* (2020) trägt der Leistungsbereich Forschung & Entwicklung wesentlich zu den strategischen Schwerpunkten bei, insbesondere zum Wissens- und Kompetenztransfer zwischen Akteur:innen im Bildungsbereich. Die Forschungs- und Entwicklungsprojekte der PHSG zielen darauf ab, nicht nur wissenschaftliche Erkenntnisse zu gewinnen, sondern auch praxisnahe Lösungen für Herausforderungen in der Bildung zu entwickeln. Dabei wird zwischen Forschungsprojekten, die primär dem theoretischen und empirischen Erkenntnisgewinn dienen, sowie Entwicklungsprojekten, die in erster Linie Lösungen für Problemstellungen der Praxis liefern, unterschieden. Entwicklungsprojekte tragen dazu bei, die Bildungspraxis durch praxisnahe Innovationen und die Implementierung neuer Konzepte nachhaltig zu verbessern. Beispielhafte Entwicklungsprojekte wie «Accompagna» zur Unterstützung neu zugewanderter Schüler:innen oder «Tools@Schools», das Materialien zur Integration von Online-Übersetzungstools im Fremdsprachenunterricht bereitstellt, verdeutlichen diese Praxisnähe. Darüber hinaus wird an der PHSG auch anwendungsorientiert geforscht, wie zum Beispiel im SNF-Projekt zur Zusammenarbeit von Lehrpersonen und Assistenzen. Das Projekt liefert Erkenntnisse, die direkt in Materialien oder Aus- und Weiterbildungen einfliessen. An der PHSG werden durch diese Forschungsprojekte substanzielle Ergebnisse erzielt, die zur Weiterentwicklung der Bildungspraxis beitragen. In diesem Zusammenhang ebenfalls zu nennen sind die Beteiligung am Bildungsmonitoring und die Evaluierung von Bildungszielen, etwa durch

Studien wie PISA oder die Überprüfung von Grundkompetenzen, die Steuerungs- und Entscheidungshilfen für das Bildungssystem liefern und Verbesserungspotenziale aufzeigen.

Forschung & Entwicklung ist in sämtlichen Disziplinen und Fachbereichen verankert. Die Forschungsschwerpunkte werden im *Forschungsbericht* dokumentiert. Der Forschungsbericht wird alle zwei Jahre veröffentlicht und stellt Informationen zu den aktuellen Forschungsschwerpunkten der einzelnen Institute sowie zu laufenden und abgeschlossenen Projekten bereit. Der Bericht trägt zur Überprüfung der Zielerreichung bei und leistet Rechenschaft gegenüber der Öffentlichkeit. Des Weiteren informiert der halbjährlich erscheinende Newsletter F&E über aktuelle Projektakquisitionen, Veröffentlichungen und Veranstaltungen.

Die Forschenden vernetzen sich in Abstimmung mit dem Prorektorat auf kantonaler, nationaler und internationaler Ebene mit relevanten Partner:innen aus der Professional Community sowie der Scientific Community. Diese Vernetzung umfasst den regelmässigen Austausch, die Durchführung gemeinsamer Projekte oder gemeinsame Disseminationstätigkeiten (insbesondere Publikationen oder Konferenzbeiträge). Durch den Aufbau eines breit abgestützten Netzwerks wird nicht nur der Wissensaustausch gefördert, sondern auch die Möglichkeit geschaffen, Lösungen für aktuelle Herausforderungen im Bildungsbereich zu entwickeln und zu erproben.

Tätigkeiten im Leistungsbereich Weiterbildung (inkl. Berufseinführung)

Das Weiterbildungsangebot der PHSG richtet sich an Lehrpersonen von der Volksschule bis zur Sekundarstufe II sowie an weitere Fachpersonen in pädagogischen Berufsfeldern. Die PHSG bietet für den genannten Personenkreis Lehrgänge (CAS, DAS, MAS) und weitere Angebote (Kurse, Module sowie Weiterbildungen) an oder entwickelt diese bedarfsgerecht und massgeschneidert im Auftrag Dritter (z.B. Kantone, Gemeinden, Schulen, vgl. *Link*). Dazu gehören insbesondere Aufträge des Bildungsdepartements des Kantons St.Gallen zur Gestaltung von ein- bis zweitägigen Kurzkursen für die kantonale Lehrpersonenweiterbildung. Bezogen auf die Zielgruppe der Lehrpersonen unterstützt, fördert und begleitet die Weiterbildung die Professionsentwicklung über die gesamte Berufsbiografie hinweg, weshalb im Leistungsbereich Weiterbildung auch Spezialformate wie die Berufseinführung oder die Intensivweiterbildung durchgeführt werden. Im Zusammenhang mit der Berufseinführung von neu Berufseinsteigenden verantwortet die PHSG beispielsweise das Coaching von frisch ausgebildeten Lehrpersonen mit einem Mindestpensum von 25 Stellenprozenten. Für Teilzeitstudierende in Ausbildung, die bereits an Schulen unterrichten, wird ein Praxisaustausch angeboten. Zudem führt die PHSG Lehrgänge in Kooperation mit anderen Hochschulen durch, zum Beispiel den CAS Schulleitung in Trägerschaft mit der PH Thurgau und der PH Graubünden.

Tätigkeiten im Leistungsbereich Dienstleistungen

Im Auftrag von Schulen, Schulgemeinden, politischen Gemeinden etc. übernimmt die PHSG im Rahmen ihrer Expertise Aufträge unterschiedlicher Art. Das Auftragsvolumen kann sehr unterschiedlich ausfallen – von einer einzelnen Beratung über eine Evaluation bis hin zu einem langfristigen Leistungsauftrag. Die PHSG übernimmt eine wichtige Rolle in der IT-Bildungsoffensive des Kantons St.Gallen (ITBO). Sie plant und setzt die ITBO-Projekte auf Stufe Volksschule und Mittelschule um. Beispielsweise begleitet die PHSG die sogenannten «Modellschulen» bei der Entwicklung, Realisierung und Evaluation von Konzepten für die Integration digitaler Medien (Details zu den vielfältigen Teilprojekten vgl. *Website*).

Regionale Didaktische Zentren

Im Auftrag des Kantons St.Gallen betreibt die PHSG die fünf RDZ-PHSG (Gossau, Rapperswil-Jona, Rorschach, Sargans und Wattwil). In den Zentren werden Angebote für Schul- und Unterrichtsentwicklung konzipiert, Lehrpersonen und Studierende in ihrer Lehrtätigkeit unterstützt und beraten sowie nachhaltige Innovationen im Bildungswesen gefördert (vgl. *Website*).

Einheit von Forschung und Lehre

Der Transfer zwischen Forschung und Lehre erfolgt auf vielfältige Weise und stärkt die Verbindung zwischen wissenschaftlicher Arbeit, praxisorientierter Anwendung sowie der Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen:

- **Forschungsseminare:** In diesen Modulen erhalten Studierende durch ihre Mitarbeit in Forschungs- und Entwicklungsprojekten einen vertieften Einblick in das wissenschaftliche Arbeiten und in die laufenden Forschungsschwerpunkte an der Hochschule.
- **Mitarbeit in mehreren Leistungsbereichen:** Immer mehr akademische Mitarbeitende arbeiten in mehreren Leistungsbereichen (z.B. in Forschung & Entwicklung und Ausbildung), wodurch sie als Brücke zwischen den Leistungsbereichen wirken und den Wissenstransfer fördern. Diese leistungsbereichsübergreifende Tätigkeit trägt dazu bei, dass sich die Lehre ständig auf fundierter wissenschaftlicher Basis weiterentwickelt.

Unabhängigkeit von Lehre und Forschung

Hinsichtlich der Freiheit und der Unabhängigkeit von Forschung und Lehre orientiert sich die PHSG an Art. 20 der Schweizerischen Bundesverfassung. Die Dozierenden gestalten ihre Lehrveranstaltungen autonom und die Forschenden wählen die Fragestellungen, die Methodik, die Planung und die Durchführung ihrer Projekte sowie die Formen von Publikation und Kommunikation frei und unabhängig von den Eingriffen des Staates oder der Drittmittelgebenden (vgl. Reglement *Entgegennahme von Zuwendungen und Sponsoring-Beiträgen […]*, 2021). Transparenz über die Drittmittelgebenden und die Verwendung der Mittel schaffen der Jahresbericht und der Geschäftsbericht zuhanden des Kantonsrats.

Stärken

- Die PHSG erfüllt die an ihren Typus gestellten Anforderungen durch die angebotenen und durchgeführten Studiengänge. Die Studiengänge sind so konzipiert, dass die Studierenden bereits frühzeitig (in Form von Praktika und/oder einem Teilpensum) Erfahrungen in der Berufspraxis sammeln.
- Die Verbindung von Lehre und Forschung wird umgesetzt und fliesst auch in die berufspraktische Ausbildung ein.
- Lehre und Forschung erfolgen an der PHSG frei und unabhängig.

Entwicklungspotenziale

- Herausforderungen der Praxis sollen noch stärker in der Forschung berücksichtigt werden.
- Der Wissenstransfer innerhalb der Organisationseinheiten soll gestärkt werden: Die Erkenntnisse aus Forschungsprojekten sollen von allen Mitarbeitenden rezipiert und für die Gestaltung der Lehre genutzt werden können.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Aktivitäten der PHSG entsprechen ihrem Typus als Pädagogische Hochschule, ihren spezifischen Merkmalen sowie ihren strategischen Zielen. Sie erbringt die Leistungen, die ihr im Rahmen ihres Auftrags zukommen, und orientiert sich dabei an den gesetzlichen Vorgaben, namentlich auch an der Verordnung über die Koordination der Lehre an den Schweizer Hochschulen. Insgesamt wird deutlich, dass die PHSG ihren Auftrag in den Leistungsbereichen Ausbildung, Forschung und Entwicklung, Weiterbildung und Dienstleistungen sachgerecht wahrnimmt und die Weiterentwicklung ihrer Angebote gezielt an strategischen Zielsetzungen ausrichtet. Mit der laufenden Studiengangsreform ist zudem zu erwarten, dass sie ihrem Auftrag künftig noch stärker gerecht wird, insbesondere durch die angestrebte Flexibilisierung der Studienangebote.

Das Studienangebot deckt die Ausbildung von Lehrpersonen für die Volksschule, die Sekundarstufe I, die Maturitätsschulen sowie die Berufsbildung ab und ist in seiner Ausgestaltung differenziert, zielgruppenorientiert und bedarfsgerecht. Neben den regulären Studiengängen bestehen Teilzeit-, praxisintegrierte, berufsintegrierte und berufs- und familienbegleitende Modelle sowie Angebote für Quereinsteigende und verschiedene Erweiterungsstudien. Damit trägt die PHSG unterschiedlichen Bildungsbiografien und Lebenssituationen und dem hohen Bedarf an Lehrpersonen Rechnung. Zugleich orientiert sich die Ausbildung an den im Leitbild verankerten Grundsätzen wie Handlungsfähigkeit, Wissenschaftsorientierung, Kooperationsbereitschaft und Reflexionskompetenz. Dies unterstreicht, dass die Lehre sowohl dem Typus der Hochschule als auch ihrem professionellen Ausbildungsauftrag entspricht.

Auch der Leistungsbereich Forschung und Entwicklung ist erkennbar auf das Profil und den Auftrag der PHSG abgestimmt. Die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sind auf Fragestellungen des Bildungsbereichs ausgerichtet und verbinden wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn mit Praxisnähe und Anwendungsbezug. Die Hochschule unterscheidet nachvollziehbar zwischen Forschungsvorhaben, die primär dem theoretischen und empirischen Erkenntnisgewinn dienen, und Entwicklungsprojekten, die konkrete Lösungen für Problemstellungen der Praxis erarbeiten. Der Transfer von Forschungserkenntnissen in Lehre, Weiterbildung und Bildungspraxis ist dabei erkennbar und wird durch den strategischen Schwerpunkt zum Wissens- und Kompetenztransfer untermauert, der darauf abzielt, die Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Schule weiter auszubauen. Erkenntnisse aus Forschung und Entwicklung sollen für die Lehre an der PHSG und für die Schule nutzbar gemacht werden und der Transfer von Erfahrungswissen hin zu evidenzbasiertem Handeln bei Studierenden und Berufseinsteigenden gefördert werden. Positiv hervorzuheben sind zudem die vorhandenen Strukturen zur Unterstützung wissenschaftlicher Arbeit, namentlich interne Richtlinien zum Umgang mit Ethik und Drittmitteln, die Basisfinanzierung durch den Kanton, das Zentrum für Wissenschaftsberatung sowie Austauschgefässe zur Abstimmung von Lehr- und Forschungstätigkeiten. Damit sind die Voraussetzungen dafür gegeben, dass Forschung und Lehre grundsätzlich in Freiheit und Unabhängigkeit betrieben werden können. Wie an Hochschulen allgemein üblich, ist auch die PHSG mit einem Druck zur Einwerbung von Drittmitteln konfrontiert. Sie hat jedoch die im Hochschulumfeld üblichen Vorkehrungen getroffen, um die Freiheit von Lehre und Forschung zu sichern und institutionell abzustützen.

Der Leistungsbereich Weiterbildung und Dienstleistung erscheint ebenfalls als klar auf den Auftrag und die strategischen Ziele der Hochschule ausgerichtet. Die Weiterbildungsangebote richten sich an Lehrpersonen von der Volksschule bis zur Sekundarstufe II sowie an weitere Fachpersonen in pädagogischen Berufsfeldern. Mit Lehrgängen, Kursen, Modulen und spezialisier-ten Formaten wie Berufseinführung und Intensivweiterbildung begleitet die PHSG die Professionsentwicklung über die gesamte Berufsbiografie hinweg. Die Angebote werden bedarfsgerecht entwickelt, teilweise auch im Auftrag Dritter, und greifen aktuelle Anforderungen des Berufsfelds auf. Im Bereich Dienstleistungen übernimmt die Hochschule Beratungs-, Evaluations- und Entwicklungsaufträge für Schulen, Gemeinden und weitere Akteure des Bildungswesens. Besonders deutlich wird die Praxisorientierung in längerfristigen Leistungsaufträgen sowie in der Mitwirkung an kantonalen Vorhaben wie der IT-Bildungsoffensive.

Insgesamt zeigt sich, dass die Hochschule in allen vier Leistungsbereichen Tätigkeiten entfaltet, die ihrem institutionellen Auftrag, ihren spezifischen Merkmalen und ihren strategischen Zielsetzungen entsprechen. Sie verbindet wissenschaftliche Fundierung mit Praxisbezug, entwickelt ihre Angebote weiter und schafft zugleich Rahmenbedingungen, die eine Ausübung von Lehre und Forschung gemäss dem Prinzip der Freiheit und Unabhängigkeit grundsätzlich ermöglichen.

Schlussfolgerung

Die Gutachter:innen beurteilen den Standard 3.1 als vollständig erfüllt.

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Qualitätssicherung in der Ausbildung

Das QMS im Leistungsbereich Ausbildung umfasst Prozesse, die zur Sicherung der hohen Qualitätsansprüche in der Ausbildung dienen. Diese Prozesse werden im Konzept *Qualitätsentwicklung und -sicherung Lehre* (2025) zusammengefasst. Ergänzt wird dieses Dokument mit der dazugehörigen Handreichung, in der die Verantwortlichkeiten und die Aufgaben der beteiligten Akteur:innen erläutert werden. Den Lehrenden steht ein breites Repertoire von Evaluationsmethoden zur Verfügung. Das oben erwähnte QEQS-Konzept gibt den Rahmen für die Lehrevaluation vor. Darin wird der Einsatz der beiden Evaluationsmethoden elektronische Lehrevaluation und kollegiale Hospitation vorgeschrieben. Diese beiden Evaluationsmethoden müssen von sämtlichen Dozierenden und Lehrbeauftragten innerhalb von fünf Jahren mindestens einmal eingesetzt werden. Zudem bestimmt das Rektorat pro Semester

zwei Organisationseinheiten, deren Lehrveranstaltungen verpflichtend evaluiert werden müssen. Die elektronischen Lehrevaluationen und die kollegialen Hospitationen orientieren sich an den sogenannten *Kriterien guter Lehre* (2016). Zu diesen Kriterien wurde der *Fragenpool QEQS-Lehre* (2024) ausgearbeitet und den Lehrenden zur Verfügung gestellt. Sie können basierend auf den eigenen Entwicklungszielen und in der Regel in Absprache mit der vorgesetzten Person selbst entscheiden, welche Items sie in die elektronische Befragung aufnehmen. Neben dem individuell gestaltbaren Teil des Fragebogens gibt es eine Gruppe von Items, die vom Rektorat für alle evaluierten Lehrveranstaltungen festgesetzt wurden. Dabei handelt es sich um Items, die strategisch relevante Kennzahlen für das Strategie- und Qualitätscockpit liefern. Ergänzend zur elektronischen Lehrevaluation und kollegialen Hospitation können andere Formen von Evaluationen eingesetzt werden (z.B. Teaching Analysis Poll [TAP], Peer-Reviews durch externe Personen).

Die Ergebnisse der Lehrevaluationen (unabhängig von deren Form) werden inklusive der Schlussfolgerungen den Studierenden zurückgemeldet. Über die Form der Rückmeldung können die Lehrenden frei entscheiden. Darüber hinaus werden die Ergebnisse im Rahmen der jährlichen MAG mit den Vorgesetzten reflektiert. Basierend auf dieser Reflexion wird der Qualitätsregelkreis geschlossen: Individuelle Entwicklungsziele werden im Hinblick auf die Lehre formuliert und im nächsten MAG überprüft (vgl. *Leitfaden Mitarbeitendengespräche*, 2024, Abschnitt 3).

Bei den Lehrevaluationen gemäss dem Konzept QEQS-Lehre handelt es sich primär um ein Instrument der individuellen beruflichen Weiterentwicklung der Dozierenden. Auf der Mesoebene (Evaluation der Lehre auf der Ebene der Leistungsbereiche) kommen andere Mechanismen zum Einsatz:

- **Qualitätsleitbild und Qualitätscockpit:** Im Qualitätsleitbild legt jeder Leistungsbereich eigene Qualitätsbereiche und Qualitäts(entwicklungs)ziele fest. Diese werden anhand spezifischer Indikatoren einmal jährlich gemessen. Die Ergebnisse dieser Messung werden anschliessend reflektiert und es werden allfällige Massnahmen beschlossen (vgl. *Qualitätsleitbild Ausbildung*, 2025 und *Qualitätscockpit Ausbildung*, 2025).
- **Längsschnittbefragung MAKRO:** Im Auftrag der Hochschulleitung werden die Studierenden der Studiengänge KGPS und Sek I zu vier verschiedenen Zeitpunkten befragt (Eingangsbefragung, Zwischenbefragung, Abschlussbefragung sowie Nachbefragung ein Jahr nach Abschluss des Studiums) (vgl. *Konzept MAKRO-Befragung*, 2025). Die Informationen aus dieser Befragung werden genutzt, um die Studiengänge weiterzuentwickeln. Entsprechend werden von den Lehrverantwortlichen der Organisationseinheiten spezifische Massnahmen aus den Befragungen abgeleitet und in Rücksprache mit dem verantwortlichen Prorektorat umgesetzt.
- **Modulevaluationen:** Dieses Instrument wurde 2025 neu entwickelt und befindet sich in der Pilotierungsphase. In einer Befragung werden Daten zur Weiterentwicklung der Formate und Inhalte von Modulen erhoben. Thematisch beinhaltet der Fragebogen beispielsweise Items zum Modulaufbau, zum wahrgenommenen Kompetenzerwerb sowie zur Form der Modulüberprüfung. Es wird von Jahr zu Jahr entschieden, welche Module evaluiert werden. Die Daten werden vom Prorektorat Ausbildung sowie von den für die Module verantwortlichen Fachbereichen genutzt, um die Module kontinuierlich weiterzuentwickeln.
- **Evaluation der Studiengänge:** Nach der Einführung von neuen Studiengängen oder neuen Studienprogrammen findet standardmässig eine Evaluation der neuen Angebote statt. Dazu werden individualisierte Evaluationskonzepte verfasst, qualitative und quantitative Befragungen durchgeführt sowie Evaluationsberichte erstellt. Dadurch werden die Entscheidungstragenden dabei unterstützt, einen Entscheid bezüglich der Überführung der

pilotierten Angebote in den Regelbetrieb zu treffen (vgl. etwa *Evaluationskonzept QUEST*, 2024).

