

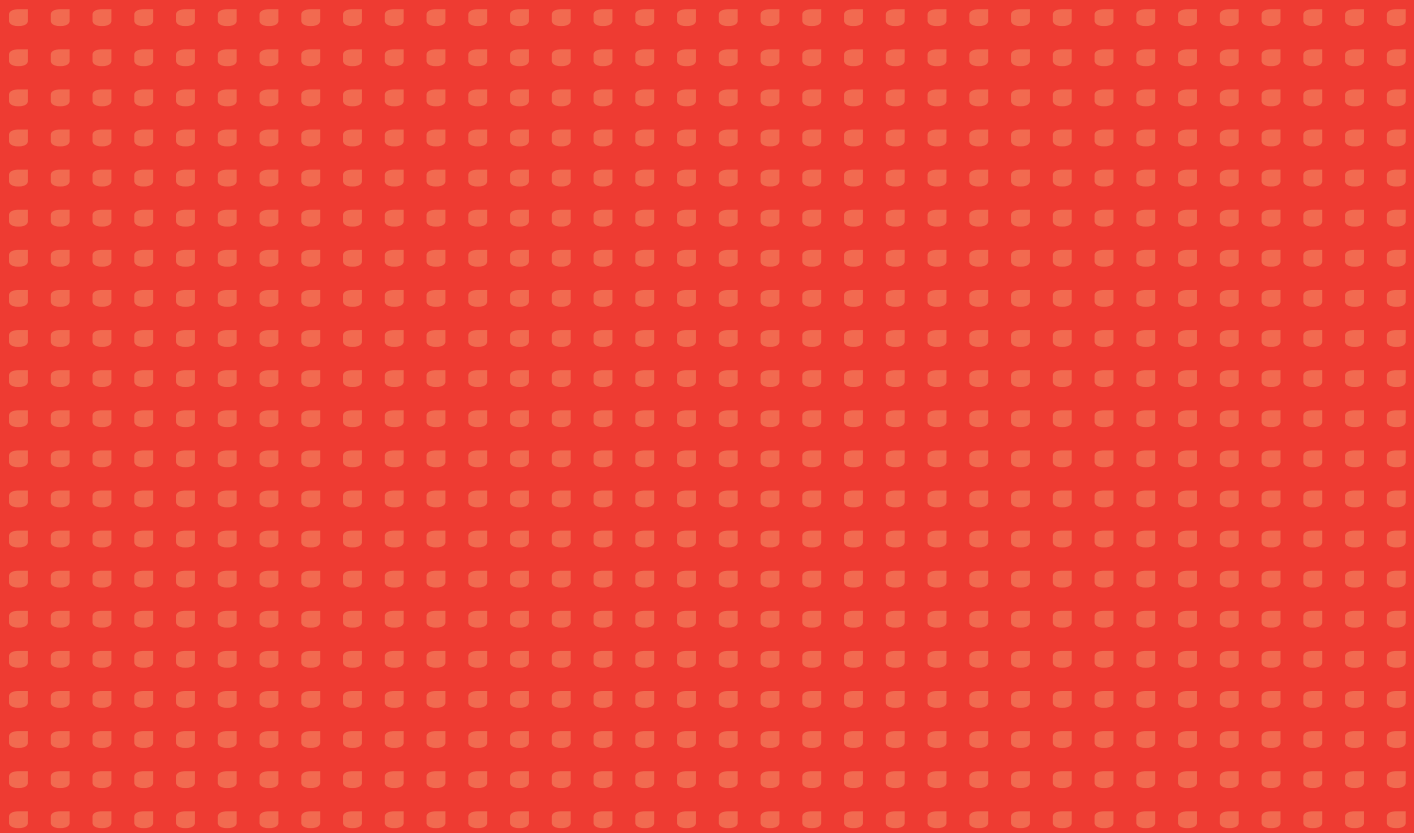


schweizerische agentur
für akkreditierung
und qualitätssicherung

agence suisse
d'accréditation et
d'assurance qualité

agenzia svizzera di
accreditamento e
garanzia della qualità

swiss agency of
accreditation and
quality assurance



Institutionelle Akkreditierung Pädagogische Hochschule Zürich

Bericht der externen Evaluation | 26. März 2021



Inhalt:

Teil A – Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates

Teil B – Institutionelle Akkreditierung nach HFKG und Antrag der AAQ

Teil C – Bericht der Gutachtengruppe

Teil D – Stellungnahme der PH Zürich



Teil A

Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates

26. März 2021





Akkreditierungsentscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrats

Institutionelle Akkreditierung der PH Zürich

I. Rechtliches

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

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

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

II. Sachverhalt

Die PH Zürich hat mit Schreiben vom 14. Juni 2019 ein Akkreditierungsgesuch beim Akkreditierungsrat eingereicht.

Der Akkreditierungsrat hat in seiner Sitzung am 27. September 2019 Eintreten auf das Gesuch der PH Zürich entschieden und die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ mit der Durchführung des Verfahrens der institutionellen Akkreditierung beauftragt.

Der Akkreditierungsrat hat die erforderlichen Unterlagen an die AAQ weitergeleitet.

Die AAQ hat das Verfahren am 20. September 2019 eröffnet.

Die von der AAQ eingesetzte Gutachtergruppe hat auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts vom 26. Juni 2020 und der Vor-Ort-Visite vom 22. Bis 24. September 2020 an der PH Zürich geprüft, ob die Qualitätsstandards nach HFKG erfüllt sind, und einen entsprechenden Bericht verfasst (vorläufiger Bericht der Gutachtergruppe vom 23. November 2020).

Die AAQ hat gestützt auf die verfahrensrelevanten Unterlagen, insbesondere den Selbstbeurteilungsbericht und den vorläufigen Bericht der Gutachtergruppe, den Entwurf des Akkreditierungsantrags formuliert und der PH Zürich am 23. November 2020 zur Stellungnahme vorgelegt.

Die PH Zürich hat am 17. Dezember 2020 zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Akkreditierungsantrag der AAQ Stellung genommen.

Aufgrund der Stellungnahme der PH Zürich hat die Gutachtergruppe ihren Bericht mit Datum vom 13. Januar 2021 angepasst und die AAQ hat den Akkreditierungsantrag mit Datum vom 13. Januar 2021 fertiggestellt.

Die AAQ hat mit Schreiben vom 26. Januar 2021 beim Schweizerischen Akkreditierungsrat Antrag auf Akkreditierung der Hochschule eingereicht.

Mit Datum vom 28. Januar 2021 beschwerte sich die PH Zürich bei der Kommission AAQ über den Antrag der AAQ vom 13. Januar 2021.

III. Erwägungen

A. Vorgehensweise

Der Akkreditierungsrat stellt fest, dass die vorgängige Behandlung der Beschwerde der Pädagogischen Hochschule Zürich zu einer Verzögerung des Entscheids auf institutionelle Akkreditierung führt.

Um das Prinzip der Verfahrensökonomie zu wahren, der von der Behörde eine möglichst effiziente Durchführung des Verfahrens verlangt, und weil der Antrag der Agentur kein Entscheid im Sinne des Verwaltungsverfahrens darstellt, entschied sich der Schweizerische Akkreditierungsrat die Beschwerde zeitgleich mit der Akkreditierung der PH Zürich zu behandeln. In Anbetracht des oben erwähnten Prinzips und unter Berücksichtigung des Interesses des Beschwerdeführers an einer schnellen Antwort, entscheidet das Schweizerische Akkreditierungsrat daher über beide Punkte in einem einzigen Entscheid.

B. Beschwerde

1. Beschwerde der PH Zürich

In ihrer Beschwerde hält die PH Zürich fest, dass sich ihre Beschwerde explizit nicht auf inhaltliche, materielle Fragen bezieht. Die PH Zürich stellt «den Prozess zur Erstellung und Nachvollziehbarkeit von Bericht und Antrag der AAQ» in Frage. Die Beschwerde der PH Zürich stellt auf folgende zwei Punkte ab:

1. Prozessual: Die Einschätzung der Gutachtergruppe wird durch eine individuelle Einschätzung, die des Direktors AAQ, übersteuert. Eine solche «individuelle Einschätzung, welche in einen offiziellen Antrag der AAQ mündet, müsste argumentativ begründet und nachvollziehbar sein, insbesondere dann, wenn Auflagen formuliert werden, die nicht einfach Empfehlungen der Gutachtergruppe anders gewichten, sondern für andere Standards überraschend und ohne Herleitung Auflagen formuliert.»

2. Sachlich-argumentativ: Im Antrag erfolgt die Empfehlung für diese zwei Auflagen mit folgender Begründung: «Der Direktor AAQ prüft in seinem Antrag (deshalb) die Frage, ob die Argumentation der Gutachtergruppe kohärent, d.h. auf die Standards bezogen und evidenzbasiert erfolgt und stellt die Konsistenz mit bisherigen Anträgen sicher». Für die beiden Auflagen fehlt jedoch eine Begründung, nach welchen Kriterien dieser Vergleich mit anderen Hochschulen erfolgt. Die knappe Begründung durch den Direktor AAQ steht im Widerspruch zur differenzierten Darlegung durch die Gutachtergruppe. Die PH Zürich hat in ihrer Stellungnahme zum vorläufigen Bericht auf diese mangelhafte Begründung hingewiesen (Teil D). Im definitiven Bericht wurde jedoch darauf nicht eingegangen; die zusätzlichen Ausführungen beschränken sich lediglich auf die Rechtsgrundlagen zum Vorgehen der AAQ.

2. Erwägungen des Akkreditierungsrats zur Beschwerde der PH Zürich

Der Kritik der Beschwerdeführerin, dass mit dem Antrag des Direktors AAQ die Einschätzung der Gutachtergruppe durch eine individuelle Einschätzung übersteuert wird, hält der Akkreditierungsrat entgegen, dass der Direktor AAQ nicht als Individuum Antrag stellt, sondern als «Behörde» im Rahmen des durch die Akkreditierungsverordnung definierten Verfahrens. Der Akkreditierungsrat weist weiter daraufhin, dass die Prüfung der Bewertung der Gutachtergruppe durch die Agentur als interne Qualitätssicherung des Verfahrens zu werten ist. Darüber hinaus ist der Gutachterbericht nach Art. 12 Abs. 3 Buchstabe c der Akkreditierungsverordnung HFKG, ein Vorschlag an die Agentur und keine Stellungnahme, von der die Agentur nicht abweichen darf.

Der Antrag der Agentur kann nicht mit der Vorbereitung des Entscheids des Akkreditierungsrats gleichgesetzt werden; der Antrag der Agentur ist vielmehr als Stellungnahme der verfahrensführenden Agentur zuhanden der Entscheidungsinstanz zu sehen. Gemäss Artikel 15 Absatz 1 der Akkreditierungsverordnung HFKK ist der Akkreditierungsrat in keiner Weise an oder durch den Antrag der Agentur in seiner Entscheidung gebunden; er entscheidet frei in Kenntnis der Selbstbeurteilung, des Berichts der Gutachtergruppe, des Antrags der Agentur und der Stellungnahme der Hochschule. Der Bericht der Gutachtergruppe ist eine der Entscheidungsgrundlagen für den Akkreditierungsrat, dazu kommen der Antrag der Agentur und die Stellungnahme der Hochschule

Der Akkreditierungsrat kann den zweiten Punkt der Beschwerde – es fehle die Begründung für die beiden Auflagen – nicht teilen. Die Agentur spiegelt Feststellungen der Gutachtergruppe mit dem Wortlaut der Standards und leitet aus der daraus entstehenden Differenz Auflagen ab.

In ihren Analysen zu den Standard 1.3, 2.4, 3.1, 3.2 und 3.4 macht die Gutachtergruppe eine Reihe von Feststellungen, welche in der Summe die Einschätzung der Gutachtergruppe untermauern, dass «das Institut Unterstrass eine Sonderposition in der institutionellen Architektur der PH Zürich ein und scheint vom QM-System der PH Zürich nicht im gleichem Ausmass wie alle anderen Organisationseinheiten erreicht zu werden.» Die Agentur führt diese Feststellungen im Einzelnen auf, kontrastiert sie mit der Akkreditierungsanforderung nach Artikel 30 Absatz 1, den die Qualitätsstandards konkretisieren, und leitet daraus eine Auflage ab.

In ihrer Analyse zu Standard 2.4 stellt die Gutachtergruppe an keinem Ort fest, dass die PH Zürich Ziele in der Nachhaltigkeit definiert. Die Agentur verweist in ihrem Antrag auf vergleichbare Bewertungen anderer Hochschulen und begründet eine Auflage mit der Konsistenz der Entscheidungsfindung.

Der Akkreditierungsrat kann der Argumentation der PH Zürich nicht folgen: die Agentur begründet

Auflage 1 (Standard 1.1) mit zahlreichen Feststellungen der Gutachtergruppe. Die Auflage 2 (Standard 2.4) begründet die Agentur mit fehlenden Feststellungen der Gutachtergruppe und daran anschliessend mit der Forderung nach Konsistenz der Entscheidungsfindung.

C. Akkreditierungsentscheid

1. Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachtergruppe stellt der PH Zürich in ihrem Bericht vom 17. November 2020 ein sehr gutes Zeugnis aus: Mit den Angeboten und Leistungen in der Lehre, der Forschung und Entwicklung, der Weiterbildung und den Dienstleistungen erfülle die PH Zürich ihren Leistungsauftrag vorzüglich.

Für die weitere Entwicklung des Qualitätssicherungssystems stellt die Gutachtergruppe in ihren Empfehlungen die Konsolidierung in den Vordergrund. Sie empfiehlt:

- die Teilstrategien der Leistungsbereiche kritisch zu sichten und Abstimmungsmöglichkeiten zu suchen, um zu mehr Kohärenz zu gelangen;
- die Evaluationspraxen in den Leistungsbereichen enger abzustimmen und stärker zu formalisieren;
- die Anstellungsmodalitäten des wissenschaftlichen Nachwuchses und die Betreuung von Doktorierenden zu harmonisieren («die Heterogenität ... zu überprüfen»);
- die Koordination und Abstimmung der hochschulweiten Kommunikation voranzutreiben.

Die Gutachtergruppe erkennt in ihrer Analyse keinen Anlass für Auflagen und schlägt vor, die PH Zürich ohne Auflagen zu akkreditieren.

2. Akkreditierungsantrag der AAQ

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

Die Erwägungen der Gutachtergruppe sowie deren Empfehlungen lassen eine Hochschule erkennen, die in den vergangenen Jahren Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung entwickelt hat. Gleichzeitig ist das System noch sehr jung. Die AAQ will deshalb drei Aspekte besonders würdigen:

- Umsetzung der Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung
- Standard 2.4: Nachhaltigkeit
- Einbezug des Instituts Unterstrass in das Qualitätssicherungssystem

Umsetzung der Konzepte und Mechanismen

Die Erwägungen der Gutachtergruppe sowie deren Empfehlungen lassen eine Hochschule erkennen, die in den vergangenen Jahren Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung entwickelt hat. Gleichzeitig wird auch greifbar, dass die Umsetzung nicht überall oder

nicht vollständig erfolgt ist. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass das System noch sehr jung ist (Statusberichte Projektmanagement, Ergebnisbericht Mitarbeitendenbefragung, Qualitätsstrategie 2018-2021; Konzept Indikatorensystem: 2019; Revision der Geschäftsordnung HSV: 2019).

Die Erwägungen der Gutachtergruppe zeigen auf, dass die PH Zürich für alle Standards Konzepte und Mechanismen entwickelt hat. Während die Umsetzung für die AAQ nicht für alle Standards erkennbar wird, ergibt die Analyse der Gutachtergruppe mit Ausnahme von Standard 2.4 jedoch keinen Bedarf für eine Auflage.

Standard 2.4 Nachhaltigkeit

In ihren Ausführungen zu Standard 2.4 beschreibt die Gutachtergruppe einen Fächer von Leistungen der PH Zürich, welche die Erfüllung des ersten Teils des Standards – «Die Hochschule (...) berücksichtigt, dass die Aufgaben im Einklang mit einer wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltigen Entwicklung erfüllt werden.» – umfangreich belegen. Hingegen finden sich im Bericht der Gutachtergruppe keine Hinweise, wie die PH Zürich den zweiten Teil des Standards – («Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass sich die Hochschule ... in diesem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt.») erfüllt. Die AAQ hält mit Blick auf die bisherigen Anträge und Entscheidungen eine Auflage für angemessen.

Einbezug des Instituts Unterstrass

Der Bericht der Gutachtergruppe führt das Institut Unterstrass als selbständige, private Institution für die Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen der Vorschul- und Primarstufe ein, das von einem Trägerverein geführt und mit einem Kooperationsvertrag an die PH Zürich angegliedert ist. Die Studierenden des Instituts sind an der PH Zürich immatrikuliert und erhalten bei erfolgreichem Studienabschluss ein Diplom der PH Zürich.

In der Analyse von Standard 1.3 stellt die Gutachtergruppe fest: «Von aussen betrachtet nimmt das Institut Unterstrass eine Sonderposition in der institutionellen Architektur der PH Zürich ein und scheint vom QM-System der PH Zürich nicht im gleichem Ausmass wie alle anderen Organisationseinheiten erreicht zu werden.» (S. 10). Weiter führt die Gutachtergruppe aus, dass das «Rahmenkonzept Qualität» als gemeinsamer, verbindlicher Rahmen auch für das Institut gelten soll. Es werde jedoch nicht deutlich, welche Prozesse auf dieser Basis geplant oder ggf. bereits verankert sind. So ist das Institut in der Kommission Qualitätsmanagement der PH Zürich, welche die Hochschulleitung im Betrieb des QM-Systems berät, nicht vertreten. Nach dem Verweis, dass der Zusammenschluss unter gleichzeitigem Erhalt der Autonomie des Instituts Unterstrass politisch gewollt sei, schliesst die Gutachtergruppe ihre Erwägungen mit der Feststellung, es erweise sich «als anspruchsvoll, die gelebte Praxis der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung eines autonomen Instituts als angegliederter Teil der PH Zürich nachzuvollziehen».

In der Analyse zu Standard 2.4 zeigt die Gutachtergruppe, dass die Mitwirkung von Dozierenden und Studierenden des Instituts Unterstrass über Konvente gewährleistet ist. Daraus muss jedoch weiter gefolgert werden, dass die Mitwirkung der Studierenden und Dozierenden des Instituts Unterstrasse sich auf das Institut beschränkt, was wiederum auf eine hohe Eigenständigkeit des Instituts hinweist.

In den Erwägungen zu Standard 3.1 findet sich ein Hinweis, dass gemäss gemeinsamer Professorenstellenplanung eine Professorin am Institut Unterstrass zum Forschungspersonal der PH Zürich zählt.

Die Analyse zu Standard 3.2 lässt erkennen, dass das Institut über eigene Prozesse für die Evaluation verfügt.

In der Analyse zu Standard 3.4 stellt die Gutachtergruppe fest, dass das Institut Unterstrass über eigene Dokumente bezüglich der Aufnahme von Studierenden verfügt.

Die Gutachtergruppe stellt abschliessend fest: «Das Rahmenkonzept «Qualität» mit der Darlegung des Qualitätsverständnisses, der Qualitätskultur und des Qualitätsmanagementsystem mit seinen konstituierenden Elementen wird zwar als verbindliche Grundlage anerkannt, die konkrete Umsetzung – angepasst an die Grösse und die ressourcenbezogenen Möglichkeiten des Instituts – bleibt aber in vielerlei Hinsicht offen. Daher empfehlen die Gutachterinnen und der Gutachter, die Einbindung des Instituts Unterstrass in das Qualitätsmanagement der PH Zürich massgeblich zu stärken.» (S. 42)

Das Institut Unterstrass wird vom QM-System «nicht im gleichen Ausmass wie die anderen Bereiche erreicht» (S. 42). Das stellt mit Blick auf die Akkreditierungsvoraussetzungen nach Artikel 30 HFKG einen gravierenden Mangel dar, der allerdings behoben werden kann. Das Instrument dafür könnte eine Auflage sein zu Standard 1.1 mit Verweis auf Standards 1.2, 1.3, 2.3, 3.1, 3.2 und 3.4.

In ihrem Akkreditierungsantrag an den Akkreditierungsrat weicht die AAQ gestützt auf die obigen Erwägungen von der Empfehlung der Gutachtergruppe ab und beantragt gestützt auf:

- den Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich
- den Bericht der Gutachtergruppe
- die Stellungnahme der PH Zürich

die Akkreditierung der PH Zürich mit zwei Auflagen:

- Auflage 1 (zu Standard 1.1):
Die PH Zürich zeigt auf, wie sie die Umsetzung des «Rahmenkonzeptes Qualität» am Institut Unterstrass gewährleistet.
- Auflage 2 (zu Standard 2.4):
Die PH Zürich muss im Bereich der nachhaltigen Entwicklung Ziele definieren sowie diese im Qualitätssicherungssystem abbilden und umsetzen.

Die AAQ hält eine Frist von 24 Monaten zur Erfüllung der Auflagen für angemessen.

Die AAQ schlägt vor, die Auflagenüberprüfung mit einer «Sur Dossier-Prüfung» mit 2 Gutachtenden durchzuführen.

3. *Stellungnahme der PH Zürich*

Die PH Zürich bedankt sich in ihrer Stellungnahme vom 17. Dezember 2020 für die sorgfältige Analyse und die differenzierte Beurteilung durch die Gutachtergruppe. Allerdings stellt die PH Zürich die von der AAQ in ihrem Antrag formulierten Auflagen in Frage. Dabei führt sie keine neuen materiellen Argumente an, sondern stellt grundsätzlich die Legitimation der Agentur in Frage, den Bericht und die Empfehlung der Gutachtergruppe auf Kohärenz und Konsistenz zu prüfen. Eine materielle Würdigung unter Sicherstellung der Gleichbehandlung der Hochschulen sei Sache des Schweizerischen Akkreditierungsrats.

Die von der Gutachtergruppe abweichende Beurteilung durch die AAQ werfe für die PH Zürich insgesamt Fragen auf und sei nicht nachvollziehbar, da sie nicht auf der Feststellung zusätzlicher Defizite basiere.

4. *Würdigung der Stellungnahme durch die AAQ*

In der Einleitung zum definitiven Antrag bezieht sich die AAQ auf die Stellungnahme der PH Zürich: sie begründet das Vorgehen, in ihrem Antrag den Bericht der Gutachtergruppe zu prüfen und gegebenenfalls vorzuschlagen, Auflagen zu streichen oder Auflagen hinzuzufügen.

Die AAQ bleibt bei ihrer Begründung für die beiden Auflagen zu Standard 1.1 und Standard 2.4.

5. *Beurteilung des Schweizerischen Akkreditierungsrats*

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

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

Der Akkreditierungsrat hält die Erwägungen der Agentur zum Einbezug des Instituts Unterstrass für schlüssig und die von der Agentur vorgeschlagene Auflage zu Standard 1.1 für begründet. Um Standard 1.1 zu erfüllen, muss eine Hochschule sicherstellen, dass ihre Qualitätssicherungsstrategie von allen ihren Komponenten, ob intern oder assoziiert, befolgt wird. Dies ist hier nur teilweise der Fall: Die Agentur hat anhand der Feststellungen der Gutachtergruppe im Bericht aufgezeigt, dass diese Anforderung Institut Unterstrass nicht erfüllt wird. Der Akkreditierungsrat bewertet Standard 1.1 als teilweise erfüllt.

Mit Blick auf Standard 2.4 stellt der Akkreditierungsrat fest, dass der Bericht der Gutachtergruppe nicht explizit auf die Definition von Zielen in der Nachhaltigkeit eingeht. Der Wortlaut des Standards verlangt ausdrücklich, dass sich eine Hochschule Ziele setzt, was hier nicht der Fall zu sein scheint. Wie in anderen Akkreditierungsverfahren auch, hat die AAQ auf diesen Mangel hingewiesen und eine entsprechende Auflage vorgeschlagen, ähnlich wie das der Akkreditierungsrat bei anderen Gelegenheiten ratifiziert hat. Der Grundsatz der Gleichbehandlung wäre nicht gewahrt, wenn der

Vorschlag der AAQ in diesem Punkt korrigiert würde. Er hält die von der AAQ vorgeschlagene Auflage für schlüssig. Der Akkreditierungsrat bewertet Standard 2.4 als teilweise erfüllt.

IV. Entscheid

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

1. Der Schweizerische Akkreditierungsrat entscheidet, die Beschwerde der PH Zürich gegen den Antrag der AAQ im Rahmen der Entscheidung über die institutionelle Akkreditierung zu behandeln.
2. Der Schweizerische Akkreditierungsrat weist die Beschwerde der PH Zürich ab.
3. Der Schweizerische Akkreditierungsrat stellt fest, dass das Verfahren der institutionellen Akkreditierung gemäss den Vorgaben des HFKG und der Akkreditierungsverordnung HFKG durchgeführt wurde und dass die vorliegende Dokumentation geeignet ist, einen Entscheid zu treffen.
4. Der Akkreditierungsrat weicht in seiner Bewertung der Standards 1.1 und 2.4 von der Bewertung der Gutachtergruppe ab: sie sind teilweise erfüllt.
5. Der Schweizerische Akkreditierungsrat akkreditiert die PH Zürich unter nachstehenden Auflagen:
 - 5.1 Auflage 1 (zu Standard 1.1):
Die PH Zürich zeigt auf, wie sie die Umsetzung des «Rahmenkonzeptes Qualität» am Institut Unterstrass gewährleistet.
 - 5.2 Auflage 2 (zu Standard 2.4):
Die PH Zürich muss im Bereich der nachhaltigen Entwicklung Ziele definieren sowie diese im Qualitätssicherungssystem abbilden und umsetzen.
6. Die PH Zürich muss dem Akkreditierungsrat innerhalb von 24 Monaten ab Entscheid des Akkreditierungsrats, d.h. bis zum 25. März 2023, Bericht über die Erfüllung der Auflagen erstatten.
7. Die Überprüfung der Auflagenerfüllung erfolgt durch eine «Sur Dossier-Prüfung» mit 2 Gutachtenden.
8. Die PH Zürich erhält mit der institutionellen Akkreditierung das Recht, sich als «Pädagogische Hochschule» zu bezeichnen.
9. Der Schweizerische Akkreditierungsrat erteilt die Akkreditierung für eine Dauer von sieben Jahren ab dem Datum des Entscheids, d. h. bis zum 25.03.2028.
10. Der Schweizerische Akkreditierungsrat veröffentlicht die Akkreditierung in elektronischer Form auf www.akkreditierungsrat.ch.
11. Der Schweizerische Akkreditierungsrat stellt der PH Zürich eine Urkunde aus.
12. Die PH Zürich erhält das Recht, das Siegel «institutionell akkreditiert» zu verwenden.

