



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

# Stärken der Qualitätssicherung in schweizerischen Hochschulen

Thematische Analyse | 27.08.2019 | Michelle Brunner



## Inhalt

|  |    |
|--|----|
| 1. Einleitung.....   | 1  |
| 1.1 Basis der Untersuchung und gesetzliche Grundlagen..... | 1  |
| 1.2 Ziele der Untersuchung und Vorgehensweise.....         | 2  |
| 2. Die Bedeutung von Stärken und deren Wahrnehmung.....    | 3  |
| 2.1 Der Begriff „Stärke“.....                              | 3  |
| 2.2 Die Konkretisierung der Stärken.....                   | 4  |
| 3. Analyse von Stärken in Selbstbeurteilungen.....         | 6  |
| 3.1 Einleitung.....  | 6  |
| 3.3 Diskussion der Stärken nach Bereich und Standard.....  | 6  |
| 3.4 Beobachtungen.....                                     | 16 |
| 3.5 Anzahl und Verteilung der Stärken.....                 | 17 |
| 4. Analyse von Stärken in Fremdbeurteilungen.....          | 18 |
| 4.1 Einleitung.....  | 18 |
| 4.2 Diskussion der Stärken nach Bereich und Standard.....  | 19 |
| 4.3 Beobachtungen.....                                     | 30 |
| 4.4 Anzahl und Verteilung der Stärken.....                 | 31 |
| 4.5 Analyse Stärken-Schwächen-Profil.....                  | 32 |
| 5. Vergleich Selbst-/Fremdbeurteilung.....                 | 33 |
| 6. Schwierigkeiten und gewonnene Erkenntnisse.....         | 34 |
| 7. Gemeinsamkeiten, Synthese.....                          | 35 |
| 8. Literaturverzeichnis.....                               | 36 |

## Abstract

Die Akkreditierungsverfahren der institutionellen Akkreditierung in der Schweiz basieren auf den Selbstbeurteilungsberichten, die von den teilnehmenden Hochschulen selbständig verfasst werden, sowie den Gutachterberichten, die, von einer von der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung zusammengestellten Gutachtergruppe verfasst werden. Diese beiden verschiedenartigen Berichte, die sich jeweils aber beide auf die Qualitätsstandards nach HFKG beziehen, können aus unterschiedlicher Perspektive einen Einblick geben, was Stärken in der Qualitätssicherung bedeuten und welche Stärken oder besonders gut ausgeführten Qualitätskriterien in der schweizerischen Hochschullandschaft zu finden sind.

## 1. Einleitung

### 1.1 Basis der Untersuchung und gesetzliche Grundlagen

Gemäss ESG Standard 3.4<sup>1</sup> sind die Akkreditierungsagenturen gehalten, regelmässige Berichte zu verfassen, in denen ihre Erkenntnisse beschrieben und analysiert werden.

Damit können Ergebnisse gewonnen werden, die der Agentur bei ihrer Arbeit helfen sowie über die Prozesse der Verfahren hinausgehen und für den gesamten Hochschulraum von Bedeutung sein können.

Seit dem Inkrafttreten des Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetzes (HFKG) am 01.01.2015 sind Hochschulen für das Bezeichnungsrecht sowie die Beitragsberechtigung verpflichtet, sich einer institutionellen Akkreditierung zu unterziehen.<sup>2</sup> Die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung (AAQ) führt solche Akkreditierungsverfahren durch und stellt Akkreditierungsanträge. Die Basis der Untersuchung bilden die Qualitätsstandards nach HFKG<sup>3</sup>. Aus diesem Grund sind nur jene Verfahren Teil der Untersuchung, die nach dem neuen HFKG durchgeführt wurden. Jene Verfahren, die auf Basis des früheren UFG<sup>4</sup> und FHS<sup>5</sup> durchgeführt wurden, unterscheiden sich zu sehr in Bezug auf die Qualitätsstandards und werden nicht miteinbezogen.