Qualitätssicherung in Forschung & Entwicklung

Auf der Ebene der Forschungs- und Entwicklungsprojekte (Mikroebene) werden an der PHSG verschiedene Evaluationsmechanismen eingesetzt. Dazu gehören unter anderem:

- **Zweit-/Drittmittelakquise:** Im Qualitätsleitbild Forschung & Entwicklung wird die Akquise von Zweit- und Drittmitteln als ein wichtiges Qualitätssicherungsinstrument in Forschung & Entwicklung aufgeführt (vgl. *Qualitätsleitbild F&E der PHSG*, 2022). Projektanträge werden in einem Reviewprozess geprüft, bevor Mittel bewilligt werden, wodurch die Qualität bereits vor Beginn der Projekte gesichert wird.
- **Peer-Review-Verfahren:** Diese Verfahren kommen zum Beispiel bei Publikationstätigkeiten und Projektanträgen zum Einsatz und gewährleisten die Qualität der Forschungsergebnisse.
- **Teilnahme an Kongressen und Konferenzen:** Teilnahme an Kongressen und wissenschaftlichen Konferenzen ermöglicht es, sowohl Zwischen- als auch Endergebnisse der Forschungs- und Entwicklungsprojekte zu präsentieren und fachliches Feedback aus der wissenschaftlichen Community einzuholen
- **Qualifikationsverfahren:** Forschungsprojekte, die an das Erlangen einer wissenschaftlichen Qualifikation gebunden sind (etwa Promotion oder Habilitation) werden zusätzlich über Gutachten zu Projektergebnissen und Publikationen evaluiert.
- **Kolloquien:** Regelmässige F&E- und Doktorierendenkolloquien fördern den fachlichen Austausch, die Diskussion laufender Projekte und die Rückmeldung aus der wissenschaftlichen Community – sowohl für Nachwuchsforschende als auch für erfahrene Forschende.

Das Schliessen der Qualitätsregelkreise erfolgt im Rahmen der MAG. Die Vorgesetzten besprechen mit den Mitarbeitenden anhand der Resultate aus den oben aufgeführten Instrumenten, ob die gesetzten Ziele umgesetzt wurden und welche neuen Ziele anvisiert werden sollen.

Auf der Ebene des Leistungsbereichs Forschung & Entwicklung (Mesoebene) sind folgende QM-Instrumente zu unterscheiden:

- **Qualitätsleitbild und Qualitätscockpit:** Basierend auf den rechtlichen Vorgaben, dem Leitbild und der Strategie der PHSG sowie den Merkmalen des Hochschultyps werden im Qualitätsleitbild F&E überprüfbare Qualitätsziele festgelegt. Die Qualitätsziele umfassen Themen wie das wissenschaftliche Arbeiten, den Wissenstransfer und die gesellschaftliche Relevanz, Zusammenarbeit und Kooperation, Personalstruktur und Personalentwicklung, Finanzen, Steuerung, Organisation und Administration sowie das Qualitätsmanagement. Diese Bereiche werden regelmässig über das Qualitätscockpit überwacht und evaluiert, um eine kontinuierliche Qualitätssicherung zu gewährleisten. Die Ergebnisse werden insbesondere im Austausch zwischen dem Prorektor Forschung & Entwicklung und den Bereichsleitenden Forschung & Entwicklung besprochen und fliessen in die jährlichen Gespräche zu den Leistungsvereinbarungen der Institute ein.
- **Peer-Visiten:** Die Leitungen und die Qualitätsbeauftragten der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Pädagogischen Hochschulen Bern, Luzern, St.Gallen und Zürich kooperieren seit 2019 bei einem regelmässigen Peer-Feedback-Verfahren. Dieses findet als jährliche Peer-Visite zu einem im Vorfeld gemeinsam festgelegten

Schwerpunktthema statt (vgl. *Hochschulübergreifende Peer-Visite Forschung und Entwicklung*, 2023).

Darüber hinaus wurden zur Sicherstellung der wissenschaftlichen Integrität diverse Prozesse etabliert (vgl. *Prozess wissenschaftliches Fehlverhalten Studierende und Weiterbildungsteilnehmende*, 2025 und *Prozess Verdacht wissenschaftliches Fehlverhalten Mitarbeitende*, 2025) sowie es wurde eine Ethikkommission eingerichtet, welche für die Prüfung der ethischen Unbedenklichkeit der Projekte zuständig ist (vgl. *Weisung Wissenschaftliche Integrität*, 2025).

Qualitätssicherung in der Weiterbildung

2025 wurde abgeleitet aus einer Ist-Analyse ein Konzept *Evaluation in der Weiterbildung* (2024) eingeführt. Es fokussiert unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Weiterbildungsformate auf die Qualitätsvorgaben in den Lehrgängen (Evaluationsobjekte, obligatorische Fragen bei der Befragung der Weiterbildungsteilnehmenden, Periodizität u.Ä.). Das kompakte Set von obligatorischen Fragen der Evaluation ergibt sich aus den Qualitätszielen des *Qualitätsleitbilds Weiterbildung* (2025). Die Evaluation ist in die Kernprozesse des Weiterbildungsgeschäfts integriert. Das Konzept gibt auch vor, wie die Regelkreise geschlossen werden sollen.

Das erwähnte *Qualitätsleitbild Weiterbildung* (2025) fasst die Qualitätsentwicklungsziele des Leistungsbereichs zusammen. Die Umsetzung dieser Ziele wird mit diversen qualitativen und quantitativen Indikatoren überwacht (*Qualitätscockpit Weiterbildung*, 2025). Mit einem durch das zentrale Qualitätsmanagement gesteuerten Reporting-Prozess (*Prozess Reporting Qualitätscockpits*, 2025) werden das Schliessen des Qualitätsregelkreises und damit der Verbesserungsprozess sichergestellt.

Die Evaluation der Berufseinführung wird in einem Konzept Berufseinführung geregelt. Die Berufseinsteigenden werden jährlich mittels eines Online-Fragebogens zu den obligatorischen Elementen der Berufseinführung und zu ihrem allgemeinen Wohlbefinden im Beruf befragt. Die Resultate werden zusammenfassend mit den Coaches Berufseinführung besprochen, woraus Folgerungen für ihre weitere Arbeit mit den Berufseinsteigenden gezogen werden.

Qualitätssicherung in den Dienstleistungsprojekten

Die Evaluation des Leistungsbereichs erfolgt mit den Instrumenten des Qualitätsleitbildes Dienstleistungen, welches aus der Strategie der PHSG abgeleitet wird, und dem dazu gehörenden Qualitätscockpit Dienstleistungen (2025, im Aufbau deshalb nicht beigelegt).

Die Qualität der externen Aufträge wird über die Auftraggebenden und innerhalb der einzelnen Aufträge sichergestellt. Qualitätskriterien können als Bestandteil der Aufträge festgelegt und bei der Auftragserfüllung in Zusammenarbeit mit den Auftraggebenden überprüft werden.

Eine erste Massgabe zur Überprüfung der Erfüllung qualitativer Anforderungen ist die Nachfrage nach den jeweiligen Produkten im Markt. Die unterschiedlichen Leistungserbringenden überprüfen darüber hinaus die Qualität ihrer Dienstleistungen, in der Regel über den Erfüllungsgrad kundenspezifischer Anliegen. Zu diesem Zweck kommen verschiedene Instrumente zum Einsatz, wie zum Beispiel Zielüberprüfungsgespräche mit den Auftraggebenden oder Kundenbefragungen. Aufgrund der unterschiedlichen und vielfältigen Ausgangslagen der Auftrags- und Kund:innenverhältnisse sind die Qualitätsüberprüfungen nicht einheitlich geregelt. Zudem wird, ganz im Sinne der Bedarfsorientierung, auf unterschiedliche (kund:innen- oder PHSG-seitige) Qualitätskriterien zurückgegriffen. Bei der Evaluation nicht standardisierter

Dienstleistungen wird hinsichtlich der praktischen Ausgestaltung eine gewisse Pluralität in Kauf genommen, wobei die adäquate Bedarfs- und Bedürfnisbefriedigung der Kund:innen im Vordergrund steht. Das heisst, die Qualitätsüberprüfung findet statt und ist Gegenstand der Zusammenarbeit mit der Kundschaft. Gesamtorganisational sind die Qualitätskriterien «guter Dienstleistungen» jedoch nicht explizit festgehalten.

Stärken

- In allen Leistungsbereichen der PHSG findet eine regelmässige Evaluation der Tätigkeiten statt.

Entwicklungspotenziale

- Die Items der elektronischen Evaluation sollen erweitert werden. Der Bereich, den die Dozierenden für die elektronische Lehrevaluation selbst zusammenstellen können, soll ausgebaut werden, damit die Evaluationen noch gezielter auf die individuellen Ziele der Lehrenden ausgerichtet werden können.
- Durch die neu eingeführte Modulevaluation soll zur Weiterentwicklung der Qualität in der Ausbildung beigetragen werden.
- Aufgrund der vielfältigen und unterschiedlichen Evaluationsinstrumente muss ein Augenmerk auf die Koordination der Erhebungen gelegt werden, damit die Beteiligung an den Umfragen sowie die Validität der Daten hochgehalten werden können und eine «Überbefragung» der Studierenden vermieden werden kann.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen stellen fest, dass die PHSG, Evaluationen gezielt für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung einsetzt. Besonders im Bereich Lehre liegt mit dem Konzept QEQS-Lehre ein strukturierter und auf Weiterentwicklung angelegter Rahmen vor, der die Evaluation auf Mikro-, Meso- und Makroebene ordnet und unterschiedliche Methoden vorsieht. Das Konzept wird ergänzt mit einer Handreichung, welche Aufgaben, Verantwortlichkeiten und einzelne Elemente des Konzepts detailliert beschreibt und ergänzt. Positiv hervorzuheben ist, dass sowohl das Konzept QEQS-Lehre wie auch die Handreichung im Rahmen der Metaevaluation QEQS überprüft und entsprechend angepasst wurden.

Auf der Mikroebene kommen insbesondere elektronische Lehrevaluationen und kollegiale Hospitationen zum Einsatz; die Ergebnisse werden mit den Studierenden rückgekoppelt und fliessen in die Mitarbeitendengespräche ein. Damit werden individuelle Entwicklungsziele festgelegt und später wieder überprüft. Auf der Meso- und Makroebene tragen unter anderem die Qualitätscockpits, die MAKRO-Längsschnittbefragungen, die neu eingeführte Modulevaluation sowie Evaluationen von Studiengängen zur Weiterentwicklung der Ausbildung bei. Positiv hervorzuheben ist, dass die Dosierung der Evaluationen für die Studierenden insgesamt stimmig erscheint und ihre Partizipation gewährleistet ist. Zugleich wird die standardisierte Evaluation weiterentwickelt, etwa durch die geplante Erweiterung des variablen Teils der elektronischen Lehrevaluation und durch die neu eingeführte Modulevaluation. Mit Blick auf die Vielzahl der Instrumente erscheint es sinnvoll, die Koordination der Erhebungen weiterhin im Auge zu behalten, um die Beteiligung hochzuhalten, die Validität der Daten zu

sichern und eine Überbefragung zu vermeiden. Insgesamt schliesst sich der Qualitätsregelkreis in der Lehre nachvollziehbar.

Auch in Forschung und Entwicklung, Weiterbildung und Dienstleistungen sind Evaluationsprozesse definiert und werden systematisch angewandt. In Forschung und Entwicklung wird die Qualität etwa über Reviewprozesse bei Projektanträgen, Peer-Review-Verfahren, Rückmeldungen aus der Scientific Community an Tagungen und Kongressen, Kolloquien sowie hochschulübergreifende Peer-Visiten gesichert.

In der Weiterbildung bestehen mit dem Evaluationskonzept, dem Qualitätsleitbild und dem Reporting-Prozess klare Vorgaben; auch die Berufseinführung wird regelmässig evaluiert.

Bei den Dienstleistungen erfolgt die Evaluation bedarfsbezogen und in enger Rückkopplung mit den Auftraggebenden. Insgesamt zeigt sich damit über alle Leistungsbereiche hinweg, dass Evaluationsergebnisse systematisch in die Qualitätsentwicklung einfliessen.

Schlussfolgerung

Die Gutachter:innen beurteilen 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.

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Umsetzung der Bologna-Vorgaben gemäss Verordnung Koordination Lehre

Die Studiengänge der PHSG sind insofern entsprechend den Bologna-Vorgaben konzipiert, als sie auf curricularer Ebene modular aufgebaut sind und das europäische System zur Übertragung und Akkumulierung von Kreditpunkten (ECTS) anwenden (vgl. Art. 1 *Verordnung Koordination Lehre*, 2024). Die den einzelnen Modulen zugewiesenen ECTS-Punkte sind in den Studienplänen hinterlegt, wodurch der Workload transparent ausgewiesen ist. Die Bachelorstudiengänge umfassen 180 ECTS-Punkte; für das integrierte Bachelor- und Masterstudium für die Sekundarstufe I werden 270 bis 300 ECTS-Punkte (180 ECTS-Punkte auf Bachelorstufe, 90 bis 120 ECTS-Punkte im Masterstudium) angesetzt (Art. 4 Verordnung Koordination Lehre). Der konsekutive Masterstudiengang Early Childhood Studies (Kooperation mit PH Weingarten) umfasst 120 ECTS-Punkte, während der Workload des in Kooperation mit der HfH angebotenen Masterstudiengangs Schulische Heilpädagogik sowie des Masterstudiengangs Schulentwicklung (Kooperation mit Pädagogischen Hochschulen Graubünden, Schaffhausen, Thurgau, Vorarlberg und Weingarten) jeweils 90 ECTS-Punkte beträgt. Die erbrachten ECTS-Leistungen werden in einem Diploma Supplement ausgewiesen, das neben den nachgewiesenen Kompetenzen auch Auskunft über die Zulassungsvoraussetzungen, das Niveau der Qualifikation und mögliche Anschlussstudien gibt. Die verliehenen Titel richten sich nach Art. 13 (BA und BSc, vgl. Art. 21 ff.

Studienordnung der PHSG, 2025) und die Zulassungsbestimmungen (vgl. Standard 3.4) nach Art. 6 der Verordnung Koordination Lehre. Die Angebote im Bereich Sek II – Berufsbildung unterliegen nicht den Bologna-Vorgaben, sondern den Vorgaben des SBFI.

Im Bereich der Weiterbildung werden Lehrgänge mit den Abschlüssen Master of Advanced Studies (MAS), Diploma of Advanced Studies (DAS) sowie Certificate of Advanced Studies (CAS) angeboten (Art. 5 Verordnung Koordination Lehre). Für andere Formate der Weiterbildung (Tagesseminare, Kurse) werden Teilnahmebestätigungen ausgestellt. Die Struktur sowie die Rahmenbedingungen der Weiterbildungen der PHSG stellen die Durchlässigkeit innerhalb des europäischen Hochschulraums sicher: Einerseits wird bei den Lehrgängen und Modulen das europäische Kreditpunktesystem ECTS für geprüfte Leistungen angewendet, andererseits werden Module mit ECTS-Punkten, die an anderen Hochschulen erworben werden, an die eigenen Lehrgänge angerechnet. Die Rahmenbedingungen dieser Anrechnung werden im *Rahmenreglement für Weiterbildungsangebote* (2025) dargelegt. Darüber hinaus sind die meisten Lehrgänge modular aufgebaut und ermöglichen es den Teilnehmenden, ihre Weiterbildung nach individuellen Bedürfnissen zusammenzustellen.

Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area

Die PHSG richtet ihre Studiengänge an den Grundlagen der Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) aus. So werden beispielsweise von den Dozierenden bei der Einstellung Qualifikationen verlangt, die das qualitätsbewusste Arbeiten fachlich gewährleisten. Hierzu gehören eine Mindestqualifikation auf Masterstufe und der Nachweis einer hochschuldidaktischen Qualifikation (vgl. ESG, Standard 1.5 bzw. Ausführungen zu Standard 4.2 im Selbstbeurteilungsbericht). Alle Veranstaltungen sind regelmässig zu evaluieren. Die Ergebnisse der Evaluationen sowie die getroffenen Massnahmen werden den Studierenden zurückgemeldet, mit Dozierenden besprochen und im MAG thematisiert (vgl. ESG, Standard 1.3). Am PHSG-Forum und im Konvent werden Qualitätsthemen aufgegriffen und mit allen Mitarbeitenden thematisiert (vgl. ESG, Standard 1.3).

Die PHSG fördert aktiv die Mobilität von Studierenden. Das ZIMA-PHSG organisiert und unterstützt den Austausch auf nationaler und internationaler Ebene im Rahmen entsprechender Programme (Incomings und Outgoings). Dies geschieht in Übereinstimmung mit den aus der Strategie der PHSG abgeleiteten Zielsetzungen des Zentrums. Die Möglichkeit eines Mobilitätssemesters besteht im Studiengang KGPS im vierten Semester und im Studiengang Sek I im dritten Semester. Die PHSG unterhält Austauschprogramme und Forschungskooperationen mit Partnerhochschulen aus insgesamt 30 Ländern (vgl. *Link*). Des Weiteren besteht mit der International Class ein englischsprachiges Angebot, an dem neben Mobilitätsstudierenden aus anderen Ländern auch Studierende der PHSG teilzeitlich teilnehmen können. Die International Class hat einen didaktischen und kulturellen Schwerpunkt und beschäftigt sich an einem Tag pro Woche mit einem spezifischen regionalen oder schweizerischen Thema, damit die Mobilitätsstudierenden die Schweiz kennenlernen.

Die PHSG verfügt über Mobilitätsprogramme nicht nur für akademische Mitarbeitende, sondern auch für Mitarbeitende aus der Verwaltung und Administration (SEMP Programm in Form von Job Shadowings). Die Mobilität eröffnet die Möglichkeit, Partnerhochschulen unmittelbar von innen kennenzulernen, wissenschaftliche Netzwerke auszubauen und bestehende Kooperationen zu vertiefen. Die Aufenthalte werden jeweils auf Grundlage einer Prüfung sur dossier hochschulintern organisiert; sie können von einwöchigen Kurzaufenthalten bis hin zu semesterlangen Aufenthalten reichen. Zur Umsetzung der Programme wurde entsprechende

Richtlinien erlassen. Im Studienjahr 2024/2025 nahmen im Rahmen von movetia vier Mitarbeitende an den Programmen teil. Darüber hinaus gab es fünf Incomings aus Innsbruck, eine aus der Türkei und zwei aus Tschechien im Rahmen von SEMP sowie zwei in persona und drei online aus Südafrika im Rahmen der Südafrikakooperation der PHSG. Dazu kommen Gastforschungsaufenthalte aus Kroatien und Norwegen.