13. Diese Verfügung geht in Kopie an die Agentur zur Publikation mit dem Bericht zum Verfahren.

Bern, 26. März 2021

Präsident des Schweizerischen
Akkreditierungsrats



Prof. Dr. Jean-Marc Rapp

Rechtsmittelbelehrung:

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



Teil B
Antrag der AAQ

13. Januar 2021





Inhalt

1	Gesetzliche Grundlagen	1
2	Ziel und Gegenstand.....	1
3	Verfahren	1
3.1	Eintreten	1
3.2	Zeitplan	2
3.3	Gutachtergruppe	2
3.4	Selbstbeurteilungsbericht.....	2
3.5	Vorvisite und Vor-Ort-Visite.....	3
3.6	Bericht der Gutachtergruppe.....	3
3.7	Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule Zürich	3
4	Akkreditierungsantrag der AAQ	4
4.1	Ausgangslage	5
4.2	Erwägungen	5
4.3	Antrag.....	8

1 Gesetzliche Grundlagen

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

Die Akkreditierungsverordnung HFKG vom 28. Mai 2015 (Stand am 1. Januar 2018) konkretisiert die Voraussetzungen für die Akkreditierung gemäss Artikel 30 HFKG; sie präzisiert die Verfahrensregeln und die Qualitätsstandards.

2 Ziel und Gegenstand

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

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

3 Verfahren

3.1 Eintreten

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

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

Die PH Zürich hat ihr Gesuch auf Akkreditierung als Pädagogische Hochschule am 14. Juni 2019 beim Schweizerischen Akkreditierungsrat (SAR) eingereicht. An seiner Sitzung vom 27. September 2019 hat der SAR Eintreten beschlossen und die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ mit der Durchführung des Verfahrens der institutionellen Akkreditierung beauftragt.



3.2 Zeitplan

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

27.09.2019	Eintreten
20.09.2019	Eröffnungssitzung
26.06.2020	Abgabe Selbstbeurteilungsbericht
20.08.2020	Vorvisite
22.-24.09.2020	Vor-Ort-Visite
23.11.2020	Vorläufiger Bericht und Akkreditierungsantrag AAQ
17.12.2020	Stellungnahme PH Zürich
13.01.2021	Definitiver Bericht und Akkreditierungsantrag AAQ
26.03.2021	Akkreditierungsentscheid durch den Schweizerischen Akkreditierungsrat, Publikation des Berichts zur externen Begutachtung auf der Webseite der AAQ

3.3 Gutachtergruppe

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

Die Longlist wurde vom Schweizerischen Akkreditierungsrat am 27. September 2019 genehmigt.

Die AAQ hat die Gutachtergruppe daraufhin mit folgenden Personen besetzt:

- Dr. Gabriele Böheim-Galehr, em. Vizerektorin, Pädagogische Hochschule Vorarlberg;
- Giuliana Cossi Schilliger, Mitverantwortliche Qualitätsmanagement, PH Schwyz;
- Prof. Dr. Doris Edelmann, Institutsleiterin, Institut für Forschung, Entwicklung, Evaluation, PH Bern;
- Matthias Lippuner, Student Bachelorstudiengang Kindergarten und Primarstufe, PH St. Gallen;
- Prof. Dr. Luzia Truniger, Gründungsdirektorin Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, seit 2017 HochschulConsulting.

Frau Prof. Dr. Truniger wurde von der AAQ als Vorsitzende der Gutachtergruppe benannt.

3.4 Selbstbeurteilungsbericht

Die PH Zürich hat ihren Selbstbeurteilungsbericht fristgerecht am 26.06.2019 bei der AAQ eingereicht.

Bereits 2015 hat die PH Zürich ein Vorprojekt zu Institutionellen Akkreditierung gestartet, um Handlungsfelder zu identifizieren zur Erfüllung der Qualitätsstandards. 2018 wurde dann das Projekt «QM-System der PH Zürich» lanciert und die Kommission Qualitätsmanagement gegründet. Im gleichen Jahr wurde das Projekt «Institutionelle Akkreditierung» an der PH Zürich begonnen. Die Kommission Qualitätsmanagement hat die Phase der Selbstbeurteilung geführt, in den Prozess der Selbstbeurteilung wurden alle Organisationseinheiten als auch die

Hochschulversammlung einbezogen. Die Hochschulleitung hat den Selbstbeurteilungsbericht schliesslich im Juni 2020 verabschiedet.

In den insgesamt 6 Kapiteln des Selbstbeurteilungsberichts wird zunächst die PH Zürich vorgestellt, weiter der Prozess der Selbstbeurteilung geschildert sowie der Umgang mit Ergebnissen aus früheren Verfahren. Im Anschluss wird das Qualitätsmanagementsystem der PH Zürich präsentiert und eine Analyse der Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung vorgenommen. Der Bericht schliesst ab mit einem Aktionsplan für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems. Zu jedem Standard wurde eine klare Beschreibung und Analyse vorgenommen, ein Fazit gezogen und die Vorhaben bezüglich Weiterentwicklung formuliert.

Der Bericht bot den Gutachterinnen und dem Gutachter eine sehr gute Grundlage für die externe Beurteilung. Insgesamt ist der Bericht bestens strukturiert und gut lesbar, die Beilagen und Links sorgfältig aufbereitet.

3.5 Vorvisite und Vor-Ort-Visite

Die Vorvisite im Rahmen der institutionellen Akkreditierung der PH Zürich hat am 20. August 2020 stattgefunden. In einem ersten Teil hat die AAQ der Gutachtergruppe die Hochschullandschaft Schweiz präsentiert. Im Anschluss haben die Anwesenden von Hochschulseite die PH Zürich und deren Qualitätsmanagementsystem den Gutachterinnen und dem Gutachter vorgestellt. Zum Abschluss dieses ersten Blocks am Vormittag wurde die Gutachtergruppe durch die AAQ zu Hintergrund, Ziel und Ablauf der institutionellen Akkreditierung informiert.

In einem zweiten Teil hat die Gutachtergruppe eine erste Analyse des Selbstbeurteilungsberichts vorgenommen und sich auf das Treffen mit der Hochschulleitung vorbereitet. Die Gutachtergruppe hat im Rahmen dieser Sitzung auch das Programm für die Vor-Ort-Visite (ohne Änderungen) verabschiedet. Darüberhinaus ist der Wunsch nach einem nachzureichenden Dokument identifiziert worden, das zur Vorbereitung der Vor-Ort-Visite von der Gutachtergruppe als hilfreich eingeschätzt wurde:

- eine Übersicht zu den zentralen und dezentralen Stellenprozenten, die für Qualitätssicherung und -entwicklung vorgesehen sind.

Die PH Zürich hat das von den Gutachtenden gewünschte Dokument fristgerecht nachgereicht.

Die Vor-Ort-Visite fand vom 22. bis 24. September 2020, ebenfalls in den Räumlichkeiten der PH Zürich statt. Die Gespräche waren geprägt von einer sehr offenen, wertschätzenden und konstruktiven Atmosphäre; die Visiten waren von Seiten der PH Zürich bestens organisiert.

3.6 Bericht der Gutachtergruppe

Der Bericht der Gutachtergruppe lag zeitgerecht vor und konnte am 23. November 2020, zusammen mit dem Akkreditierungsantrag der AAQ, der PH Zürich zur Stellungnahme vorgelegt werden.

3.7 Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule Zürich

Die PH Zürich hat ihre Stellungnahme zum vorläufigen Bericht der externen Evaluation am 17. Dezember 2020 bei der AAQ eingereicht. Die Hochschule verdankt den Gesamtbericht und die Arbeit der Gutachtergruppe und der Projektleiterinnen der AAQ. Sie nimmt sowohl zu Teil C, dem Bericht der Gutachtergruppe, sowie zu Teil B, dem Antrag AAQ, Stellung.

Die PH Zürich schätzt die Hinweise für weitere Entwicklungs- und Optimierungsmöglichkeiten, die der Gutachterbericht formuliert als wertvoll für die Weiterentwicklung der eigenen

Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Die Gutachtergruppe hat in ihrem Bericht neun Qualitätsstandards als «vollständig erfüllt» und weitere neun als «grössenteils erfüllt» beurteilt und sich auf dieser Grundlage für eine Akkreditierung der PH Zürich ohne Auflagen ausgesprochen.

In ihrem Antrag bewertet die AAQ zwei Qualitätsstandards anders als die Gutachtergruppe, entsprechend schlägt die AAQ in ihrem Antrag der AAQ zwei Auflagen vor. Diese abweichende Beurteilung wirft für die PH Zürich Fragen auf: Da die vorgeschlagenen Auflagen nicht auf der Feststellung zusätzlicher Defizite basieren, kann die PH Zürich die beantragten Auflagen inhaltlich nicht nachvollziehen. Dass der Direktor der AAQ die Beurteilung der Gutachtergruppe auf Kohärenz und Konsistenz prüft und eine eigene Beurteilung vornimmt, steht für die PH Zürich im Widerspruch zum diskursiv angelegten Verfahren und zum eingeräumten Ermessensspielraum bei der Beurteilung durch die Gutachterinnen und Gutachter als *peers*. Eine materielle Würdigung unter Sicherstellung der Gleichbehandlung der Hochschulen sei nach Einschätzung der PH Zürich Sache des Schweizerischen Akkreditierungsrats.

4 Akkreditierungsantrag der AAQ

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.

Hingegen müssen die Akkreditierungsanträge konsistent sein: Gleiche Befunde müssen zu den gleichen Anträgen führen. Der Direktor AAQ prüft in seinem Antrag deshalb die Frage, ob die Argumentation der Gutachtergruppe kohärent, d.h. auf die Standards bezogen und evidenzbasiert erfolgt und stellt die Konsistenz mit bisherigen Anträgen sicher.

In ihrer Stellungnahme stellt die PH Zürich die von der AAQ in ihrem Antrag vorgeschlagenen Auflagen in Frage. Dabei führt sie keine neuen materiellen Argumente an, sondern stellt grundsätzlich die Legitimation der Agentur in Frage, den Bericht und die Empfehlung der Gutachtergruppe auf Kohärenz und Konsistenz zu prüfen. Eine materielle Würdigung unter Sicherstellung der Gleichbehandlung der Hochschulen sei Sache des Schweizerischen Akkreditierungsrats.

Die AAQ begründet das Vorgehen, im Antrag den Bericht der Gutachtergruppe zu prüfen und gegebenenfalls vorzuschlagen, Auflagen zu streichen oder Auflagen hinzuzufügen, wie folgt:

- Die institutionelle Akkreditierung nach HFKG ist ein Verwaltungsverfahren. Im Rahmen dieses Verfahrens werden im Gesetz definierte Voraussetzungen für die institutionelle Akkreditierung (Art. 30 Abs. 1 HFKG) geprüft.
- Artikel 33 HFKG bezeichnet den Schweizerischen Akkreditierungsrat als Entscheidungsinstanz. Damit ist er auch für die materielle Würdigung der vorgelegten Unterlagen und die Sicherstellung der Gleichbehandlung der Hochschulen zuständig ist. Grundlage des Entscheids des Akkreditierungsrats und der materiellen Würdigung sowie der Sicherstellung der Gleichbehandlung der Hochschulen ist der ebenfalls gemäss Artikel 33 HFKG der Antrag der Agentur.
- Artikel 32 HFKG bezeichnet die Agentur als für die Durchführung des Verfahrens zuständig, d.h. es ist ihre Aufgabe den Sachverhalt zu erstellen.

- Ein wesentliches Sachverhaltelement ist der Bericht der Gutachtergruppe (Art. 12 Akkreditierungsverordnung) im Sinne eines Gutachten von Sachverständigen nach Verwaltungsverfahrensgesetz (Art. 12 Bst. e). Aus dem Verwaltungsverfahrensgesetz entsteht für die verfahrensführende Agentur die Pflicht, den Bericht der Gutachtergruppe zu prüfen, da nur ein vollständiger und kohärenter Bericht als Grundlage für den Entscheid des Akkreditierungsrates dienen kann.
- Artikel 32 HFKG verlangt weiter, dass die Verfahren internationalen Standards, d.h. den European Standards and Guideline for quality assurance in the European Higher Education Area, entsprechen. Standard 2.5 definiert, dass «Any outcomes or judgements made as the result of external quality assurance should be based on explicit and published criteria that are applied consistently, irrespective of whether the process leads to a formal decision.» Mit der Prüfung des Berichts der Gutachtergruppe auf Kohärenz und Konsistenz entspricht die Agentur dieser Anforderung.
- Der Akkreditierungsrat entscheidet auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts der Hochschule, des Berichts der Gutachtergruppe, des Antrags der Agentur und der Stellungnahme. Er ist in Kenntnis des Sachverhalts und kann damit seine Verantwortung als Entscheidungsinstanz ausüben. Der Akkreditierungsrat ist durch die Überlegungen der Agentur und allfällige von der Empfehlung der Gutachtergruppe abweichende Vorschläge nicht eingeschränkt.

4.1 Ausgangslage

Die Pädagogische Hochschule Zürich (PH Zürich) wurde 2002 durch die Zusammenlegung von elf bisherigen Institutionen der Ausbildung von Lehrpersonen gegründet. Das Fachhochschulgesetz sowie das Gesetz über die Pädagogische Hochschule legen den Leistungsauftrag der PH Zürich fest. Dieser setzt sich aus der Ausbildung für angehende Lehrpersonen aller Stufen, der Weiterbildung für Lehrpersonen, Schulleitungen, Schulbehörden und Hochschuldozierenden, der Forschung & Entwicklung (F&E) sowie den Dienstleistungen zusammen.

In der Lehre zählte die PH Zürich 2019 3'627 Studierende und 22'080 Teilnehmende von Weiterbildungsveranstaltungen. In der Forschung weist die PH Zürich 50 F & E-Projekte aus, mit denen sie einen Beitrag zum wissenschaftlichen Diskurs über Bildung, Schule und Unterricht führen will und zur disziplinären Weiterentwicklung der Wissensbasis für die pädagogischen Berufe beitragen will. Lehre und Forschung werden von 68 Professorinnen und Professoren, 278 Dozierenden sowie 281 wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Assistierenden geleistet. Die PH Zürich ist mit 100 Partnerhochschulen in 32 Ländern weltweit verbunden, mit denen sie im Rahmen von Mobilitätsprogrammen, Forschungsprojekten, Weiterbildungen und in der Nachwuchsförderung eng kooperiert.

Mit ihren 891 Mitarbeitenden ist die PH Zürich zum Zeitpunkt der Akkreditierung eine Teilschule der Zürcher Fachhochschule (ZFH). Da die Teilschulen, anders als die ZFH, über Rechtspersönlichkeit, über eigene Strategien und operative Autonomie verfügen, unterziehen sich die Teilschulen der ZFH – ZHAW, ZHdK und PHZH – einzeln der institutionellen Akkreditierung.

4.2 Erwägungen

Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe

Die Gutachtergruppe stellt der PH Zürich in ihrem Bericht vom 17. November 2020 eine sehr gutes Zeugnis aus: «Mit den Angeboten und Leistungen in der Lehre, der Forschung und Entwicklung und der Weiterbildung und den Dienstleistungen erfüllt die PH Zürich ihren

Leistungsauftrag vorzüglich. In den letzten Jahren wurden in umfangreichen Projekten beachtliche Klärungs- und Aufbauarbeiten sowie ausgezeichnete konzeptionelle Fundierungen geleistet. Die Entwicklungsvorhaben und die weitere Profilierung und Positionierung der Leistungsbereiche wird ausdrücklich unterstützt.» (Teil C Bericht der Gutachtendenrgruppe, S. 41).

Mit Blick auf das Qualitätssicherungssystem hält die Gutachtergruppe in ihrer gesamthaften Beurteilung und dem Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems einleitend fest: «Die PH Zürich verfügt über eine fundierte, differenzierte Gesamtkonzeption des Qualitätsmanagementsystems zur hochschulweiten Sicherung und Entwicklung der Qualität. In den letzten Jahren wurde hierfür viel Aufbauarbeit geleistet, die beeindruckt und überzeugt.» (S. 40).

Für die weitere Entwicklung des Qualitätssicherungssystems stellt die Gutachtergruppe in ihren Empfehlungen die Konsolidierung in den Vordergrund. Sie empfiehlt,

- das angegliederte Institut Unterstrass «in die Implementierung und Weiterentwicklung des QM-Systems massgeblich zu verstärken und es enger an das QM-System zu koppeln. Das verbindliche Rahmenkonzept, welches die Qualitätskultur, das Grundverständnis und die Gestaltung des QM-Systems mit seinen QM-Elementen an der PH Zürich beschreibt, sollte in seiner Umsetzung auch im Institut Unterstrass – abgestimmt auf seine deutlich geringere Grösse und seine Ressourcenlage – konsequent vorangetrieben werden.» (S. 43)
- die Teilstrategien der Leistungsbereiche kritisch zu sichten und Abstimmungsmöglichkeiten zu suchen, um zu mehr Kohärenz zu gelangen;
- die Evaluationspraxen in den Leistungsbereichen enger abzustimmen und stärker zu formalisieren;
- die weitere Entwicklung einer strategischen Personalplanung weiterzuverfolgen;
- die Anstellungsmodalitäten des wissenschaftlichen Nachwuchses und die Betreuung von Doktorierenden zu harmonisieren («die Heterogenität zu überprüfen»);
- die Koordination und Abstimmung der hochschulweiten Kommunikation voranzutreiben.

Die Gutachtergruppe erkennt in ihren Erwägungen keinen Anlass für Auflagen und schlägt vor, die PH Zürich ohne Auflagen zu akkreditieren.

Würdigung der Erwägungen der Gutachtergruppe

Die AAQ stellt fest, dass die Gutachtergruppe alle Standards geprüft hat. Die Bewertungen der Gutachtergruppe und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen sind kohärent auf die Standards bezogen und im Grundsatz schlüssig nachvollziehbar. Es gilt jedoch drei Aspekte besonders zu würdigen:

- Die Umsetzung der Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung
- Standard 2.4: Nachhaltigkeit
- Einbezug des Instituts Unterstrass in das Qualitätssicherungssystem

Umsetzung der Konzepte und Mechanismen

Die Erwägungen der Gutachtergruppe sowie deren Empfehlungen lassen eine Hochschule erkennen, die in den vergangenen Jahren Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung entwickelt hat. Gleichzeitig wird auch greifbar, dass die Umsetzung nicht überall oder nicht

vollständig erfolgt ist. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass das System noch sehr jung ist (Statusberichte Projektmanagement, Ergebnisbericht Mitarbeitendenbefragung, Qualitätsstrategie 2018-2021; Konzept Indikatorensystem: 2019; Revision der Geschäftsordnung HSV: 2019).

Die Erwägungen der Gutachtergruppe zeigen auf, dass die PH Zürich für alle Standards Konzepte und Mechanismen entwickelt hat. Während die Umsetzung für die AAQ nicht für alle Standards erkennbar wird, ergibt die Analyse der Gutachtergruppe mit Ausnahme von Standard 2.4 jedoch keinen Bedarf für eine Auflage.

Standard 2.4

In ihren Ausführungen zu Standard 2.4 beschreibt die Gutachtergruppe einen Fächer von Leistungen der PH Zürich, welche die Erfüllung des ersten Teils des Standards – «Die Hochschule (...) berücksichtigt, dass die Aufgaben im Einklang mit einer wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltigen Entwicklung erfüllt werden.» – umfangreich belegen. Hingegen finden sich im Bericht der Gutachtergruppe keine Hinweise, wie die PH Zürich den zweiten Teil des Standards – («Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass sich die Hochschule ... in diesem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt.») erfüllt. Die AAQ hält mit Blick auf die bisherigen Anträge und Entscheidungen eine Auflage für angemessen.

Auflage (zu Standard 2.4)

Die PH Zürich muss im Bereich der nachhaltigen Entwicklung Ziele definieren sowie diese im Qualitätssicherungssystem abbilden und umsetzen.

Einbezug des Instituts Unterstrass

Der Bericht der Gutachtergruppe führt das Institut Unterstrass als selbständige, private Institution für die Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen der Vorschul- und Primarstufe ein, das von einem Trägerverein geführt und mit einem Kooperationsvertrag an die PH Zürich angegliedert ist. Die Studierenden des Instituts sind an der PH Zürich immatrikuliert und erhalten bei erfolgreichem Studienabschluss ein Diplom der PH Zürich.

In der Analyse von Standard 1.3 stellt die Gutachtergruppe fest: «Von aussen betrachtet nimmt das Institut Unterstrass eine Sonderposition in der institutionellen Architektur der PH Zürich ein und scheint vom QM-System der PH Zürich nicht im gleichem Ausmass wie alle anderen Organisationseinheiten erreicht zu werden.» (S. 10). Weiter führt die Gutachtergruppe aus, dass das «Rahmenkonzept Qualität» als gemeinsamer, verbindlicher Rahmen auch für das Institut sei. Es werde jedoch nicht deutlich, welche Prozesse auf dieser Basis geplant oder ggf. bereits verankert sind. So ist das Institut in der Kommission Qualitätsmanagement der PH Zürich, welche die Hochschulleitung im Betrieb des QM-Systems berät, nicht vertreten. Nach dem Verweis, dass der Zusammenschluss unter gleichzeitigem Erhalt der Autonomie des Instituts Unterstrass politisch gewollt sei, schliesst die Gutachtergruppe ihre Erwägungen mit der Feststellung, es erweise sich «als anspruchsvoll, die gelebte Praxis der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung eines autonomen Instituts als angegliederter Teil der PH Zürich nachzuvollziehen».

In der Analyse zu Standard 2.4 zeigt die Gutachtergruppe, dass die Mitwirkung von Dozierenden und Studierenden des Instituts Unterstrass über Konvente gewährleistet ist. Daraus muss jedoch weiter gefolgert werden, dass die Mitwirkung der Studierenden und Dozierenden des Instituts Unterstrasse sich auf das Institut beschränkt, was wiederum auf eine hohe Eigenständigkeit des Instituts hinweist.

In den Erwägungen zu Standard 3.1 findet sich ein Hinweis, dass gemäss gemeinsamer Professorenstellenplanung eine Professorin am Institut Unterstrass zum Forschungspersonal der PH Zürich zählt.

Die Analyse zu Standard 3.2 lässt erkennen, dass das Institut über eigene Prozesse für die Evaluation verfügt.

In der Analyse zu Standard 3.4 stellt die Gutachtergruppe fest, dass das Institut Unterstrass über eigene Dokumente bezüglich der Aufnahme von Studierenden verfügt.

Die Gutachtergruppe stellt abschliessend fest: «Das Rahmenkonzept «Qualität» mit der Darlegung des Qualitätsverständnisses, der Qualitätskultur und des Qualitätsmanagementsystem mit seinen konstituierenden Elementen wird zwar als verbindliche Grundlage anerkannt, die konkrete Umsetzung – angepasst an die Grösse und die ressourcenbezogenen Möglichkeiten des Instituts – bleibt aber in vielerlei Hinsicht offen. Daher empfehlen die Gutachterinnen und der Gutachter, die Einbindung des Instituts Unterstrass in das Qualitätsmanagement der PH Zürich massgeblich zu stärken.» (S. 42)

Das Institut Unterstrass wird vom QM-System «nicht im gleichen Ausmass wie die anderen Bereiche erreicht» (S. 42). Das stellt mit Blick auf die Akkreditierungsvoraussetzungen nach Artikel 30 HFKG einen gravierenden Mangel dar, der allerdings behoben werden kann. Das Instrument dafür könnte eine Auflage sein zu Standard 1.1 mit Verweis auf Standards 1.2, 1.3, 2.3, 3.1, 3.2 und 3.4.

Auflage (zu Standard 1.1)

Die PH Zürich zeigt auf, wie sie die Umsetzung des Rahmenkonzeptes «Qualität» am Institut Unterstrass gewährleistet.

4.3 Antrag

Die AAQ stellt fest, dass die PH Zürich die Voraussetzungen gemäss Artikel 30 HFKG für die institutionelle Akkreditierung erfüllt:

Artikel 30 Absatz 1 Bst. a und b

Die Analyse der Standards gemäss Akkreditierungsverordnung durch die Gutachtergruppe zeigt, dass die PH Zürich die Voraussetzungen nach Buchstabe a Ziffern 1,2,4,5 und 7 sowie Buchstabe c erfüllt. Sobald die PH Zürich die Auflagen erfüllt hat, sind auch die Ziffern 3 und 6 erfüllt.

Artikel 30 Absatz 2

Die Anforderungen nach Artikel 30 Absatz 2 sind für eine Pädagogische Hochschule nicht anwendbar.

Die AAQ beantragt, gestützt auf den Selbstbeurteilungsbericht der Pädagogischen Hochschule Zürich, die Analyse und die Akkreditierungsempfehlung im Bericht der Gutachtergruppe sowie die Stellungnahme der PH Zürich, die Akkreditierung der PH Zürich mit zwei Auflagen als Pädagogische Hochschule:

Auflage 1 (zu Standard 1.1)

Die PH Zürich zeigt auf, wie sie die Umsetzung des «Rahmenkonzeptes Qualität» am Institut Unterstrass gewährleistet.



Auflage 2 (Standard 2.4)

Die PH Zürich muss im Bereich der nachhaltigen Entwicklung Ziele definieren sowie diese im Qualitätssicherungssystem abbilden und umsetzen.

Die AAQ hält eine Frist von 24 Monaten für die Erfüllung der Auflagen für sinnvoll.

Die AAQ schlägt vor, die Auflagenüberprüfung im Rahmen mit einer «Sur Dossier-Prüfung» mit 2 Gutachtenden durchzuführen.



Teil C

Bericht der Gutachtendengruppe

17.11.2020





Inhalt

1 Die Pädagogische Hochschule Zürich	1
2 Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren.....	2
3 Das Qualitätssicherungssystem der PH Zürich	2
4 Analyse der Übereinstimmung der Hochschulen mit den Qualitäts-standards.....	6
5 Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems..	40
6 Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungs- systems.....	43
7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtendengruppe.....	44

1 Die Pädagogische Hochschule Zürich ¹

Die Pädagogische Hochschule Zürich (PH Zürich) ist eine selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt des Kantons Zürich mit eigener Rechtspersönlichkeit. Sie wurde 2002 aus der Zusammenführung von 11 Vorgängerinstitutionen gegründet.