---

<sup>1</sup> „Agenturen veröffentlichen regelmäßig Berichte, in denen die allgemeinen Erkenntnisse beschrieben und analysiert werden, die sie bei der Durchführung der externen Qualitätssicherung gewonnen haben.“

Leitlinien:

Durch ihre Tätigkeit gewinnen Agenturen Erkenntnisse über Studiengänge und Hochschulen, die auch jenseits des einzelnen Verfahrens nützlich sind und als Grundlage für strukturierte Analysen des gesamten Hochschulsystems dienen können. Diese Erkenntnisse können zur Reflexion und Verbesserung der Strategien und Verfahren der Qualitätssicherung im institutionellen, nationalen und internationalen Kontext beitragen.

Gründliche und sorgfältige Analysen dieser Erkenntnisse zeigen Entwicklungen und Trends auf und machen auf Bereiche aufmerksam, die sich durch gute Praxis auszeichnen oder durch fortdauernde Schwierigkeiten gekennzeichnet sind.“ (Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum (ESG), herausgegeben von der Hochschulrektorenkonferenz, Beiträge zur Hochschulpolitik 3/2015)

<sup>2</sup> HFKG Art. 28 Abs. 2.

<sup>3</sup> Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung nach Art. 22 Abs. 1 der Akkreditierungsverordnung HFKG, siehe Anhang.

<sup>4</sup> Universitätsförderungsgesetz vom 08.10.1999, ausser Kraft.

<sup>5</sup> Fachhochschulgesetz vom 06.10.1995, ausser Kraft.

Im Zuge dieser Verfahren verfassen die jeweiligen Hochschulen einen Selbstbeurteilungsbericht, in dem sie die Erfüllung der einzelnen Qualitätsstandards auf sich bezogen diskutieren. Die Hochschulen erhalten Leitlinien zum Verfassen eines solchen Berichtes, sie haben aber auch ein wenig Freiraum in der Gestaltung, so findet sich auch Platz für allgemeine Angaben zur Hochschule.

Eine von der Agentur zusammengestellte und vom Schweizerischen Akkreditierungsrat genehmigte Gutachtergruppe verfasst zudem aufgrund ihrer Analyse der Selbstbeurteilung und eines Besuchs vor Ort, an dem persönliche Gespräche mit Vertretern der unterschiedlichen Gruppen der Hochschule geführt werden (Leitung, Dozierende, Mittelbau, Qualitätssicherungs-Verantwortliche, Verwaltung und zentrale Dienste, Studierende), einen Gutachterbericht (Fremdbeurteilung), in dem die Qualitätsstandards auf ihren Erfüllungsgrad hin untersucht werden (vollständig erfüllt, grösstenteils erfüllt, teilweise erfüllt, nicht erfüllt). Diese Gutachterberichte beinhalten ausserdem ein Stärken-Schwächen-Profil, das – nicht auf die einzelnen Standards bezogen – besondere Stärken und Schwächen der Hochschule hervorhebt.

Die gesetzlichen Zulassungskriterien für die institutionelle Akkreditierung<sup>6</sup> sind nicht expliziter Bestandteil der Untersuchung. In den Standards sind die Zulassungskriterien aber bereits weitgehend enthalten.

## 1.2 Ziele der Untersuchung und Vorgehensweise

Diese Untersuchung beabsichtigt, darzulegen, was eine Stärke im Qualitätssicherungsbereich bedeutet (oder bedeuten kann), wie so eine Stärke dargestellt wird und ob Gemeinsamkeiten in Bezug auf die Stärken der verschiedenen Hochschulen bestehen.

Um die Bedeutung einer Stärke im Qualitätssicherungsbereich auszumachen, wird erst der Begriff «Stärke» genauer betrachtet und schliesslich auf die Qualitätssicherung bezogen.