Stärken

- Die Studiengänge der PHSG orientieren sich beim modularen Aufbau wie auch beim Ausweis des zu leistenden Workloads bzw. beim Nachweis von Leistungen in ECTS-Punkten an den Bologna-Vorgaben. Die Studiengänge auf der Sekundarstufe II sind an den SBFI-Vorgaben ausgerichtet.
- Zwecks Qualitätssicherung orientiert sich die PHSG an den Grundlagen der Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) und setzt diese um.
- Die Mobilität wird nicht nur bei Studierenden, sondern auch beim wissenschaftlichen Nachwuchs und bei den Dozierenden gefördert (etwa Forschungsaufenthalte im Ausland).

Entwicklungspotenzial

- Die PHSG soll die Anzahl der Incomings sowohl auf der Ebene der Studierenden als auch auf der Ebene der Mitarbeitenden weiter erhöhen.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen stellen fest, dass die PHSG die für den europäischen Hochschulraum relevanten Vorgaben in ihren Studiengängen nachvollziehbar umsetzt. Die grundständigen Studiengänge sind gemäss Bologna-Erklärung aufgebaut, modularisiert und mit ECTS-Punkten hinterlegt; Workload, Abschlüsse und Anschlussfähigkeit sind transparent ausgewiesen. Auch in der Weiterbildung ist die Durchlässigkeit durch modularisierte Angebote und die Anrechenbarkeit extern erbrachter Leistungen grundsätzlich sichergestellt. Insgesamt sind damit zentrale Voraussetzungen für die Einbettung in den europäischen Hochschulraum gegeben.

Auch im Bereich der Internationalisierung zeigt sich, dass die PHSG ihre Ziele unter den gegebenen Rahmenbedingungen aktiv verfolgt. Mit dem Zentrum für Internationalisierung, Mobilität und Aussenbeziehungen (ZIMA), das im Rahmen des WEFO-Projekts aus dem International Office hervorgegangen ist, verfügt die PHSG über die nötigen Rahmenbedingungen, um die Organisation und Unterstützung von Mobilität und internationalem Austausch zu fördern. In den Studiengängen sind Mobilitätsfenster vorgesehen, die Outgoings im Studiengang KGPS im vierten Semester, im Studiengang Sek I im dritten Semester Programme ermöglichen, ohne dass sich das Studium zwingend verlängert. Für Incomings, insbesondere für nicht deutschsprachige Studierende, besteht mit der International Class im Studium ein konkretes englischsprachiges Angebot im Umfang von 30 ECTS. Darüber hinaus unterhält die PHSG, Austauschprogramme und Forschungskooperationen mit Partnerhochschulen in insgesamt 30 Ländern.

Hinzu kommen internationale Kooperationen in Lehre und Forschung, auch im Bereich von Doktoratsprogrammen, sowie Partnerschaften, die teilweise bereits in institutionalisierter Form

bestehen. Dass zudem Mobilitätsprogramme nicht nur für Studierende, sondern auch für akademische Mitarbeitende sowie für Mitarbeitende aus Verwaltung und Administration bestehen, verdeutlicht die Breite des Ansatzes. Insgesamt verfügt die Hochschule damit über zahlreiche Elemente, welche die Internationalisierung ihrer Tätigkeiten fördern und die Orientierung an den Standards des europäischen Hochschulraums konkret unterstützen.

Schlussfolgerung

Die Gutachter:innen beurteilen den Standard 3. 3 als vollständig erfüllt.

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Die Grundlagen für die Zulassung zum Studium, die Prüfungs- und Studienordnung sowie die Regelung betreffend die Abgabe der Bildungsabschlüsse sind in einer Rechtsstruktur abgebildet. Diesbezüglich gelten Bestimmungen auf nationaler Ebene seitens Bund und Kantonen (HFKG, EDK, SBFI), Erlasse des Trägers (Kantonsrat und Regierung) sowie Erlasse des Hochschulrats. Die Rechtsgrundlagen sind in den *öffentlichen Gesetzessammlungen* publiziert.

Zulassungsvoraussetzungen

In Tabelle 7 werden exemplarisch die Bedingungen für die Zulassung zu den beiden grössten Studiengängen der PHSG aufgeführt (KGPS und Sek I). [14]

Stufe	**Regelung** (vgl. *Aufnahmereglement der PHSG*, 2024)
KGPS (nicht kumulativ; Detailbestimmungen vgl. *Website*)	• gymnasiale Maturität oder • anerkannte Fachmaturität Pädagogik oder • Berufsmaturität BMS, WMS, WMI, HMS mit Vorkurs PH und/oder Ergänzungsprüfung an der ISME (Interstaatliche Maturitätsschule für Erwachsene), Englisch- oder Französischdiplom, mindestens Niveau B2 oder • Abschluss einer Hochschule

[14] Detailbeschreibungen zu den Zulassungsbedingungen anderer Studiengänge sind auf der Website der PHSG zu finden:
- Studiengang Kindergarten- und Primarstufe für Quereinsteigende (kumulativ) vgl. *Website*;
- Studiengang Sek I für Quereinsteigende vgl. *Website*;
- Aufnahmeverfahren *admission sur dossier* Studiengänge Kindergarten- und Primarstufe vgl. *Website*;
- Aufnahmeverfahren *admission sur dossier* Studiengang Sekundarstufe I inklusive Quereinstieg vgl. *Website*;
- Studiengang Master Sekundarstufe I auf Basis eines Fachbachelors vgl. *Website*;
- Studiengang Master Sekundarstufe I und Maturitätsschulen auf Basis eines Fachmasters vgl. *Website*;
- Zertifikats- und Diplomstudiengänge Sek II – Berufsbildung vgl. *Website*.

Sek I (nicht kumulativ)	• gymnasiale Maturität oder • Passerelle nach beruflicher Grundbildung mit Berufsmaturität (BMS) bzw. Wirtschaftsmittelschule (WMS/WMI) oder Fachmittelschule (FMS) mit Fachmaturität oder • Abschluss einer Fachhochschule

***Tabelle 7**: Zulassungsbedingungen*

Diese Bestimmungen wurden in das *Aufnahmereglement der PHSG* (2024) der PHSG bzw. in die jeweiligen Studiengangsreglemente der Sekundarstufe II – Berufsbildung integriert. Alle Informationen zu den Zulassungsbedingungen und zu deren Überprüfung sind für Aussenstehende leicht zugänglich auf der Website und in Werbematerialien verfügbar. Sie werden auch bei Informationsanlässen kommuniziert. Die konsequente und systematische Einhaltung der Vorgaben wird etwa durch Prüfung der Zulassungsvoraussetzung durch die Studienberatung sichergestellt.

Leistungsbeurteilung

Die Rahmenbedingungen zur Leistungsbeurteilung sind auf übergeordneter Ebene in der *Studienordnung* (2025) und im *Allgemeinen Prüfungsreglement* (2023), darüber hinaus studiengangsspezifisch im *Prüfungsreglement Studiengang Kindergarten- und Primarstufe* (2023) bzw. im *Prüfungsreglement Studiengang Sekundarstufe I* (2023) sowie in den Ausbildungsreglementen der Sekundarstufe II – Berufsbildung geregelt. Darüber hinaus sind in den Modulbeschreibungen Kompetenzen festgehalten, die die Studierenden nach einem erfolgreichen Abschluss eines Moduls erlangen müssen. Für die Leistungsbeurteilung auf Modulebene sind die Dozierenden verantwortlich, wobei hier zur Qualitätssicherung das Vier-Augen-Prinzip gilt. Die Dozierenden sind dazu verpflichtet, Beurteilungskriterien, Bestehensnorm u.ä. vor der Leistungsüberprüfung den Studierenden zu kommunizieren. Mit dem Vier-Augen-Prinzip wird sichergestellt, dass sich die Leistungsbeurteilung an den kommunizierten Kriterien orientiert. Die Vergabe von Kreditpunkten erfolgt nach einem erfolgreich erbrachten Leistungsnachweis (z.B. bestandene Prüfung). Für spezielle Prüfungsformate wie die Zwischenprüfungen gibt es Merkblätter und standardisierte Informationsverfahren im Rahmen des Onboardings, zum Beispiel die studiengangsspezifischen FAQ für Dozierende. Informationen zum Thema «Nachteilsausgleich» sind in einem entsprechenden Merkblatt festgehalten und werden von der Studienorganisation regelmässig aktualisiert und kommuniziert (vgl. Standard 2.5). Über Änderungen der rechtlichen Vorgaben wird am PHSG-Forum sowie schriftlich durch das Studienmanagement informiert. Die Studierenden werden jeweils zu Semesterbeginn schriftlich zum Format sowie zu den Anforderungen der Leistungsüberprüfung und Leistungsbeurteilung informiert.

Abschlüsse

Die Vergabe der Titel richtet sich nach den EDK-Anerkennungsreglementen (KGPS, Sek I und Maturitätsschulen) und den Vorgaben des SBFI (Sek II – Berufsbildung). Die Titel sind in der *Studienordnung der PHSG* (2025) definiert. In den PHSG-internen Rechtsgrundlagen sind die Voraussetzungen für das Erlangen der Abschlüsse in den Prüfungsreglementen (*Allgemeines Prüfungsreglement* (2023), *Prüfungsreglement Studiengang Kindergarten- und Primarstufe* (2023), *Prüfungsreglement Studiengang Sekundarstufe I* (2023) sowie den Reglementen der Studiengänge Sek II – Berufsbildung (z.B. *Reglement über den Diplomstudiengang für Lehrpersonen für berufskundlichen Unterricht […]*, 2024) zu finden. Alle diese Reglemente werden transparent kommuniziert und befinden sich in der Rechtssammlung der PHSG. Die

Erfüllung der Abschlusskriterien wird vor der Diplomabgabe durch die Studiengangssekretariate systematisch und konsequent geprüft.

Rekurssystem

Grundsätzlich kann jede Leistungsbeurteilung und jede Entscheidung im Studium (z.B. Berufseignung) angefochten werden. Dazu fordern Studierende nach der schriftlichen Mitteilung über das Bestehen oder Nichtbestehen eines Leistungsnachweises eine anfechtbare Verfügung an. Das weitere Vorgehen wird im *Merkblatt Rekurse* (2023) beschrieben; Rekursinstanz ist die Rekurskommission. Die Rekurskommission setzt sich aus einem externen Präsidium, drei Vertretenden der Mitarbeitenden und einer Vertretung der Studierenden zusammen.

Weiterbildungslehrgänge

Die Grundlagen für die Aufnahme, die Leistungsbeurteilung und die Vergabe von Weiterbildungsabschlüssen werden zum einen im *Rahmenreglement für Weiterbildungsangebote* (2025) und in den jeweiligen Lehrgangsreglementen transparent beschrieben (z.B. *Reglement MAS Beratung*, 2025). Darüber hinaus werden für Lehrgänge und Module weitere konzeptionelle und inhaltliche Beschreibungen des Angebots jeweils in einer Angebotsdokumentation festgehalten.

Stärken

- Die Kriterien für die Zulassung zu den Studiengängen, die Leistungsüberprüfung sowie die Vergabe der Titel sind in entsprechenden Reglementen der PHSG definiert und werden transparent kommuniziert.
- Die Kriterien werden im Hochschulalltag der PHSG konsequent angewandt.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen kommen nach dem Studium der Unterlagen und aufgrund der Gespräche an der Vor-Ort-Visite zum Schluss, dass die Kriterien für die Zulassung und Beurteilung der Leistungen der Studierenden und für die Abgabe von Ausbildungsabschlüssen definiert und kommuniziert sind sowie systematisch, transparent und konstant angewendet werden. Alle Rechtserlasse und Unterlagen sind öffentlich zugänglich und gut auffindbar publiziert.

Schlussfolgerung

Die Gutachter:innen beurteilen den Standard 3.4 als vollständig erfüllt.

Prüfbereich IV: Ressourcen

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Finanzielle Mittel

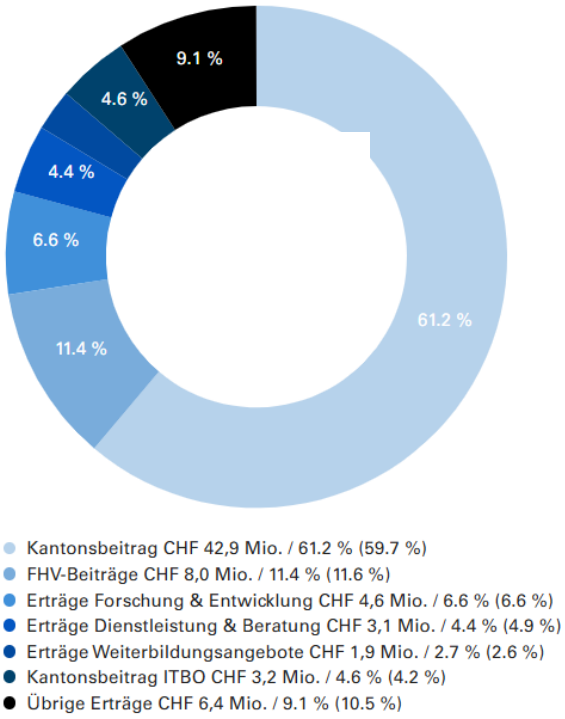


***Abbildung 8**: Mittelherkunft 2024*

Der Kanton St.Gallen stellt als Träger der PHSG den Grossteil der finanziellen Mittel zur Verfügung. Die Basis dazu bildet der mehrjährige Leistungsauftrag. Mit dem Leistungsauftrag werden der PHSG in Form eines Kantonsbeitrags die Mittel zur Finanzierung der Leistungsbereiche Ausbildung, Berufseinführung und Forschung & Entwicklung sowie der RDZ für jeweils vier Jahre zur Verfügung gestellt. Die Leistungsbereiche Weiterbildung und Dienstleistungen sind zwar Teil des Leistungsauftrags, müssen jedoch kostendeckend angeboten werden (*Statut PHSG*, 2023 Art. 13). Weitere Erträge erhält die PHSG durch FHV-Beiträge (Beiträge anderer Kantone für Studierende mit stipendienrechtlichem Wohnsitz ausserhalb des Trägerkantons St.Gallen) sowie durch Drittmittel in Forschung & Entwicklung, die Durchführung von Weiterbildungsangeboten und Dienstleistungsprojekten, Studiengebühren und in kleinem Umfang durch übrige Einnahmen. Der prozentuale Anteil dieser finanziellen Mittel an den Gesamteinnahmen kann Abbildung 8 entnommen werden. Im Bereich Forschung & Entwicklung gibt es verbindliche Ziele für die Akquise von Drittmitteln, die im mehrjährigen Leistungsauftrag vom Träger festgelegt werden. Die finanzielle Planbarkeit und die Transparenz der Herkunft der finanziellen Mittel werden mit den folgenden Instrumenten gewährleistet:

- **Mehrjähriger Leistungsauftrag:** Für jeden durch den Kantonsbeitrag mitfinanzierten Leistungsbereich werden im mehrjährigen Leistungsauftrag Bezugsgrössen definiert, welche die benötigten finanziellen Ressourcen begründen.

- **Mehrjähriger Aufgaben- und Finanzplan:** Der Aufgaben- und Finanzplan erlaubt eine Mittelfristplanung für die nächsten vier Jahre. Die Zahlen der PHSG fliessen in die Finanzplanung des Kantons ein und dienen als Referenzwert für den mehrjährigen Leistungsauftrag.
- **Jahresbudget:** Mit dem Jahresbudget werden die Mittel für das jeweils kommende Jahr für jede Organisationseinheit und jeden Leistungsbereich festgelegt. Der Entscheidungsprozess wird in einer *Prozesszeichnung* (2025) festgehalten. Das Budget regelt die kurzfristige Verteilung der Finanzressourcen und wird jährlich vom Hochschulrat genehmigt.
- **Finanzielles IKS:** Das finanzielle IKS überwacht und dokumentiert die operativen und finanziellen Risiken der PHSG. Es ist Teil der Finanzrevision des Kantons St.Gallen.
- **Jahresbericht:** Der Jahresbericht der PHSG wird auf der Website veröffentlicht und enthält unter anderem auch die wichtigsten Kennzahlen zur Jahresrechnung, zum Personalbestand sowie zu den Studierenden.

Die *Verordnung über Berichterstattung, Rechnung und Eigenkapital der Pädagogischen Hochschule St.Gallen* (2023) regelt unter anderem die Finanzberichterstattung der PHSG und stellt damit die rechtliche Grundlage für die finanziellen Reporting-Instrumente dar (Jahresrechnung, Geschäftsbericht, Bericht über die Erfüllung des Leistungsauftrags, Kostenrechnung).

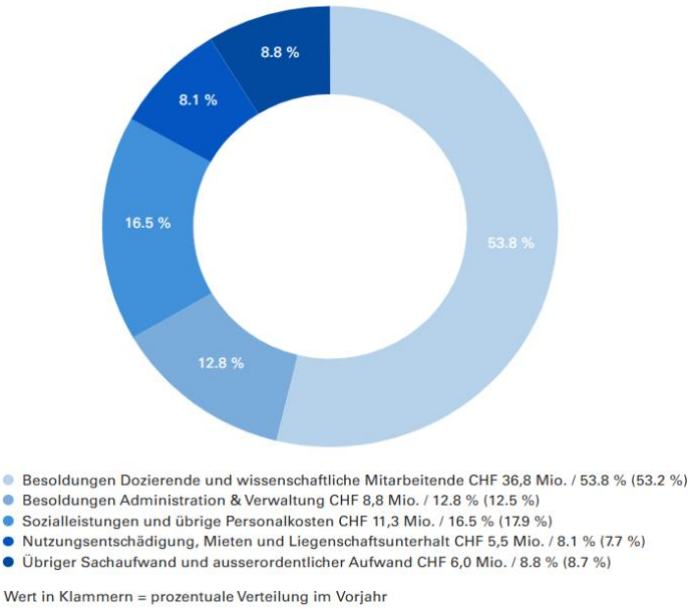


Abbildung 9: *Mittelverwendung 2024*

Die kantonale Finanzkontrolle prüft die Jahresrechnung der PHSG jährlich auf ihre Ordnungsmässigkeit und Nachvollziehbarkeit und hält ihre Empfehlungen in einem Bericht fest. Der Prozess der Jahresrechnung ist in einer *Prozesszeichnung* festgehalten.

Personelle Ressourcen

Das Personal an der PHSG ist in die beiden Gruppen akademisches und nicht akademisches Personal aufgeteilt, wobei das nicht akademische Personal (Verwaltung und Administration) in die Referenzfunktionen gemäss Art. 73b der *Personalverordnung des Kantons St.Gallen* eingeteilt wird und das akademische Personal in die erweiterten Referenzfunktionen gemäss Anhang 1 der *Personalverordnung der Pädagogischen Hochschule St.Gallen* eingeordnet wird. In Vollzeitstellen umgerechnet waren per Ende 2024 insgesamt 350 Mitarbeitende an der PHSG tätig, wie der **Tabelle 8** zu entnehmen ist.