Der vierfache Leistungsauftrag der PH Zürich ist im Fachhochschulgesetz (FaHG) und im Gesetz über die Pädagogische Hochschule (PHG §3) verankert. Er umfasst die Ausbildung für angehende Lehrpersonen aller Stufen, die Weiterbildung für Lehrpersonen, Schulleitungen, Schulbehörden und Hochschuldozierende (CAS- DAS- und MAS-Studiengänge, Kurse und weitere Formate), Forschung & Entwicklung (F&E) sowie Dienstleistungen für Dritte. Auf der Sekundarstufe II führt die PH Zürich berufsbegleitende Studiengänge für den Unterricht an Berufsfachschulen. Ergänzend zu den kantonalen Gesetzen stützt sich die PH Zürich auf die Anerkennungsreglemente für Lehrdiplome der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) ab. Auf Bundesebene sind das Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (HFKG) und das Berufsbildungsgesetz (BBG) massgebend.

Ende 2019 zählte die PH Zürich 3627 Studierende, was einer Verdoppelung seit 2003 entspricht, sowie 22080 Weiterbildungsteilnehmende. Mit rund 50 F&E-Projekten leistet sie einen Beitrag zum wissenschaftlichen Diskurs über Bildung, Schule und Unterricht und trägt damit zur disziplinären Weiterentwicklung der Wissensbasis für die pädagogischen Berufe bei. Die PH Zürich ist mit 100 Partnerhochschulen in 32 Ländern weltweit verbunden, mit denen sie im Rahmen von Mobilitätsprogrammen, Forschungsprojekten, Weiterbildungen und in der Nachwuchsförderung eng kooperiert.

Die PH Zürich ist eine Teilschule der Zürcher Fachhochschule (ZFH). Sie untersteht der allgemeinen Aufsicht des Regierungsrates und der Oberaufsicht des Kantonsrates. Die strategische Führung der Hochschule obliegt dem Fachhochschulrat, die operative Führung wird vom Rektor und der Hochschulleitung wahrgenommen. Seit Anfang 2018 besteht die Führungs- und Organisationsstruktur der PH Zürich aus den Hochschulleitungsbereichen Rektorat, Verwaltungsdirektion, Prorektorat Ausbildung, Prorektorat Weiterbildung und Dienstleistungen sowie dem Prorektorat Forschung & Entwicklung. Das von einem Trägerverein geführte private Institut Unterstrass ist als selbstständige Institution für die Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen der Vorschul- und Primarstufe über einen Kooperationsvertrag an die PHZH angegliedert.

Die insgesamt 891 Mitarbeitenden der PH Zürich setzen sich aus 68 Professorinnen und Professoren, 278 Dozierenden, 281 wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Assistierenden sowie 264 Mitarbeitenden im administrativen und technischen Bereich zusammen (vgl. Jahresbericht, 2019, S. 61). Die PH Zürich stützt ihre zentralen Regelungen mit internen Rechtserlassen ab. So sichert sie dem wissenschaftlichen Personal im Rahmen der rechtlichen und institutionellen Vorgaben ein Arbeitsumfeld, das unabhängiges Forschen und Lehren im Sinn der akademischen Freiheit ermöglicht.

Die PH Zürich formuliert ihr Selbstverständnis gemäss Hochschulstrategie 2018 – 2021 wie folgt: «Die PH Zürich gestaltet die Schule der Zukunft und stärkt die Lehrprofession. Die PH Zürich unterstützt eine offene und demokratische Gesellschaft, in der Menschen sich bilden und

¹ vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, vgl. Management Summary, ebd. S. 2 und 10

frei entwickeln können. Dazu gehören ein generationenübergreifendes Verständnis von Tradition, Kultur und gesellschaftlicher Entwicklung, hochschuladäquate Formen der politischen, ökologischen, sozialen, kulturellen, technologischen und wirtschaftlichen Bildung sowie ein hohes Engagement für die öffentliche Schule und den pädagogisch verstandenen Lehrberuf.» Zur Gestaltung der Zukunft und Stärkung der Lehrprofession richtet sie ihr Handeln an vier Leitlinien aus, indem sie:

- «auf die Aufgaben im pädagogischen Feld optimal vorbereitet,
- hochwertige Leistungen und Produkte erbringt,
- wegweisende Innovationen entwickelt und unterstützt sowie
- eine verlässliche Partnerschaft mit dem Berufsfeld pflegt». ²

2 Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren

Die PH Zürich hat bereits eine Reihe externer Verfahren zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung durchlaufen: Einerseits in Form von staatlichen Programmanerkennungen ihrer Studiengänge, andererseits über weitere externe Prüfverfahren, in deren Rahmen die PH Zürich zahlreiche Qualitätslabels erworben hat.

So erreichte sie im Jahr 2014 auf institutioneller Ebene die Anerkennung «Committed to Excellence» im Rahmen des Programms «Levels of Excellence», das sich am Qualitätsmodell der European Foundation for Quality Management EFQM orientiert. Alle Studiengänge der Volksschulstufe der PH Zürich sowie des angegliederten Instituts Unterstrass sind von der EDK anerkannt. 2018 sprach die EDK die Anerkennung der konsekutiven Masterstudiengänge auf Sekundarstufe I aus. Ebenso sind sechs Weiterbildungsstudiengänge von der EDK anerkannt, davon drei MAS der PH Zürich und des Instituts Unterstrass. Auf der Sekundarstufe II sind die Studiengänge der Berufsbildung vom SBFJ anerkannt. Seit 2016 ist das Auswahlverfahren für Quereinsteigende von Swiss Assessment und der Schweizerischen Vereinigung für Qualitätsmanagement und Managementsysteme (SQS) zertifiziert. Zudem ist das Zentrum für Weiterbildung der Berufsfachschulen der PH Zürich durch das eduQua-Verfahren zertifiziert.³

Abgesehen von diesen Verfahren handelt es sich bei der institutionellen Akkreditierung gemäss HFKG der PH Zürich um eine Erstakkreditierung.

3 Das Qualitätssicherungssystem der PH Zürich

In ihrem grundlegenden Qualitätsverständnis setzt die PH Zürich auf eine gelebte Qualitätskultur und einen kontinuierlich stattfindenden Diskurs über Qualität. Diese Prozesse werden unterstützt durch die in einen strategischen Rahmen eingebettete Qualitätsstrategie und ein breit abgestütztes QM-System. Das erarbeitete Rahmenkonzept «Qualität» ist dafür die Grundlage.

Das QM-System der PH Zürich ist auf ihren Leistungsauftrag zugeschnitten. Es setzt sich zusammen aus verschiedenen QM-Elementen, die untereinander vernetzt und aufeinander

² vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 12

³ vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 22-23

abgestimmt sind. Im Zentrum stehen das Qualitätsmanagement der Ausbildung, der Forschung & Entwicklung, der Weiterbildung und Dienstleistungen sowie der Verwaltungsdirektion. Jeder dieser vier Bereiche verfügt über ein eigenes QM-Konzept. Das Prozessmanagement, Projektmanagement und Indikatorensystem bilden zusammen ein eigenes QM-Element. Die weiteren verbindenden QM-Elemente sind die Zuständigkeiten im Qualitätsmanagement und die Kommunikation QM mit dem Qualitätsportal. Der Betrieb des QM-Systems wurde erst seit Kurzem aufgenommen und befindet sich in einem laufenden Prozess der Umsetzung, Optimierung und Konsolidierung. Per Ende 2021 soll die Wirkung des QM-Systems umfassend geprüft werden. Die Form der Überprüfung sowie die entsprechenden Indikatoren zur Erfassung der intendierten Wirkungen werden von der «Kommission Qualitätsmanagement» entwickelt. Die PH Zürich versteht ihr QM-System als ein für alle Mitarbeitenden verbindliches Ordnungsgerüst, das erlaubt, die spezifischen Besonderheiten der vier Leistungsbereiche zu berücksichtigen. Das QM-System basiert auf einer gemeinsamen Vorstellung einer gelebten Qualitätskultur und auf einem gemeinsamen Grundverständnis von Qualität (Rahmenkonzept «Qualität») ⁴. Was die PH Zürich unter einer gelebten Qualitätskultur versteht, hat sie in der Policy in Grundsätzen festgehalten. Die Qualitätsstrategie stützt sich darauf ab und ist in die Hochschulstrategie eingebettet. Das QM-System ist offen konzipiert. Es soll entsprechend dem Zyklus der Strategie alle vier Jahre auf seine Wirkung überprüft, ausgerichtet auf die neuen strategischen Schwerpunkte der Hochschulstrategie angepasst und weiterentwickelt werden. ⁵

Die Kommission Qualitätsmanagement wurde 2018 von der PH Zürich gegründet. Sie setzt sich aus Vertretenden aller Organisationseinheiten und der Hochschulversammlung (davon eine Studierendenvertretung) zusammen. Die Kommission berät und unterstützt die Hochschulleitung der PH Zürich in ihrer Aufgabe, eine langfristige Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung sicherzustellen und das QM-System zu betreiben. ⁶

Ergänzend zum Rahmenkonzept «Qualität» sind die QM-Elemente in je spezifischen Konzepten bzw. Grundlagen beschrieben. Diese wurden im Auftrag der Hochschulleitung erstellt, in den Organisationseinheiten mit den Führungspersonen diskutiert, von der Kommission Qualitätsmanagement begutachtet und schliesslich von der Hochschulleitung verabschiedet. Aktuell sind dies folgende Konzepte: Konzept «Prozessmanagement», Konzept «Indikatorensystem», Konzept «Qualitätsmanagement Ausbildung», Konzept «Qualitätsmanagement Weiterbildung und Dienstleistungen», Konzept «Evaluation Weiterbildung und Dienstleistungen», Konzept «Qualitätsmanagement Forschung & Entwicklung» sowie das Konzept «Qualitätsmanagement Verwaltungsdirektion». ⁷

Zum QM-Element «Projektmanagement» liegt der Entwurf eines Projektmanagement-Handbuchs vor, das Prozesse, Zuständigkeiten und benötigte Dokumente festschreibt und verbindliche Projektstandards festlegt. Zum QM-Element «Kommunikation Qualitätsmanagement und Qualitätsportal» wurde ein Grundlagenpapier erarbeitet. Darin ist festgehalten, welche Wissensziele pro Anspruchsgruppe für die Dauer des Projekts «QM-System der PH Zürich» zu erreichen sind und welche Kommunikationsformen dafür vorgesehen sind. Gleichzeitig sind darin

4 vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 27-28

5 vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PHZ Zürich 2020, S. 30

6 vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 2

7 vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 30



die Ziele, die Inhalte, der Funktionsumfang und der Aufbau des Qualitätsportals beschrieben. Die Zuständigkeiten im Bereich Qualitätsmanagement entsprechen der Führungs- und Organisationsstruktur der PH Zürich und sind in hochschulinternen Rechtserlassen sowie in Stellenbeschreibungen festgelegt.⁸

Insgesamt ist das Qualitätsmanagementsystem der PH Zürich ein relativ junges System. Die Konzepte und Grundlagen sind erarbeitet, müssen sich in der Praxis aber teilweise noch beweisen, die bisherigen Erfahrungen mit dem System und seinen Prozessen sind zwangsläufig begrenzt.

⁸ vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 30

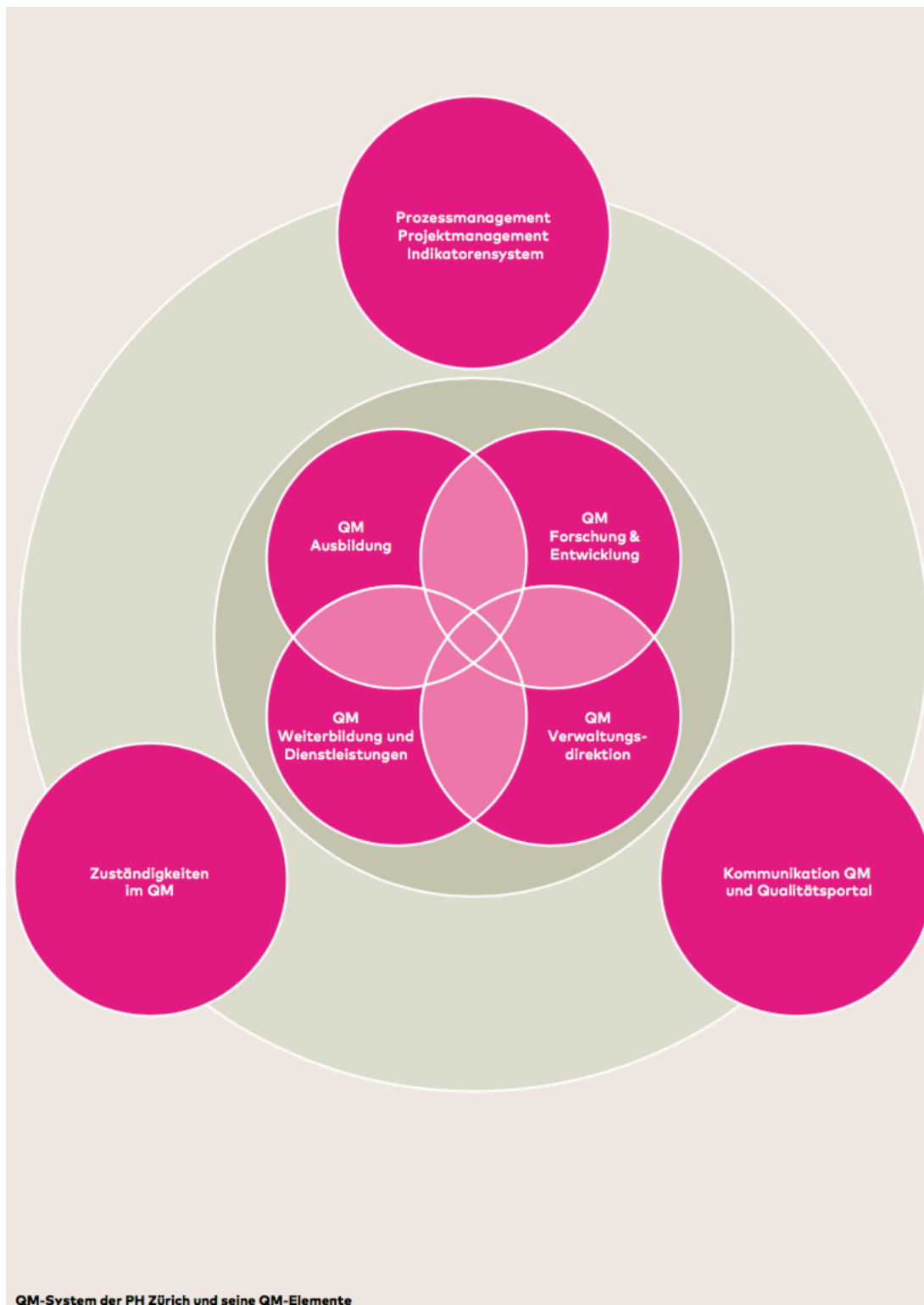


Abbildung 1: QM-System der PH Zürich und seine QM-Elemente (vgl. Rahmenkonzept Qualität PH Zürich 2019, S. 33)

4 Analyse der Übereinstimmung der Hochschulen mit den Qualitätsstandards

- 1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie

Standard 1.1:

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

Beschreibung und Analyse

Die Grundsätze zur Qualitätskultur und das Grundverständnis von Qualität sind die langfristige normative Grundlage zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der PH Zürich und als solche Bestandteile des «Rahmenkonzepts Qualität». Die Grundsätze zur Qualitätskultur sind als Policy ausgedeutet und im Verhaltenskodex integriert und definieren wesentlich das Selbstverständnis der PH Zürich. Diese Qualitätsgrundlagen entsprechen den Leitlinien des internen QM-Systems an der PHZH.

Die Qualitätsstrategie der PH Zürich basiert auf den Grundsätzen und ist jeweils mittelfristig angelegt. Die aktuelle «Qualitätsstrategie 2018 – 2021» knüpft an die übergeordnete «Hochschulstrategie 2018 – 2021» an und umfasst vier strategische Ziele: Qualitätskultur gemeinsam fördern und pflegen; das Qualitätsmanagement-System weiterentwickeln und institutionell verankern; den Qualitätsregelkreis konsequent anwenden sowie Qualitätsmanagement als Führungsaufgabe stärken.

Die Qualitätsstrategie wurde im Auftrag der Hochschulleitung durch die Kommission Qualitätsmanagement mit verschiedenen Feedbackrunden erarbeitet. Hierbei wurden alle Organisationseinheiten sowie die Hochschulleitung berücksichtigt, genehmigt wurde die Qualitätsstrategie durch den Fachhochschulrat. Für jedes der vier Ziele sind in der Umsetzungsplanung konkrete Massnahmen festgelegt, deren Umsetzungsstand die Kommission Qualitätsmanagement in einem jährlichen Statusbericht zuhanden der Hochschulleitung festhält. In den Statusberichten ist gleichzeitig die Planung des Folgejahres enthalten. Die Qualitätsstrategie wird nach den fünf Phasen des Qualitätsregelkreises geführt und ist als Prozess «Qualitätsstrategie entwickeln, umsetzen und überprüfen» definiert.

Für die PH Zürich ist die Herausbildung und Förderung einer Qualitätskultur von übergeordneter Wichtigkeit und deshalb auch als strategisches Ziel festgehalten. Qualitätskultur soll im Alltag der PHZH gelebt und thematisiert werden. Dafür wurden unterschiedliche Kommunikations- und Dialogformen etabliert und Qualitätszirkel aufgebaut. Auch soll ein webbasiertes Qualitätsportal erstellt werden, um qualitätsrelevante Inhalte rasch abrufen und sich zu Qualitätsfragen verstärkt vernetzen und kooperieren zu können. Qualitätskultur wird nicht als Endzustand verstanden, sondern als Ergebnis einer stetigen Auseinandersetzung mit Qualitätsfragen. Daher ist die Entwicklung der Qualitätskultur in die gesamte Institution eingebettet mit dem Ziel, dass ein kontinuierlicher Qualitätsdiskurs zu den Voraussetzungen für eine lernende Organisation beiträgt.⁹

⁹ vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 35

Schlussfolgerung

Die PH Zürich verfügt über eine ausgewiesene Qualitätssicherungsstrategie. Die normative Grundlage zum Qualitätsmanagement – der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung – ist im breit abgestützten Rahmenkonzept «Qualität» festgehalten. Dieses legt die Leitlinien für das interne Qualitätssicherungssystem wie auch die Grundsätze zur Förderung der Qualitätskultur differenziert dar. Die sorgfältige, nachvollziehbare Planung des QM-Systems und die umsichtige Konzepterarbeitung haben zu einem durchdachten, fundierten Gesamtaufbau des QM-Systems geführt. Die begleitenden Dokumente sind inhaltlich sehr gut aufbereitet und werden mit unterstützenden Visualisierungen ansprechend präsentiert. In den letzten Jahren wurde insgesamt viel Aufbauarbeit geleistet, die beeindruckt und überzeugt.

In den Gesprächen vor Ort konnte sich die Gutachtengruppe davon überzeugen, dass die angestrebte Qualitätskultur von den Mitarbeitenden der Hochschule breit mitgetragen und der Qualitätsdiskurs engagiert geführt wird. Die Qualitätssicherungsstrategie und die Leitlinien der PH Zürich sind nach Einschätzung der Gutachtenden bestens geeignet, Qualität zu sichern und die Qualitätsentwicklung und -kultur langfristig zu fördern.

Die Gutachtengruppe beurteilt den Standard 1.1 als vollständig erfüllt.

Standard 1.2:

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

Beschreibung und Analyse

Das QM-System basiert auf den Grundsätzen zur Qualitätskultur und dem Grundverständnis von Qualität. Die Qualitätsstrategie der PH Zürich leitet sich aus der Hochschulstrategie ab und konkretisiert deren qualitätsbezogenen Ziele. Am Ende der jeweiligen Strategieperiode wird das QM-System auf seine Wirkung überprüft und allenfalls angepasst. Die Prozesse, anhand derer überprüft wird, ob die Hochschule ihren Auftrag erfüllt, werden im Prozessmanagementsystem definiert. Die vorgesehene Wirkungsanalyse soll operativ von der Kommission Qualitätsmanagement realisiert und der Hochschulleitung im Anschluss daran vorgelegt werden. «Das QM-System weiterentwickeln und institutionell verankern» ist eines der strategischen Ziele in der Qualitätsstrategie 2018 – 2021.

Das Fachhochschulgesetz (FaHG) und das Gesetz über die Pädagogische Hochschule (PHG) legen den Leistungsauftrag der PH Zürich fest. Der vierfache Leistungsauftrag umfasst: Ausbildung für angehende Lehrpersonen aller Stufen, Weiterbildung für Lehrpersonen, Schulleitungen, Schulbehörden und Hochschuldozierende, Forschung & Entwicklung und Dienstleistungen. Das QM-System der PH Zürich ist auf den Leistungsauftrag und die Hochschulziele ausgerichtet. Vier QM-Elemente sind auf die Leistungsbereiche und die Aufgaben der Verwaltungsdirektion bezogen. Drei QM-Elemente sind übergreifend angelegt, namentlich die Elemente «Prozessmanagement, Projektmanagement und Indikatorensystem», die «Zuständigkeiten im QM» und die «Kommunikation QM und Qualitätsportal».¹⁰

¹⁰ vgl. Abbildung 1, S. 4

Das Prozessmanagement ist seit der Gründung der PH Zürich Bestandteil des Qualitätsmanagements. Es umfasst aktuell rund 150 Prozesse. Die Prozesslandkarte gibt einen strukturierten Überblick über die Kern-, Management- und Supportprozesse der PH Zürich. Die Kernprozesse orientieren sich am Qualitätsregelkreis, der mit dem Evaluieren und Weiterentwickeln der Leistungen und Produkte geschlossen wird. Die dokumentierten Prozesse sind im Prozessportal für alle Mitarbeitenden abrufbar. Im Konzept zum «Prozessmanagement» werden die verbindlichen Grundlagen des Prozessmanagements der PH Zürich festgehalten.¹¹

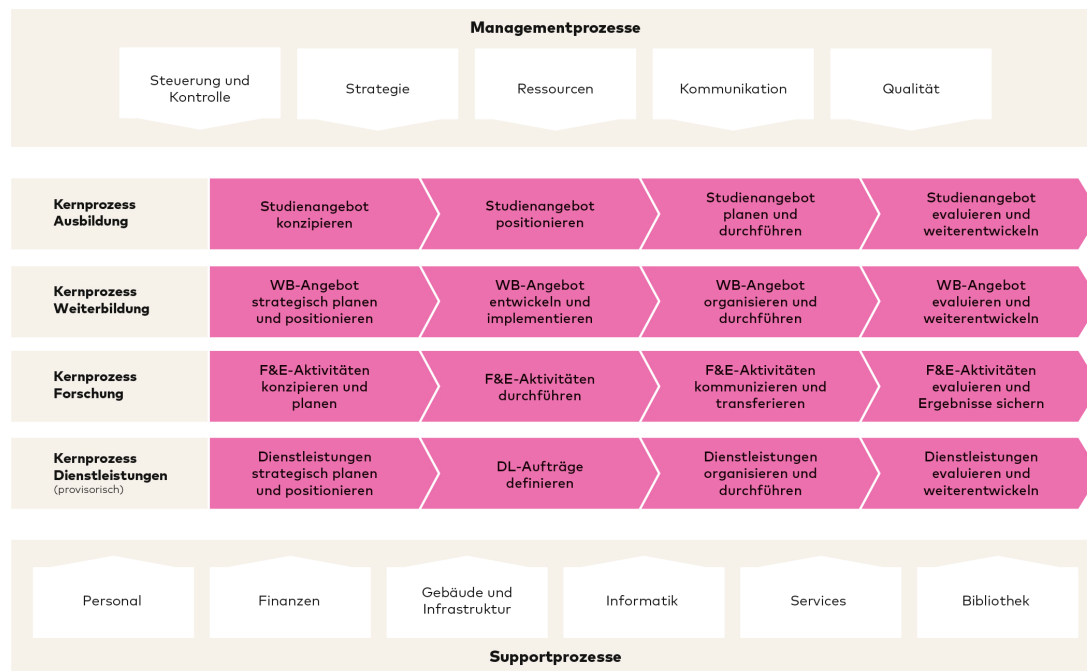


Abbildung 2: Prozesslandkarte, aus dem Prozessportal der PHZH

Zum institutionellen Projektmanagement wird aktuell von einer hochschulweit zusammengesetzten Arbeitsgruppe ein Projektmanagement-Handbuch erarbeitet. Darin werden Prozesse, Zuständigkeiten, benötigte Dokumente sowie verbindliche Standards festgelegt.

Schlussfolgerung

Die Gutachtendengruppe konnte feststellen, dass sich das Qualitätsmanagement-System stringent von der Qualitätsstrategie der PH Zürich ableitet, die wiederum an die Hochschulstrategie anschliesst – das Qualitätsmanagement ist somit schlüssig in die Gesamtstrategie der Hochschule integriert.

Die Gesamtentwicklung der Hochschule sowie die Erfüllung ihres Auftrags wird durch das Qualitätsmanagement-System wirksam unterstützt. Dazu trägt auch das umfassende Prozessmanagement mit den dokumentierten Prozessen bei. Am Ende jeder Strategieperiode ist eine

11 vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 2, 36

Überprüfung der Ziele und Wirksamkeit der durchgeführten Massnahmen vorgesehen. Die entsprechenden Prozesse sind definiert. Operativ durchgeführt wird die Überprüfung von der Kommission Qualitätsmanagement, verantwortet wird sie von der Hochschulleitung.

Die Gruppe der Gutachtenden beurteilt den Standard 1.2 als vollständig erfüllt.

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

Beschreibung und Analyse

Partizipation und Mitwirkung sind zentrale Werte für die Hochschulkultur an der PH Zürich. Im Dokument «Werte zu Führung und Zusammenarbeit» sind diese schriftlich dargelegt.

Der Entwicklung des heutigen Qualitätsmanagement-Systems an der PH Zürich sind ein Vorprojekt im Jahr 2015 und eine aktualisierte Standortbestimmung 2018 vorangegangen, in die die Mitarbeitenden der Hochschule breit einbezogen wurden. Von Anfang an legte die Hochschulleitung der PH Zürich Wert darauf, den Qualitäts-Diskurs, der von allen Mitarbeitenden der PH Zürich mitgetragen werden soll, bewusst zu fördern und zu pflegen.

Die Erarbeitung des Rahmenkonzepts «Qualität» und die Konzeption des Qualitätsmanagement-Systems der PH Zürich erfolgte entsprechend breit abgestützt. Im Projektteam wirkten Vertretende aller Organisationseinheiten und der Hochschulversammlung mit. Anschliessend wurde das Rahmenkonzept in allen Führungsgremien diskutiert und über Vernehmlassungen von allen Organisationseinheiten, Kommissionen und Fachgruppen bestätigt. Analog wurden die jeweiligen QM-Konzepte der unterschiedlichen Leistungsbereiche und der Verwaltungsdirektion durch den Einbezug der internen Anspruchsgruppen erstellt.

Wichtigstes Mitwirkungsgefäss an der PHZH, insbesondere für die Studierenden, den Mittelbau, die Dozierenden und das Verwaltungspersonal, ist die Hochschulversammlung (HSV). Die HSV ist das gesetzlich verankerte Mitsprache- und Mitwirkungsorgan der PH Zürich. Es vertritt gegenüber den Leitungsgremien die Interessen und Anliegen der Mitarbeitenden und wirkt in wichtigen Angelegenheiten und Geschäften der PH Zürich mit. Die Hochschulversammlung umfasst insgesamt 28 Delegierte (14 Delegierte der Versammlung der Dozierenden und Lehrbeauftragten; 4 Delegierte der Versammlung der Mittelbauorganisation, der die wissenschaftlichen Mitarbeitenden und die Assistierenden angehören; 3 Delegierte der Versammlung des administrativen, technischen und betrieblichen Personals (V-AT) sowie 7 Studierende aus der Versammlung der Studierenden (VSPHZH)). Die Studierenden sind über die Versammlung der Studierenden (VS) organisiert. Das Ressort Hochschulentwicklung der VS setzt sich spezifisch für die Qualitätsentwicklung ein.

Die Leitungskonferenz ist ein Konsultativorgan der Hochschulleitung und setzt sich aus der Hochschulleitung und den Abteilungsleitungen zusammen. Die Aufgabe der Leitungskonferenz besteht in der Unterstützung der Hochschulleitung bei der Koordination der Leistungsbereiche auf strategischer Ebene. Das Leitungsforum ist eine Informations- und Austauschplattform für alle Führungspersonen sowie das Präsidium der Hochschulversammlung und fördert den gegenseitigen Austausch sowie die Diskussion aktueller Fragen im Kontext der

Hochschulentwicklung.¹²

Die Kommission Qualitätsmanagement ist das zentrale Gremium für qualitätsrelevante Projekte und Massnahmen und setzt sich aus Mitgliedern aller Organisationseinheiten und Vertretungen der Hochschulversammlung zusammen. Sie übernimmt eine wichtige Drehscheiben- und Koordinationsfunktion und tritt in rund zehn Sitzungen pro Jahr zusammen. Sie verantwortet einen jährlichen Tätigkeitsbericht zuhanden der Hochschulleitung.

Qualität und Qualitätsmanagement an der PH Zürich betrifft alle und der hierzu notwendige ständige Qualitätsdiskurs soll gelebt werden. Gleichzeitig wird Qualität und QM dezidiert als Führungsaufgabe konzeptualisiert. Alle Führungspersonen tragen die Verantwortung für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in ihrem Aufgabenbereich. «Qualitätsmanagement als Führungsaufgabe stärken» ist ein ausgeflaggtes Ziel der Qualitätsstrategie 2018 – 2021 und ein Entwicklungsschwerpunkt. Damit soll sichergestellt werden, dass Qualität nicht an einige wenige Spezialeinheiten und -stellen delegiert wird.¹³

Schlussfolgerung

Die PH Zürich verfügt über ein QM-System, das durch verschiedene Feedbackschlaufen mit allen internen Anspruchsgruppen diskutiert und auf diese Weise breit abgestützt ist. Der Betrieb des QM-Systems setzt auf die Verantwortung der Führungspersonen der PH Zürich. Sie werden unterstützt durch Mitarbeitende mit spezifischen QM-Aufgaben. Die Aufgaben und Zuständigkeiten im Qualitätsmanagement sind transparent und klar zugewiesen. Sie bilden ein eigenes Element des QM-Systems.

Die Gutachtendengruppe hat den Eindruck gewonnen, dass der Qualitätsdiskurs, die Reflexion und Auseinandersetzung mit der Qualitätsentwicklung engagiert geführt und das QM-System tatsächlich breit getragen wird. Die Möglichkeiten der Mitwirkung an der PH Zürich sind solide verankert und die Mitwirkung am QM-System wird auf allen Ebenen gefördert und unterstützt. Die unterschiedlichen Bereiche konnten sich hierbei auf bereits vorhandene Mitwirkungspraktiken und -kulturen abstützen.

Das Engagement für Qualitätsfragen und das QM-System ist ressourcenaufwendig. In den letzten Jahren sind mit dem Aufbau des Systems die Aufgaben stark gewachsen und auch die Komplexität der Herausforderungen und Bearbeitungen ist gestiegen. Die dafür institutionell zur Verfügung gestellten zeitlichen Ressourcen decken gemäss Rückmeldung in der Vor-Ort-Visite den Aufwand in der Regel nicht.

Das von einem Trägerverein geführte Institut Unterstrass, das als selbstständige Institution der PH Zürich angegliedert ist, hat in der Gutachtendengruppe Fragen im Hinblick auf die Einbindung in das QM-System der PH Zürich aufgeworfen. Von aussen betrachtet nimmt das Institut Unterstrass eine Sonderposition in der institutionellen Architektur der PH Zürich ein und scheint vom QM-System der PH Zürich nicht im gleichen Ausmass wie alle anderen Organisationseinheiten erreicht zu werden.

In den Gesprächen in der Vor-Ort-Visite zeigte sich, dass Kooperationen und unterschiedliche Formen des direkten Austausches zum Qualitätsmanagement zwischen der PH Zürich und dem Leiter des Instituts Unterstrass sowie mit Dozierenden gepflegt werden, auch war das Institut Unterstrass punktuell in der Ausarbeitung des QM-Systems der PH Zürich beteiligt – eine systematische Mitwirkung an der Entwicklung des QM-Systems konnte von den Gutachterinnen und

¹² Zu generellen Mitwirkungsmöglichkeiten, vgl. Standard 2.3.

¹³ vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 2, 37

Gutachtern jedoch nicht ausgemacht werden.

Das «Rahmenkonzept Qualität» gilt als gemeinsamer, verbindlicher Rahmen, in dem sich alle Qualitätsbestrebungen der PH Zürich bewegen. Gemäss mündlicher Auskunft des Institutsleiters Unterstrass und der Setzung im Dokument «Die Verbindungen zwischen der Pädagogischen Hochschule Zürich und dem Institut Unterstrass der PHZH» ist das Rahmenkonzept auch für das Institut verbindlich. Allerdings wurde nicht deutlich, welche Prozesse auf dieser Basis geplant werden oder ggf. bereits verankert sind.

In der 2018 gegründeten ständigen Kommission Qualitätsmanagement, welche sich aus Vertretungen aller Organisationseinheiten der PH Zürich und der Hochschulversammlung zusammensetzt, ist das Institut nicht vertreten. Die Kommission nimmt eine wichtige Scharnier- und Kommunikationsfunktion wahr, indem sie die Hochschulleitung im Betrieb des QM-System berät und die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der in der Kommission vertretenen Organisationseinheiten unterstützt sowie den Rückfluss der Informationen und Anliegen sicherstellt.

Es ist für die Gutachterinnen und Gutachter nachvollziehbar, dass das Institut mit seiner deutlich geringeren Grösse und den entsprechend eingeschränkten Ressourcen andere Voraussetzungen für die Ausgestaltung und den Betrieb eines QM-Systems hat. Das Institut pflegt daher eine direkte Rückmeldungskultur, die eigene Vorteile bietet und gemäss mündlicher Auskunft des Institutsleiters mit hoher Zufriedenheit aller funktioniert.

Schliesslich ist der Gutachtendengruppe auch bewusst, dass der Zusammenschluss unter gleichzeitigem Erhalt der Autonomie des Instituts Unterstrass im Jahr 2002 auf politischem Willen basierte und sich in den vergangenen knapp rund 20 Jahren eine arbeitsfähige Gewohnheit im status quo etabliert hat, die durchaus funktional zu sein scheint. Dennoch erweist es sich als anspruchsvoll, die gelebte Praxis der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung eines autonomen Instituts als angegliederter Teil der PH Zürich nachzuvollziehen.

Die Gruppe der Gutachtenden beurteilt den Standard 1.3 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung: Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PH Zürich die Einbindung des angegliederten Instituts Unterstrass in die Implementierung und Weiterentwicklung des QM-Systems massgeblich zu verstärken und es enger an das QM-System zu koppeln. Das verbindliche Rahmenkonzept, welches die Qualitätskultur, das Grundverständnis und die Gestaltung des QM-Systems mit seinen QM-Elementen an der PH Zürich beschreibt, sollte in seiner Umsetzung auch im Institut Unterstrass – abgestimmt auf seine deutlich geringere Grösse und seine Ressourcenlage – konsequent vorangetrieben werden.

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

Beschreibung und Analyse

Das QM-System der PH Zürich ist auf die Ziele der Hochschulstrategie sowie auf die Qualitätsstrategie (aktuelle Periode für beide 2018 – 2021) ausgerichtet. Am Ende der laufenden Strategieperiode wird geprüft, inwieweit das QM-System zur Zielerreichung beigetragen hat. Das QM-System der PH Zürich ist grundsätzlich offen konzipiert, das heisst bestehende QM-Elemente können neu gewichtet oder ausgerichtet und auch neue Elemente können hinzugefügt werden. Das QM-System durchläuft einen eigenen Qualitätsregelkreis, der im Prozess «QM-System betreiben und weiterentwickeln» beschrieben ist.

Die vorgesehene Wirkungsüberprüfung umfasst eine Gesamtbetrachtung, welche die Perspektiven der internen und externen Anspruchsgruppen einschliessen und alle QM-Elemente miteinbeziehen soll. Die sieben QM-Elemente des QM-Systems werden in kürzeren Zeitabständen auf ihre Zweckmässigkeit überprüft und mit verschiedenen Berichten zuhanden der Hochschulleitung dokumentiert. Für einzelne Aspekte im QM-Element «Prozess-, Projektmanagement, Indikatorensystem» liegen bereits erste Statusberichte vor: Projektabschlussbericht Prozessmanagement 2020, Statusbericht Projektmanagement 2019, Ergebnisbericht Mitarbeitendenbefragung 2019 und Bestandesaufnahme Hochschuldaten 2018.

Zudem wurde der Hochschulleitung per Ende 2019 ein differenzierter Statusbericht zur Qualitätsstrategie 2018–2021 vorgelegt, in dem u.a. Zielsetzungen, Eckwerte und Beschreibung der Massnahmen und Status der jeweiligen Umsetzung der Massnahme sowie die Planung im Folgejahr verschriftet sind.

Bis Ende 2021 wird umfassend geprüft werden, inwieweit die Weiterentwicklung und der Betrieb des QM-Systems zur gewünschten Qualität der Leistungen und Produkte beigetragen haben. Auch die Erkenntnisse aus der institutionellen Akkreditierung der PH Zürich sollen in die Überlegungen zur Konsolidierung und Weiterentwicklung des QM-Systems einfliessen. Neben Wirkungs- werden auch Akzeptanzanalysen erstellt, womit unter anderem beurteilt werden soll, ob das QM-System das gemeinsame Qualitätsverständnis gestärkt und die Qualitätskultur gefördert hat. Mit der Entwicklung der Hochschulstrategie 2022 – 2025 erfolgt die Festlegung der Ziele für die neue Qualitätsstrategie und damit auch die Anpassung des QM-Systems.¹⁴

Schlussfolgerung

Die Gutachtendengruppe schätzt den Prozess der PH Zürich («QM-System betreiben und weiterentwickeln») für die periodische Überprüfung der Zweckmässigkeit ihres Qualitätsmanagement-Systems als zielführend ein: Er ist fundiert, gut durchdacht, präzise gefasst und plausibel begründet. Die ersten Statusberichte und Teil-Überprüfungen geben hilfreiche Einsichten und zeigen wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse, welche direkt für die weitere Arbeit genutzt und in die Massnahmenplanung des Folgejahres einfliessen können. Da das QM-System erst kürzlich entwickelt wurde, konnte bis dato noch keine komplette Überprüfung stattfinden. Diese wird am Ende der laufenden Periode vollzogen und damit Ende 2021 abgeschlossen sein.

Die Gruppe der Gutachtenden beurteilt den Standard 1.4 als grösstenteils erfüllt.

– 2. Bereich: Governance

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

Beschreibung und Analyse

Träger der PH Zürich ist der Kanton Zürich. In den gesetzlichen Grundlagen PHG und FaHG ist der vierfache Leistungsauftrag verankert. Die Aus- und Weiterbildung sind zudem auf die Rahmenbedingungen der EDK ausgerichtet. Die PH Zürich untersteht als selbstständige, öffentlich-rechtliche Anstalt der allgemeinen Aufsicht des Regierungsrats und der Oberaufsicht des Kantonsrats. Dem Fachhochschulrat obliegt die strategische Führung der Hochschule. Operativ geführt wird die PH Zürich vom Rektor und der Hochschulleitung. Die Hochschulleitung setzt sich

14 vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 38

zusammen aus dem Rektorat, der Verwaltungsdirektion, dem Prorektorat Ausbildung, dem Prorektorat Weiterbildung und Dienstleistungen sowie dem Prorektorat Forschung & Entwicklung. Die Kompetenzen der Hochschulleitung sind in der Kompetenzmatrix der Geschäftsordnung der Hochschulleitung festgelegt.

Das Prorektorat Ausbildung verantwortet die Ausbildung angehender Lehrpersonen aller Stufen. Dem Prorektorat Forschung & Entwicklung obliegt die hochschulweite Koordination der Forschung & Entwicklung. Das Prorektorat Weiterbildung und Dienstleistung koordiniert die ebenfalls in allen Prorektoraten erbrachten Dienstleistungen. Mitarbeitende aller Prorektorate wirken in der Ausbildung von angehenden Lehrpersonen mit. Die Strukturierung der Leistungsbereiche entspricht einer klassischen Linienorganisation. Durch Querverbindungen wird diese aufgeweicht, wie etwa mit neun disziplinär ausgerichteten Fachgruppen, die dem wissenschaftlichen Personal fachliche Diskursräume bieten und die Weiterentwicklung der Fächer und die leistungsbereichsübergreifende Zusammenarbeit unterstützen sollen.

In der Leitungskonferenz hat die zweite Führungsebene der Prorektorate Einsitz. Sie berät die Hochschulleitung bei der Koordination der Leistungsbereiche auf strategischer Ebene. Das Leitungsforum, in dem die zweite und dritte Führungsebene sowie das Präsidium der Hochschulversammlung vertreten sind, dient als Plattform für den Informationsaustausch und die Diskussion von Fragen zur Hochschulentwicklung. Die beratenden Kommissionen Umwelt und Gesundheit, Diversity_Gender sowie Qualitätsmanagement unterstützen die Hochschulleitung bei der Hochschulentwicklung. Die verschiedenen Konsultativorgane und Austauschgremien wie auch die etablierten Gremien der Mitwirkung in der PH Zürich bilden eine wichtige Voraussetzung für fachlich fundierte und abgestützte Entscheidungsprozesse.

Die PH Zürich hat ihr Qualitätsmanagementsystem in der Hochschulordnung sowie in der Hochschulstrategie und der Qualitätsstrategie 2018 – 2021 verankert. Ein zentrales Element des Qualitätsmanagements ist die kontinuierliche Überprüfung und Weiterentwicklung der Organisationsstruktur und der Entscheidungsprozesse im Rahmen des Prozessmanagements. Übergeordnetes Ziel dieser Weiterentwicklung ist die Sicherstellung einer wissenschaftsadäquaten und effizienten Hochschulgovernance. Für die Strategieperiode 2018 – 2021 hat sich die PH Zürich insbesondere das Ziel der Optimierung der hochschulinternen Führungs- und Zusammenarbeitskultur gesetzt.¹⁵

15 vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 41-42

Organigramm der PH Zürich

(Stand Juni 2020)

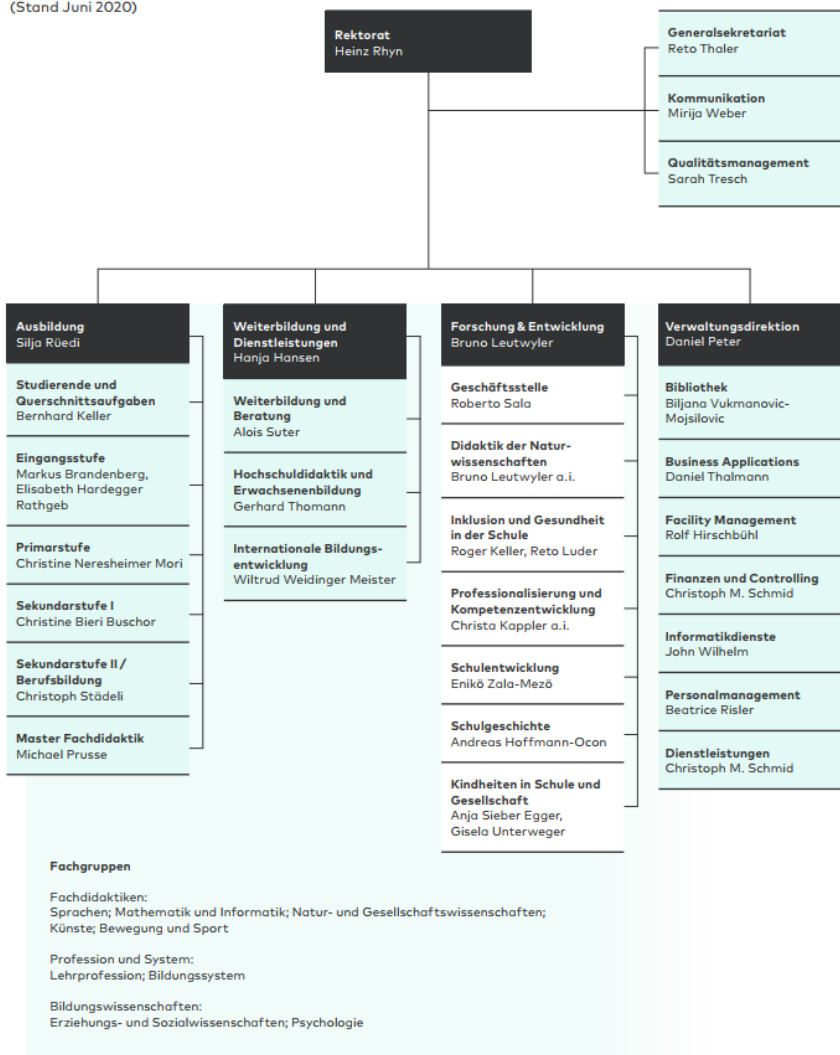


Abbildung 3: Organigramm PH Zürich, Selbstbeurteilungsbericht, S.15

Schlussfolgerung

Das Qualitätsmanagement-System der PH Zürich orientiert sich an der Organisationsstruktur der PH Zürich und trägt dazu bei, dass die Hochschule ihren Auftrag und ihre strategischen Ziele erfüllen kann. Die Organisationsstruktur der PH Zürich ist an den vier Leistungsbereichen ausgerichtet, die direkt in der Hochschulleitung vertreten sind. Diese Struktur ist bezogen auf die Erfüllung der einzelnen Leistungsaufträge funktional, jedoch mit dem Risiko der «Versäulung» (dieser Begriff wurde in der Vor-Ort-Visite formuliert, um die damit verbundenen Schwierigkeiten zu benennen) der Leistungsbereiche verbunden. Die Leistungsbereiche mit den je eigenen Logiken und Besonderheiten funktionieren recht eigenständig und verfolgen im Qualitätsmanagement eigene Teilstrategien – leistungsbereichsübergreifende Bezüge, Querverbindungen und Kooperationen stellen daher Herausforderungen dar, denen immer wieder aktiv

begegnet werden muss. Leistungsbereichsübergreifende Arbeitsgruppen werden denn auch sehr geschätzt.

Die Gutachtengruppe beurteilt den Standard 2.1 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung: Die Gutachterinnen und der Gutachter bestärken die PHZH ausdrücklich in ihrem Vorhaben, die hochschulweite Zusammenarbeitskultur und die Koordination der Leistungsbereiche zu intensivieren. Sie empfehlen, die Verschränkung der Leistungsbereiche aktiv zu fördern, die Umsetzung leistungsbereichsübergreifender Tätigkeiten administrativ zu erleichtern und das Projekt zur Weiterentwicklung und Flexibilisierung der Personalressourcensteuerung als Chance zu nutzen. Es gilt, der «Versäulung» der Leistungsbereiche entgegenzuwirken und diese Aufgabe der Hochschulentwicklung, die in einer Linienorganisation inhärent ist, allenfalls auch in der Hochschulgovernance zu verorten.

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

Beschreibung und Analyse

Die PH Zürich arbeitet mit verschiedenen Datensystemen, einige davon wurden in den letzten Jahren neu aufgebaut, z.B. die Projektdatenbank, die Forschungsprojektdatenbank, das Repository (als Publikationsdatenbank) oder die Vertragsdatenbank.

Die vorhandene Business-Analytics-Lösung PowerBI soll zu einem breit abgestützten Indikatorensystem ausgebaut werden. 2019 erarbeitete ein Projektteam mit einer externen Co-Leitung die konzeptionellen Grundlagen für das Indikatorensystem der PH Zürich. Das darauf erfolgte Konzept «Indikatorensystem» hält die Ziele des Indikatorensystems fest, enthält Definitionen zentraler Begriffe, beschreibt den Aufbau des Indikatorensystems und bestimmt die Zuständigkeiten. Ebenso verabschiedete die Hochschulleitung Hochschulindikatoren, die zurzeit in PowerBI umgesetzt werden.

Zusammen mit dem Prozess- und dem Projektmanagement gehört das Indikatorensystem zum übergreifenden Qualitätsmanagement der PH Zürich; sie bilden ein eigenes Element des QM-Systems. Das Indikatorensystem soll neben anderen Informationen und Daten eine Grundlage für das Berichtswesen der PH Zürich sein. Es liegt eine Übersicht über alle Berichte vor, die wiederkehrend der Hochschulleitung als Entscheidungsgrundlage vorgelegt werden. In diesem Sinne erfüllt das Indikatorensystem eine Steuerungsaufgabe und unterstützt strategische Entscheidungsprozesse. Das institutionelle Projektmanagement erfolgt standardisiert über die Kollaborationsplattform SharePoint, und entlang definierter Prozesse liefert es Informationen, die wiederum in das Indikatorensystem einfließen. Das Interne Kontrollsystem (IKS) liefert jährlich wichtige Informationen zur Risikobeurteilung.

Die Mehrjahresplanung (MJP) ist ein internes Führungsinstrument und die Grundlage für den Finanz- und Entwicklungsplan (EFP). Zur Rechenschaftslegung gegenüber politischen Behörden beziehungsweise gegenüber der Öffentlichkeit dienen der Jahresbericht der PH Zürich und der Konsolidierte Finanz- und Entwicklungsplan (KEF).¹⁶

16 vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 43

Schlussfolgerung

Grundsätzlich erfolgt die Formulierung von Strategien und Zielen als auch deren Überprüfung datenbasiert. Die hierfür notwendigen Grundlagen sind das interne Kontrollsystem IKS, das Hochschulindikatorensystem, das teilweise bereits implementiert ist sowie das Berichtswesen. Sie bieten relevante und aktuelle Informationen, um auf deren Basis strategische Entscheidungen fundiert treffen zu können.

Das Indikatorensystem bildet ein wichtiges Führungs- und Steuerungsinstrument, das laufend weiterentwickelt werden soll. Die technische Umsetzung des Indikatorensystems – die Bündelung der Daten aus unterschiedlichen Systemen auf einer einzigen Plattform (welche die einfache Erstellung von Reports und den vorgesehenen Ausbau der Informationen zu «Zahlen und Fakten» der PH Zürich im Rahmen der Neulancierung der Website ermöglichen soll) – ist noch nicht abgeschlossen. Die Planung der Arbeiten ist aber solide und überzeugend.

In der aktuellen Phase geht es darum zu eruieren, welche Daten wirklich zentral sind im Sinne von Schlüsselindikatoren. Grundsätzlich wird zwischen Linien- und Leistungsindikatoren unterschieden; es wird aktuell geprüft, wie vor allem die Leistungsindikatoren für die Führungspersonen noch besser nutzbar gemacht werden können. Die Klärung der «Data-Ownership» ist Bestandteil der Umsetzung des Indikatorensystems in PowerBI.

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 2.2 als grösstenteils erfüllt.

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

Beschreibung und Analyse

Das Recht auf Mitwirkung an der PH Zürich stützt sich auf kantonales Recht und auf die Vorgaben des Fachhochschulrats. Die Hochschulversammlung (HSV) ist das gesetzlich verankerte Mitsprache- und Mitwirkungsorgan an der PH Zürich. Das Präsidium der HSV ist Mitglied des Leitungsforums. Die Hochschulversammlung der PH Zürich hat sich 2002 konstituiert, 2019 hat sie ihre Geschäftsordnung umfassend revidiert. Die Geschäfte führt das Präsidium, die drei Personalkategorien und die Studierenden sind als Teilgruppen mit je einer Person im Vorstand vertreten. Fünfmal jährlich kommen die insgesamt 28 Delegierten zur Beratung wichtiger Geschäfte zusammen. Die Teilgruppen sind anzahlmässig darin wie folgt vertreten: 14 Dozierende und Lehrbeauftragte, 4 Personen aus dem Mittelbau der wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Assistierenden, 3 Personen aus dem Kreis des administrativ, technischen und betrieblichen Personals sowie 7 Personen aus dem Kreis der Studierenden.