Personalgruppe	VZÄ	Personalgruppe	VZÄ
Hochschulleitung	6	Sekretariate Leistungsbereiche, Institute	31
Dozierende mit Führungsverantwortung	21	Medienverbund	11
Übrige Dozierende	154	Regionale Didaktische Zentren	5

Wissenschaftliche Mitarbeitende, Assistierende	46	Informatik	11
Betreuende von Studierenden (Mentoratspersonen)	3	Hausdienst und Gastronomie	25
Rektoratsstab	9	Praktikantinnen und Praktikanten / Lernende	17
Kernverwaltung (HR, Finanzen)	11	**Total**	**350**

Tabelle 8: *Vollzeitäquivalente (Jahresbericht 2024)*

- **Akademisches Personal:** Die akademischen Mitarbeitenden sind den Organisationseinheiten der PHSG (Institute, Zentren, Stabsstellen etc.) zugeteilt. Die einzelnen Aufgaben der Mitarbeitenden werden wiederum sowohl den Organisationseinheiten als auch den Leistungsbereichen zugewiesen. Dies geschieht anhand einer jährlich vertraglich abgeschlossenen individuellen Leistungsvereinbarung zwischen der PHSG und den einzelnen akademischen Mitarbeitenden. Den individuellen Leistungsvereinbarungen geht der ebenfalls jährlich stattfindende Prozess der Pensenplanung voran. Mit dem Pensenplanungsprozess wird der personelle Bedarf begründet (vgl. *Prozess Pensenplanung*, aktueller Stand 2024).
- **Nicht akademisches Personal:** Das nicht akademische Personal wird ebenfalls den unterschiedlichen Organisationseinheiten der PHSG zugeordnet, wobei ein Anteil dieser Personengruppe den Verwaltungsressorts Finanzen, Human Resources (HR), Informatik, Infrastruktur sowie Medienverbund angehört. Die Verwaltungsressorts planen ihre personellen Ressourcen auf der Grundlage der von der Hochschule gewünschten oder in Anspruch genommenen Produkte und Dienstleistungen. Die Institute, Zentren, Fachstellen, Stabsstellen und Prorektorate begründen ihre benötigten administrativen Ressourcen zur Bewältigung der entsprechenden Administrations- und Koordinationsaufgaben.

Infrastrukturen

Unter den Infrastrukturen werden im Selbstbeurteilungsbericht die Bereiche Medienverbund, Informatik und Gebäudeinfrastruktur subsumiert.

- **Medienverbund:** Für die wissenschaftliche Informationsversorgung sowie für den Zugang der Berufspraxis zu Lehrmitteln und Unterrichtsmaterialien ist der medienverbund.phsg verantwortlich (vgl. *Website*). Dieser betreibt in enger Zusammenarbeit mit den fünf RDZ sowie zwei Kooperationspartnern (Religionspädagogische Medienstelle Altstätten, Stadtbibliothek St.Gallen) ein bibliothekarisches Netzwerk von insgesamt acht Standortmediatheken mit einem physischen Gesamtbestand von rund 180’000 Medieneinheiten sowie umfassenden elektronischen Beständen (Datenbanken, E-Journals, E-Books). Der medienverbund.phsg ist seinerseits Teil der Swiss Library Service Platform (SLSP) und Primärpartner des Konsortiums der Schweizer Hochschulbibliotheken, wodurch die Angehörigen der PHSG Zugang zu fast sämtlichen wissenschaftlichen Bibliotheken und Beständen der Schweiz haben. Zur Förderung der Informationskompetenz bietet der medienverbund.phsg regelmässig Einführungen, Schulungen, Workshops und Beratungen an. Neben der Mediendistribution betreibt der medienverbund.phsg an den Standorten Hadwig (St.Gallen) und Rorschach je eine Medienwerkstatt. Diese auf die Multimediaproduktion ausgerichteten Infrastrukturen fördern und unterstützen die Medienkompetenz der Studierenden und der Mitarbeitenden.
- **Informatik:** Das Institut Digitale und Informatische Bildung (IDIB-PHSG) fördert Innovationen in der Digitalisierung der Ausbildung, entwickelt medienpädagogische Konzepte und leistet mediendidaktischen Support für Studierende und Mitarbeitende. Die Ressourcenzuteilung für

medienpädagogische Fragen in der Informatik wird von diesem Institut vorgenommen. Das Verwaltungsressort Informatik stellt vernetzte sowie verlässliche ICT-Services auf der Basis einer stabilen ICT-Infrastruktur zur Verfügung. Diese Infrastruktur wird laufend unter Berücksichtigung der Besonderheiten und Bedürfnisse einer sich kontinuierlich verändernden Hochschule weiterentwickelt. Trotz teilweise sehr herausfordernder Rahmenbedingungen, wie sie sich beispielsweise aus dem Denkmalschutz ergeben, versucht das Ressort ICT, die Unterrichtsräume an allen Standorten der PHSG stets gleichwertig und modern auszustatten, um auch neusten Trends wie beispielsweise orts- und zeitunabhängigem Lernen gerecht zu werden. Zusätzlich gewährleistet das Ressort Informatik einen dienstleistungsorientierten ICT-Support an allen Standorten der PHSG. Auf der Basis eines ständigen Austauschs mit den Nutzenden werden die ICT-Services laufend weiterentwickelt. Hierbei agiert vor allem der Bereich Business Applications als Schnittstelle und Vermittler zwischen Kund:innenanforderungen und der ICT-Infrastruktur der PHSG. Mithilfe von externen Evaluationen werden die Qualität und die Sicherheit kontinuierlich überprüft und Verbesserungsmassnahmen in die Wege geleitet und umgesetzt. Ein zentrales Thema an der PHSG ist die Bekämpfung von Cyber-Crime, basierend auf einer Kombination aus organisatorischen Massnahmen, technischen Vorkehrungen und der User:innen-Sensibilisierung.

- **Gebäudeinfrastruktur:** Die bauliche Infrastruktur der PHSG ist bestmöglich (drei Standorte mit vier Gebäuden, drei davon unter Denkmalschutz) auf die spezifischen Anforderungen einer Pädagogischen Hochschule abgestimmt. Die vier Gebäude bieten Räumlichkeiten für Lehre, Forschung, Verwaltung sowie Begegnung und Austausch. Die Räumlichkeiten sind zum Teil modern ausgestattet und werden im Rahmen der finanziellen und baulichen Möglichkeiten sukzessive an neue didaktische und technologische Anforderungen angepasst. Dabei wird auch den Anforderungen unterschiedlicher Unterrichtsformate – wie etwa Gruppenarbeiten, Einzelarbeitsphasen oder hybride Lernszenarien – Rechnung getragen. Die Raumplanung orientiert sich am aktuellen und zukünftigen Bedarf und unterstützt eine möglichst effiziente Nutzung der vorhandenen Flächen.

Stärken

- Die PHSG verfügt über finanzielle, personelle und infrastrukturelle Ressourcen, die den Fortbestand der Hochschule sicherstellen und das Erreichen der strategischen Ziele bisher ermöglicht haben.
- Die PHSG verfügt über eine Reihe von Instrumenten, mit denen die Herkunft der finanziellen Mittel transparent ausgewiesen werden kann.
- Über die RDZ ist die PHSG stark in den Regionen des Kantons St.Gallen verankert.

Entwicklungspotenziale

- Sparmassnahmen auf kantonaler und nationaler Ebene stellen die PHSG vor wachsende finanzielle Herausforderungen. Angebote und Dienstleistungen müssen vor dem Hintergrund der neuen finanziellen Rahmenbedingungen überprüft und alternative Finanzierungsquellen erschlossen werden.
- Die Schaffung eines zentralen Hochschulcampus ist von grosser Bedeutung, um räumliche Engpässe zu beseitigen, betriebliche Synergien zu nutzen und insbesondere die interdisziplinäre Zusammenarbeit zu fördern und damit die Hochschulkultur sowie die Attraktivität der Hochschule für die Studierenden zu stärken.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen halten fest, dass ausreichend finanzielle Ressourcen vorhanden sind, um einen langfristigen Betrieb zu gewährleisten. Die Herkunft und die Verwendung der finanziellen Mittel sind transparent und die Budgetierungs- und Controllingprozesse etabliert. Die Zuständigkeiten im Bereich der Steuerung und Ressourcenallokation sind definiert. Die PHSG steht diesbezüglich in einem geregelten Reporting mit dem Hochschulrat. Trotz der sich nicht verbessernden finanziellen Spielräume (Entlastungspaket des Kantons St.Gallen, bei dem unter anderem die Bildung betroffen ist) geht die PHSG haushälterisch mit den gesprochenen Mitteln um und wägt deren Verteilung sorgfältig ab. In besonderen Situationen können zudem ausserordentliche Beiträge beim Kanton beantragt werden.

Die Gutachter:innen messen dem Ziel der PHSG grosse Bedeutung bei, ihre standortgebundene Struktur so weiterzuentwickeln, dass Institute stärker an einem Standort gebündelt werden. Auch ohne einen eigentlichen Hochschulcampus lassen sich damit betriebliche Synergien erzielen, die interdisziplinäre Zusammenarbeit stärken sowie positive Effekte auf die Hochschulkultur und die Attraktivität der Hochschule ermöglichen.

Die Gutachter:innen stellen fest, dass die personellen Ressourcen der PHSG insgesamt zweckmässig geplant und den Aufgaben in den Leistungsbereichen sowie den Organisationseinheiten entsprechend zugewiesen werden. Die Ressourcensteuerung erfolgt beim akademischen Personal über die Pensenplanung und individuelle Leistungsvereinbarungen, beim nicht akademischen Personal über den ausgewiesenen Bedarf der Verwaltungsressorts und Organisationseinheiten. Hinweise auf grundlegende Probleme in der personellen Ausstattung ergeben sich nicht.

Auch im Bereich IT und Digitalisierung verfügt die PHSG über insgesamt zweckmässige und funktionierende Strukturen. Das Institut Digitale und Informatische Bildung stärkt die Digitalisierung in Ausbildung und Support, während das Verwaltungsressort Informatik stabile ICT-Services und eine laufend weiterentwickelte Infrastruktur bereitstellt. Der Austausch mit den Nutzenden, externe Überprüfungen sowie die Aufmerksamkeit für Cybersicherheit tragen zusätzlich zur Qualitätssicherung in diesem Bereich bei.

In ihrer Globalanalyse kommen die Gutachter:innen zum Schluss, dass die PHSG über die personellen, infrastrukturellen und finanziellen Mittel verfügt, um ihren Fortbestand zu sichern und ihre strategischen Ziele zu erreichen.

Schlussfolgerung

Die Gutachter:innen beurteilen den Standard 4.1 als vollständig erfüllt.

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Anforderungen an das akademische Personal

Die PHSG hat per 1. September 2023 ein neues Laufbahnmodell in Kraft gesetzt (vgl. *Laufbahnmodell*, 2022). Darin werden die möglichen Karrierewege innerhalb der PHSG skizziert. Das Laufbahnmodell gliedert die akademischen Personalkategorien im Sinne von Mindestanforderungen in drei Qualifikationsstufen. Jede Stufe beinhaltet mehrere Personalkategorien:

- **Stufe 1:** Mindestanforderung i.d.R. Bachelorabschluss (Personalkategorien: studentische Mitarbeitende, wiss. Assistierende, Specialists Stufe 1, Mitarbeitende Third Space Stufe 1);
- **Stufe 2:** Mindestanforderung i.d.R. Masterabschluss (Personalkategorien: wiss. Mitarbeitende, Lehrbeauftragte, Specialists Stufe 2, Mitarbeitende Third Space Stufe 2, Dozierende);
- **Stufe 3:** Mindestanforderung i.d.R. Promotion (Personalkategorien: Dozierende mit Schwerpunkt, Professor:innen).

Jede Personalkategorie setzt die Erfüllung der Mindestanforderung der jeweiligen Stufe sowie zusätzlicher weiterer für die betreffende Personalkategorie charakteristischer Kriterien voraus. Beispielsweise verlangt die PHSG von allen Dozierenden, dass sie neben dem Masterabschluss in der Regel ein Lehrdiplom der Zielstufe, Unterrichtserfahrung sowie hochschuldidaktische Qualifikationen mitbringen (vgl. Standard 3.3). Jede Personalkategorie gliedert sich wiederum in einzelne Referenzfunktionen.[15] Diese Referenzfunktionen setzen die Erfüllung der Anforderungen der Personalkategorie und der ergänzenden für die jeweilige Referenzfunktion spezifischen Kriterien voraus. Die Kriterien des Laufbahnmodells entsprechen weitgehend den Anforderungen, die swissuniversities im Dokument *Kriterien für die Qualifikationen von Hochschuldozierenden* beschreibt. Zwecks Vergleichbarkeit werden die Inhalte des Dokuments

[15] Davon ausgenommen ist die Personalkategorie der studentischen Mitarbeitenden, die lediglich eine einzige Referenzfunktion umfasst.

den Inhalten des Laufbahnmodells in Tabelle **9:** Vergleich Anforderungen akademisches Personal9 gegenübergestellt. [16]

Personalkategorien	Anforderung gemäss Dokument «Qualifikationen von Hochschuldozierenden» (2022)	Anforderung gemäss Laufbahnmodell der PHSG (2022)
Professor:innen	• Hochschulabschluss auf Stufe Doktorat und weiterführende Qualifikation (z.B. Habilitation) • Berufung nach nationaler oder internationaler Ausschreibung • i.d.R. Berufsfeldbezug • Je nach Funktion Qualifikation in Hochschuldidaktik • Anerkannte wissenschaftliche Tätigkeit • Hauptamtlich an der betreffenden Institution angestellte Professor/innen bilden den Regelfall. Sie leisten in allen unterrichteten Fachgebieten einen massgeblichen Beitrag in Lehre, Forschung und Dienstleistung • Für Professor/innen, die in EDK- oder SBFI-reglementierten Studiengängen tätig sind, gelten die entsprechenden rechtlichen Vorgaben	• Promotion und Habilitation bzw. habilitationsadäquate Leistungen • Berufung entweder nach nationaler Ausschreibung oder auf Antrag der Mitarbeitenden • i.d.R. Berufsfeldbezug • Hochschuldidaktische Qualifikation • Nachweis einer hohen Reputation in der Fachcommunity, Nachweis des Wissenstransfers in die Praxis- und/oder Fachcommunity • Antragsberechtigt sind gewählte Dozierende, die in der Regel hauptamtlich an der PHSG tätig sind • EDK-Vorgaben bilden die Grundlage für die Einstiegsqualifikationen aller Dozierenden (Dozierende, Dozierende mit Schwerpunkt, Professor:innen)
Andere Dozierende	• Hochschulabschluss im zu unterrichtenden Fachgebiet mind. auf Stufe Master • Berufsfeldbezug • Qualifikation in Hochschuldidaktik • Anerkannte wissenschaftliche Tätigkeit • Für Dozierende, die in EDK- oder SBFI-reglementierten Studiengängen tätig sind, gelten die entsprechenden Vorgaben	• Hochschulabschluss im zu unterrichtenden Fachgebiet mind. auf Stufe Master • i.d.R. Berufsfeldbezug • Hochschuldidaktische Qualifikation • Anerkannte wissenschaftliche Tätigkeit wird erst in den höheren Referenzfunktionen der gewählten Dozierenden verlangt
Mittelbau (wissenschaftliche Mitarbeitende)	• Hochschulabschluss • Berufsfeldbezug • Bearbeitung eigener Forschungsprojekte • Mit steigender Funktion und Erfahrung zunehmend selbständige Beteiligung an der Lehre	• Hochschulabschluss mind. auf Stufe Master • Berufsfeldbezug wird an der PHSG nicht verlangt • Schwerpunkt der Tätigkeit in Forschung & Entwicklung • Die höheren Referenzfunktionen der wissenschaftlichen Mitarbeitenden

[16] Zwecks besserer Vergleichbarkeit der beiden Dokumente wird auf die Strukturierung der Kriterien gemäss dem Laufbahnmodell der PHSG (Mindestanforderung der Stufe, ergänzende Kriterien der Personalkategorie und ergänzende Kriterien der Referenzfunktionen) verzichtet. Die Reihenfolge der Anforderungen in der dritten Spalte entspricht der Reihenfolge der äquivalenten Anforderungen gemäss der Auflistung im Merkblatt «Kriterien für die Qualifikationen von Hochschuldozierenden» (2022). Auch die Personalkategorien in der ersten Spalte entsprechen dem Merkblatt.

		setzen die Tätigkeit in mind. zwei Leistungsbereichen voraus

Tabelle 9: *Vergleich Anforderungen akademisches Personal*

Der Vergleich zeigt, dass die Anforderungen des Laufbahnmodells der PHSG den Anforderungen gemäss swissuniversities weitgehend entsprechen.

Anforderungen an das nicht akademische Personal

Das Personalrecht der PHSG sieht vor, dass sich die Struktur des Verwaltungs- und Administrationspersonals (inklusive der Mindestanforderungen und Qualifikationen der jeweiligen Verwaltungs- und Administrationsfunktionen) auf die kantonalen Vorgaben stützt (vgl. Art. 10a *Personalverordnung des Kantons St.Gallen*). Daher ergeben sich die Anforderungen für alle Verwaltungsstellen an der PHSG aus dem sogenannten *Referenzfunktionenkatalog mit Einreihungsplan* (2024) des Kantons St.Gallen.

Evaluation des Personals an der PHSG

Die PHSG setzt zur systematischen Förderung der Weiterentwicklung ihres Personals auf eine umfassende Personalevaluation, die auf verschiedenen Ebenen stattfindet.

- **Rekrutierung des Personals:** Mit dem Rekrutierungsprozess der PHSG kann sichergestellt werden, dass die Anforderungen der Personalkategorie und der dazu gehörenden Referenzfunktion bei der Anstellung der Mitarbeitenden erfüllt sind. Die Zuordnung und die Einstufung der Mitarbeitenden werden von mehreren Instanzen (HR, HEQM und Rektor:in) kontrolliert.
- **Individuelle MAG:** Jährlich finden individuelle MAG statt, in denen Entwicklungsziele aus dem vergangenen Jahr evaluiert und neue Ziele mit den Mitarbeitenden vereinbart werden. Bei akademischen Mitarbeitenden steht hier die Weiterentwicklung von didaktischen und wissenschaftlichen Kompetenzen im Fokus. Die Erfüllung der Ziele kann beispielsweise anhand der Lehrevaluationen oder der Publikationen beurteilt werden. Diese Gespräche bieten die Möglichkeit, individuelle Karriereziele zu formulieren und konkrete Schritte zur beruflichen Weiterentwicklung festzulegen.
- **Beförderungsverfahren:** Die PHSG verfügt über eine Reihe von Instrumenten zur Personalentwicklung (z.B. Prozess zur Wahl der Dozierenden, Details vgl. Ausführungen zu Standard 4.3). Alle diese Prozesse sind Prozesse zur Beförderung ***und*** zur Evaluation des Personals, da die Dossiers der betreffenden Mitarbeitenden vor der Beförderung einer Überprüfung im Hinblick auf die Erfüllung der geforderten Kriterien unterzogen werden.

Stärken

- Das Laufbahnmodell der PHSG stellt sicher, dass das akademische Personal den Kriterien zur Erfüllung einer qualitativ hochstehenden Lehrpersonenbildung entspricht.
- Die Qualifizierungen des nicht akademischen Personals wird mittels des Personalrechts der PHSG geregelt und sichergestellt, dass es sich auf die kantonalen Vorgaben des Kantons St. Gallen stützt.
- Die regelmässige Evaluation des Personals wird systematisch umgesetzt.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen bestätigen, dass das Personal der PHSG dem Hochschultyp entsprechend qualifiziert ist und regelmässig evaluiert wird. Für das akademische Personal bildet das Laufbahnmodell einen klaren und nachvollziehbaren Referenzrahmen. Es definiert abgestufte Qualifikationsniveaus und verknüpft diese mit Personalkategorien und Referenzfunktionen, die jeweils an Mindestanforderungen und weitere spezifische Kriterien gebunden sind. Damit wird transparent, welche fachlichen, didaktischen und wissenschaftlichen Qualifikationen für die unterschiedlichen Funktionen erwartet werden. Positiv hervorzuheben ist, dass insbesondere für das akademische Personal auch hochschuldidaktische Qualifikationen vorgesehen sind und damit den Anforderungen an eine qualitativ hochstehende Lehrpersonenbildung Rechnung getragen wird. Für das nicht akademische Personal sind die Anforderungen über das Personalrecht und die kantonalen Vorgaben geregelt. Insgesamt lassen die Personalrichtlinien, Funktionsbeschreibungen und Rekrutierungsprozesse die erforderlichen Qualifikationen klar erkennen.