Die Hochschulversammlung scheint als Gremium gut zu funktionieren und ist seit vielen Jahren etabliert. Die Aufgaben sind jedoch stark gewachsen, komplexer und auch zeitaufwendiger geworden, um sich etwa im Zusammenhang mit der Entwicklung des QM-Systems in umfassende, elaborierte Konzepte einzuarbeiten und Stellung zu nehmen, oder um anspruchsvolle Geschäfte aus der Hochschulleitung zu bearbeiten. Für die HSV ist es daher eine grosse Herausforderung, mit den zur Verfügung gestellten Ressourcen die Aufgaben zu bewältigen und die Information, Kommunikation und Einbindung der Mitarbeitenden sicherzustellen. Dies wurde im Rahmen der Vor-Ort-Visite mehrfach zum Ausdruck gebracht.

Die Versammlung der Studierenden (VSPHZH) ist das Mitsprache- und Mitwirkungsorgan der Studierenden an der PH Zürich und verfügt über eigene Räumlichkeiten sowie interne und externe Kommunikationskanäle. Das Präsidium sitzt im Vorstand der Hochschulversammlung, sieben Studierende haben dort einen Viertel der Stimmrechte. 2017 war des VSPHZH massgeblich an der Gründung des Verbands der Studierendenorganisationen der Pädagogischen Hochschulen der Schweiz (VSPHS) beteiligt.

Neben der Hochschulversammlung erfolgt die Mitwirkung an der PH Zürich im Alltag über weitere Gremien wie die Fachgruppen, die Kommissionen, die Leitungskonferenz, das Leitungsforum, die Prorektoratsleitungen oder die Stufenvertretungen in der Ausbildung.

Am Institut Unterstrass ist die Mitwirkung von Dozierenden und Studierenden über Konvente bei allen Entscheidungen und Entwicklungen gewährleistet. Im Institutskonvent, einem Führungsinstrument des Instituts, sind Studierende aller Studiengänge vertreten.¹⁷

Schlussfolgerung

Die PH Zürich verfügt über eine gut etablierte langjährige Mitwirkungskultur, die auf rechtlichen Grundlagen abgestützt ist und ein unabhängiges Funktionieren ermöglicht. Die Hochschulversammlung HSV ist das formelle Organ der Mitwirkung. Gemäss Geschäftsordnung wirkt sie bei wichtigen Entscheidungen des Betriebs und der Weiterentwicklung der Hochschule mit – etwa in der Kommission Qualitätsmanagement oder in Ernennungskommissionen, in welche der Vorstand die Kompetenz hat, eine Person zu delegieren. Die Mitglieder der Hochschulversammlung sind offenbar sehr stark mit den Geschäften aus der Hochschulleitung ausgelastet. Für die Hochschulversammlung ist es deshalb herausfordernd, proaktiv Anliegen von Studierenden und Mitarbeitenden aufzunehmen und einzubringen. Dies wurde beispielsweise bei der Entwicklung der Qualitätsstrategie deutlich. Ein anhaltendes Wachstum der Studierenden- und Mitarbeitendenzahlen sowie organisationale Komplexität und Dynamik erfordern daher eine Anpassung der Ressourcen. Dies wurde von der Hochschule erkannt, ein Prozess bezüglich Anpassungen von Ressourcen hat bereits begonnen.

In der Hochschulstrategie 2018 – 2021 wird – über die bestehenden formell geregelten Mitwirkungsrechte hinaus – das Einlösen von Partizipation im Alltag betont. Bei dieser nicht formalisierten Mitwirkung bestehen derzeit Unterschiede in der Umsetzung dieses Anspruchs in den verschiedenen Einheiten. Der Klärungsbedarf wurde identifiziert und der Prozess der Lösungsfindung eingeleitet.

Die Gruppe der Gutachtenden beurteilt den Standard 2.3 als vollständig erfüllt.

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

Beschreibung und Analyse

Die PH Zürich hat das Thema Nachhaltigkeit in § 5 der Hochschulordnung verankert: «Die PHZH nimmt ihre soziale Verantwortung wahr und setzt sich für ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit ein.» Die Hochschulstrategie 2018 – 2021 betrachtet die nachhaltige Entwicklung

¹⁷ Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 44

als eine der fünf herausforderndsten Gesellschaftsthemen. In der Policy «Werte zu Führung und Zusammenarbeit» werden Mitarbeitende angehalten, sorgfältig und verantwortungsbewusst mit personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen umzugehen. Bereits im Gründungsjahr 2002 wurde eine Arbeitsgruppe Ökologie ins Leben gerufen, aus der später die Umweltkommission hervorging. 2006 folgte die Gründung der Kommission Betriebliche Gesundheitsförderung (seit 2014: Kommission Betriebliches Gesundheitsmanagement).

Von 2009 bis 2013 engagierte sich die PH Zürich als «Leading House» in einem Projekt zur Integration von Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung. Der nationale Austausch findet heute über die Arbeitsgruppe BNE der Kammer PH von swissuniversities statt. International ist die PH Zürich in den Netzwerken LeNa sowie INTEI vertreten.

Federführend für die betriebliche Nachhaltigkeit waren bisher die Umweltkommission sowie die Kommission Betriebliches Gesundheitsmanagement. Diese werden durch Unterstützungsangebote des Ressorts Personalmanagement ergänzt. Per Ende 2019 fand ein Zusammenschluss zur Kommission Gesundheit und Umwelt statt. Sie bündelt die Synergien und koordiniert die Nachhaltigkeit in sämtlichen betrieblichen Bereichen. Die Anliegen der Mitarbeitenden und Studierenden werden aufgenommen und nach Bedarf Angebote generiert. Aktuelles Thema ist z.B. die Verbesserung der Raumlufte in den Grossraumbüros, welches erkannt ist und nun angegangen wird.

Die langfristige Bewirtschaftung der finanziellen Ressourcen ist über Entwicklungs- und Finanzpläne sowie eine Mehrjahresplanung zu jedem Zeitpunkt gesichert. Das Interne Kontrollsystem (IKS) gewährleistet den Schutz der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel. Mit der Beamtenversicherungskasse des Kantons Zürich findet eine Zusammenarbeit mit einer nachhaltig arbeitenden Pensionskasse statt.

Für Mitarbeitende und Studierende steht eine Reihe von Dienstleistungen zur Verfügung, um die physische und psychische Gesundheit zu fördern und zu erhalten. Der Rechtsdienst berät Studierende in Rechtsfragen, die mit der Ausbildung an der PH Zürich zusammenhängen. Die Kommission Diversity_Gender setzt sich für die Anerkennung gesellschaftlicher Vielfalt und die Förderung der Chancengleichheit ein. Seit 2008 verfügt die PH Zürich über ein Handbuch Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz inklusive Sicherheitsleitbild.

Der Standort der PHZH direkt beim Hauptbahnhof Zürich ist optimal mit dem öffentlichen Verkehr und dem Velo zu erreichen, Gebäude und Betrieb sind nachhaltig angedacht; Materialbeschaffungen erfolgen, wenn möglich, lokal. Die Mensa – geführt von den ZFV-Unternehmungen – verpflichtet sich der Nachhaltigkeit und steht im Austausch mit der Kommission Gesundheit und Umwelt. Einmal im Monat findet der *Meatless Monday* statt, an dem nur fleischlose Menüs angeboten werden. Generell wird in Bezug auf Fleischkonsum auf die Eigenverantwortung der Studierenden und Mitarbeitenden gesetzt: Vegetarische Menüs gibt es in der Regel täglich. Der Einsatz von Plastik wird abgebaut, ausserdem werden kurze Lieferwege angestrebt. Die Mensa ist verpflichtet, den *Foodwaste* zu erheben und möglichst gering zu halten.

Bei Dienstreisen gilt die Aufforderung, Distanzen unter 600 Kilometern oder fünf Reisetunden mit dem Zug zurückzulegen. Bei nicht verzichtbaren Flugreisen wird bei freiwilliger Deklaration eine Kompensationszahlung für CO₂-Emissionen an *Myclimate* geleistet. Die PH Zürich fördert die Nutzung von *Mobility*-Fahrzeugen und unterstützt die Arbeit zu Hause (*Home Office*). Auf Initiative von Studierenden wurde 2014 der Verein für Nachhaltigkeit gegründet. Durch verschiedene Aktionen sensibilisiert der Verein alle Hochschulangehörigen für das Thema Nachhaltigkeit. Der Verein engagiert sich jährlich als Partner der «Nachhaltigkeitswoche Zürich» in

der sich Studierende der fünf Züricher Hochschulen engagieren. Die PHZH stellt dafür jährlich einen finanziellen Beitrag zur Verfügung.

Nachhaltige Entwicklung prägt auch die Inhalte der Leistungsbereiche an der PH Zürich: Im Lehrplan 21 stellt BNE ein Bildungsziel dar, das durch sieben fächerübergreifende Themen abgebildet wird. 2015 erfolgte an der PH Zürich die Gründung eines Fachbereichs BNE – heute Arbeitsgruppe BNE der Fachgruppe Didaktiken der Natur- und Gesellschaftswissenschaften. Ein inhaltlicher Austausch zu Nachhaltigkeitsthemen in Forschung und Lehre findet im Fachteam Gesundheit der Fachgruppe Sozial- und Erziehungswissenschaften und im Fachteam psychische Gesundheit der Fachgruppe Psychologie statt.

BNE ist auf der Sekundarstufe explizit in Modulen und Fachdidaktiken integriert, Studierende der PH Zürich setzen sich mit didaktischen Prinzipien der BNE auseinander, und sie lernen mit der Komplexität des Themas aus sozialer und wirtschaftlicher Perspektive umzugehen. Für die Eingangs- und Primarstufe ist dies noch nicht vollständig erfolgt, die Fachgruppen beschäftigen sich mit Nachhaltigkeitsthemen und planen entsprechende Massnahmen. Zu Nachhaltigkeit und Bildung stellt die Bibliothek Studierenden virtuelle Ausstellungen zur Verfügung.

Die PH Zürich bietet spezifische Weiterbildungskurse zu BNE an. Die PH Zürich unterstützt Forschungsprojekte, die zum Ziel haben, verschiedene Akteure – beispielsweise Schülerinnen und Schüler, Lehrpersonen, Institutionen – zu befähigen, verantwortungsvoll mit der Umwelt umzugehen. Die Forschenden an der PH Zürich untersuchen, wie Schülerinnen und Schüler Zusammenhänge zwischen Mensch und Umwelt verstehen und wie sie die Konsequenzen ihrer Handlungen auf die Umwelt einschätzen lernen. Durch die Beteiligung am «Zürich Knowledge Center for Sustainable Development», das von der Universität Zürich initiiert wurde, soll die Forschung zu nachhaltiger Entwicklung zukünftig weiter gestärkt werden.¹⁸

Schlussfolgerung

An der PH Zürich gibt es bereits zahlreiche Initiativen und Projekte im Bereich Nachhaltigkeit, weitere sind geplant und/oder im Aufbau. Die Kommission Gesundheit und Umwelt sorgt für die Koordination der Bestrebungen der wirtschaftlich, ökologisch und sozial nachhaltigen Entwicklung in den verschiedenen Bereichen.

Die Gruppe der Gutachtenden beurteilt den Standard 2.4 als grösstenteils 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.

Beschreibung und Analyse

Chancengleichheit, die Gleichstellung von Mann und Frau und Diversität sind in der Hochschulordnung der PH Zürich verankert. Grundlagendokumente für die PH Zürich hier sind die «Weisung zur Kommission Gleichstellung», die «Weisung zum Schutz vor Diskriminierung, sexueller Belästigung und Mobbing» und die «Diversity Policy».

¹⁸ vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 45-46

Die «Kommission Diversity_Gender» besteht seit 2004 und unterstützt die Hochschulleitung darin, die Unterschiedlichkeit ihrer Angehörigen zu erkennen bzw. zu entwickeln und zum allseitigen Vorteil im Sinne von Fairness und Verantwortungsbewusstsein zu nutzen. Die Kommission Diversity_Gender bearbeitet ein breites Angebot in den Themenfeldern Chancengleichheit und Diversity_Management, Gleichstellung, Inklusion und Barrierefreiheit (inkl. Nachteilsausgleich), soziale Integration, Achtung von Minderheiten und Schutz vor Diskriminierung. Der Rektor und die Kommissionsvorsitzende tauschen sich regelmässig aus, um aktuelle Themen mit entsprechendem Handlungsbedarf sowohl «top down» als auch «bottom up» in die strategische und operative Massnahmenplanung der PH Zürich einfließen zu lassen.

Die Studierenden können sich mit Fragen zu Chancengleichheit und tatsächlicher Gleichstellung neben der «Kommission Diversity_Gender» auch an die Studienberatung der PH Zürich und an die Fachstelle Studium und Behinderung der Universität Zürich wenden. Für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. Studium steht den Mitarbeitenden und Studierenden der PH Zürich die Kindertagesstätte *Kids & Co* zur Verfügung. In diesem Zusammenhang wurden während der Vor-Ort-Visite die Präsenzregelungen kritisch beurteilt; die Meinung wurde geäussert, dass eine qualitätsvolle Lehre nicht die 80%-Präsenzregel in allen Modulen rechtfertigt. Für Praktika sei die Präsenz selbstverständlich, einige Module seien ebenfalls ohne Präsenz nicht durchführbar, die Corona-Zeit habe aber gezeigt, dass bei mehreren Modulen das Einbauen vermehrter Online-Phasen ohne Qualitätsverlust möglich sei.

Die «Kommission Diversity_Gender» legt der Hochschulleitung jährliche Tätigkeitsberichte vor. Die konkreten Vorhaben sind im Aktionsplan Chancengleichheit 2017 – 2020 der PH Zürich im Programm «Chancengleichheit und Hochschulentwicklung» von swissuniversities verortet. Er wurde entlang der Hochschulstrategie konzipiert und bildet den handlungsleitenden Rahmen.

Die PH Zürich bemüht sich beim Auswahlverfahren neuer Mitarbeitenden um Chancengleichheit und achtet auf eine möglichst ausgewogene Verteilung von Geschlecht, Alter und Berufsbiografie. Aktuell sind es gemäss dem Jahresbericht 2019 28 Frauen und 40 Männer, die den Titel «Professorin / Professor» tragen; 2018 waren es 27 Frauen und 45 Männer; insgesamt ist das Geschlechterverhältnis über alle Mitarbeitenden hinweg an der PHZH im Jahr 2019 596 Frauen zu 295 Männer. Seitens der Hochschulleitung wurde den Gutachtenden versichert, dass bei der Vergabe neuer Stellen respektive Titel auf eine gerechte Genderbalance geachtet würde. Hierzu ist sicher auch eine Mitarbeit der «Kommission Diversity_Gender» angezeigt. Im November 2019 hat die PHZH die Charta für Lohngleichheit im öffentlichen Sektor unterzeichnet.

Für 2020 und 2021 sind folgende Themenschwerpunkte im Bereich Chancengleichheit und Gleichstellung prioritär: barrierefreie PH Zürich (digital und baulich), Vereinbarkeit von Studium/Beruf und Privatleben, Rassismus, Transgender sowie die systematische Erhebung von Diversitätsdaten und deren Integration in das Indikatorensystem der PH Zürich. Im Vordergrund steht das Definieren personalrelevanter Diversity-Indikatoren, die in die regelmässige Überprüfung des QM-Systems einfließen.¹⁹

Schlussfolgerung

Die PH Zürich setzt sich institutionell für Chancengleichheit und tatsächliche Gleichstellung ein. Die «Kommission Diversity_Gender» ist eine ständige Kommission der Hochschulleitung und hat sich seit 2004 fest etabliert, ihre jährlichen Tätigkeitsberichte geben Auskunft über die

¹⁹ vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 47

erfolgten Massnahmen. Handlungsleitend ist dabei aktuell die Umsetzung des «Aktionsplans Chancengleichheit», der im Rahmen des Programms Chancengleichheit und Hochschulentwicklung 2017-2020 von swissuniversities finanziell unterstützt wird.

Die Gruppe der Gutachtenden beurteilt den Standard 2.5 als vollständig erfüllt.

– 3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistungen

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

Beschreibung und Analyse

Die Aktivitäten der PH Zürich entsprechen ihrem Typus als Pädagogische Hochschule und ihrem Leistungsauftrag in den Bereichen Ausbildung (Lehre), Weiterbildung und Dienstleistungen (Dienstleistung) und Forschung & Entwicklung (Forschung). Die Bereiche haben jeweils eine eigene Teilstrategie entwickelt, um ihren unterschiedlichen Voraussetzungen, Anforderungen und Zielsetzungen entsprechen zu können.

Im Einzelnen:

Ausbildung

Basierend auf den gesetzlichen Grundlagen, ihrem Leistungsauftrag und der Hochschulstrategie, hat das Prorektorat Ausbildung – als Ergebnis eines breit angelegten Diskussions- und partizipativen Entwicklungsprozesses – eine Teilstrategie für die Ausbildung erarbeitet. Ausgehend von einer Umfeld-, einer Stärken-/ Schwächen-Analyse, von Trends, möglichen Szenarien und PH Zürich-spezifischen Werten und Prinzipien, wurden vier längerfristige strategische Zielbilder mit je zwei aktuellen Handlungsfeldern definiert.²⁰ Jedem Handlungsfeld sind wiederum Projekte und Arbeiten der verschiedenen Organisationseinheiten zugeordnet.

Die PH Zürich bietet Bachelor- und Masterstudiengänge für angehende Lehrpersonen aller Stufen an. Die Studiengänge führen zu unterschiedlichen Lehrdiplomen für die verschiedenen Stufen der Volksschule sowie der Sekundarstufe II (Bachelor- / Master-of-Arts-Abschluss). Alle Studiengänge der Volksschulstufe sind von der EDK anerkannt und orientieren sich an den Anforderungen der Praxis sowie am aktuellen Stand der Fach-, Erziehungs- und Sozialwissenschaften. Die Studiengänge der Berufsschulbildung sind vom SBFJ anerkannt und führen zu einem SBFJ-anerkannten Lehrdiplom.

In der Ausbildung zur Lehrperson eignen sich die Studierenden fächerspezifisches, didaktisch-pädagogisches sowie überfachliches Wissen an. Sie werden darauf vorbereitet, in Schulteams mit Fachleuten verschiedener Berufsgruppen zu kooperieren und mit Erziehungsverantwortlichen im Gespräch zu sein.

Das von einem privaten Trägerverein geführte Institut Unterstrass bietet folgende Studiengänge an: Kindergarten, Kindergarten/Unterstufe, Studiengang Primarstufe, Studiengang Quereinstieg

20 vgl. «Strategie Prorektorat Ausbildung 2018-2021»

Primarstufe, Stufenerweiterung Kindergarten und Studiengang Assistenz mit pädagogischem Profil. Die Details zu den Studiengängen sind auf der Website des Instituts Unterstrass beschrieben. Ein Studienführer gibt Auskunft zu Ausbildungszielen, Leitvorstellungen, Eignungsklä rung, Lernbegleitung, berufspraktischer Ausbildung und Ausbildungsbetrieb.²¹ Die Studierenden des Instituts sind an der PHZH immatrikuliert.

Weiterbildung und Dienstleistungen

Im Prorektorat Weiterbildung und Dienstleistungen sind die Weiterbildung (insbesondere von Lehrpersonen und Schulleitungen der Volks- und Berufsfachschulen) und die externen Dienstleistungen (insbesondere Beratung für Schulen sowie schulinterne Weiterbildungen) zusammengefasst.

Die Prorektoratsleitung hat 2018 eine Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt und die Ergebnisse wurden unter Mitwirkung der drei Führungsebenen und der Mitarbeitenden für eine gemeinsame neue Strategieentwicklung des Bereichs genutzt. Ergebnis ist die «Teilstrategie Weiterbildung und Dienstleistungen 2018 – 2021»²², die aktuell handlungsleitend ist für die Ausrichtung des Bereichs.

Im Bereich Weiterbildung und Dienstleistungen gibt es einerseits zahlreiche Standardangebote, viele weitere Angebote werden aufgrund konkreter Anfragen und Aufträge entwickelt. Eine gezielte Orientierung am Umfeld ist grundlegend, um bedarfsgerechte Angebote in unterschiedlichen Formaten zu erstellen. So werden etwa in der Weiterbildung CAS-, DAS-, MAS-Lehrgänge, Kurse, Abendveranstaltungen und Tagungen angeboten, im Bereich Dienstleistungen beispielsweise Beratungen, schulinterne Weiterbildungen und Lehrmittelentwicklungen.

Das Zentrum Internationale Bildungsentwicklung war 2019 an 18 internationalen Projekten in 20 Ländern tätig, es wurden 80 Lehrmitteleinführungen durchgeführt und 14 Lehrmittel publiziert. Der Wissenstransfer aus Lehre und Forschung durch Dienstleistungen im Rahmen des gesetzlichen Leistungsauftrags wird so hochschulspezifisch ausgestaltet.

Das Zentrum für Evaluation ist wesentlich für interne Evaluationen der Lehrangebote zuständig. Im Jahr 2019 lag die Zahl der durchgeführten Evaluationen bei rund 600 Umfragen. Neben Angeboten für Externe bietet das Schreibzentrum für Studierende und Mitarbeitende Schreibberatungen und Workshops an. Die Geschäftsstelle Dienstleistungen des Prorektorats Weiterbildung und Dienstleistungen ist die Koordinationsstelle für alle Dienstleistungen der PH Zürich.

Das Institut Unterstrass bietet neben dem MAS Inklusive Pädagogik und Kommunikation im Weiterbildungsbereich CAS, Kurse, Angebote zum Lehrplan21 sowie schulinterne Weiterbildungen an. Die Details sind auf der Website des Instituts Unterstrass einsehbar.²³

Forschung & Entwicklung

Für den zunächst im Prorektorat Weiterbildung und Dienstleistungen verankerten Forschungsbereich wurde Anfang 2018 ein eigenes Prorektorat Forschung & Entwicklung geschaffen. Ende

21 vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 49/50

22 vgl. ebd.

23 vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 51/52

2018 hat der Leistungsbereich eine eigene Teilstrategie vorgelegt, die fünf strategische Arbeitsschwerpunkte umfasst: 1. Ein geklärtes Forschungsprofil etablieren; 2. Verbindungen zum gesellschaftlichen und schulischen Umfeld stärken; 3. Leistungsbereichsübergreifende Zusammenarbeit intensivieren; 4. Nachwuchsförderung stärken; 5. F&E-spezifische Grundlagen erarbeiten für die Weiterentwicklung der PH internen Führungs- und Zusammenarbeitskultur.²⁴ In der Teilstrategie wird festgehalten, dass das Forschungsprofil einerseits institutionelle Schwerpunktsetzungen mit nationaler Ausstrahlung ermöglichen und andererseits aktuelle Themen aus dem Berufs- und Schulumfeld sowie aus der eigenen Hochschule berücksichtigen soll.²⁵

Das Ziel der profilbildenden PH-spezifischen Forschungsexpertise einerseits und der Breite der Forschungsthemen andererseits wird in den Leitlinien für das Forschungsprofil der Pädagogischen Hochschule Zürich (2019) wieder aufgenommen. Dies spiegelt sich in der Struktur der Forschung mit Forschungszentren und Forschungsgruppen. Während die dem Prorektorat Forschung & Entwicklung direkt zugeordneten profilbildenden Forschungszentren gesellschaftlich relevante pädagogische Themen aufgreifen, agieren Forschungsgruppen in prorektoratsübergreifender Zusammenarbeit grundsätzlich zur ganzen Breite der LLB-Themen.²⁶ Eine volle Realisierung des angestrebten Forschungsprofils wird mittelfristig angestrebt.

Die Matrix «Was Forschung & Entwicklung leistet im «Konzept Qualitätsmanagement Forschung & Entwicklung» fasst die Forschungsleistungen nach Kernaufgaben und Bezugsfeldern und bildet ein zentrales Orientierungsraster für die Forschenden. Die F&E-Aufgaben sind gemäss Matrix: «neues wissenschaftliches Wissen generieren, generiertes Wissen kommunizieren und transferieren, Strukturen des Wissensaustauschs aufbauen und pflegen, akademischen Nachwuchs fördern, Finanzierung»; als Bezugsfelder werden erwähnt: Scientific Community, eigene Hochschule, Schule und Bildung, inkl. Bildungsverwaltung und -politik, allgemeine Öffentlichkeit.²⁷

Gemäss Selbstbeurteilungsbericht²⁸ setzt sich das Forschungspersonal der PH Zürich aus Professorinnen und Professoren – darunter eine Professorin am Institut Unterstrass –, Doktorierenden, Dozierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden zusammen. Die Professorenstellen werden alle vier Jahre von der Hochschulleitung in einer Professorenstellenplanung festgelegt. Der Leistungsbereich ist organisatorisch, personell und thematisch eng mit den anderen Leistungsbereichen verbunden. Professorinnen und Professoren haben den gesetzlichen Auftrag, 40 % ihres Pensums für Forschung & Entwicklung einzusetzen. Die Dozierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden im Prorektorat Forschung & Entwicklung sind ihrerseits verpflichtet, 25 % ihres Pensums in der Lehre wahrzunehmen.

Über die ganze PH gesehen lag der Kostenanteil für den Leistungsbereich F & E im Jahr 2019 bei 9,3 %. In der Mehrjahresplanung 2021 – 2024 ist eine Erhöhung des Anteils am Staatsbeitrag für das Prorektorat F&E von bis zu CHF 2 Mio. vorgesehen. Diese solide Grundfinanzierung fördert den Aufbau und die Weiterentwicklung der F&E und der Forschungskultur. Dazu trägt massgeblich auch der anfangs 2020 geschaffene interne Forschungsfonds bei, der für «förderungswürdige, wissenschaftlich bedeutsame Forschungsvorhaben» zu verwenden ist, die

24 vgl. Teilstrategie F&E: Arbeitsschwerpunkte 2018-2021, 2018

25 siehe ebd., S. 5

26 Leitlinien für das Forschungsprofil der Pädagogischen Hochschule Zürich, 2019, S. 8ff

27 vgl. Konzept «Qualitätsmanagement Forschung & Entwicklung», Matrix Anhang S. 15

28 ebd.: 53

in klar definiertem inhaltlichen Bezug zu an der PHZH angesiedelten Fachgruppen stehen. Die Förderlinien wie auch die Voraussetzungen für Antragsberechtigte sind in der Weisung definiert: «Projektförderung und Anschubfinanzierung, Programmforschung, Auffinanzierung, Einzelentschädigung und Sachmittel». ²⁹ Dozierende und wissenschaftliche Mitarbeitende ohne grundfinanzierte Forschungsanteile können sich beispielsweise für die erste Förderlinie bewerben, wenn sie von einer Professorin/einem Professor oder von der Leitungsperson eines Forschungszentrums oder einer Forschungsgruppe unterstützt werden. Die Grundfinanzierung bildet somit eine Ergänzung zu Drittmitteln, die wichtiger Bestandteil der Forschungsfinanzierung an der PH Zürich sind. ³⁰

Schlussfolgerung

In der Weiterentwicklung der Ausbildung für die kommenden Jahre setzt die Hochschule auf den Ausbau innovativer Lehr- und Lernformate, auf die weitere Flexibilisierung der Studienverläufe und den verstärkten Einsatz digitaler Medien. Damit folgt sie den aktuellen Herausforderungen, dem «Gebot der Zeit». Im Leistungsbereich Weiterbildung und Dienstleistungen sieht sich die PH Zürich künftig gefordert, sich im Hochschulmarkt stärker zu positionieren. Sie strebt durch eine gezielte Orientierung der Angebote am Bedarf und den Bedürfnissen eine stärkere Marktdurchdringung und die Erreichung weiterbildungspassiver Teilnehmenden an. Einen wichtigen Beitrag dazu leistet das neu gewichtete und ausgestaltete Marketing. Der Leistungsbereich F&E befindet sich in einer inhaltlichen, organisatorischen und strukturellen Aufbau- und Klärungsphase. Mit dem 2018 eingerichteten Prorektorat Forschung & Entwicklung sowie perspektivisch einer deutlichen Erhöhung der Anzahl an Professorenstellen hat die PHZH einen deutlichen Akzent zur Weiterentwicklung und Intensivierung ihrer Forschungsaktivitäten gesetzt. Die Liste der Forschungsprojekte ist in ihrer Breite beeindruckend. Eine klare Profilierung soll weiter angestrebt werden, auch sollen die Verknüpfung von Forschung und Lehre und die leistungsbereichsübergreifende Zusammenarbeit verstärkt werden.

Die Aktivitäten der PH Zürich entsprechen ihrem Hochschultyp, sie berücksichtigen ihre spezifischen Merkmale und folgen den strategischen Zielen der PH Zürich und werden gemäss dem Prinzip der Freiheit und Unabhängigkeit ausgeübt.

Die Gutachtendengruppe beurteilt 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.

Beschreibung und Analyse

Evaluationen erfolgen je nach Leistungsbereich an der PH Zürich auf unterschiedliche Weise. Im Einzelnen:

Ausbildung:

Das Prorektorat Ausbildung blickt auf eine längere Evaluationskultur und -praxis zurück. Grundlage der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Ausbildung an der PH Zürich sind einerseits strategische Konzepte, andererseits Studienverlaufspläne, Modulpläne,

²⁹ vgl. Weisung über den Forschungsfonds an der Pädagogischen Hochschule Zürich, §1

³⁰ vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 53/54

Modulbeschreibungen, Reglemente, Richtlinien und die entsprechenden Bestimmungen. Die Qualität der Lehre im Studienbetrieb wird durch interne Evaluations- und Feedbackaktivitäten, externe Verfahren und Prozessmanagement sichergestellt.

Die Qualitätssicherung der Lehrveranstaltungen liegt in der Verantwortung des Lehrpersonals. Entsprechend den Qualitätsgrundsätzen im Rahmenkonzept «Qualität» bestimmen sie den Zeitpunkt sowie die Methode für das Studierendenfeedback selbst. An dieser Feedbackmöglichkeit schätzen die Studierenden sehr, dass sie die Möglichkeit eröffnet, frühzeitig eingesetzt zu werden und dadurch Anpassungen in der Lehrveranstaltung im selben Semester möglich sind. Allerdings wird diese Feedbackmöglichkeit nach Aussage der Studierenden nicht von allen Dozierenden wahrgenommen. Im Jahre 2009 wurde zusätzlich ein lehrveranstaltungsbezogenes Rückmeldeverfahren mit paritätischer Vertretung von Studierenden, Dozierenden und Leitungsverantwortlichen aufgebaut. Dieses schrittweise ausgebaut und weiterentwickelte Verfahren der Modulevaluation wird seit 2012 mit gleichbleibendem Fragenset jedes Semester durchgeführt und deckt im Dreijahres-Rhythmus alle Module ab. Die Resultate liefern eine Gesprächsgrundlage für den Diskurs zwischen den Dozierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden und den Studierenden und werden im Rahmen der Abteilungskonferenzen und Abteilungstage für die Weiterentwicklung der Module und Curricula genutzt. Nicht in allen Abteilungen wird der Regelkreis als geschlossen erlebt – es fehlt zum Teil eine Rückmeldung an die Studierenden in Bezug auf die Ergebnisse der Evaluationen. In diesem Zusammenhang wird auch der Wunsch formuliert, vor Ende Semester eine Feedbackmöglichkeit zu haben, um noch Anpassungen im laufenden Semester zu ermöglichen.

Seit 2012 sind die Modulevaluationen als Informationsquelle mit der Mitarbeitendenbeurteilung (MAB) verbunden. Jedes Semester werden die Modulanlässe von rund einem Sechstel der Lehrenden evaluiert. Das bedeutet, innerhalb von drei Jahren erhalten alle Lehrenden der Ausbildung eine institutionalisierte Rückmeldung. Parallel zur Modulevaluation erstellen die Dozierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden eine Selbstevaluation. Diese Selbstevaluation baut auf einem ähnlichen Fragenset auf wie die Modulevaluation durch die Studierenden. Damit stehen in der Mitarbeitendenbeurteilung mehrere Perspektiven zur Verfügung.

Das Prinzip der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung ist in allen Tätigkeiten der Ausbildung präsent. Die Diskussionen zum Qualitätsmanagement wurden auch auf Ebene Prorektorat Ausbildung intensiviert sowie ein Qualitätszirkel installiert mit Delegierten von allen Abteilungen und Vertretungen der Hochschulversammlung und der Studierenden. Darüber hinaus gibt es in jeder Abteilung zusätzlich eigene kulturell gewachsene Instrumente, Verfahren und Gefässe zur Qualitätssicherung. So hat z. B. die Abteilung Eingangsstufe eine eigene QM-Arbeitsgruppe, pflegt Feedbackgespräche mit den Studienjahrgangsvertretungen und führt eine Curriculums-evaluation. Bei der Abteilung Studiengänge Primarstufe werden die formativen und summativen Studierendenfeedbacks (Modulevaluationen) durch halbjährliche Fokusgruppengespräche ergänzt, zudem finden Studiengangevaluationen statt. Die Abteilung Studiengänge Sekundarstufe I nutzt zur curricularen Weiterentwicklung Studierendenverlaufsanalysen in Verbindung mit Analysen aus Fokusgruppen. Die Abteilung Studiengänge Sekundarstufe II / Berufsbildung zieht stark die Praxis mit in die Evaluation ein, als Instrumente werden interne Evaluation, Aussen-evaluation sowie Berichterstattung eingesetzt. Das Qualitätsmanagement der Abteilung Master Fachdidaktik bezieht sich auf drei Evaluationsgegenstände: Inhalt und Aufbau der Studiengänge, Modulanlässe sowie Administration. Je nach Erkenntnisinteresse werden verschiedene Erhebungsarten eingesetzt, welche die Perspektiven der drei Akteuren Studierende, Dozierende und Verwaltung widerspiegeln.

Für die Steuerung des Leistungsbereichs Ausbildung liegen verschiedene Berichte und Indikatoren vor. Die Weiterentwicklung der Evaluationen ist angestossen, angestrebt wird eine gemeinsame übergreifende Evaluation im Sinne einer Zusammenführung der verschiedenen Evaluationsergebnisse und -berichte sowie Optimierung der Kommunikation der Ergebnisse gegenüber den Anspruchsgruppen.

Alle Module des Instituts Unterstrass werden von den Dozierenden regelmässig evaluiert und kontinuierlich weiterentwickelt und angepasst. Die Studiengänge werden jährlich schriftlich evaluiert. Dabei wird unter Beteiligung Dozierender und Studierender ein Schwerpunkt für die Evaluation festgelegt. In einem Auswertungsgespräch zwischen Studiengangvertretungen und der Institutsleitung werden die Erfahrungen der Studierenden am Schluss des Studiums gemeinsam diskutiert und reflektiert und Veränderungen für die Zukunft geprüft. Periodisch werden Abgängerinnen und Abgänger befragt.³¹

Weiterbildung und Dienstleistungen

Auch der Bereich Weiterbildung und Dienstleistungen blickt auf eine langjährige, vielfältige und breite Evaluationskultur und -praxis zurück. Evaluationsstandards und -politiken waren je nach Teilbereich durchaus divers. Hier wurde gegengesteuert durch die Erarbeitung eines Gesamtkonzeptes des Prorektorats für Weiterbildung und Dienstleistungen, das im Frühjahr 2020 verabschiedet wurde: «Qualitätsmanagement Weiterbildung und Dienstleistungen». Das Konzept sieht vor, sowohl die Weiterbildungen als auch die Dienstleistungen durchgängig regelmässig zu evaluieren und die Ergebnisse gemäss dem Qualitätsregelkreis systematisch für die Weiterentwicklung der Angebote zu verwenden.

Der spezifisch evaluationsrelevante Teil hier ist das Konzept «Evaluation Weiterbildung und Dienstleistungen». Das Konzept erläutert das Gesamtverständnis von Evaluation im Prorektorat: Qualitätsmanagement und Evaluation werden als ein wechselseitig aufeinander angewiesener und bezogener Zusammenhang verstanden.

Sämtliche Weiterbildungen des Formats «Kurse» werden nach Standardfragebogen evaluiert. Pro Zielgruppe (Volksschule, Berufsschule, Hochschule) werden zwei Standardfragebogen eingesetzt: Für Teilnehmende der Fragebogen «Weiterbildungskurs» und für Kursleitende der Standardrückmeldebogen «Rückmeldung der Kursleitung». Die Auswertung der Kursergebnisse erfolgt durch das Zentrum für Evaluation, das die Evaluationsdaten zentral verarbeitet. Einzelreports und aggregierte Berichte gehen an die jeweiligen verantwortlichen Dozierenden bzw. an die Geschäftsstelle und Leitungspersonen.

Ebenfalls evaluiert werden ganze Modulgruppen bzw. einzelne Module von Lehrgängen. Öffentlich zugängliche Evaluationsberichte gibt es zur Weiterbildung der Berufseinführung für Lehrpersonen des Kindergartens und der Primarstufe sowie für Lehrpersonen der Sekundarstufe, zur Intensivweiterbildung (IWB) und zum Grundlagenkurs Medien und Informatik (GMI).

Die Evaluation internationaler Bildungsprojekte und Consultancy-Mandate basieren auf Verfahren, die im Konzept «Evaluation von Dienstleistungen und Projekten in der Abteilung Internationale Bildungsentwicklung 2019 – 2022» dargestellt sind. Das kann eine begleitende Evaluation oder auch eine Ex-post-Evaluation nach Abschluss des Projekts sein, in der man verschiedene Aspekte der Projektimplementierung (Einstellungen, Fähigkeiten, Wissen der Zielgruppe,

31 vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 55-57

Effizienzen, Relevanz, Nachhaltigkeit etc.) mittels qualitativer und quantitativer Methoden genauer analysiert. Die Evaluationen richten sich nach den SEVAL-Standards der internationalen Entwicklungszusammenarbeit und der Evaluationspolitik der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA).

Das Zentrum für Berufsfachschulen mit seiner speziell auf Weiterbildungsanbieter zugeschnittenen eduQwa-Zertifizierung folgt den entsprechenden Qualitätsstandards und spezifischen Evaluationsanforderungen. Eine besondere Herausforderung stellt die verbindliche Einführung des kollegialen Feedbacks und die Umstellung der schulinternen Weiterbildung auf das neue Customer Relationship Management (CRM) dar.

Darüberhinaus gibt das Prorektorat auch punktuell externe Evaluationen seiner eigenen Leistungen und Formate in Auftrag. Die Ergebnisse werden in den Leitungssitzungen der Lehrgangseleitungen besprochen und in allfällige Massnahmen überführt.

Die im Rahmen des hochschulweiten Projekts «Weiterentwicklung Prozessmanagement» identifizierten Kernprozesse der beiden Leistungsbereiche Weiterbildung und Dienstleistungen wurden in der Prozesslandkarte dokumentiert und im Prozessportal freigeschaltet. Die prorektoratsweit ausgerichteten Konzepte unterstützen eine stärker aufeinander abgestimmte Evaluationspraxis. Weitere Systematisierungen sowie Überlegungen zu allfälligen Standardisierungen sind am Laufen. Es gab Bemühungen, hier prorektoratsintern noch mehr zu koordinieren und abzustimmen, allenfalls zu standardisieren.³²

Forschung & Entwicklung

Das Prorektorat F&E existiert seit 2018 und ging aus der Weiterentwicklung der Führungs- und Organisationsstruktur der PHZH hervor. Das Konzept «Qualitätsmanagement Forschung & Entwicklung» bzw. QM-Konzept für den Leistungsbereich Forschung & Entwicklung ist eine Weiterentwicklung eines früheren Konzepts, erfolgte in enger Zusammenarbeit mit Führungspersonen, Professorinnen, Professoren und weiteren Mitarbeitenden des Prorektorats F&E und wurde von einem aus externen Mitgliedern bestehenden Forschungsbeirat begutachtet und anschliessend von der Hochschulleitung im Frühjahr 2020 verabschiedet. Es beschreibt die Qualitätskultur im Leistungsbereich und legt die Qualitätsentwicklung und Qualitätsüberprüfung fest.

Das Qualitätskonzept für den Leistungsbereich Forschung & Entwicklung der PH Zürich beinhaltet drei zentrale Funktionen: (1) Herausbildung einer Qualitätskultur: Das Qualitätskonzept Forschung & Entwicklung beschreibt, wie die Qualitätskultur der PH Zürich im Bereich gelebt werden soll; (2) Qualitätsregelkreise: Die Qualität der Leistungen im Bereich Forschung & Entwicklung soll mithilfe der Qualitätsinstrumente weiterentwickelt werden können, wobei die Qualitätsregelkreise zentral sind; (3) Legitimation und Steuerung.

Die Qualitätsregelkreise greifen auf folgenden Ebenen: Auf der Ebene der Führung im Bereich Forschung & Entwicklung durch die Prüfung der Zielerreichung durch die Prorektoratsleitung gegen Ende der vierjährigen Strategieperiode mithilfe des Selbstbeurteilungsberichts, der durch die Aussenperspektive des Forschungsbeirats sowie dem institutionellen Peer Feedback zur Qualität in F&E der Pädagogischen Hochschulen Bern, Luzern und St. Gallen ergänzt wird. Auf Ebene der Forschungseinheiten – den Forschungszentren und -gruppen – werden die

32 vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 57-60

Forschungsprogramme durch den Prorektor genehmigt. Gegen Ende der Strategieperiode prüfen externe Peers anhand der Selbstbeurteilungsberichte der Forschungseinheiten und persönlichen Gesprächen, inwieweit die Ziele erreicht wurden. Auf der Ebene der konkreten Aktivitäten im Feld Forschung & Entwicklung schliesst sich der Regelkreis vornehmlich über die Scientific Community, sei es durch Eingabe von Anträgen für Drittmittelprojekte, Einreichung von Artikeln in wissenschaftlichen Zeitschriften mit Peer-Review Verfahren oder Eingabe für Präsentationen bei wissenschaftlichen Fachtagungen mit Peer-Review Verfahren. Ausserdem gibt es eine interne Evaluation für Forschungsprojekte, die durch den PH Zürich-eigenen Forschungsfonds gefördert werden. Die Supportleistungen werden durch die Geschäftsstelle über Kurzbefragungen der Forschenden evaluiert; auf der Ebene der Mitarbeitenden wird mit Zielvereinbarungen und Mitarbeitendenbeurteilungen gesteuert.³³

Schlussfolgerung

Die PH Zürich verfügt in allen Leistungsbereichen über vielfältige, etablierte Evaluationskonzepte und -praktiken. Die eingeleiteten Massnahmen, diese Evaluationsergebnisse und -berichte besser zusammenzuführen sowie die Transparenz und Kommunikation derselben zu verbessern, gehen in die richtige Richtung.

Insbesondere bei den Evaluationen von Lehrveranstaltungen in der Ausbildung, die in der Verantwortung des Lehrpersonals liegt, wäre es wünschenswert, die Ergebnisse der Evaluationen mit den Studierenden zu besprechen und allfällige Anpassungen vor Ende des Semesters vorzunehmen. Ein höherer Formalisierungsgrad und eine durchgängige transparente Kommunikation der Ergebnisse an die Studierenden dürfte auch die Motivation der Studierenden erhalten, sich an den Evaluationen zu beteiligen.

Die Gruppe der Gutachtenden beurteilt den Standard 3.2 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung: Mit Blick auf die Lehrveranstaltungen in der Ausbildung wird ein höherer Formalisierungsgrad bei den Modulevaluationen angeregt – insbesondere wird empfohlen, den Zeitpunkt der Durchführung von Evaluationen im Semesterverlauf zu überprüfen und verbindliche Rückmeldungen an die Studierenden über die Evaluationsergebnisse und deren Nutzung sicherzustellen.

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

Beschreibung und Analyse

Das International Office der PH Zürich besteht seit 2004 und fördert die Zusammenarbeit mit rund 100 Partnerhochschulen in 32 Ländern. Es organisiert und koordiniert Mobilitätssemester für Studierende und unterstützt Austauschaktivitäten und internationale Projekte von Mitarbeitenden. In den jährlichen Tätigkeitsberichten informiert das International Office über seine Aktivitäten, Dienstleistungen, Mobilitätsstatistiken, Projekte und (neuen) Partnerhochschulen.

Auf europäischer Ebene ist die PH Zürich Mitglied in den Netzwerken ETEN und NETT, die sich der Förderung der Mobilität und der internationalen Zusammenarbeit im Bereich der Lehrerbildung verschrieben haben. Regelmässig vertritt das International Office die PH Zürich an den

33 vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 60-63

internationalen Konferenzen EAIE, NAFSA und APAIE.

Die PH Zürich hat ihre Studiengänge nach den Bologna-Richtlinien ausgerichtet bzw. neu nach der «Verordnung des Hochschulrates über die Koordination der Lehre an den Schweizer Hochschulen», die seit dem 1. Januar 2020 in Kraft ist. Diese regelt, gestützt auf das Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz, die Studienstufen, die Zulassung zu den Studienstufen und deren Übergänge, das europäische System zur Übertragung und Akkumulierung von Kreditpunkten, die einheitliche Benennung der Titel, die Durchlässigkeit und Mobilität innerhalb der universitären Hochschulen, der Fachhochschulen und der pädagogischen Hochschulen und zwischen diesen Hochschultypen sowie die Weiterbildung.

In den Studiengängen der Ausbildung ist die internationale Dimension mit der Fremdsprachenausbildung und mit Fremdsprachenpraktika enthalten. Die Praktika sind für alle Studierenden der Primarstufe und der Sekundarstufe I mit einer Fremdsprache im Profil obligatorisch. Seit 2004 wurde die Mobilität durch das International Office kontinuierlich auf- und ausgebaut, so dass sie sich an der PH Zürich auf quantitativ und qualitativ hohem Niveau etablieren konnte.

Konkret und in Zahlen für die Studierenden:

Outgoings: 2019 absolvierten 118 Studierende ein Mobilitätssemester. In den Vollzeitstudiengängen der Primarstufe und der Sekundarstufe I absolvierten über 20 % der Studierenden ein Mobilitätssemester, womit die PH Zürich das Mobilitätsziel³⁴ des europäischen Hochschulraums erfüllt.

In den Vollzeitstudiengängen der Eingangsstufe, Primarstufe und Sekundarstufe I sind Mobilitätsfenster fest in das fünfte Studiensemester des Studienprogramms integriert. Auch die Studierenden des Instituts Unterstrass können die Dienstleistungen des International Office nutzen. Allerdings ist ihr Mobilitätsfenster in einem anderen Semester verortet. Die Rahmenbedingungen für die Anrechnung der Studienleistungen ohne Studienzeitverlängerung sind in Merkblättern für die Studiengänge festgelegt und werden kontinuierlich überarbeitet und aktualisiert. Die Anerkennung der Studienleistungen erfolgt auf der Grundlage von Learning Agreements, die vor der Abreise vereinbart werden, und der *Transcripts of Records* nach Abschluss des Mobilitätssemesters. Um die Qualität der Mobilitätsaufenthalte zu optimieren, wurden 2019 interkulturelle Vor- und Nachbereitungsworkshops und eine Onlinebegleitung der Studierenden während ihres Aufenthalts obligatorisch und auch kreditiert. Alle Informationen rund um das Mobilitätssemester sind auf dem Studierendenweb abrufbar.

Incomings: Den Mobilitätsstudierenden stehen neben Lehrangeboten und Praktika auf Deutsch und Englisch viele Unterstützungs- und Betreuungsangebote offen. Dazu gehören Deutschkurse, Unterkunftsvermittlung, Buddy-System, Hochschulsport sowie Freizeitangebote von Erasmus Student Network. Insgesamt empfing die PH Zürich im Kalenderjahr 2019 100 Incoming-Studierende. Rund 40 Studierende belegten die Mobilitätsprogramme Winter School und Summer School. Die dreiwöchige Winter School mit Schwerpunkt auf TESOL/TEFL und Schulpraxis wurde von der Nationalagentur Movetia 2018 – 2020 als eines der repräsentativen

³⁴ Im Abschlusscommuniqué der Ministerkonferenz von Leuven (2009) verständigten sie sich erstmals auf ein konkretes Mobilitätsziel: So setzten sich die Bologna-Staaten das Ziel, dass bis zum Jahr 2020 mindestens 20 % der Graduierten im Europäischen Hochschulraum einen Studien- oder Praktikumsaufenthalt im Ausland absolviert haben sollen.

Projekte im Rahmen der Internationalen Intensivprogramme auf Tertiärstufe ausgewählt und finanziell unterstützt.

Das International Office fördert auch die Personalmobilität und organisiert diese hochschulübergreifend im Rahmen des Swiss-European Mobility Programme (SEMP) mit rund 30 Mitarbeitenden OUT (wissenschaftliche Mitarbeitende und administrativ-technisches Personal) und rund 25 Mitarbeitenden IN pro Studienjahr. Zu den Zielen der Personalmobilität gehören die Nutzung sowie der Auf- und Ausbau internationaler Kontakte für den fachlichen Austausch, für gemeinsame Lehr- und Forschungsaktivitäten und für eine nationale und internationale Positionierung der PH Zürich. Informationen, Formulare und Wegleitungen zur Personalmobilität OUT und IN sind im Intranet publiziert. Zudem unterstützt das International Office Studienreisen und internationale Projekte von Dozierenden und Organisationseinheiten sowie Delegationsbesuche aus dem Ausland.

Neben internationalen Kurzprogrammen und Praktika für Incomings aus Übersee ist das SEMP das wichtigste Mobilitätsprogramm der PH Zürich. Im Rahmen des SEMP werden Fördermittel für Austauschaktivitäten im europäischen Hochschulraum bereitgestellt und administriert. Gemäss der Statistik 2017/2018 der Nationalagentur Movetia ist die PH Zürich schweizweit die Pädagogische Hochschule mit den höchsten Mobilitätszahlen im SEMP-Angebot. Die Qualität der Administration des SEMP an der PH Zürich wird durch das Reporting an die Nationalagentur Movetia kontrolliert und wurde im Rahmen eines umfassenden Desk Check Audits im Jahr 2019 überprüft und attestiert.

Im Leistungsbereich Forschung & Entwicklung ist die PH Zürich ebenfalls international vernetzt. Es bestehen zahlreiche internationale Forschungsprojekte und Kooperationen. Institutionalisierte Kooperationsvereinbarungen mit Forschungszentren und -gruppen mit funktionsäquivalenten Einrichtungen existieren mit der Bibliothek für Bildungsgeschichtliche Forschung BBF des Deutschen Instituts für Internationale Pädagogische Forschung DIPF in Berlin, dem Leibniz-Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften und Mathematik IPN an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel oder der Professur für Allgemeine Erziehungswissenschaft mit dem Schwerpunkt qualitative Forschungsmethoden der Pädagogischen Hochschule Freiburg im Breisgau.

Seit mehr als zehn Jahren unterstützt die Abteilung Internationale Bildungsentwicklung Schulen und Organisationen im In- und Ausland mit Projekten im Bereich Demokratiebildung, Berufswahlorientierung, Life Skills, Migration und Mehrsprachigkeit. Dabei findet die Zusammenarbeit mit nationalen und internationalen Partnerorganisationen statt. Das Netzwerk der Partnerhochschulen wird für den CAS Pädagogische Schulführung genutzt. Hier arbeitet die PH Zürich mit der Hogeschool van Amsterdam und der Universität Tallinn sowie dem Schulamt des Fürstentums Liechtenstein zusammen. Beim MAS Wirksamer Umgang mit Heterogenität hat das Institut Unterstrass eine Kooperation mit der Universität Hildesheim.³⁵

Schlussfolgerung

Gliederung, Umfang und Titel der Studiengänge an der PH Zürich entsprechen dem europäischen System. Die PH Zürich ist in Sachen Internationales sehr gut aufgestellt, die Mobilitätsquoten sind durchgängig hoch. Besonders hervorzuheben ist die Abteilung Internationale

35 vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 64-65

Bildungsentwicklung, die das besondere Profil der PH Zürich mitprägt. Die Grundsätze und Ziele im Zusammenhang des europäischen Hochschulraums werden erfüllt.

Die Gruppe der Gutachtenden beurteilt 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.

Beschreibung und Analyse

Die Zulassungsbedingungen im Bereich Ausbildung für die Studiengänge der PH Zürich, die Gliederung des Studiums und die Anerkennung der Lehrdiplome basieren auf dem PHG. Die qualitative Überprüfung des Systems erfolgt über den *Student Lifecycle* in den vier Phasen: (1) sich für das Studium entscheiden, die Zulassung zum Studium erfüllen; (2) das Studium aufnehmen, die für die Ausübung des Berufs nötigen Kompetenzen erwerben, das Studium vertiefen; (3) die für das Lehrdiplom und den Studienabschluss geforderten Kompetenzen nachweisen; (4) im Beruf bestehen, im Studium erworbene Kompetenzen nutzen. Die Zulassungsbestimmungen entsprechen grundsätzlich Art. 24 HFKG.