Die Gutachter:innen stellen fest, dass die Evaluation und Weiterentwicklung des Personals systematisch erfolgt. Für alle Hochschulangehörigen finden regelmässige Beurteilungs- und Fördergespräche statt, in denen Zielerreichung, Entwicklungsbedarfe und weitere Schritte der beruflichen Entwicklung thematisiert werden; auch Beförderungsverfahren dienen der erneuten Prüfung der geforderten Qualifikationen. Ergänzend dazu sorgt die PHSG mit einer breiten Palette von internen Weiterbildungsangeboten und Weiterbildungsprojekten, die von der Tierhaltung im Klassenzimmer bis zu Peer Coaching Intensiv reichen, ideale Voraussetzungen für die kontinuierliche Personalentwicklung.

Die Gutachter:innen haben ferner wahrgenommen, dass sich die Personalstruktur derzeit in einer Übergangsphase befindet und das neue Laufbahnmodell, auch im Zusammenhang mit dem Projekt Weiterentwicklung der Führungs- und Organisationsstruktur (WEFO), weiter wirksam wird. Dies hat Konsequenzen etwa für Einreihung, Arbeitsort und Zuständigkeiten. Anlässlich der Gespräche vor Ort wurde kommuniziert, dass die Umsetzung des Laufbahnmodells und die damit einhergehende Rückstufung von Mitarbeitenden im Sommer 2026 wirksam wird. In diesem Zusammenhang erscheint es sinnvoll, die Abstimmung zwischen der akademischen Personalentwicklung und der im Verwaltungsbereich verorteten HR-Planung weiterhin aufmerksam zu verfolgen und wo möglich noch enger zusammenzuführen. Insgesamt ist jedoch festzuhalten, dass die PHSG über tragfähige Grundlagen, geregelte Prozesse und regelmässige Evaluationsformate verfügt, um die Qualifikation und Weiterentwicklung ihres Personals sicherzustellen.

Schlussfolgerung

Die Gutachter:innen beurteilen den Standard 4.2 als vollständig erfüllt.

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Laufbahnmodell als zentrales Instrument der akademischen Personalentwicklung

Das zentrale Instrument zur Entwicklung des akademischen Personals ist das oben beschriebene Laufbahnmodell (vgl. Standard 4.2). Das Modell zeigt Karrierewege innerhalb der PHSG von der studentischen Mitarbeit bis zur Professur auf und legt alle Anforderungen für die jeweiligen Karriereschritte (inklusive Weiterbildungsmöglichkeiten) transparent dar (vgl. Abbildung 10).

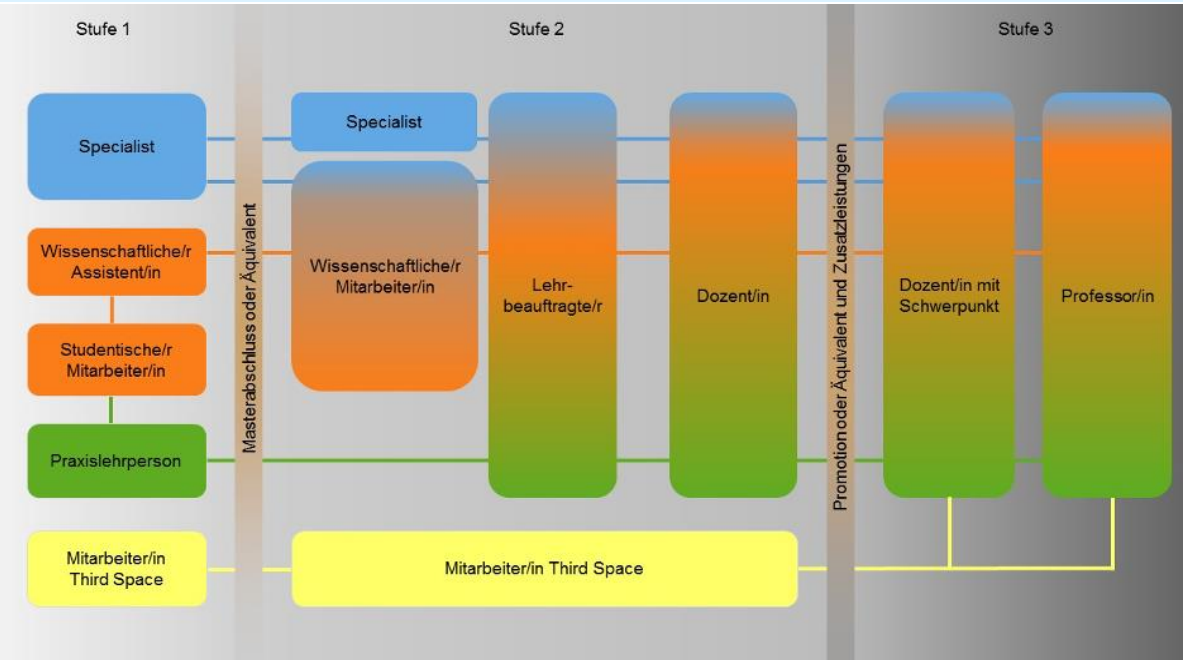


Abbildung 10: *Visualisierung der Personalkategorien des Laufbahnmodells der PHSG und der damit verbundenen Karrierewege*

Durch die Möglichkeit, innerhalb der Stufen und Personalkategorien zu wechseln, wird den Mitarbeitenden eine durchlässige berufliche Entwicklung ermöglicht. Dies unterstützt die professionelle (Weiter-)Entwicklung in den verschiedenen Bereichen, die für die Lehrpersonenbildung relevant sind.

Instrumente der Personalentwicklung (akademisches und nicht akademisches Personal)

Die PHSG hat eine Reihe von Instrumenten erarbeitet, die dazu dienen, die Laufbahnentwicklung des gesamten Personals zu unterstützen. Im Folgenden werden diese Instrumente beschrieben.

- **Einbezug der Studierenden in Forschungs- und Entwicklungsprojekte:** Die PHSG engagiert sich für eine langfristige Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und bietet ihren Studierenden und Doktorierenden vielfältige Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung. Bereits während des Bachelorstudiums haben Studierende die Möglichkeit, aktiv an Forschungs- und Entwicklungsprojekten mitzuwirken und ihre wissenschaftlichen Kompetenzen zu erweitern. Ein Leitfaden unterstützt den strukturierten Einbezug von Studierenden in diese Projekte (vgl. *Leitfaden für den Einbezug von Studierenden in Forschungs- und Entwicklungsprojekte*, 2023). Für Masterstudierende bietet die PHSG verschiedene spezialisierte Programme an, die eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Professionsentwicklung ermöglichen und den Einstieg in forschungsorientierte Tätigkeiten erleichtern.
- **Unterstützung der Doktorierenden:** Um die Doktorierenden auf ihrem akademischen Weg bestmöglich zu unterstützen, bietet die PHSG Beratungsgespräche sowohl vor dem Beginn als auch während des Doktorats an. Doktorierende der PHSG sind in eine Organisationseinheit eingebunden und arbeiten dort im Rahmen eines Forschungsprojekts an ihrer Dissertation. Die Immatrikulation erfolgt an einer Universität im In- oder Ausland, wobei die Betreuung in der Regel von Expert:innen der PHSG und der promotionsberechtigten Hochschule gemeinsam übernommen wird. Durch die enge Zusammenarbeit mit schweizerischen und internationalen Partner:innen wird der wissenschaftliche Nachwuchs hochqualifiziert ausgebildet. Ein Beispiel einer Zusammenarbeit ist das Kooperative Doktoratsprogramm Fachdidaktik, das unter dem Lead der Universität Zürich zusammen mit den Pädagogischen Hochschulen Graubünden, Schwyz, Zug und Zürich durchgeführt wird. Dieses Programm begünstigt eine gemeinsame Betreuung durch Expert:innen der Universität Zürich und der PHSG, um Promotionen in fachdidaktischen Bereichen zu fördern. Die Doktorierenden treffen sich zweimal pro Semester im Doc-Kolloquium zum Peer-Austausch über ihre Dissertationsprojekte. Ziel ist es, die Promotionsprojekte vorzustellen und vom Feedback der Gruppe zu profitieren. Alle Doktorierenden präsentieren ihr Projekt während der Promotionszeit mindestens einmal. Zudem haben sie die Möglichkeit, nach der Einreichung der Dissertation im Kolloquium eine Probeverteidigung durchzuführen. Das *Konzept für Doktorierende der PHSG* (2023) bietet Informationen zum Rekrutierungs- und Anstellungsprozess sowie zu den möglichen Karriereperspektiven an der PHSG nach der Promotionsphase. Im Rahmen dieses Konzepts wird auch das Fördermodell Doktorat Plus angeboten: Dabei handelt es sich um ein Anstellungsmodell, bei dem die Doktorierenden neben ihrer Tätigkeit im Forschungsprojekt auch Lehrveranstaltungen durchführen und rund 30 Stellenprozente “protected time” für ihre Dissertation erhalten. Nach dem Abschluss der Dissertation können die Promovierten ein Karrieregespräch in Anspruch nehmen, um gemeinsam mit Führungspersonen der PHSG ihre beruflichen Perspektiven zu besprechen und mögliche Karriereschritte zu planen.
- **Wahlen Dozierende (nur akademisches Personal):** Ein wichtiger Karriereschritt in der Laufbahn an der PHSG ist die Wahl zur Personalkategorie der Dozierenden. Mitarbeitende, welche die Anforderungen zur Wahl erfüllen, können unbefristet als Dozierende an der PHSG angestellt werden. Die Wahl beinhaltet ein Wahlgespräch unter anderem mit dem/der Rektor:in und einer Vertretung des Hochschulrats. Ein Ziel des Gesprächs besteht vor allem darin, weitere Entwicklungsperspektiven der Mitarbeitenden innerhalb der PHSG festzulegen.
- **Wahlen Stufe 3 (nur akademisches Personal):** Ein weiterer Karriereschritt in der Laufbahn an der PHSG ist der Übertritt in Stufe 3 des Laufbahnmodells. Die Besonderheit des Laufbahnmodells besteht darin, dass die Wahl als Dozent:in mit Schwerpunkt oder als

Professor:in (Stufe 3) i.d.R. nicht an eine Ausschreibung gebunden ist, sondern von allen gewählten Dozierenden beantragt werden kann. Bei der Antragstellung schlagen die Mitarbeitenden ihre Schwerpunktthemen vor, die sie im Verlauf der kommenden Jahre als nächsten Karriereschritt bearbeiten möchten. Dieser Karriereschritt ermöglicht es den Mitarbeitenden, sich mit dem eigenen Profil bzw. mit der Schwerpunktsetzung der eigenen akademischen Laufbahn auseinanderzusetzen und Ziele für die Weiterentwicklung der eigenen Expertise zu planen. Diese Anträge werden zwecks Qualitätssicherung einer mehrstufigen Evaluation unterzogen (ähnlich den Berufungsverfahren an den universitären Hochschulen mit externer Begutachtung).

- **Bildungssemester:** Die Mitarbeitenden können nach dem zehnten Anstellungsjahr als unbefristet angestellte Dozent:in bzw. Professor:in einen Antrag auf ein Bildungssemester stellen. Diese Förderung ermöglicht es ihnen, sich längere Zeit und vertieft mit einem oder mehreren Themen intensiv auseinanderzusetzen. Es stellt eine persönliche und berufsspezifische Weiterentwicklung und Weichenstellung dar (vgl. *Richtlinie Weiterbildungsurlaub,* 2025).
- **Prozess Wechsel der Referenzfunktion:** Der Wechsel einer Referenzfunktion erfolgt in den meisten Fällen, wenn ein:e Mitarbeiter:in sich beruflich so weit weiterentwickelt hat, dass die Kriterien einer höheren Referenzfunktion als erfüllt gelten (z.B. Abschluss einer Promotion; vgl. dazu das *Handbuch zur Einstufung*, 2025). In diesen Fällen kann ein «Aufstieg» innerhalb der Referenzfunktionen der PHSG beantragt werden. Das Verfahren folgt sowohl in der Verwaltung als auch beim akademischen Personal einem festgelegten Prozessablauf (Antragstellung, Prüfung des Antrags, Entscheid).
- **Individuelle Lohnerhöhung:** Sehr gute Leistungen von Mitarbeitenden werden honoriert, indem eine individuelle Lohnerhöhung innerhalb des Lohnbandes der jeweiligen Referenzfunktion möglich ist. Die Bedingungen dafür sind transparent kommuniziert (für das Verwaltungspersonal in Art. 73d der *Personalverordnung des Kantons St.Gallen* und für das akademische Personal in den *Richtlinien zur individuellen Lohnerhöhung*, 2023). Das Verfahren orientiert sich an einem festen Prozessablauf.
- **MAG – Personalentwicklung als Kernthema:** Im Rahmen der MAG findet ein Austausch der vorgesetzten Person mit den Mitarbeitenden nicht nur über die beruflichen Ziele, sondern auch über die persönlichen Entwicklungsziele (Laufbahnentwicklungsziele) statt. Die PHSG gibt die Planung solcher Entwicklungsziele als Thema der MAG vor und übernimmt einen Teil der Weiterbildungskosten ihrer Mitarbeitenden.
- **Interne Weiterbildungsprogramme:** Die PHSG bietet allen Mitarbeitenden kostenlos kurze (maximal zweitägige) Weiterbildungen an. Das Programm dieser internen Weiterbildungen wird jedes Jahr basierend auf einer internen Bedarfsanalyse neu zusammengestellt.
- **Coachingprogramm für Frauen in Wissenschaft und Führung:** Die PHSG bietet allen Mitarbeiterinnen die Möglichkeit, an einem Coaching-Programm zur Laufbahnentwicklung von Frauen teilzunehmen, das von einer externen Expertin durchgeführt wird.

Stärken

- An der PHSG werden die Studierenden in Forschung & Entwicklung einbezogen.
- Die PHSG unterstützt den akademischen Nachwuchs. Den Studierenden wie auch den Doktorierenden wird nach dem Studium bzw. nach dem Abschluss der Dissertation die Möglichkeit eröffnet, ihre Karriere an der PHSG fortzusetzen.
- Das Laufbahnmodell beschreibt transparent die Karrierewege an der PHSG.
- Die PHSG hat diverse Prozesse und Instrumente zur Personalentwicklung etabliert.

Entwicklungspotenzial

- Die PHSG entwickelt das Laufbahnmodell basierend auf den aktuellen und zukünftigen Anforderungen an das Personal kontinuierlich weiter.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen stellen fest, dass die PHSG mit dem Laufbahnmodell über ein systematisches und transparentes Instrument zur Unterstützung der Laufbahnentwicklung verfügt. Das Modell definiert die Qualifikationsanforderungen und ermöglicht somit Transparenz und Verständnis für die jeweiligen Entwicklungsschritte.

Im Bereich des wissenschaftlichen Nachwuchses zeigt sich, dass die PHSG über geeignete Instrumente verfügt und diese nutzt, um Entwicklungsperspektiven zu eröffnen und gezielt zu fördern. Studierende werden im Rahmen von Forschungs- und Entwicklungsprojekten an wissenschaftliches Arbeiten herangeführt und können auf diese Weise erste Forschungserfahrungen sammeln. Im Gespräch mit den Studierenden wurde deutlich, dass die Möglichkeit zur Beteiligung an Forschungsprojekten zwar grundsätzlich besteht, ihr Interesse daran eher begrenzt ist, da primär die Ausbildung zur Lehrperson im Vordergrund steht. Wissenschaftliches Arbeiten wird von Studierenden zumeist insoweit betrieben, als es für das Verfassen der Bachelor- und Masterarbeit erforderlich ist. Für Masterstudierende und Doktorierende bestehen zudem spezialisierte Unterstützungsangebote, etwa in Form von Beratung und Doktorierenden-Kolloquien. Durch ihre Einbindung in eine Organisationseinheit sind die Doktorierenden in ein fachliches und kollegiales Netzwerk eingebunden, das ihnen während der Promotionsphase kontinuierlichen Support und Austausch ermöglicht. Insgesamt wird deutlich, dass die PHSG den wissenschaftlichen Nachwuchs gezielt aus dem Kreis der Studierenden und Mitarbeitenden fördern will.

In den jährlichen Mitarbeitendengesprächen werden berufliche und persönliche Entwicklungsziele thematisiert und in der weiteren Laufbahnplanung berücksichtigt. Dies erfolgt unter Einbezug der Evauationsergebnisse. Die PHSG wie auch die Gutachter:innen werten diese Entwicklungsorientierung als hilfreich und effizient, da sich daraus wertvolle weitere Ziele und gegebenenfalls auch konkrete Massnahmen ableiten lassen.

Die Gutachter:innen stellen fest, dass die Strukturen und die individuelle Unterstützung zur Qualifikation und Entwicklung des gesamten Personals vorhanden sind: So gibt es auch für das administrativ-technische Personal (Verwaltung) zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten, die genutzt werden. Mit Blick auf die weitere Entwicklung könnte geprüft werden, inwiefern die im Laufbahnmodell angelegte Systematik perspektivisch auch für das nicht akademische Personal erweitert werden könnte.

Schlussfolgerung

Die Gutachter:innen beurteilen den Standard 4.3 als vollständig erfüllt.

Prüfbereich V: Interne und externe Kommunikation

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Hochschulinterne Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie, der Prozesse und der Ergebnisse

Die PHSG verfügt über verschiedene Kanäle, in denen die Qualitätssicherungsstrategie, deren Prozesse und deren Ergebnisse den Mitarbeitenden und Studierenden kommuniziert werden.

- **Intranet:** In nextra (Intranet der PHSG) sind alle zentralen Dokumente und Informationen zum QMS der PHSG verfügbar und damit allen Hochschulangehörigen, und somit auch den Studierenden, zugänglich (inklusive Qualitätssicherungsstrategie *Link*).
- **Prozessportal:** Im Prozessportal können sich die Hochschulangehörigen über Kernprozesse der Leistungsbereiche und der Verwaltung niederschwellig informieren. Alle Qualitätssicherungsprozesse sind dort in der aktuellen Version hinterlegt (*Link*). Darin wird unter anderem festgehalten, welche Personengruppen in die Reflexion der Ergebnisse der Überprüfung der Zielerreichung eingebunden sind. Beispielsweise erhält das Rektorat gemäss dem Prozess jährlich einen Bericht mit Kennzahlen des Qualitäts-Cockpits (vgl. *Prozess Reporting Qualitätscockpits*, 2025).
- **Datenfeedback:** Bei Evaluationen wird den Befragten in der Regel ein Datenfeedback gegeben. Datenfeedbacks werden genutzt, um mit den Befragten Diskussionen über Qualität und Qualitätsentwicklung zu führen. Nach Lehrevaluationen werden die Studierenden von den betreffenden Dozierenden über die Ergebnisse und über allfällige Entwicklungsmassnahmen informiert (Konzept *Qualitätsentwicklung und -sicherung Lehre*, 2025, S. 3–4).