In diesem System sind die Zulassung, die Leistungsnachweise sowie die Zwischen- und Diplomprüfungen situiert. Die Zulassung wird im «Reglement über die Zulassung zum Studium an der PH Zürich» und der «Weisung zum Aufnahme- und Immatrikulationsverfahren an der PH Zürich» geregelt. Die in diesen Rechtserlassen beschriebenen Kriterien und Abläufe der verschiedenen Aufnahmeverfahren beziehen sich auf die Rahmenvorgaben der EDK und von swissuniversities. Der Zulassungsprozess erfolgt seit 2018 in einem digitalen Workflow. Die Zulassung der Studierenden für die Quereinstieg-Studiengänge ist als standardisiertes Assessmentverfahren gestaltet, das mit einem Qualitätslabel ausgezeichnet ist. Studierende des Instituts Unterstrass durchlaufen das Aufnahmeverfahren an der PH Zürich. Sie sind offiziell an der PH Zürich immatrikuliert (Studierendenausweis) und verfügen gleichzeitig über einen Studierendenausweis des Instituts Unterstrass.

Die Prüfungen und Leistungsnachweise sind in den Studiengängen nach dem Prinzip des *Constructive Alignment* angelegt, mit dem Ziel, die Studierenden zum vertieften Lernen und Kompetenzerwerb anzuregen. Sie sind an den Lernergebnissen ausgerichtet.

Die Kriterien und Abläufe der Eignungsbeurteilungen, Rahmenbedingungen zu den Leistungsnachweisen und Prüfungen sowie die Vorgaben zum Abschluss des Basisstudiums sowie zu den Ausbildungsabschlüssen (Lehrdiplom, Bachelor- bzw. Masterabschluss) sind in den entsprechenden Reglementen und Richtlinien festgelegt (Reglement über die Prüfungen, Reglement betreffend Erweiterungsstudien, Reglement zur Ausbildung von Berufsbildungsverantwortlichen im Haupt- und Nebenberuf, Reglement zu Joint Degree Masterstudiengängen, Richtlinie zu den Leistungsnachweisen, Richtlinie zur Beurteilung der beruflichen Eignung, Richtlinie zu den Prüfungsmodalitäten, Richtlinie für die Bachelor- und Masterarbeit).

Die Beschreibung der für ein Diplom erforderlichen Leistungen sind in den Studienprogrammen, Modulplänen und Wegleitungen der jeweiligen Studiengänge zusammengestellt. Die inhaltlichen Beschreibungen und Anforderungen an Leistungsnachweise und Prüfungen sind in den Modulbeschreibungen sowie Prüfungsanforderungen der jeweiligen Studiengänge detailliert

aufgeführt. Die Kommunikation der Kriterien der Zulassung, der Leistungsbeurteilung und der Diplome erfolgt für alle Studiengänge konsequent und systematisch auf der Website der PH Zürich, im Studierendenweb sowie in Broschüren mit Informationen zum Studium.

Das Institut Unterstrass verfügt über eigene Dokumente bezüglich der Aufnahme von Studierenden, zusätzlich verweist es auf seiner Webseite ³⁶ auf Dokumente der PH Zürich. Das Aufnahmeverfahren für das dreijährige Regelstudium ist ebenfalls auf der Webseite zu finden. Sämtliche Reglemente zu den Studiengängen sind im Studienführer auffindbar.

Die Kriterien für die Zulassung, die Beurteilung von Leistungen und die Vergabe von Weiterbildungsabschlüssen sind durchgängig entsprechend dem Auftrag der Hochschule definiert, dokumentiert und auf der Website der PH Zürich transparent kommuniziert.

Sämtliche Information zu den Weiterbildungsangeboten des Instituts Unterstrass inklusive Zulassung, Prüfungsmodalitäten und Abschlüssen finden sich auf der Webseite. ³⁷

Schlussfolgerung

Die Kriterien für die Zulassung, die Beurteilung der Studierenden und für die Abgabe von Ausbildungsabschlüssen an der PH Zürich sind klar und detailliert definiert, deren konsequente Umsetzung wird von spezialisierten Gremien sichergestellt. Alle Rechtserlasse und Unterlagen sind vollständig transparent, öffentlich zugänglich und gut auffindbar publiziert.

Die Gruppe der Gutachtenden beurteilt den Standard 3.4 als vollständig erfüllt.

– 4. Bereich: Ressourcen

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

Beschreibung und Analyse

Ende 2019 hat die Hochschulleitung das Konzept «Qualitätsmanagement Verwaltungsdirektion» verabschiedet. Dieses lehnt sich an das Rahmenkonzept «Qualität» an und beschreibt die Qualitätsgrundlagen der Verwaltungsdirektion. Sie bestehen aus fünf Leitsätzen zu den Themen Dienstleistungsorientierung, Infrastruktur, Prozesse, Mitarbeitende und Kultur. Jedes Ressort hat zusätzlich eigene Qualitätskriterien festgelegt und relevante Prozesse anhand der Dimensionen des sogenannten RATER-Systems und des Qualitätsregelkreises in ein Raster eingeordnet.

An der PH Zürich arbeiten 891 Mitarbeitende (Stand 31.12.2019), was einem Vollzeitäquivalent (VZÄ) von 625 Personen entspricht. 346 Mitarbeitende sind als Dozierende angestellt, 281 als wissenschaftliche Mitarbeitende und 264 gehören dem administrativ-technischen Personal an. Im Ressort Personalmanagement ist das Fachwissen des Personalmanagements, der

³⁶ <https://www.unterstrass.edu/institut/aufnahme/>

³⁷ vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 66-67

Personalentwicklung und der operativen Personaldienstleistungen (HR-Services) vereint. Alle relevanten Prozesse sind definiert und transparent im Prozessportal dokumentiert. Seit 2004 führt die PH Zürich in regelmässigen Abständen Mitarbeitendenbefragungen durch. Die letzte Befragung fand 2019 statt mit einer Beteiligung von fast 70 Prozent der Mitarbeitenden. Die Gesamt-zufriedenheit hat sich seit 2015 auf hohem Niveau eingependelt.

Die Gebäude an den Standorten Europaallee und Lagerstrasse gehören den Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) sowie dem Kaufmännischen Verband Schweiz. Das Tagungszentrum Schloss Au ist im Besitz des Kantons Zürich. Die PH Zürich verfügt über langjährige Mietverträge, die sicherstellen, dass der Betrieb der Hochschule dauerhaft zu gleichbleibenden, transparenten und gesetzeskonformen Konditionen aufrecht erhalten werden kann. Die PH Zürich wird zukünftig aufgrund der steigenden Studierendenzahlen weitere Gebäudeflächen mieten.

Die Aufgaben und Grundsätze der Bibliothek sind in einer eigenen Strategie festgehalten. Die Bibliothek stellt die Hauptbezugsquelle für aktuelle Publikationen an der PH Zürich dar. Alle durch die Bibliothek erworbenen Bestände sind in der Bibliothek oder dezentral in den Prorektoraten verfügbar. Die Bibliothek der PH Zürich strebt den graduellen Übergang auf die elektronische Nutzung des Bestandes an (*e-preferred*-Strategie). Die Hochschulleitung hat 2018 Open-Access als strategisches Ziel festgelegt. Die PH Zürich unterstützt mit einer eigenen Policy die nationale *Open-Access*-Strategie von swissuniversities. Die Policy hält fest, dass die Bibliothek dafür verantwortlich ist, die Zuständigkeiten für die Umsetzung werden noch ausgearbeitet. Ein Team der Bibliothek kümmert sich aktuell darum. Weitere Projekte der PHZH sind Open Research Data und Open Educational Resources. Die Bibliothek der PH Zürich betreibt seit 2018 ein institutionelles Repositorium. Es enthält wissenschaftliche und anwendungsbezogene Werke von Mitarbeitenden der PH Zürich. Eine Schnittstelle der Bibliothek zu Forschung und Entwicklung ist vorhanden, hier werden Lösungen für diverse Anliegen des Prorektorats gesucht (z.B. Open Research Data).

Die IT-Landschaft zeichnet sich durch eine moderne IT- und AV-Technikinfrastruktur aus. Grundlage der IT-Governance bilden die ICT-Strategie 2018 – 2021 sowie das Informationssicherheitskonzept. Die gesamte Lehre wird in einer zentralen Applikation (Evento) administriert. Mit ILIAS steht eine Plattform zur Unterstützung des selbstorganisierten Lernens und für E-Prüfungen zur Verfügung. Das Web-Informationssystem PowerBI bereitet für die verschiedenen Anspruchsgruppen unterschiedlichste Informationen und Indikatoren in Form eines Self-Services auf. Dossiers von Studierenden und Mitarbeitenden werden ausschliesslich digital abgelegt und administriert. Standardprozesse erfolgen mittels elektronischer Workflows. Kundendaten des Prorektorats Weiterbildung und Dienstleistungen werden in einem zentralen Customer Relations Management System (CRM) abgewickelt. Aktuell wird ausserdem am neu aufgegleisten Projekt zum Data-Ownership gearbeitet.

Das FaHG stellt die Grundlage für den Betrieb und die Infrastruktur der PH Zürich dar. Der jährliche Staatsbeitrag wird durch den Kantonsrat mit dem jährlich angepassten Konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplan (KEF) festgelegt. Dieser wird als rollende Vierjahresplanung laut Regierungsratsbeschluss erstellt. Der Budgetentwurf des Regierungsrats entspricht dem ersten Planjahr. Im Rahmen dieses Prozesses erstellt die PH Zürich jeweils im Frühjahr ihre Mehrjahresplanung (MJP). Diese wird als Entwicklungs- und Finanzplan (EFP) dem Hochschulamt übergeben und fliesst als Leistungsgruppenblatt in den Konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplan ein.

Weitere substanzielle Beiträge zur Finanzierung leisten andere Kantone im Rahmen der interkantonalen Fachhochschulvereinbarung. Im Rahmen der von Bund finanzierten

projektgebundenen Beiträge (PGB- Projekte) führt die PH Zürich zusammen mit Fachhochschulen und Universitäten Kooperationsprojekte durch. Weitere Drittmittel werden mit Weiterbildungsangeboten, Forschungsprojekten (z. B. Schweizerischer Nationalfonds, Stiftung Mercator) sowie mit Dienstleistungen generiert. Eine weitere Ertragsquelle stellen die Studiengebühren dar, deren Höhe vom Regierungsrat bestimmt wird.

Die Jahresrechnung der PH Zürich basiert jeweils auf dem geprüften Jahresabschluss per 31. Dezember. Der Jahresabschluss wird in SAP nach dem Kontenplan der ZFH aufgestellt, der sich am Kontenrahmen des Kantons orientiert. Die Finanzkontrolle des Kantons Zürich prüft die Jahresrechnung und die Verwendung der finanziellen Mittel jährlich. Die Rechnungslegung erfolgt nach den Vorschriften des Gesetzes über Controlling und Rechnungslegung (CRG) und dem Handbuch für Rechnungslegung des Kantons Zürich (HBR). Die Anforderungen gemäss CRG an ein dokumentiertes Internes Kontrollsystem (IKS) werden umgesetzt. Jährlich wird ein IKS-Bericht zur Identifikation und Einschätzung vorhandener Risiken und deren Minimierung erstellt. Die Hochschulleitung erhält pro Quartal einen Bericht über den finanziellen Abschluss. Dieser Bericht wird anlässlich einer Hochschulleitungssitzung diskutiert und allfällige Massnahmen werden eingeleitet. Zusätzlich mit dem Halbjahresabschluss wird eine Vorschau (Forecast) erstellt, damit das finanzielle Jahresergebnis abgeschätzt werden kann.³⁸

Schlussfolgerung

Die PH Zürich ist, zusammen mit ihrem Träger, in der Lage mit ihren personellen Ressourcen, ihren Infrastrukturen und finanziellen Mitteln, ihren Fortbestand zu sichern und ihre strategischen Ziele zu erreichen. Die Herkunft und die Verwendung der finanziellen Mittel und die Finanzierungsbedingungen sind transparent ausgewiesen.

Das Konzept «Qualitätsmanagement Verwaltungsdirektion» überzeugt durch seine klar durchdachte, differenzierte Anlage. So sind Qualitätskriterien definiert, die für alle sechs Ressort Gültigkeit haben wie auch solche, die ressortspezifisch sind. Die relevanten Prozesse sind entlang der Dimensionen des RATER-Systems, welches auf die Messung der Qualität von Dienstleistungen ausgerichtet ist, sowie des Qualitätsregelkreises eingeordnet.

Die Arbeitszeiterfassung, die Pensensteuerung und das Führungsverständnis beim DWA-Personal werden zurzeit in einem Projekt unter Federführung des Verwaltungsdirektors beleuchtet. Damit sollen die Arbeitszeiten des wissenschaftlichen Personals besser gesteuert, Überstunden reduziert und damit der Bedarf für Rückstellungen vermieden werden. Der Umsetzungsstand der Massnahmen der Prorektorate, des Rektorats und der Verwaltungsdirektion wird in einem Statusbericht zuhanden der Hochschulleitung zusammengefasst.

Die Gutachtenden 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.

38 vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 69-70

Beschreibung und Analyse

Abgestützt auf die kantonalen Rechtserlasse sind in der Hochschulordnung alle Personalkategorien der PH Zürich definiert und beschrieben. Alle internen Rechtserlasse zum Personal sind im Intranet hinterlegt.

Per 1. Januar 2019 wurden die bis anhin separat geführten Ressorts Akademisches Personalmanagement und Personal zu einem gemeinsamen Ressort Personalmanagement zusammengeführt. Durch den Zusammenzug wurde die Positionierung des Personalmanagements gestärkt und eine kohärente Ausgestaltung der Personalprozesse sicherstellt. Das Ressort Personalmanagement – organisiert in den Teams HR Beratung und HR Services – hat die Prozessverantwortung für sämtliche Rekrutierungs- und Ernennungsverfahren, für die Weiterentwicklung des Personalmanagements, für das Performance Management, für das Compensation Management sowie für den Austrittsprozess. Für die individuelle Personalentwicklung, das interne Weiterbildungsprogramm für Führungspersonen sowie für HR-Projekte wurde je eine separate Stelle geschaffen. In den letzten 2 Jahren hat viel Entwicklungsarbeit im Personalmanagement stattgefunden. In der nächsten Phase bis Ende 2021 soll eine Personalstrategie entwickelt werden, ein Performance-Management und die Erarbeitung einer Nachfolgeplanung.

Die qualitative und quantitative Personalplanung obliegt den zuständigen Abteilungs- und Ressortleitungen. Ist ein Personalbedarf angezeigt, entscheidet die Hochschulleitung über die Freigabe von unbefristeten Stellen. Die Besetzung von befristeten Stellen erfolgt durch die Prorektorate bzw. durch die Verwaltungsdirektion und das Rektorat.

Das Verfahren für die Besetzung und auch die regelmässige Evaluation von Professorenstellen ist in der «Weisung zu den Professorenstellen an der Pädagogischen Hochschule Zürich» definiert. Professorenstellen dienen der nationalen und internationalen Profilierung und Vernetzung der PHZH. In der Ernennungskommission für die Besetzung sind immer auch Studierende- und Mittelbauvertretende eingebunden.

Das Auswahlverfahren des wissenschaftlichen Personals erfolgt mittels Ernennungsverfahren. Die Personalgewinnung des administrativ-technischen Personals erfolgt durch Bewerbungsgespräche.

Das Ressort Personalmanagement stellt den Personalgewinnungsprozess sicher und berät die Vorgesetzten und Mitglieder von Ernennungskommissionen bei der Planung und Durchführung. Zur Unterstützung der Verfahren sowie zur Wahrung der hohen Qualitätsstandards sind die Prozesse detailliert erfasst und mit verschiedenen Anleitungen, Merkblättern und Hilfsmitteln ergänzt. Sämtliche Unterlagen sowie die Prozessabläufe zur Personalgewinnung sind auf dem Intranet zugänglich. Seit 2015 wird der Personalgewinnungsprozess auf der E-Recruiting Plattform Refline geführt, welche eine Ressourcenoptimierung erlaubt hat.

Die Gutachtengruppe hat von der Führungsebene 3 erfahren, dass es bei den Neuanstellungen ein Ziel ist, spannende Dozierendenportfolios zu gestalten. Die Dozierenden sollen nicht nur in der Ausbildung sondern auch in der Weiterbildung oder Forschung und Entwicklung arbeiten (können). Hier könnten ergänzend auch leistungsbereichübergreifende Bedürfnisse abgeklärt werden.

Auf die Einführung der neuen Mitarbeitenden wird grosser Wert gelegt, der Prozess wird Onboarding genannt. Die Vorgesetzten werden etwa mit Checklisten unterstützt. Am Ende der Probezeit ist ein Bericht vorgesehen.

Die Mitarbeitendenbeurteilung (MAB) besteht an der PH Zürich aus einer Zielvereinbarung bzw. -erreicherung und einer Beurteilung der fachlichen Kompetenzen, der Leistung und des Verhaltens. Die MAB erfolgt beim wissenschaftlichen Personal alle drei Jahre, beim administrativ-technischen Personal alle zwei Jahre. In den Zwischenjahren werden Zielvereinbarungs- bzw. Entwicklungsgespräche durchgeführt. Zu sämtlichen Belangen der Personalführung liegen im Intranet Vorlagen und Handreichungen vor.

Die Mitarbeitenden haben jederzeit Einsicht in ihr digitales Personaldossier. Das E-Dossier enthält alle Unterlagen zum Arbeitsverhältnis. Für das Personalcontrolling stehen Führungspersonen unterschiedliche Informationen zur Verfügung wie z.B. das Abrufen von Indikatoren in PowerBI: Hier finden sich z.B. Budget/Ist-Vergleiche, Stundenauszahlungen, Mitarbeitendenstruktur, usw.

Neben der Personalstrategie liegen weitere Schwerpunkte in Bezug auf die Weiterentwicklung des Ressort Personalmanagement in der Nachfolgeplanung, der strategischen Personalplanung, Vereinheitlichung und Digitalisierung der Prozesse, Weiterentwicklung des Performance Managements.³⁹

Schlussfolgerung

Die PH Zürich hat mit der Zusammenführung der Personaleinheiten zu einem Ressort Personal die Dienstleistungen im HR-Bereich gestärkt. Die relevanten Personalprozesse sind im Prozessportal detailliert dokumentiert und abrufbar. Führungspersonen und Mitarbeitende finden im Intranet zahlreiche Informationen und Handreichungen, auch haben alle Mitarbeitenden Zugriff auf ihr E-Dossier. Zur Mitarbeitendenbeurteilung MAB bestehen Instrumente für die regelmäßige Evaluation des Personals. Eine eigentliche Personalstrategie steht noch aus, ist aber in Planung: bis 2022 soll neben der strategischen Personalplanung auch eine Nachfolgeplanung vorliegen.

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 4.2 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung: Die Arbeiten und Entwicklungsvorhaben im Ressort Personalmanagement werden von den Gutachterinnen und Gutachter geschätzt und die vorgesehene Erarbeitung einer strategischen Personalplanung sehr begrüsst. Es wird empfohlen, den eingeschlagenen Weg der zeitnahen Erarbeitung einer Personalstrategie und strategischen Personalplanung weiterzuerfolgen.

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

Beschreibung und Analyse

Die PH Zürich legt Wert auf ein durchgängiges *Lifelong Learning* ihrer Mitarbeitenden und unterstützt Weiterbildungsprojekte in Form von finanzieller Unterstützung und Gewährung von bezahltem Urlaub. Das Personalmanagement unterstützt und berät die Führungspersonen und Mitarbeitenden in der Personalentwicklung und stellt verschiedene Angebote und Massnahmen zur Verfügung. Basierend auf dem Rahmenkonzept «Personalentwicklung» wurden die Angebote zur Personalentwicklung angepasst; sie sind im Intranet nach Zielgruppen und nach

39 vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 71-72

Themen gruppiert und einsehbar. Allen Mitarbeitenden stehen interne Kurse wie Informatikschulungen und Workshops sowie Impulse des Lernforums zur Verfügung.

Weiterbildungs- und Forschungssemester bieten Dozierenden die Möglichkeit, sich mit Themen und Vorhaben zu befassen, die zu ihrer professionellen Weiterentwicklung beitragen. Dissertationsvorhaben der Dozierenden werden mit Fördermitteln und finanziellen Beiträgen für Hilfskräfte unterstützt. Wissenschaftliche Mitarbeitende können während ihrer Dissertation für befristete Projektstellen in Forschungsprojekten der PHZH angestellt werden. Ihre Qualifikation wird einerseits in der Community durch Präsentationen und Beiträge gefördert, andererseits intern in den Fachgruppen durch Präsentationsmöglichkeiten der eigenen Forschungsergebnisse.

Die wissenschaftlichen Mitarbeitenden können im Rahmen gezielter Personalentwicklung nach 3 Jahren Tätigkeit in der Lehre interne Ernennungsverfahren zu Dozierenden an der PH Zürich durchlaufen. Ein Beratungsangebot zu akademischen Laufbahnen steht zur Verfügung.

Im Herbst 2019 wurde ein neues Konzept zur Weiterentwicklung von Unterstützungsmassnahmen für Forschende in der Qualifikationsphase (Promotions- und Habilitationsförderung) erarbeitet und von der Hochschulleitung verabschiedet. Im Netzwerk dok-netz sind die Doktorierende und Habilitierende untereinander vernetzt. Noch ungelöst ist die «Vereinzelung» derjenigen Doktorierenden, die ohne Einbindung in ein Forschungsprojekt ihr Dissertationsvorhaben verfolgen.

Zu Laufbahnmodellen für das administrativ-technische Personal werden aktuell Vorschläge für die Ausschilderung von Fach-, Führungs- sowie Projektlaufbahnen und die Einrichtung von Junior- und Seniorstellen ausgearbeitet.

Die Entwicklung der Führungspersonen zielt auf die Aneignung und Vertiefung von Kenntnissen, Kompetenzen und Grundhaltungen ab, die für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben erforderlich sind. Erstmals angeboten wird im Herbst 2020 ein *Onboarding* für neue Führungspersonen mit sechs Modulen. Das hausinterne Know-how fliesst in das jährlich durchgeführte Symposium Personalmanagement im Bildungsbereich ein. Das Mentoringprogramm «Frauen für Führungspositionen» (mentoring fff) ist seit 2010 ein bewährtes Instrument zur Nachwuchsförderung innerhalb der ZFH. Mentoring Pro Diversity ist ebenfalls ein Kooperationsprojekt innerhalb der ZFH und dient dazu, Laufbahnfragen zu klären (z. B. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben).⁴⁰

Schlussfolgerung

Der Laufbahnentwicklung des gesamten Personals und insbesondere des wissenschaftlichen Nachwuchses wird an der PH Zürich eine hohe Bedeutung beigemessen. Zahlreiche Initiativen, Massnahmen und Unterstützungsangebote existieren, sind im Intranet beschrieben und veröffentlicht.

Die Situation von Doktorierenden an Pädagogischen Hochschulen verdient besondere Aufmerksamkeit: Sie sind auf andere Institutionen als Promotionspartner angewiesen, umso wichtiger ist die dennoch gelingende An- und Einbindung in das Alltagsgeschäft, insbesondere aber auch in die Forschung und Forschungsprojekte.

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 4.3 als grösstenteils erfüllt.

40 vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 73

Empfehlung: Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PH Zürich, im Rahmen ihrer Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, die Heterogenität in den Anstellungsmodalitäten und in der Betreuung der Doktorierenden kritisch zu überprüfen. Es wird angeregt, insbesondere auf die Einbindung der Doktorierenden in Forschungsprojekte der Hochschule und auf eine qualifizierte Betreuung zu achten, nicht zuletzt um ihnen den nötigen Diskurszusammenhang und die weitere wissenschaftliche Sozialisierung zu ermöglichen. Die PH Zürich wird zudem darin bestärkt, weitere tragfähige Partnerschaften mit promotionsberechtigten Hochschulen einzugehen.

– 5. Bereich: Interne und externe Kommunikation

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

Beschreibung und Analyse

Die PH Zürich verpflichtet sich dem Grundsatz der integrierten Kommunikation, einer inhaltlich, zeitlich und formal koordinierten Kommunikation. Die Kommunikation im Bereich Qualität ist eingebettet in die Hochschulkommunikation und orientiert sich an den dazu vorliegenden Grundlagen wie z. B. den Leitlinien der PHZH-Kommunikation.

Mit dem Ziel «Die Qualitätskultur gemeinsam fördern und pflegen» der Qualitätsstrategie 2018 – 2021 setzt die PH Zürich einen Schwerpunkt auf den gemeinsamen Diskurs und Dialog und sieht dafür verschiedene Massnahmen vor. Als zentrale Diskursorte gelten die verschiedenen Leitungsgremien, die Kommissionen sowie die Fachgruppen. Die hohe Bedeutung der Kommunikation widerspiegelt sich auch im Aufbau des QM-Systems der PH Zürich. «Kommunikation Qualitätsmanagement und Qualitätsportal» bildet ein eigenes QM-Element, das übergreifend angelegt ist.

Im Sinne der Transparenz und der öffentlichen Rechenschaftslegung findet sich die Qualitätsstrategie 2018 – 2021 zusammen mit der Hochschulstrategie 2018 – 2021 auf der Webseite der PH Zürich. Ebenfalls sind z.B. die «Grundsätze zur Qualitätskultur» öffentlich zugänglich, die Kommission Qualitätsmanagement hat einen Webauftritt.

Im Intranet sind die zentralen Inhalte zu Qualitätsthemen für alle Mitarbeitenden einfach zu finden. Der interne Q-Blog wird als Kommunikationsinstrument eingesetzt, um kurze, aktuelle Beiträge zu schalten. Ebenso werden die Kommunikationskanäle der Hochschulkommunikation regelmässig genutzt (z. B. News-Meldungen). Das Mitarbeitendenmagazin «inside» widmete sich in der Ausgabe vom März 2020 dem Fokusthema Qualität.

Ergänzend zum Intranet wird ein sehr vielversprechendes Qualitätsportal aufgebaut. Als webbasierte, interne Plattform vereint das Qualitätsportal die qualitätsrelevanten Inhalte für die Arbeit an der PH Zürich an einem Ort. Es ist als Kollaborationsplattform konzipiert und soll den Austauschprozess zwischen den Mitarbeitenden und der Hochschule unterstützen.