Um sicherzustellen, dass die PHSG-Angehörigen die Eckwerte der Qualitätssicherungsstrategie sowie der damit verbundenen Prozesse kennen, wurden die folgenden Massnahmen ergriffen:

- **QM-Weiterbildung:** Ein wichtiger Informationskanal ist die für neue akademische Mitarbeitende obligatorische eintägige QM-Weiterbildung. Dort werden den Mitarbeitenden die Grundlagen der Qualitätssicherungsstrategie und des QMS vermittelt.
- **welcome@phsg und Onboarding-Tag:** An den beiden Einführungsveranstaltungen erhalten neue Mitarbeitende zahlreiche Einblicke in diverse Bereiche der PHSG, darunter auch in qualitätssicherungsrelevante Aspekte.
- **Einführungstage für neue Studierende:** Beim Einführungstag zu Semesterbeginn verfügt die Stabsstelle HEQM über ein Zeitfenster und informiert neue Studierende über die

Grundlagen des QMS an der PHSG sowie über den Ablauf der Lehrevaluationen bzw. sonstiger Evaluationen, an denen die Studierenden beteiligt sind.

- **Bereichsleitungssitzungen:** In regelmässigen Zeitabständen führen die Prorektor:innen Sitzungen mit den Bereichsleitenden der Institute (Verantwortliche für das Management der Leistungsbereiche in den Instituten) durch. An diesen Sitzungen findet unter anderem ein Austausch mit der bzw. mit dem Verantwortlichen für das Qualitätsmanagement zu qualitätssicherungs- und qualitätsentwicklungsrelevanten Themen statt.
- **PHSG-Forum**: Über wichtige Entwicklungen in Zusammenhang mit dem QMS werden die Mitarbeitenden am PHSG-Forum oder im Konvent informiert.
- **Interner Infoletter «Phi»:** Zweimal jährlich erscheint der interne Infoletter «Phi» für Studierende und Mitarbeitende der PHSG. Das Qualitätssicherungssystem wird darin je nach Bedarf ebenfalls thematisiert.

Hochschulexterne Kommunikation des QMS

Mit den Jahresberichten wird eine breite Öffentlichkeit über Fakten und Tätigkeiten der PHSG informiert. Das QM ist ein fester Bestandteil des Berichts. Auf der *Website* wird das QMS mit seinen zentralen Elementen beschrieben und dargestellt. Hier wird je nach aktuellem Bedarf über Evaluationsprojekte, Prozessmanagement, Anerkennungs- und Akkreditierungsverfahren und die Akteur:innen im QM informiert.

An Tagungen, Veranstaltungen und im hochschulübergreifenden kollegialen Austausch werden weitere Interessierte über das QMS der PHSG informiert. Die für das QM verantwortliche Person ist Mitglied in verschiedenen Arbeitskreisen, in denen sich Hochschulen gegenseitig über ihre QM-Arbeit austauschen (z.B. swissuniversities).

Stärken

- Sowohl für die Mitarbeitenden und die Studierenden der PHSG als auch für die interessierte Öffentlichkeit wird die Qualitätssicherungsstrategie in verschiedenen Kanälen zugänglich gemacht.
- Wichtige Erkenntnisse und Ergebnisse der Qualitätssicherungsmassnahmen sowie Qualitätsüberprüfungen werden systematisch kommuniziert.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen stellen fest, dass die PHSG über verschiedene Kommunikationskanäle und -gefässe verfügt, um intern und extern über Qualitätssicherung zu kommunizieren (Intranet und Webseite). Intern bestehen mit dem Intranet, dem Prozessportal, den Bereichsleitungssitzungen, dem PHSG-Forum, den Einführungsformaten für neue Mitarbeitende und Studierende sowie der obligatorischen eintägigen Weiterbildung im Qualitätsmanagement bereits mehrere Kanäle, über welche Informationen zu Qualitätsgrundlagen, Kernprozessen und Ergebnissen vermittelt werden. Positiv hervorzuheben ist zudem, dass den Befragten im Anschluss an Evaluationen in der Regel ein Datenfeedback gegeben wird und diese Rückmeldungen genutzt werden, um Diskussionen über Qualität und Qualitätsentwicklung zu führen. Auch extern werden Informationen etwa über den Jahresbericht sowie über Hinweise auf Tagungen und Veranstaltungen kommuniziert. Insgesamt sind die

relevanten Bestimmungen und Prozesse damit grundsätzlich bekannt gemacht und in verschiedene bestehende Kommunikationsgefässe eingebettet.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Qualitätssicherungsstrategie und die entsprechenden Prozesse bereits in geeigneter Weise kommuniziert werden, die Informationsflüsse jedoch noch weiter ausgebaut und systematisiert werden können.

Schlussfolgerung

Die Gutachter:innen beurteilen den Standard 5.1 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung 1: *Die Gutachter:innen empfehlen, die Kommunikation im Bereich Qualitätsmanagement zu intensivieren, damit die Informationsflüsse noch weiter ausgebaut und systematisiert werden können.*

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Grundsätze der Kommunikation

Die PHSG verfügt über verschiedene institutionalisierte Kanäle, in denen Informationen zu ihren Tätigkeiten (z.B. zu Studienprogrammen und Abschlüssen, Weiterbildungs- und Dienstleistungsangeboten, Forschungsergebnissen, Projektarbeiten und besonderen Veranstaltungen) zur Verfügung gestellt werden. Diesbezüglich gilt der Ansatz «intern vor extern». Das heisst, wann immer möglich werden die Angehörigen der Hochschule vor der Öffentlichkeit informiert.

Interne Kommunikation

Für die interne Kommunikation mit den Hochschulangehörigen stehen die im Folgenden aufgeführten Kanäle zur Verfügung:

- **nextra:** Auf dieser passwortgeschützten Website (Intranet) sind Informationen und Unterlagen der Leistungsbereiche, Organisationseinheiten und Ressorts enthalten, die für die Arbeit und das Studium an der PHSG benötigt werden. Das nextra stellt wichtige Dokumente bereit, bietet Zugang zum Prozessportal und enthält weitere wichtige Links. Die Startseite präsentiert die Veranstaltungen sowie aktuelle interne News und Mitteilungen. Inhalte sind zum Beispiel wichtige Mitteilungen der Hochschulleitung, Informationen über personelle Veränderungen, Forschungsergebnisse sowie Hinweise bzw. Rückblicke zu Veranstaltungen.

- **Infoletter «Phi»:** Der Infoletter erscheint elektronisch zweimal jährlich und liefert zeitlich unabhängige Informationen, Erkenntnisse aus Forschung & Entwicklung und Neuigkeiten zu Themen aus dem Campusleben. Ein Archiv mit bisher veröffentlichen Ausgaben ist auf dem nextra abrufbar.
- **Newsletter aus der Verwaltung:** Die Verwaltung informiert zweimal jährlich alle Mitarbeitenden mit einem Newsletter über Veränderungen und Entwicklungen in der Verwaltung.
- **Newsletter Forschung & Entwicklung:** Die Angehörigen der PHSG werden zweimal jährlich über Neuigkeiten zu Forschung & Entwicklung in den Instituten und Zentren informiert.
- **Media Clipping:** Interessierte können sich für den täglich erscheinenden Pressespiegel anmelden. Der Pressespiegel zeigt unter anderem die in den Medien erschienenen Berichte mit Erwähnung der PHSG. Zugang auf das Artikelarchiv haben alle Hochschulangehörigen über das nextra.
- **Direkte Kommunikation:** Die Angehörigen der PHSG treffen sich zweimal jährlich zum PHSG-Forum und zum Konvent, wobei sie neben gemeinsamen Arbeiten und Diskussionen auch über Neuerungen und Entwicklungen informiert werden.
- **Führungskonferenzen:** Vier Mal pro Jahr findet ein Austausch zwischen der Hochschulleitung und allen Führungspersonen statt. Die Führungspersonen werden an diesem Anlass unter anderem über die aktuellen Geschäfte der Hochschulleitung informiert.
- **Plattformen:** Die PHSG nutzt verschiedene digitale Plattformen, um die Lernprozesse zu optimieren und den Austausch zwischen Dozierenden, Studierenden und Praktikumslehrpersonen zu fördern (OLAT, SwitchPortfolio, Moodle, SwitchTube, Microsoft 365). Durch den Einsatz dieser Plattformen wird ein modernes und flexibles Lernumfeld geschaffen.

Externe Kommunikation

Für Informationen, die der breiten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden, nutzt die PHSG die nachfolgend aufgeführten Kanäle.

- **Website** (*Link*): Hier finden Studieninteressierte alle nötigen Informationen zum Studium, zu den Studienprogrammen, zu den Zulassungsbedingungen, zu Abschlüssen, zur Anmeldung etc. (Beispiel *KGPS*). Der Leistungsbereich Forschung & Entwicklung präsentiert auf der Website seine Schwerpunkte und Projekte. Die Weiterbildung zeigt ihr Angebot an Kursen und Lehrgängen, während unter Dienstleistung die Dienstleistungsangebote sowie die RDZ und der Medienverbund aufgeführt werden. Unter der Rubrik «News» werden regelmässig für die Öffentlichkeit relevante Informationen der PHSG publiziert. Ein weiteres wichtiges Element der Website ist der Veranstaltungskalender.
- **Jahresbericht:** Der Jahresbericht der PHSG informiert über die wichtigsten Kennzahlen (Studierendenzahlen, Finanzzahlen und Angaben zum Personalbestand). Darüber hinaus gibt der Jahresbericht Auskunft über die wichtigsten Aktivitäten der Hochschule in den Leistungsbereichen (*Link*).
- **Soziale Medien:** Die PHSG ist auf den Plattformen Instagram (*Link*), Facebook (*Link*), LinkedIn (*Link*) und Youtube (*Link*) präsent.
- **Externer Newsletter:** Der externe Newsletter erscheint dreimal jährlich und richtet sich an die interessierte Öffentlichkeit. Er enthält Hinweise zu Veranstaltungen, Weiterbildungen und wichtige Entwicklungen der Hochschule. Die Anmeldung erfolgt über die Website.

- **Medienarbeit:** Die Angehörigen der PHSG stehen Medienschaffenden bei Fragen zu Bildungsthemen als Expert:innen zur Verfügung. Die PHSG selbst bedient die Medienschaffenden gezielt mit Medienmitteilungen und lädt sie zu ausgewählten Anlässen ein. Eine besondere Bedeutung haben die regionalen Medien. Einmal jährlich lädt die Präsidentin oder der Präsident des Hochschulrats zusammen mit dem Rektor bzw. der Rektorin zum Mediengespräch an der PHSG ein.
- **Öffentliche Veranstaltungen:** Zahlreiche Veranstaltungen dienen dazu, mit der interessierten Öffentlichkeit in Austausch zu treten und das kulturelle und wissenschaftliche Arbeiten an der Hochschule mit der Öffentlichkeit in der Region zu teilen (z.B. Hochschultag).
- **Stufenkonvente und kantonaler Bildungstag:** Die PHSG nimmt an den Stufenkonventen teil, an welchen sie die Möglichkeit hat, in Austausch mit dem Berufsfeld der Lehrpersonen zu treten.

Kommunikation zum Studium an der PHSG

- **Informationsveranstaltungen:** An einem Studium an der PHSG interessierte Personen haben die Möglichkeit, sich im Rahmen von Informationstagen oder Infoabenden über den Inhalt, den Verlauf und die Möglichkeiten des Studiums zu informieren und sich mit Studierenden auszutauschen. Diese Veranstaltungen finden entweder direkt auf dem Campus der Hochschule oder auch an verschiedenen Orten in der Region statt. Auf Einladung diverser Mittelschulen ist die PHSG auch an Berufs- und Studieninfoanlässen präsent. Darüber hinaus besteht in Absprache mit der Studienberatung die Möglichkeit für Besuche in Lehrveranstaltungen.
- **Bildungsmessen:** Die PHSG präsentiert ihr Aus- und Weiterbildungsangebot an der Ostschweizer Bildungsmesse OBA in St.Gallen, im Rahmen der Berufs- und Bildungstage «next-step» im Fürstentum Liechtenstein sowie an der Maturierenden-Messe «Talendo» in Zürich.

Wissenschaftskommunikation

- **Wissenschaftliche Publikationen und Tagungen:** Die akademischen Mitarbeitenden publizieren in wissenschaftlichen Journalen, Sammelbänden und Monografien und stellen ihre Arbeiten an Kongressen und Tagungen vor. Informationen zu Projekten und Publikationen werden im Projekt- und Forschungs-Informationssystem der PHSG «Proforis» veröffentlicht.
- **Wissenschaftstag:** Seit 2024 findet jeweils im Juni jährlich der Wissenschaftstag an der PHSG statt. Dieser fördert den wissenschaftlichen Austausch innerhalb der Hochschule sowie mit externen Akteur:innen im Bildungsbereich. Ziel ist es, die Schnittstellen zwischen Forschung & Entwicklung, Praxis und der Ausbildung von Lehrpersonen zu stärken. Ein zentraler Bestandteil ist die Präsentation aktueller Forschungs- und Entwicklungsprojekte, die praxisrelevante Fragestellungen adressieren und auf die Bedürfnisse aus der Schulpraxis reagieren. Dadurch werden Synergien zwischen wissenschaftlicher Expertise, Praxisrelevanz und den Bedürfnissen des Bildungswesens geschaffen. Der Wissenschaftstag bietet ausserdem Nachwuchsforschenden eine Plattform, die es ihnen ermöglicht, ihre Projekte sichtbar zu machen, Schnittstellen zu anderen Projekten zu entdecken und von den Rückmeldungen der Bildungspraxis zu profitieren.
- **Podcast und Instagram:** Mit dem Podcast und dem Instagram-Kanal «Frühe Bildung» nutzt die PHSG auch soziale Medien, um Erkenntnisse aus der Wissenschaft an ein (Fach-

)Publikum zu vermitteln. Im Podcast werden Fragen zur frühen Bildung aufgegriffen und mit Blick auf Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis reflektiert (vgl. *Website*).

- **Projekte:** Die PHSG ist mit SNF-Projekten wie «Co-Kreation einer zirkulären Zukunft» darum bemüht, die Wissenschaft an Kinder heranzutragen. Im Rahmen des Projekts werden zusammen mit Primarschulkindern der Begabtenförderung und Wissenschaftler:innen der Eidgenössischen Materialprüfungs- und Forschungsanstalt (EMPA) in einem kollaborativen Designansatz Visionen für eine wünschenswerte Zukunft entwickelt und in einem Kinderbuch zur Kreislaufwirtschaft umgesetzt (vgl. *Website*).

Stärken

- Alle objektiven Informationen zu den Tätigkeiten der PHSG sowie zu den angebotenen Studienprogrammen und Abschlüssen werden intern sowie extern kommuniziert.
- Der Informationsfluss wird durch unterschiedliche Kanäle sichergestellt, wobei insbesondere auch praxisrelevante wissenschaftliche Erkenntnisse auf vielfältige Art und Weise in das Berufsfeld kommuniziert werden (Wissenschaftskommunikation).

Entwicklungspotenziale

- Ein neues Kommunikationskonzept soll umgesetzt werden. Darin soll unter anderem festgehalten werden, welche Kommunikationskanäle zu welchem Zweck genutzt werden.
- Der Informationsfluss innerhalb der Institute und Zentren soll optimiert werden.
- Die Wissenschaftskommunikation nach aussen soll gestärkt werden, indem zum einen die zentrale Bedeutung der wissenschafts- und praxisbasierten Ausbildung vermittelt wird und zum anderen die Erkenntnisse aus Forschung & Entwicklung noch stärker ins Berufsfeld getragen werden. Dazu soll der Einsatz von Sozialen Medien weiter ausgebaut werden.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die PHSG veröffentlicht regelmässig Informationen zu ihren Tätigkeiten, Studienprogrammen und Abschlüssen, sie kommuniziert dabei über verschiedene Kommunikationskanäle und setzt unterschiedliche Kommunikationsmittel ein.

Zugleich hat die PHSG festgehalten, dass sie den weiteren Ausbau ihrer Kommunikationsstrukturen und die Umsetzung eines (neuen) Kommunikationskonzepts als Entwicklungsaufgabe erkannt hat. Sie erwähnt die Einführung eines Newsletters mit Informationen aus dem Rektorat, die Optimierung des Informationsflusses innerhalb der Institute und Zentren, die Stärkung der Wissenschaftskommunikation sowie den Ausbau der Präsenz in den sozialen Medien. Die Gutachter:innen würdigen, dass die PHSG diese Entwicklungsbedarfe benennt und mit einem Zeithorizont sowie einer Einschätzung zum finanziellen Aufwand hinterlegt hat.

In der Erarbeitung eines übergreifenden Kommunikationskonzepts könnten die bereits bestehenden Teilkonzepte, Kommunikationsaktivitäten und Entwicklungsvorhaben in ein stärker systematisiertes und kanalisiertes Gesamtbild überführt werden. Dabei wird es nicht nur um die weitere Schärfung der externen Kommunikation gehen, sondern auch um Fragen des Brandings und des Marketings. Gerade mit Blick auf die neue Strategie erscheint es wichtig, deren Bedeutung auch kommunikativ sichtbar zu machen - einerseits im Sinne einer

prozessbegleitenden Kommunikation der strategischen Entwicklung, andererseits durch eine klare Kommunikation der erreichten Zielsetzungen und Fortschritte. Insgesamt könnte die PHSG ihre Leistungen, Entwicklungen und ihr Profil nach aussen noch klarer und selbstbewusster sichtbar machen, inhaltlich hat sie die Profilierung in der Vision umgesetzt.

Schlussfolgerung

Die Gutachter:innen beurteilen den Standard 5.2 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung 2: *Die Gutacher:innen unterstützen die von der PHSG genannten Vorhaben hinsichtlich der Erstellung eines Kommunikationskonzeptes und zum Ausbau der Kommunikationsaktivitäten und empfehlen deren Umsetzung*

4. Aktionsplan für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems

Entstehung des Aktionsplans

Im Sommer 2024 fand der Auftakt zum partizipativ angelegten Reakkreditierungsprozess statt. Die Mitarbeitenden hatten die Möglichkeit, ihre Ideen zur Weiterentwicklung in den Bereichen der Standards und der Hochschule insgesamt einzubringen. Diese Ideen wurden anschliessend verwendet, um einen ersten Entwurf des Aktionsplans zu erstellen und darauf basierend am PHSG-Forum vom Februar 2025 vertiefte Diskussionen mit den Mitarbeitenden zu führen. Die Ideen und Rückmeldungen der Mitarbeitenden bildeten für die Hochschulleitung eine Grundlage für die Ausarbeitung des nun vorliegenden Aktionsplans 2026–2033. Der Aktionsplan umfasst konkrete Ziele zur Weiterentwicklung des QMS und der Hochschule (vgl. Tabelle 10).