Die Kommunikation der Qualitätsstrategie erfolgte über alle vorhandenen Kanäle. Strategisch waren die verschiedenen Gremien für die Verbreitung der Informationen zur Qualitätsstrategie hilfreich, z.B. Gremium: Leitungsforum (alle Führungspersonen). In den verschiedenen Prorektoren arbeiten die Kommunikationsverantwortlichen eng mit den Mitgliedern der Kommission Qualitätsmanagement zusammen und treffen sich wöchentlich für einen Austausch. Sämtliche

Kommunikationsaktivitäten rund um Themen der Qualität und der Akkreditierung werden in einer Kommunikationsdokumentation laufend fortgeschrieben.⁴¹

Schlussfolgerung

Die Qualitätsstrategie der PH Zürich ist durch einen breit angelegten Diskurs entstanden, was dazu beigetragen hat, das Thema Qualität und alle damit zusammenhängenden Dokumente, insbesondere die Qualitätsstrategie, intern zu verankern.

Die durchdachte und sehr ansprechende Konzeption und Kommunikation des Qualitätsprozesses an der PH Zürich sticht hervor.

Die Gruppe der Gutachtenden beurteilt den Standard 5.1 als vollständig erfüllt.

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

Beschreibung und Analyse

Die PH Zürich verfügt über vielfältige Kommunikationskanäle, die sie zielgruppenspezifisch zur Kommunikation ihrer Angebote und Aktivitäten einsetzt. Die PH Zürich ist auf allen aktuell gängigen *Social-Media*-Plattformen regelmässig aktiv: Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, partiell auch auf LinkedIn. Für die Website sowie für das auf immatrikulierte Studierende ausgerichtete Studierendenweb steht ein Content-Management-System (Episerver) zur Verfügung, das eine rasche, dezentrale Aktualisierung aller Inhalte ermöglicht.

Die Website der PH Zürich verfügt über eine Schnelleinstiegsleiste zu ausgewählten Themen. Die Informationen sind für die verschiedenen Anspruchsgruppen gebündelt. Ebenso betreibt die PH Zürich verschiedene Newsletter (Clickdimensions). Die Angebote der PH Zürich sind in zahlreichen Flyern und Broschüren auf der Website zugänglich (z. B. Informationsbroschüre).

Das Intranet basiert auf einer SharePoint-Lösung, die zugleich als Kollaborationsplattform eingesetzt wird. Ebenso ermöglicht die Hochschule mit einem eigenen Repositorium einen offenen Zugang zu ihren Publikationen und setzt damit ihr strategisches Open-Access-Ziel um.

Verschiedene Printpublikationen ergänzen die Online-Kommunikation – es sind dies hauptsächlich das Magazin «Akzente» für das Schulfeld (seit 1994, vierteljährlich), der Jahresbericht (seit 2003) und die Mitarbeitendenzeitschrift «inside» (seit 2002, vierteljährlich).

Wichtigstes Live-Kommunikationsmittel ist der jährliche Hochschultag der PH Zürich, der jährlich als Abendveranstaltung einen Einblick in die Themen und Aktivitäten der Hochschule gibt. Er richtet sich an Politik, Verwaltung sowie Berufsgruppen (Verbände, Schulen, Schulleitungen) und ist weiter der Anlass, an dem der Bildungspreis, die Studienpreise und der Förderpreis der Lehre verliehen werden.

Für die Hochschulkommunikation liegt ein Rahmenkonzept «Kommunikation» vom September 2019 vor. Das Rahmenkonzept löste das bisherige Handbuch Kommunikation von 2006 (aktualisiert: 2012) ab. Die Essenz des Rahmenkonzepts steht allen Mitarbeitenden in Form von Kommunikationsleitlinien zur Verfügung.

41 vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 75

Mit dem Projekt «Hochschulkommunikation 2020» sollen die Ablauf- und Aufbauorganisation der integrierten PHZH-Kommunikation geklärt und koordiniert werden. Die Rollen und Zuständigkeiten wurden bereits geschärft, für die interne und die Online-Kommunikation wurden die personellen Ressourcen verstärkt.⁴²

Schlussfolgerung

Die PH Zürich verfügt über ein breites Kommunikationsrepertoire. Die eher dezentral ausgerichtete Hochschulkommunikation wurde in den letzten Jahren ausgebaut und wird zurzeit stärker zusammengeführt zum Zweck einer integrierten Kommunikation über die gesamte Hochschule hinweg. Durch die bislang dezentrale Datenerhebung werden stellenweise unterschiedliche Zahlen und Fakten veröffentlicht. Das Problem ist aber erkannt und wird mit der Umsetzung des Indikatorensystems in PowerBI angegangen. Auch die *Facts und Figures* auf der Website der PHZH sollen im Zuge des geplanten Online-Relaunchs ausgebaut werden.

Eine Herausforderung muss die Hochschulkommunikation noch meistern: Es gilt festzulegen, wo intern welche Informationen bereitgestellt werden: Im Intranet, im Prozessportal oder im Qualitätsportal. Die Intranet-Seite verlinkt zurzeit alle weiteren relevanten Informationsportale (z.B. Zeiterfassung, Prozessportal, Q-Portal). Mit dem Projekt «Hochschulkommunikation 2020» ist der Anfang gemacht.

Die Gutachtengruppe beurteilt den Standard 5.2 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung: Im Bereich Kommunikation anerkennen die Gutachterinnen und Gutachter ausdrücklich die mit dem Projekt «Hochschulkommunikation 2020» realisierten Klärungen und bereits umgesetzten Massnahmen zur Gestaltung einer integrierten Kommunikation. Sie empfehlen der PH Zürich, die geplanten Projekte zur Umsetzung des Indikatorensystems und künftigen Online-Kommunikation (Online-Relaunch) zeitnah umzusetzen und generell die Koordination und Abstimmung der hochschulweiten Kommunikation voranzutreiben.

5 Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems

Die PH Zürich verfügt über eine fundierte, differenzierte Gesamtkonzeption des Qualitätsmanagementsystems zur hochschulweiten Sicherung und Entwicklung der Qualität. In den letzten Jahren wurde hierfür viel Aufbauarbeit geleistet, die beeindruckt und überzeugt.

Das Qualitätsmanagementsystem ist auf die Besonderheiten der PH Zürich zugeschnitten und stützt sich auf eine langfristig angelegte normative Grundlage – auf das Rahmenkonzept Qualität. Nach Einschätzung der Gutachterinnen und Gutachter eignet es sich vorzüglich, die Qualitätsentwicklung und Qualitätskultur langfristig zu sichern und zu fördern. Hervorheben möchten sie überdies die professionelle Aufbereitung der Dokumente mit den aussagekräftigen, ansprechenden Visualisierungen der Inhalte.

Die PH Zürich zeichnet sich durch eine langjährige Mitwirkungskultur aus. So wurde auch die Erarbeitung des Rahmenkonzepts Qualität partizipativ gestaltet und die Anspruchsgruppen über Feedbackschlaufen konsequent eingebunden. Die breite Abstützung der gemeinsamen Grundlage zeigte sich in der Vor-Ort-Visite darin, dass das QM-System als Ganzes mitgetragen wird

42 vgl. Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich 2020, S. 76

und von unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren immer wieder auf das Rahmenkonzept referenziert wurde. Überdies konnte festgestellt werden, dass der Qualitätsdiskurs engagiert, offen und kritisch geführt wird und sich darin nicht zuletzt auch die angestrebte «gelebte Qualitätskultur» manifestiert.

Das Qualitätsmanagementsystem der PH Zürich ist explizit in der Hochschulgovernance verankert und stringent mit der HS-Strategie 2018-2021 verknüpft. Die von der Hochschulstrategie abgeleitete Qualitätsstrategie konkretisiert deren Ziele im Bereich Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Die Gutachterinnen und Gutachter erachten die strategische Rahmung und Einbettung als konsequent durchdacht, konsistent und zielführend. Insbesondere heben sie die transparente, verbindliche Umsetzungsplanung mit den detaillierten jährlichen Statusberichten hervor, die eine ausgezeichnete Übersicht über den Stand der abgeschlossenen und noch offenen Massnahmen im QM verschafft und das Controlling erleichtert.

Mit den Angeboten und Leistungen in der Lehre, der Forschung und Entwicklung und der Weiterbildung und Dienstleistungen erfüllt die PH Zürich ihren Leistungsauftrag vorzüglich. In den letzten Jahren wurden in umfangreichen Projekten beachtliche Klärungs- und Aufbauarbeiten sowie ausgezeichnete konzeptionelle Fundierungen geleistet. Die Entwicklungsvorhaben und die weitere Profilierung und Positionierung der Leistungsbereiche wird ausdrücklich unterstützt.

Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, die Kompatibilität der unterschiedlichen Teilstrategien und Konzepte der Leistungsbereiche – die je mit der Gesamtstrategie und dem Rahmenkonzept Qualität verknüpft sind – kritisch zu sichten, Abstimmungsmöglichkeiten zu identifizieren und zu nutzen, um insgesamt zu mehr Kohärenz zu gelangen.

Auch bezüglich der langjährig etablierten Evaluationspraxen in den Leistungsbereichen wird eine Überprüfung und Abstimmung der verschiedenen Instrumente als sinnvoll erachtet. Insbesondere werden Anpassungen und Optimierungen in der Modulevaluation empfohlen. In der Vor-Ort-Visite wurde von Studierendenseite mehrfach betont, dass ein höherer Formalisierungsgrad in den Evaluationen sowie regelmässige Rückmeldungen über die Evaluationsergebnisse und darüber, wie diese zur Verbesserung der Qualität genutzt werden, erwünscht sei.

Positiv aufgefallen sind den Gutachterinnen und dem Gutachter die internationalen Engagements, insbesondere die hohen Mobilitätsquoten und die Aktivitäten im Kontext der Internationalen Bildungsentwicklung, welche den Leistungsausweis und das besondere Profil der PH Zürich massgeblich mitprägen.

Die PH Zürich engagiert sich in der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung und bietet unterschiedliche Formate der Beratung, Unterstützung und Vernetzung für Doktorierende an. In den Vor-Ort-Gesprächen zeigte sich eine grosse Heterogenität in den Modellen der Anstellung und Betreuung von Doktorierenden. So berichteten Doktorierende, dass sie in einem Forschungsprojekt mit ausgeprägtem Diskurszusammenhang und enger Betreuung arbeiten, während andere darlegten, dass sie zwar Stellenprocente für ihre Promotionsarbeit zugesprochen erhalten haben, aber nicht in ein Forschungsprojekt eingebunden sind und sehr «auf sich allein gestellt» sind. Es wird angeregt, die Modalitäten der Anstellung und Betreuung zu klären und darauf zu achten, dass im Sinne der wissenschaftlichen Sozialisierung Doktorierende in möglichst mehrjährigen Forschungsprojekten eingebunden sind und eine verbindliche, qualifizierte Betreuung erfahren. Weiter wird die PH Zürich darin bestärkt, tragfähige Partnerschaften mit promotionsberechtigten Hochschulen auszubauen.

Die PH Zürich verfügt über eine moderne Infrastruktur, eine solide Finanzierung und personelle Ressourcen, die es ihr ermöglichen, ihren Auftrag zu erfüllen und die strategischen Ziele zu erreichen. Die Zusammenführung der früher separat geführten Ressorts Akademisches Personal

und Personal zu einem gemeinsamen Ressort Personalmanagement mit seinen professionellen Dienstleistungen und Angeboten der Teams HR Beratung und HR Services überzeugen. Die geplanten Projekte zur Erarbeitung einer Personalstrategie, zur Weiterentwicklung des Performance Management wie auch zur angestrebten strategischen Personalplanung werden sehr unterstützt.

Der Kommunikation wird in der PH Zürich eine hohe Bedeutung beigemessen. Sie ist im Qualitätsmanagementsystem als eigenes QM-Element gefasst und wird engagiert umgesetzt. Die Gutachterinnen und Gutachter begrüßen die umfassende, zielgruppengerechte, gut strukturierte und öffentlich zugängliche Dokumentation und Kommunikation der Qualitätsstrategie auf den unterschiedlichen Kanälen. Als vielversprechendes Tool wird das im Aufbau begriffene QM-Portal eingeschätzt. Die Entwicklungsvorhaben werden explizit begrüsst, etwa das Projekt Daten Ownership und der geplante Ausbau der *Facts und Figures* auf der Website der PH Zürich.

Insgesamt ist das Qualitätsmanagementsystem der PH Zürich noch relativ jung. Mehrere zentrale Dokumente wurden in den vergangenen zwei Jahren erstellt und verabschiedet. Der Stand der Implementierung ist mehr oder weniger stark ausgeprägt und die bisherigen Umsetzungserfahrungen mit dem Qualitätsmanagementsystem in der Praxis zwangsläufig noch begrenzt. Die erarbeiteten Konzepte, Grundlagen und Prozessbeschreibungen sind gemäss Einschätzung der Gutachterinnen und Gutachter elaboriert und überzeugend – die geplanten Umsetzungsschritte und die periodische Überprüfung liegen zudem plausibel begründet vor.

Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen die Zielsetzungen und den Aktionsplan für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems als anspruchsvoll und sehr ambitioniert. Sie haben in der Vor-Ort-Visite aber ein ausgesprochen hohes Engagement, viel Elan und «Drive» wie auch eine reflektierte, professionelle Vorgehensweise im Qualitätsmanagement wahrgenommen. Daher wird das Potential als hoch eingeschätzt, dass die weiteren Umsetzungsschritte mit der nötigen Achtsamkeit, was die Motivation und den Erhalt des *Commitments* der Mitarbeitenden angeht, gelingen und die Entwicklungsprojekte planmässig realisiert werden können.

Das von einem Trägerverein geführte Institut Unterstrass ist gemäss politischem Entscheid als selbstständiges Institut mit einem Kooperationsvertrag der PH Zürich angegliedert. Es nimmt von aussen betrachtet eine Sonderposition in der institutionellen Architektur der PH Zürich ein.

Aufgrund des Studiums der Unterlagen, der Rückmeldungen an der Vor-Ort-Visite und einem vertiefenden Gespräch mit dem Leiter des Instituts Unterstrass kommen die Gutachterinnen und Gutachter zum Schluss, dass das Institut Unterstrass vom QM-System der PH Zürich nicht im gleichen Ausmass wie die anderen Bereiche erreicht wird. Mitarbeitende des Instituts sind in die Diskussion und Entwicklung des Qualitätsmanagementsystem punktuell eingebunden, eine systematische Verbindung und Vertretung in den QM-Gremien ist jedoch nicht erkennbar.

Das Rahmenkonzept «Qualität» mit der Darlegung des Qualitätsverständnisses, der Qualitätskultur und dem Qualitätsmanagementsystems mit seinen konstituierenden Elementen wird zwar als verbindliche Grundlage anerkannt, die konkrete Umsetzung – angepasst an die Grösse und die ressourcenbezogenen Möglichkeiten des Instituts – bleibt aber in vielerlei Hinsicht offen. Daher empfehlen die Gutachterinnen und Gutachter an, die Einbindung des Instituts Unterstrass in das Qualitätsmanagement der PH Zürich massgeblich zu stärken.

Das Organisationsdesign der PH Zürich ist als Linienorganisation gefasst und auf die Leistungsbereiche ausgerichtet. Die Struktur birgt Chancen, beinhaltet aber auch Risiken und Herausforderungen, beispielsweise jene der leistungsbereichsübergreifenden Kommunikation und Zusammenarbeit. In der Vor-Ort-Visite wurde diesbezüglich mehrfach der Begriff der «Versäulung» der Leistungsbereiche eingebracht. Die Gutachterinnen und Gutachter haben festgestellt, dass die Hochschule Wert auf die Verbindung der Leistungsbereiche legt. In konzeptionellen Grundlagen, etwa im Bereich F&E, werden organisationale, thematische und personelle Möglichkeiten der Kopplung erörtert. Dass Stellen für Professorinnen und Professoren in allen drei Prorektoraten angesiedelt sind und so strukturell die Verbindung von Forschung und Lehre gestärkt wird, wird als Potenzial erkannt, allerdings scheint die Umsetzung in der Praxis anspruchsvoll zu sein. Dies dürfte gemäss Rückmeldung mit den Unterschieden in den Steuerungslogiken zusammenhängen. Daher wird von den Gutachterinnen und Gutachtern angeregt, die Personalressourcensteuerung zu überdenken und Mechanismen und Anreize zur leistungsbereichsübergreifenden Zusammenarbeit zu fördern.

6 Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems

Empfehlung 1: Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PH Zürich die Einbindung des angegliederten Instituts Unterstrass in die Implementierung und Weiterentwicklung des QM-Systems massgeblich zu verstärken und es enger an das QM-System zu koppeln. Das verbindliche Rahmenkonzept, welches die Qualitätskultur, das Grundverständnis und die Gestaltung des QM-Systems mit seinen QM-Elementen an der PH Zürich beschreibt, sollte in seiner Umsetzung auch im Institut Unterstrass – abgestimmt auf seine deutlich geringere Grösse und seine Ressourcenlage – konsequent vorangetrieben werden.

Empfehlung 2: Die Gutachterinnen und der Gutachter bestärken die PHZH ausdrücklich in ihrem Vorhaben, die hochschulweite Zusammenbeitskultur und die Koordination der Leistungsbereiche zu intensivieren. Sie empfehlen, die Verschränkung der Leistungsbereiche aktiv zu befördern, die Umsetzung leistungsbereichsübergreifender Tätigkeiten administrativ zu erleichtern und das Projekt zur Weiterentwicklung und Flexibilisierung der Personalressourcensteuerung als Chance zu nutzen. Es gilt, der «Versäulung» der Leistungsbereiche entgegenzuwirken und diese Aufgabe der Hochschulentwicklung, die in einer Linienorganisation inhärent ist, allenfalls auch in der Hochschulgovernance zu verorten.

Empfehlung 3: Mit Blick auf die Lehrveranstaltungen in der Ausbildung wird ein höherer Formalisierungsgrad bei den Modulevaluationen angeregt – insbesondere wird empfohlen, den Zeitpunkt der Durchführung von Evaluationen im Semesterverlauf zu überprüfen und verbindliche Rückmeldungen an die Studierenden über die Evaluationsergebnisse und deren Nutzung sicherzustellen.

Empfehlung 4: Die Arbeiten und Entwicklungsvorhaben im Ressort Personalmanagement werden von den Gutachterinnen und Gutachter geschätzt und die vorgesehene Erarbeitung einer strategischen Personalplanung sehr begrüsst. Es wird empfohlen, den eingeschlagenen Weg der zeitnahen Erarbeitung einer Personalstrategie und strategischen Personalplanung weiterzuverfolgen.

Empfehlung 5: Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PH Zürich, im Rahmen ihrer Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, die Heterogenität in den Anstellungsmodalitäten und in der Betreuung der Doktorierenden kritisch zu überprüfen. Es wird angeregt, insbesondere auf die Einbindung der Doktorierenden in Forschungsprojekte der Hochschule und auf

eine qualifizierte Betreuung zu achten, nicht zuletzt um ihnen den nötigen Diskurszusammenhang und die weitere wissenschaftliche Sozialisierung zu ermöglichen. Die PH Zürich wird zudem darin bestärkt, weitere tragfähige Partnerschaften mit promotionsberechtigten Hochschulen einzugehen.

Empfehlung 6: Im Bereich Kommunikation anerkennen die Gutachterinnen und Gutachter ausdrücklich die mit dem Projekt «Hochschulkommunikation 2020» realisierten Klärungen und bereits umgesetzten Massnahmen zur Gestaltung einer integrierten Kommunikation. Sie empfehlen der PH Zürich, die geplanten Projekte zur Umsetzung des Indikatorensystems und künftigen Online-Kommunikation (Online-Relaunch) zeitnah umzusetzen und generell die Koordination und Abstimmung der hochschulweiten Kommunikation voranzutreiben.

7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtengruppe

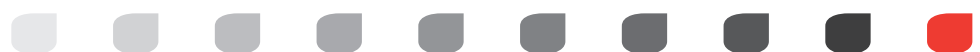
Aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts der PH Zürich vom Juni 2020 und der Vor-Ort-Visite von 22. bis 24. September 2020 schlägt die Gutachtengruppe der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ vor, die Akkreditierung der PH Zürich ohne Auflagen auszusprechen.



Teil D

Stellungnahme der PH Zürich

17. Dezember 2020



PHZH R 8090 Zürich / SWITZERLAND

Rektorat

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

Pädagogische Hochschule Zürich
Prof. Dr. Heinz Rhyh
Rektor
Lagerstrasse 2
8090 Zürich
T +41 43 305 51 51
heinz.rhyh@phzh.ch

Zürich, 17. Dezember 2020

Stellungnahme zum vorläufigen Bericht der externen Evaluation

Sehr geehrter Herr Dr. Grolimund
Sehr geehrte Frau Dr. Hering

Für den vorläufigen Bericht der externen Evaluation im Rahmen der institutionellen Akkreditierung, den wir am 23. November 2020 erhalten haben, bedanke ich mich im Namen der Hochschulleitung der PH Zürich. Gerne nehmen wir zum Bericht der Gutachtergruppe (Teil C) und zum Antrag der AAQ (Teil B) Stellung.

Die Gutachtergruppe führt in ihrem Bericht zu jedem Qualitätsstandard nachvollziehbar und transparent aus, zu welchen Schlussfolgerungen sie kommt. Sie beruft sich dabei auf den Selbstbeurteilungsbericht der PH Zürich und die darin verlinkten Dokumente sowie auf die mündlichen Beiträge an der Vorvisite und der Vor-Ort-Visite. Die Gutachtergruppe beurteilt von den 18 Qualitätsstandards neun als «vollständig erfüllt» und neun als «grösstenteils erfüllt». Sie spricht sich auf dieser Grundlage für eine institutionelle Akkreditierung ohne Auflagen aus.

Im Namen der Hochschulleitung bedanke ich mich für die sorgfältig ausgearbeitete Analyse und die differenzierte Beurteilung. Die PH Zürich sieht sich mit dem Bericht der Gutachtergruppe darin bestätigt, über ein breit abgestütztes Qualitätsmanagement-System zu verfügen, welches gemäss ihrer Hochschulordnung für eine langfristige Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung sorgt. Die im Bericht aufgeführten Empfehlungen geben uns darüber hinaus wertvolle Hinweise für weitere Entwicklungs- und Optimierungsmöglichkeiten.

In ihrem Antrag an den Schweizerischen Akkreditierungsrat führt die AAQ aus, dass sie zwei Qualitätsstandards anders beurteilt als die Gutachtergruppe. Sie spricht sich im Unterschied zur Gutachtergruppe für zwei Auflagen aus. Auflage 1 betrifft die Umsetzung des Rahmenkonzepts Qualität am Institut Unterstrass (Standard 1.1). Die Gutachtergruppe beurteilt diesen Standard 1.1 als «vollständig erfüllt» und gibt dazu keine Empfehlung ab. Sie formuliert für Standard 1.3 jedoch die Empfehlung, die Umsetzung des Rahmenkonzepts Qualität am Institut Unterstrass konsequent umzusetzen. Auflage 2 der AAQ bezieht sich auf die Definition von Zielen im Bereich der nachhaltigen Entwicklung (Standard 2.4). Die Gutachtergruppe beurteilt diesen Standard als «grösstenteils erfüllt» und gibt dazu keine Empfehlung ab. Die beiden Auflagen bedeuten, dass die PH Zürich gemäss AAQ in diesen beiden Qualitätsstandards erhebliche

Mängel oder beachtliche Schwächen bei der Umsetzung aufweist (vgl. Leitfaden Institutionelle Akkreditierung der AAQ vom 1.1.2018, S. 11).

Die von der Gutachtergruppe abweichende Beurteilung durch die AAQ wirft für die PH Zürich Fragen auf. Die Beurteilung der AAQ basiert nicht auf der Feststellung zusätzlicher Defizite. Vielmehr wertet sie Feststellungen und Wahrnehmungen der Gutachtergruppe eigenständig und zieht daraus andere Schlüsse als letztere. Die beiden nun beantragten Auflagen sind für uns inhaltlich nicht nachvollziehbar.

Für die Beurteilung der 18 Qualitätsstandards gemäss Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz wird ein Ermessensspielraum gewährt. Dieser Ermessensspielraum spiegelt sich in der Ausgestaltung des Akkreditierungsverfahrens mit den beiden Akteuren Gutachtergruppe und Schweizerischer Akkreditierungsrat. Im Antrag der AAQ wird dargelegt, dass der Direktor der AAQ die Beurteilung der Gutachtergruppe im Sinne der Kohärenz und Konsistenz prüft und eine eigene Beurteilung vornimmt. Dieses Vorgehen steht aus unserer Sicht im Widerspruch zum diskursiv angelegten Verfahren und zum eingeräumten Ermessensspielraum. Die Gutachtergruppe hat aufgrund der ihr vorgelegten Unterlagen und ihrer eigenen Eindrücke einen Bericht verfasst und empfiehlt eine Akkreditierung der PH Zürich ohne Auflagen. Eine materielle Würdigung unter Sicherstellung der Gleichbehandlung der Hochschulen ist unseres Erachtens Sache des Schweizerischen Akkreditierungsrats.

Im Namen der Hochschulleitung bedanke ich mich für die sehr gute Zusammenarbeit mit der AAQ. Wir haben die Mitwirkung von Frau Dr. Hering und Frau Meyer an unserer internen Informationsveranstaltung sehr geschätzt. Und sie haben uns in der Planung der Visiten unterstützt, so dass wir diese unter Berücksichtigung der Corona-Schutzmassnahmen plangemäss durchführen konnten. Ebenso geht der Dank an die Gutachterinnen und den Gutachter. Die Vorsitzende der Gutachtergruppe, Frau Prof. Dr. Luzia Truniger, hat wesentlich dazu beigetragen, dass die Gespräche an der Vorvisite und der Vor-Ort-Visite durch Wertschätzung und Professionalität geprägt waren.

Mit grosser Motivation werden wir weiterhin für ein langfristig ausgerichtetes Qualitätsmanagement-System an unserer Hochschule sorgen.

Freundliche Grüsse

Pädagogische Hochschule Zürich



Prof. Dr. Heinz Rhy
Rektor

AAQ
Effingerstrasse 15
Postfach
CH-3001 Bern

www.aaq.ch