Themenbereich	Zielsetzung	Geschätzter Aufwand
QM/Lehrevaluation	Die Qualitätsregelkreise werden auf der Individualebene noch konsequenter geschlossen.	
QM	Der Bekanntheitsgrad der Ziele der Leistungsbereiche (z.B. Qualitätscockpit) und Organisationseinheiten (z.B. Leistungsvereinbarungen) wird erhöht.	
QM	Die Qualitätskriterien der Leistungsbereiche werden weiterentwickelt (geplant gemäss Qualitätssicherungskernprozess im Anschluss an die Erarbeitung der neuen Strategie).	
QM	Die Datenerhebungen für die Cockpits werden an die Datenerhebungen für das Reporting zu den Leistungsvereinbarungen gekoppelt.	
QM	Die mehrfache Erhebung derselben Kennzahlen innerhalb der Gesamtinstitution wird vermieden.	
Governance	Die Rollen und Aufgaben der unterschiedlichen Führungsebenen werden noch besser kommuniziert.	
Governance/Verwaltung	Die Führungskräfte in den Organisationseinheiten werden weiterhin bei der Einarbeitung in ihre Verantwortlichkeiten unterstützt.	
Governance	Die Aufgaben und Kompetenzen der Führungspersonen sollen im Rahmen der Prozessrevisionen laufend überprüft werden.	

Mitwirkung	Die übergeordneten PHSG-Anlässe (Konvent, Forum) werden weiterentwickelt.	
Mitwirkung	Die Mitarbeitenden werden standardmässig in die Ausarbeitung der Leistungsvereinbarungen mit den Instituten und Zentren einbezogen.	
Mitwirkung	Den Mitarbeitenden sollen die Möglichkeiten der Mitwirkung im Rahmen der bestehenden Partizipationsgefässe aufgezeigt werden.	
Nachhaltigkeit	Die Sichtbarkeit des ZNE-PHSG (intern sowie extern) wird erhöht.	
Chancengleichheit	Durch die Flexibilisierung der Studienprogramme wird die Vereinbarkeit von Familie und Studium weiter gefördert.	
Chancengleichheit	Die inklusive Führungskultur wird weiterentwickelt.	
Chancengleichheit	Die PHSG setzt sich noch stärker für den Schutz der persönlichen Integrität von Studierenden und Mitarbeitenden ein.	
Lehre	Eine Lifelong-Learning-Strategie wird in Abstimmung mit den Leistungsbereichen Ausbildung und Weiterbildung entwickelt und umgesetzt. Die Kohärenz der Ausbildungscurricula und der Weiterbildung von Lehrpersonen wird verbessert (Kontinuum von Aus- und Weiterbildung).	
Lehre	Das Weiterbildungsportfolio wird um- und ausgebaut. Die massgeschneiderten Weiterbildungen werden ausgebaut, sodass noch flexibler (räumlich/zeitlich, organisatorisch, inhaltlich) und rascher auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden und Veränderungen der Bildungslandschaft reagiert werden kann.	
Lehre	Ein Konzept zur Validierung, Zertifizierung und Anrechnung informell erworbener Kenntnisse im Leistungsbereich Weiterbildung und zu weiteren Massnahmen zur Erhöhung der Durchlässigkeit der Weiterbildungsangebote wird verfasst und umgesetzt.	
Lehre	Ein Konzept zur Professionalisierung der Kund:innenbindung und Kund:innenbeziehung (Aus- und Weiterbildung) wird entwickelt und umgesetzt.	
Lehre	Die Prozesse und Strukturen im Leistungsbereich Weiterbildung werden im Hinblick auf die anstehenden Entwicklungsprojekte weiterentwickelt.	
Lehre	Die Abschlusspapiere der Weiterbildung werden in einem elektronischen Format ausgestellt.	
Mobilität	Die PHSG erhöht die Anzahl der Incomings sowohl auf der Ebene der Studierenden als auch auf der Ebene der Mitarbeitenden.	
Forschung & Entwicklung	Herausforderungen der Praxis werden in der Forschung noch stärker berücksichtigt.	
Forschung & Entwicklung	Der Wissenstransfer Forschung – Lehre wird innerhalb der Organisationseinheiten gestärkt.	
Lehrevaluation	Die Items in der elektronischen Lehrevaluation werden noch mehr individualisiert.	
Lehrevaluation	Das neue Instrument der Modulevaluationen wird implementiert.	
Personalentwicklung	Das Laufbahnmodell wird kontinuierlich weiterentwickelt.	
Personalentwicklung	Die Sur-dossier-Anrechnung der hochschuldidaktischen Qualifikationen wird transparent kommuniziert.	
Personalentwicklung	Im Rahmen der MAG werden standardmässig die Daten der Mitarbeitenden auf rexx und Proforis aktualisiert.	
Personalentwicklung	Interne Weiterbildungsangebote im Bereich Projektmanagement werden lanciert.	
Personalentwicklung	Die Doktoratsprogramme und Doktoratskooperationen werden weiter ausgebaut.	
Kommunikation	Ein Newsletter mit Informationen aus dem Rektorat wird eingeführt.	

Kommunikation	Das neue Kommunikationskonzept wird umgesetzt.	
Kommunikation	Der Informationsfluss innerhalb der Institute und Zentren wird optimiert.	
Kommunikation	Die Wissenschaftskommunikation (nach aussen) wird gestärkt.	
Kommunikation	Die Präsenz in den sozialen Medien wird ausgebaut.	

 geringer Aufwand (zeitlich/finanziell)

 mittelgrosser Aufwand (zeitlich/finanziell)

 grosser Aufwand (zeitlich/finanziell)

Tabelle 10: *Aktionsplan PHSG 2026–2033*

5. Fokusthemen

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

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

Neue Strategie: Lessons Learned aus der Zielsetzung der Strategie 2021-2026 mit den fünf Schwerpunkten: Digitale Transformation, Nachhaltige Entwicklung, Professionsentwicklung, Wissens- und Kompetenztransfer und Hochschulkultur und -struktur.

Die Gutacher:innen legen ihren Fokus auf die Überführung der Schwerpunkte der Strategie 2021-2026 in die Strategie 2027-2030. Wie werden die strategischen Schwerpunkte in der neuen Strategie abgebildet, so dass sich die PHSG kontinuierlich weiterentwickelt?

Die Gutachter:innen haben das Thema der organisationalen Transformation im Hinblick auf die Lessons Learned und die Entwicklung zur neuen Strategie mit der PHSG im Rahmen eines Roundtables während der Vor-Ort-Visite ausführlich erörtert. Die nachfolgende Zusammenfassung beinhaltet Aussagen sowohl der PHSG wie auch Fragen und Überlegungen der Gutachter:innen.

Für die Gutachter:innen wird deutlich, dass die Schwerpunkte der Strategie 2021-2026 in der neuen Strategie 2027-2030 anders gerahmt, aber dennoch als wichtige Themen strategisch weitergeführt werden. Während Themen wie nachhaltige Entwicklung, digitale Transformation, Professionsentwicklung, Wissens- und Kompetenztransfer sowie Hochschulkultur und -struktur in der bisherigen Strategie explizit als Schwerpunkte ausgewiesen waren, treten sie in der neuen Strategie (ab 2027) nicht mehr in derselben Sichtbarkeit in Erscheinung. Dadurch ist ihre unmittelbare Überführung zunächst nicht ohne weiteres erkennbar. Im Gespräch wird nachvollziehbar, dass die PHSG diese Themen nicht aufgibt, sondern in die beiden neuen strategischen Schwerpunkte „Studiengangsreform“ sowie „Bildung und Gesellschaft im Dialog“ der Strategie ab 2027 überführen will. Weiters wird präzisiert, dass insbesondere in der Studiengangsreform Fragen der Flexibilisierung, der fachlichen und überfachlichen Kompetenzentwicklung, der Praxisorientierung, des Berufsethos sowie der Vereinbarkeit

unterschiedlicher Lebensentwürfe künftig gebündelt bearbeitet werden. Ebenso wurde deutlich, dass Themen wie Nachhaltigkeit, Gender, Diversity, inklusive Hochschulentwicklung und lebenslanges Lernen weiterhin Bestand haben und in der neuen strategischen Ausrichtung mitgedacht werden. Im Schwerpunkt „Bildung und Gesellschaft im Dialog“ wird zudem die gesellschaftliche Ausrichtung der Hochschule geschärft, etwa im bildungspolitischen Dialog, in der Netzwerkpflege, in der adressatengerechten Kommunikation sowie in der Wirkung der Hochschule nach aussen.

Die Gutachter:innen stellen fest, dass die Studiengangsreform ein ausgesprochen ambitioniertes Vorhaben darstellt, zumal sie sich über weite Teile des Studienangebots und bis in die Sekundarstufe II erstreckt. Der aufgegleiste Prozess ist angerollt und hat über die Neuordnung der Strukturen zu Veränderung geführt. Der nächste Schritt wird die inhaltliche Weiterentwicklung sein. Positiv hervorzuheben ist, dass die PHSG für diesen Prozess bewusst Zeit und Aufmerksamkeit investiert hat und damit erkennbar versucht, aus den Erfahrungen der vergangenen Strategieperiode zu lernen.

Aus Sicht der Gutachter:innen hat sich insbesondere die Arbeit mit Indikatoren und die regelkreisförmige Steuerung bewährt. Es erscheint deshalb sinnvoll, dieses Gerüst beizubehalten und auf die neue Strategie auszurichten, anstatt es grundsätzlich neu zu konzipieren. Insgesamt entsteht der Eindruck, dass die PHSG die Lessons Learned aus der Strategie 2021-2026 gezogen hat und nun mit einer fokussierten und dennoch breit anschlussfähigen strategischen Weiterentwicklung weitergehen will.

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

Die PHSG hat folgendes Fokusthema / folgende Fokusthemen gewählt:

Verankerung des Themas «Third Mission» an der PHSG

Unter «Third Mission» wird grundsätzlich die Kooperation von Hochschulen mit der Gesellschaft, fokussiert auf den Wissens- und Kompetenztransfer aus Forschung und Lehre, verstanden. Es geht dabei auch um einen partizipativen Austauschprozess. Zunehmend tritt dabei das «Engagement» (englisch) für eine sozial-ökologische Transformation als Ziel in den Vordergrund.

Die PHSG ist eine bildungswissenschaftliche Institution, die seit ihrer Gründung 2007 mit externen Akteur:innen aus Gesellschaft, Kultur, Bildung und Politik kooperiert, insbesondere mit dem Berufsfeld der Volksschule. Dieser Kooperationsgrundsatz ist auch in diversen Grundlagen der PHSG verankert:

- Leitbild PHSG: «Neben einer fundierten fachwissenschaftlichen und fachdidaktischen Ausbildung zeichnet sich die PHSG durch eine ausgeprägte Verankerung im Berufsfeld und eine anerkannte Lehr- und Lernforschung aus.»

- Strategie 2021–2026: Strategischer Schwerpunkt Wissens- und Kompetenztransfer: «Mit diesem strategischen Schwerpunkt wird die PHSG: Die Zusammenarbeit zwischen der Hochschule und Schule weiter ausbauen,
- Erkenntnisse aus dem Bereich Forschung & Entwicklung in die Lehre an der PHSG und in der Bildungspraxis implementieren und
- die Zusammenarbeit zwischen Lehrpersonen und Eltern fördern.»

- Nicht zuletzt ist der Gedanke des Transfers und der Kooperation mit der Praxis prominent im Laufbahnmodell der PHSG vertreten. Diverse Kriterien für die berufliche Entwicklung des Personals zielen auf die Förderung des Austauschs zwischen der Hochschule und dem Berufsfeld, zum Beispiel (Auszüge aus den Leitlinien für die Vergabe des Titels «Professor:in»):

  - «Entwicklung, Publikation und Umsetzung didaktischer Konzepte (Lehrmittelentwicklung für die Volksschulstufe) für die Lehrerinnen- und Lehrerbildung»;
  - «Entwicklung, Publikation und Umsetzung fachdidaktischer Konzepte (Lehrmittel, Unterrichtskonzepte) für die Zielstufe; Mitarbeit an Lehrplänen»;
  - «Reflektierte Tätigkeit im Berufsfeld/Berufsfeldbezug»;
  - «Zusammenarbeit mit führenden Institutionen und weiteren Partnern im Bildungsbereich».

Auslegeordnung: Aktivitäten der PHSG im Bereich «Third Mission»

Die PHSG arbeitet sowohl in Forschung & Entwicklung als auch in der Lehre mit zahlreichen Partner:innen und auf verschiedenen Ebenen eng zusammen. Dies ergibt sich aus dem Auftrag, den eine Pädagogische Hochschule zu erfüllen hat.

- **Open Science und Proforis** (öffentlich zugängliche Datenbanken und Repositorien): Die PHSG ist darum bemüht, die Ergebnisse ihrer Forschungs- und Entwicklungsprojekte möglichst allen zugänglich zu machen. Zu diesem Zweck betreibt die PHSG die beim medienverbund.phsg angesiedelte Beratungsstelle Open Access. Sie ist für alle Forschenden und Dozierenden die erste Anlaufstelle für den Themenbereich Open Access. Proforis, das Projekt- und Forschungs-Informationssystem der PHSG, bietet umfassende Informationen zu den Projekten der PHSG wie auch zu den dazugehörigen Forschungsdaten und dient als institutionelles Repositorium für Publikationen. Darüber hinaus betreibt die PHSG das Zentrum Wissenschaftsberatung, wo die Forschenden unter anderem zu Themen wie Forschungsdatenmanagement und Open Science Rat holen können. Das Zentrum vertritt die PHSG auch in nationalen Gremien zu dieser Thematik.
- **PHSG Bridge Award:** Die PHSG fördert Forschungs- und Entwicklungsprojekte mit hoher Relevanz für die Schulpraxis. Der PHSG Bridge Award zeichnet Projekte aus, die einen starken Impact auf die Praxis haben, zum Beispiel durch breite Anwendung, nachhaltige Produkte oder grosses Interesse aus verschiedenen Bildungskontexten. Eine Jury, die Vertretende aus verschiedenen Praxiskontexten umfasst, wählt das Gewinnerprojekt aus, das am Hochschultag der PHSG mit dem Bridge Award ausgezeichnet wird.

- **Verankerung im Berufsfeld**: Diverse Aktivitäten der PHSG sind unmittelbar an der Schnittstelle zur Praxis verankert:

  - *Regionale Didaktische Zentren (RDZ):* Die RDZ-PHSG stärken mit ihren Angeboten und Dienstleistungen die Schulen, unterstützen Lehrpersonen sowie Studierende in ihrer Lehrtätigkeit und fördern nachhaltige Innovationen im Bildungswesen.
  - *Berufseinführung:* Die PHSG ist mitverantwortlich für die Berufseinführung von berufseinsteigenden Lehrpersonen im Kanton St.Gallen.
  - *Berufspraktische Studien:* Dank der Kooperation mit Praxisschulen können die Studierenden im Rahmen der Berufspraktika ihr an der Hochschule erlangtes theoretisches Wissen im schulischen Feld anwenden.
  - *Praxisintegrierte Studiengänge:* In den Studiengängen KGPS und Sek I besteht die Möglichkeit, ein praxisintegriertes Studium oder ein berufsintegriertes Studium kombiniert mit einer Anstellung von Studierenden an Kooperationsschulen zu absolvieren.
  - *Schüler- und Schülerinnenlabore:* Im technischen und naturwissenschaftlichen Bereich entwickelt die PHSG mehrere informelle Lehr- und Lernarrangements, die sogenannten Schüler- und Schülerinnenlabore. Sie stehen der gesamten ostschweizerischen Schullandschaft zur Verfügung.
  - *Service Learning:* Service-Learning ist eine Lehr- und Lernmethode, die ein gesellschaftliches Engagement (Service) mit der Entwicklung fachlicher und überfachlicher Kompetenzen (Learning) verbindet. Service-Learning-Projekte werden an der PHSG partizipativ mit den Schülerinnen und Schülern geplant und umgesetzt.
  - *Weiterbildungen für das Berufsfeld:* Die PHSG bietet Standardweiterbildungen sowie massgeschneiderte theorie- und praxisorientierte Weiterbildungen für Schulen und Lehrpersonen an, beispielsweise Schulentwicklungsberatung.
  - *Die PHSG als Kulturhochschule:* Sowohl die Studierenden als auch die Öffentlichkeit profitieren von einem kulturellen Angebot. Dieses reicht von Theater zu Musik und Kunst und nimmt im Curriculum der Lehrpersonenbildung einen wichtigen Platz ein

Grundlegende Fragen

- Benötigen wir eine (für die Lehrpersonenbildung passgenaue) Transferstrategie, die spezifische Transferfelder festlegt und vorantreibt und gegebenenfalls den internen Transfer einbezieht?
- Wie können wir die Wahrnehmung der Bedeutsamkeit der Wissenschaftsorientierung in der Lehre und in der Arbeit als Lehrperson fördern?
- Wie erhöhen wir die politische, gesellschaftliche und berufsfeldbezogene Akzeptanz der Wissenschaftsorientierung in der Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen?
- Wie erhöhen wir die politische, gesellschaftliche und berufsfeldbezogene Akzeptanz der Wissenschaftsorientierung in der Tätigkeit als Lehrperson?
- Wie kann sichergestellt werden, dass die Bedürfnisse aus dem Berufsfeld bzw. aus der Praxis in der Forschung wie auch in der Lehre noch gezielter aufgenommen werden?

Input durch die Gutachter:innengruppe

Im Gespräch zum Fokusthema wird deutlich, dass die PHSG im Bereich Third Mission bereits über zahlreiche Anknüpfungspunkte, Aktivitäten und Strukturen verfügt. Als bildungswissenschaftliche Institution kooperiert sie seit ihrer Gründung mit externen Akteur:innen aus Gesellschaft, Kultur, Bildung und Politik, insbesondere mit dem Berufsfeld der Volksschule. Diese Verankerung zeigt sich nicht nur im Leitbild und im bisherigen strategischen Schwerpunkt Wissens- und Kompetenztransfer, sondern auch in konkreten Formaten und Einrichtungen wie den Regionalen Didaktischen Zentren, praxisintegrierten Studienformaten, Weiterbildungsangeboten, Service Learning, kulturellen Angeboten, Open-Science-Strukturen, Proforis, dem Zentrum Wissenschaftsberatung oder dem Bridge Award für praxisrelevante Forschungs- und Entwicklungsprojekte. Auch das doppelte Kompetenzprofil der Dozierenden sowie die enge Verbindung von Praxis und Forschung weisen in diese Richtung. Insgesamt entsteht damit das Bild einer Hochschule, die Third Mission bereits in vielfältiger Weise lebt, ohne dies bislang in einem verdichteten Gesamtbild nach aussen zu tragen.

Aus Sicht der Gutachter:innen liegt eine zentrale Herausforderung daher weniger in der Lancierung neuer Aktivitäten als in deren Profilierung, Bündelung und Kommunikation. Es stellt sich die Frage, ob der zweite strategische Schwerpunkt «Bildung und Gesellschaft im Dialog» mit Third Mission identisch ist oder eher deren Nukleus bildet; diese Positionierung erscheint im Gespräch noch nicht in jeder Hinsicht geschärft. Die Gutachter:innen regen deshalb an, das Verständnis von Third Mission für die Hochschule klarer zu benennen und die verschiedenen bestehenden Aktivitäten zu einem erkennbaren Gesamtbild zusammenzuführen. Dabei erscheint wichtig, dass sich die PHSG nicht allein auf Schule und Berufsfeld konzentriert, sondern Gesellschaft in einem breiteren Sinn adressiert. Dazu gehören etwa die Öffentlichkeit, kulturelle Kontexte sowie bildungspolitische Akteur:innen. Gerade der Beitrag zur bildungspolitischen Meinungsbildung und zum fachlich fundierten gesellschaftlichen Dialog könnte noch stärker sichtbar gemacht werden.

Die Gutachter:innen sehen in diesem Zusammenhang ein erhebliches Potenzial für eine selbstbewusstere Positionierung der PHSG. Third Mission wird dabei als wechselseitiger, partizipativer Austausch verstanden, aus dem für Hochschule und Gesellschaft ein Mehrwert entsteht. Dies setzt voraus, dass die PHSG ihre Stärken - etwa ihre Forschungsnähe, ihre vielfältigen kulturellen Angebote, ihre vier Standorte, ihre Gebäude, ihre persönliche und regionale Prägung und ihre enge Verankerung im Berufsfeld - bewusster als Teil ihrer Aussenwirkung nutzt. Dazu gehören auch die Wissenschaftskommunikation, die Unterstützung der Mitarbeitenden beim Transfer in die Öffentlichkeit sowie ein klareres Branding.

Aus Sicht der Gutachter:innen sollte die PHSG ihr Profil noch deutlicher vermitteln, insbesondere als Ort, an dem das für eine qualifizierte Tätigkeit als Lehrperson erforderliche Wissen, die entsprechende Professionalisierung und eine wissenschaftsbasierte Ausbildung, vermittelt werden. Die PHSG verfügt damit über zahlreiche Voraussetzungen, um den Schwerpunkt Bildung und Gesellschaft im Dialog weiter zu schärfen und als eigenständiges Profilmerkmal sichtbar zu machen.

6. Zusammenfassende Beurteilung und Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen gewinnen insgesamt den Eindruck einer Hochschule, die über ein breit abgestütztes, differenziert dokumentiertes und in der Praxis verankertes Qualitätssicherungssystem verfügt. Die Qualitätsgrundlagen mit den sechs Leitlinien des Qualitätsmanagements bilden einen klaren Orientierungsrahmen für die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität. Diese Leitlinien werden in den Qualitätsleitbildern der Leistungsbereiche aufgenommen und über ein entlang des PDCA-Modells aufgebautes Qualitätsmanagementsystem auf Makro-, Meso-, Mikro- und Individualebene operativ wirksam. Die Tätigkeiten in Lehre, Forschung und Entwicklung sowie Weiterbildung und Dienstleistungen sind auf die strategische Ausrichtung der Hochschule abgestimmt und werden über geeignete Steuerungs- und Evaluationsinstrumente begleitet.

Positiv hervorzuheben ist die enge Verzahnung von Strategie und Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Der Qualitätssicherungskernprozess bildet eine nachvollziehbare Kaskade von der Festlegung strategischer Ziele über deren Operationalisierung in Qualitätsleitbildern und Cockpits bis hin zur Konkretisierung in Leistungsvereinbarungen und individuellen Mitarbeitergespräche ab. Die Mechanismen des QMS bilden zugleich die Grundlage für die Umsetzung der Strategie. Das System erscheint wirksam und effizient und erlaubt, neue strategische Schwerpunkte aufzunehmen, ohne die Grundzüge des QMS in Frage zu stellen. Mit der neuen Strategie 2027-2030 richtet die PHSG den Blick verstärkt auf die Studiengangsreform sowie auf Bildung und Gesellschaft im Dialog. Die Gutachter:innen würdigen, dass die Themen der bisherigen Strategie damit nicht aufgegeben, sondern in neuer Form weitergeführt werden; sie regen jedoch an, diese Überführung in der Darstellung und Kommunikation noch sichtbarer zu machen.

In den Bereichen Mitwirkung, Information und Kommunikation bestehen tragfähige Strukturen. Repräsentative Gruppen werden auf verschiedenen Ebenen einbezogen, namentlich über Konvent, Forum, Kommissionen und Vertretungen im Rektorat. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind klar geregelt. Zugleich wird sichtbar, dass die PHSG ihre Kommunikationsstrukturen weiterentwickeln will. Die Gutachter:innen begrüssen insbesondere die im Aktionsplan vorgesehenen Massnahmen zur Kommunikation und messen der Erarbeitung eines übergreifenden Kommunikationskonzepts besondere Bedeutung bei, um die internen Informationsflüsse zu systematisieren und die externe Kommunikation, das Branding und die Wissenschaftskommunikation zu schärfen. Die PHSG darf selbstbewusst auftreten, sie hat sich seit der ersten Akkreditierung als Hochschule weiterentwickelt, indem sie ihr Profil geschärft sowie Abläufe und Strukturen angepasst hat. Das QM ermöglicht sowohl bottom up wie auch top down Prozesse.

Auch in den Leistungsbereichen zeigt sich ein insgesamt überzeugendes Bild. Die Studiengänge entsprechen dem Typus einer Pädagogischen Hochschule und sind Bologna-konform aufgebaut; Mobilität, Internationalisierung und Anschlussfähigkeit im europäischen Hochschulraum sind grundsätzlich gewährleistet. Forschung und Entwicklung verbinden wissenschaftlichen Anspruch mit Praxisnähe; Weiterbildung und Dienstleistungen erscheinen bedarfsgerecht und zielführend. Die PHSG evaluiert ihre Tätigkeiten und ihre Mitarbeitenden regelmässig und nutzt die Ergebnisse zur Verbesserung und Weiterentwicklung. Personelle

Ressourcen, IT und Digitalisierung sowie die Personalentwicklung sind insgesamt zweckmässig organisiert. Das neue Laufbahnmodell schafft insbesondere für das akademische Personal Transparenz und unterstützt die Laufbahnentwicklung sowie die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses.

Insgesamt zeigt sich eine Hochschule mit einem klaren Steuerungsanspruch, einer gelebten Qualitätskultur und einem hohen Reflexionsgrad. Entwicklungsbedarf sehen die Gutachter:innen vor allem in der weiteren Schärfung der externen Kommunikation, in der Profilierung der Third Mission, in der noch sichtbareren Kommunikation zentraler Themen in die neue Strategie sowie in der weiteren Abstimmung einzelner Steuerungs- und Entwicklungsprozesse.

Insgesamt hinterlässt die PHSG den Eindruck einer zielgerichteten und klar gesteuerten sowie entwicklungsfähigen Institution.

Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe:

Aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts der PHSG vom 20.10.2025 und der Vor-Ort-Visite am 12. und 13. März 2026, schlägt die Gutachtergruppe der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ vor, die Akkreditierung der PHSG ohne Auflagen auszusprechen.

Die Gutachtergruppe formulierte zudem zwei Empfehlungen zur Weiterentwicklung der PHSG:

Empfehlung 1: Die Gutachter:innen empfehlen, die Kommunikation im Bereich Qualitätsmanagement zu intensivieren, damit die Informationsflüsse noch weiter ausgebaut und systematisiert werden können.

Empfehlung 2: Die Gutachter:innen unterstützen die von der PHSG genannten Vorhaben hinsichtlich der Erstellung eines Kommunikationskonzeptes und zum Ausbau der Kommunikationsaktivitäten und empfehlen deren Umsetzung.

7. Akkreditierungsantrag der AAQ

Vorbemerkungen

Ziel und Gegenstand der institutionellen Akkreditierung

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

Das Qualitätssicherungssystem wird mittels Qualitätsstandards von externen Gutachterinnen und Gutachtern evaluiert. Diese überprüfen die Konzepte und Mechanismen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung: Sie beurteilen, ob die verschiedenen Elemente ein vollständiges und kohärentes Ganzes bilden, das die Hochschule in die Lage versetzt, die Qualität und eine kontinuierliche Verbesserung ihrer Aktivitäten entsprechend ihrem Typ und ihren spezifischen Merkmalen zu gewährleisten. Einbezogen wird dabei auch die Verhältnismässig-

keit zwischen den eingesetzten Mitteln und den erzielten Ergebnissen. Ein Blick auf das gesamte System alle sieben Jahre erlaubt es der Hochschule, regelmässig den Stand der Entwicklung und der Kohärenz der verschiedenen Elemente zu erheben.

Antrag der Agentur

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

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

Rechtliches

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

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

Verordnung des Hochschulrates vom 29. November 2019 über die Koordination der Lehre an den Schweizer Hochschulen, SR 414.205.1

Sachverhalt

Mit Datum vom 13. Juni 2023 stellte die Pädagogische Hochschule St.Gallen (PHSG) Antrag auf institutionelle Akkreditierung mit dem Bezeichnungsrecht «Pädagogische Hochschule».

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

Der Akkreditierungsrat entschied am 22. September 2023 gestützt auf Artikel 4 Absatz 2 der Akkreditierungsverordnung Eintreten auf das Gesuch der PHSG und leitete die Unterlagen an die AAQ weiter. Die AAQ eröffnete das Verfahren am 15. August 2024.

Die AAQ informierte die PHSG am 25. März 2025 über die Zusammensetzung der Gutachtergruppe:

- Univ.-Prof. Dr. Christoph Helm, Leiter Abteilung für Bildungsforschung, JKU Linz;
- Elias Jordan, Masterstudent Lehrperson Sekundarstufe 1, PH Waadt;
- Prof. Dr. Caroline Lanz, Prorektorin Weiterbildung und Dienstleistungen, PH Luzern;
- Dr. Sarah Tresch, Ressortleiterin Qualitätsmanagement PH Zürich;
- Prof.in Mag.a Pia Pröglhöf, PH Salzburg, Vorsitzende der Gutachtergruppe

Die Gutachtergruppe prüfte auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts vom 20. Oktober 2025 und der Vor-Ort-Visite vom 12.-13. März 2026, 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 PHSG am 5.5.2026 zur Stellungnahme vor.

Die PHSG nahm am 28.05.2026 zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Akkreditierungsantrag der AAQ Stellung.

Mit Datum vom 18.09.2026 beantragte die AAQ dem Akkreditierungsrat, die PHSG zu akkreditieren.

Erwägungen

Beurteilung und Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe

Die Gutachtergruppe stellt der PHSG abschliessend ein gutes Zeugnis aus (s. Abschnitt Zusammenfassende Beurteilung und Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe).

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

Würdigung der Beurteilung und des Akkreditierungsvorschlags der Gutachtergruppe

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

Die AAQ kommt zum Schluss, dass die PHSG 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 PHSG die Voraussetzungen nach Buchstabe a sowie Buchstabe c erfüllt.

– *Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b*

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

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

Würdigung der Stellungnahme der PHSG

Die PHSG würdigt in der Stellungnahme die intensive Auseinandersetzung der Gutachterinnen und Gutachter zu den Mechanismen und Prozessen hinter dem Qualitätsmanagementsystem wie auch die positive Nennung der Entwicklungsschritte, welche die PHSG seit der Erstakkreditierung durchlaufen hat.

Akkreditierungsantrag

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

8. Stellungnahme der PHSG

PHSG Notkerstrasse 27, 9000 St.Gallen

AAQ – Schweizerische Agentur für
Akkreditierung und Qualitätssicherung
Effingerstrasse 15
Postfach
3001 Bern

Pädagogische Hochschule St.Gallen
Prof. Dr. Horst Biedermann
Rektor
+41 71 243 94 00
info@phsg.ch

St. Gallen, 28. Mai 2026

Stellungnahme zum Bericht der externen Evaluation

Sehr geehrte Frau Lauk Kwasnitza
Sehr geehrte Frau Ramseyer

Wir bedanken uns für den Akkreditierungsbericht und den Akkreditierungsantrag, den Sie uns am 5. Mai 2026 zugestellt haben.

Der Bericht zeigt sehr eindrücklich auf, wie intensiv sich die Gutachtenden mit der PHSG auseinandergesetzt, sich differenzierte Gedanken zu den Standards und deren Erfüllung an der Hochschule gemacht und die Prozesse und Mechanismen hinter dem Qualitätsmanagementsystem an der PHSG verstanden haben.

Die Entwicklungsschritte, welche die PHSG seit der Erstakkreditierung durchlaufen hat, werden im Bericht an mehrere Stellen gewürdigt. So wird der PHSG ein sehr gutes Zeugnis ausgestellt und die Institution als zielgerichtet und klar gesteuert eingestuft. Positiv hervorgehoben wird insbesondere die enge Verzahnung von Strategie, Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung als wirksamen und effizienten Mechanismus (vgl. zusammenfassende Beurteilung).

Es freut uns, dass 16 Standards als vollständig erfüllt und 2 Standards als grösstenteils erfüllt beurteilt werden und die AAQ einen Antrag auf die Erneuerung der institutionellen Akkreditierung ohne Auflagen stellen wird. Wir danken den Gutachtenden für die einzelnen Entwicklungsinputs und die kritisch-konstruktiven Anregungen. An dieser Stelle möchten wir insbesondere zu den beiden Empfehlungen Stellung nehmen:

Empfehlung 1 (Standard 5.1)
Die Gutachter:innen empfehlen, die Kommunikation im Bereich Qualitätsmanagement zu intensivieren, damit die Informationsflüsse noch weiter ausgebaut und systematisiert werden können.

Wir verstehen diese Empfehlung als Hinweis, die im Aktionsplan aufgenommene Weiterentwicklung im Bereich der Kommunikation gezielt zu verfolgen und umzusetzen.

Empfehlung 2 (Standard 5.2)
Die Gutacher:innen unterstützen die von der PHSG genannten Vorhaben hinsichtlich der Erstellung eines Kommunikationskonzeptes und zum Ausbau der Kommunikationsaktivitäten und empfehlen deren Umsetzung.

Wie dies auch aus der Formulierung der Gutachtenden hervorgeht, wurde die Erstellung eines Kommunikationskonzepts ebenfalls als Entwicklungsziel im Aktionsplan formuliert. Es ist uns ein grosses Anliegen, die PHSG nach aussen noch sichtbarer zu machen und nach innen die Kommunikationsprozesse zu systematisieren. Die Empfehlung der Gutachtenden bestärkt uns in der Einschätzung, dass die im Aktionsplan der PHSG formulierten Entwicklungspotenziale in die richtige Richtung zielen.

Abschliessend ist es der PHSG ein Anliegen, der Gutachtendengruppe und der AAQ für die professionelle Arbeit, die vielen konstruktiven Gespräche und die angenehme Zusammenarbeit ein grosses Dankeschön auszusprechen. Die Institutionelle Akkreditierung war und ist für uns ein wertvoller, gewinnbringender Prozess für die kontinuierliche Hochschulentwicklung unserer Hochschule.

Freundliche Grüsse



Prof. Dr. Horst Biedermann
Rektor



Dr. Mateusz Cwik
Leiter Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement (HEQM)

Pädagogische Hochschule St.Gallen phsgAdresse, phsgPLZ phsgOrt
Telefon phsgTelefon, info@phsg.ch, www.phsg.ch

9. Akkreditierungsentscheid Schweizerischer Akkreditierungsrat

Der Schweizerische Akkreditierungsrat hat die Pädagogische Hochschule St.Gallen am 18.9.2026 ohne Auflagen reakkreditiert.

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

PHSG – Abkürzungsverzeichnis

AAQ	Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung
BeNE	Projekt «Inkubator BeNE»
BfS	Berufs- und familienbegleitendes Studium
BiS	Berufsintegriertes Studium
BM	Berufsmaturität
BMS	Berufsmaturitätsschule
BNE	Bildung für Nachhaltige Entwicklung
BPS	Berufspraktische Studien
BPZ	Berufspädagogisches Zusatzmodul
CAS	Certificate of Advanced Studies
CHF	Schweizerfranken
CI	Controllinginstrument
DAS	Diploma of Advanced Studies
DemoS	Projekt «Gemeinsam Demokratie [an Schulen] erleben»
DSG	Diplomstudiengang
DSG-ABU	Diplomstudiengang für allgemeinbildende Lehrpersonen
DSG-BKU	Diplomstudiengang berufskundlicher Unterricht
DSG HF	Diplomstudiengang für Höhere Fachschulen
DSG SPORT	Diplomstudiengang Lehrbefähigung Sport in der beruflichen Grundbildung
DSG-üK	Diplomstudiengang für Berufsbildungsverantwortliche an üK und Lehrwerkstätten
ECTS	European Credit Transfer and Accumulation System
EDK	Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektorinnen und -direktoren
EMPA	Eidgenössische Materialprüfungs- und Forschungsanstalt
ESG	Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area
F&E	Forschung & Entwicklung
FAQ	Frequently Asked Questions
FH	Fachhochschule
FHV	Interkantonale Fachhochschulvereinbarung
FMS	Fachmittelschule
G&D	Gender & Diversity
GPHSG	Gesetz über die Pädagogische Hochschule St.Gallen
HEQM	Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement
HF	Höhere Fachschule
HfH	Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik

HFKG	Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz
HMS	Handelsmittelschule
HR	Human Resources
HS	Hochschule
HSL	Hochschulleitung
HSR	Hochschulrat
IBB	Institut Berufsbildung
ICT	Information and Communication Technology
IDIB	Institut Digitale und Informatische Bildung
IKS	internes Kontrollsystem
IL	Institutsleitung
ISME	Interstaatliche Maturitätsschule für Erwachsene
IT	Informationstechnologie
ITBO	IT-Bildungsoffensive
KGPS	Kindergarten- und Primarstufe
KIAL	Kompetenzzentrum für ethisches und interreligiöses Lernen in der Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen
KoDiBi	Zentrum Digitalisierung und Bildung
LV	Leistungsvereinbarung
MA	Mitarbeitende
MA-	Master-
MAG	Mitarbeitendengespräch
MAKRO Makro-Befragung	Eingangs-, Zwischen-, Abschluss- und Nachbefragung der Studierenden der PHSG
MAS	Master of Advanced Studies
Mio.	Millionen
NE	Nachhaltige Entwicklung
NELO	Neues Lohnsystem des Kantons St.Gallen
nextra	Intranet der PHSG
OBA	Ostschweizer Bildungsausstellung (Messe)
OE	Organisationseinheit
OLAT	Online Learning and Training
PDCA-Zyklus	Plan-Do-Check-Act-Zyklus
PG	Projektgruppe
PH	Pädagogische Hochschule
PHi	Interner Infoletter der PHSG
PHSG	Pädagogische Hochschule St.Gallen
PI	Planungsinstrument
PISA	Programme for International Student Assessment
PriS	Praxisintegriertes Studium
Proforis	Projekt- und Forschungs-Informationssystem der PHSG
PVO	Personalverordnung

QEQS	Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung
QM	Qualitätsmanagement
QM-Instrument	Instrument zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung
QMS	Qualitätsmanagementsystem
QSKP	Qualitätssicherungskernprozess
QUEST	Studiengang für Quereinsteigende
RDZ	Regionale Didaktische Zentren
SAR	Schweizerischer Akkreditierungsrat
SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
SCHILW	Schulinterne Weiterbildungen und Auftragskurse
Sek I	Sekundarstufe I
Sek II	Sekundarstufe II
SLSP	Swiss Library Service Platform
SNF	Schweizerischer Nationalfonds
SVEB	Schweizerischer Verband für Weiterbildung
SWOT-Analyse	Analyse von Stärken («strengths»), Schwächen («weaknesses»), Chancen («opportunities») und Risiken («threats»)
TAP	Teaching Analysis Poll
üK	überbetriebliche Kurse
VD	Verwaltungsdirektion
VOV	Vor-Ort-Visite
VZÄ	Vollzeitäquivalent
WEFO	Projekt «Weiterentwicklung der Führungs- und Organisationsstruktur»
WMI	Wirtschaftsmittelschule mit Schwerpunkt Informatik
WMS	Wirtschaftsmittelschule
ZIMA	Zentrum für Internationalisierung, Mobilität und Aussenbeziehungen
ZL	Zentrumsleitung
ZNE	Zentrum Nachhaltige Entwicklung
ZSG	Zertifikatsstudiengang
ZSG-ABU	Zertifikatsstudiengang für allgemeinbildende Lehrpersonen
ZSG-BKU	Zertifikatsstudiengang berufskundlicher Unterricht

AAQ
Schwanengasse 9
Postfach
CH-3001 Bern

www.aaq.ch