Die Verfahren der institutionellen Akkreditierung gemäss HFKG bieten die Basis für die Untersuchung der Frage, wie Stärken in der Qualitätssicherung ersichtlich sind.<sup>7</sup> Die Selbst- und Fremdbeurteilungsberichte<sup>8</sup> sollen Aufschluss darüber geben, welche „Stärken“ und besonders gut ausgeführten Qualitätskriterien im schweizerischen Hochschulraum zu finden sind. Dabei dienen die Qualitätsstandards, die für die einzelnen Verfahren gelten, als Ausgangspunkt der Analyse.

Bei der Analyse der Stärken wird auch untersucht, wie sich die Stärken auf die Standards verteilen. Die Untersuchung diskutiert zudem die Funktionen, die Stärken in verschiedenen Kontexten einnehmen können.

---

<sup>6</sup> 2. Abschnitt, Art. 4 Voraussetzungen für die Zulassung zum Akkreditierungsverfahren der Verordnung des Hochschulrates über die Akkreditierung im Hochschulbereich (Akkreditierungsverordnung HFKG)

<sup>7</sup> Es wurden 6 Verfahren berücksichtigt, die seit dem Inkrafttreten des HFKG am 01.01.2015 durchgeführt wurden und abgeschlossen sind. Die Auswahl der Hochschulen ist demzufolge zufallsbedingt und hat keine Bedeutung.

<sup>8</sup> Die Fremdbeurteilungsberichte sind jeweils nach Abschluss des Akkreditierungsverfahrens öffentlich zugänglich (<https://aaq.ch/verfahrensberichte/>). Die Selbstbeurteilungsberichte sind nicht öffentlich einsehbar, deren Daten werden demzufolge anonym ohne Angabe der Hochschule behandelt.

In den Selbstbeurteilungsberichten der Hochschulen sind die Stärken und Schwächen jeweils standardbezogen hervorgehoben, während die Fremdbeurteilungsberichte diese allgemeiner formulieren.<sup>9</sup> Die Unterschiede, die sich somit in der Analyse ergeben könnten, sollen dadurch ausgeglichen werden, dass die gesammelten Stärken, die in den Fremdbeurteilungsberichten genannt werden, einem oder mehreren Standards zugeordnet und darauf bezogen diskutiert werden. So lässt sich möglicherweise auch die Frage klären, inwiefern sich die Selbst- und die Fremdwahrnehmung voneinander unterscheiden bzw. welche Stärken in beiden Untersuchungsformen wahrgenommen wurden.

In einem abschliessenden Vergleich werden die Resultate aus beiden Berichtarten (Fremd- und Selbstbeurteilung) gesammelt und einander gegenübergestellt.

## 2. Die Bedeutung von Stärken und deren Wahrnehmung

### 2.1 Der Begriff „Stärke“

Was kann als Stärke in der Qualitätssicherung an schweizerischen Hochschulen bezeichnet werden?

Um diese Frage gewinnbringend beantworten zu können, muss erst geklärt werden, was grundsätzlich als „Stärke“ bezeichnet wird (und werden kann) und wie dieser *terminus technicus* in der Qualitätssicherung verwendet wird.

In der Qualitätssicherung und den verschiedenen Akkreditierungsverfahren (wie auch in vielen anderen Bereichen unserer Gesellschaft) liegt ein grosser Schwerpunkt auf den Schwächen. Dies hängt mit dem System der Beurteilung/Bewertung zusammen und hat sich historisch gesehen so entwickelt. Unabhängig vom Kontext betrachtet, bezeichnet der Begriff «Stärke» auch das Antonym zur Schwäche. Eine Schwäche im Bereich der Qualitätssicherung ist also besser gesagt eine Herausforderung oder «etwas zu Verbesserndes».

Mit der Stärke aber wird per Definition die «Funktionsfähigkeit» oder «Leistungsfähigkeit» von etwas bezeichnet. Weiter werden der «hohe Grad an Leistungskraft/Wirksamkeit» genannt oder «etwas, was bei einer Sache als besonders vorteilhaft empfunden wird; eine vorteilhafte Eigenschaft von etwas; eine entscheidende Stärke des Systems».<sup>10</sup>

Für den Bereich der Qualitätssicherung ist eine Stärke mit dieser allgemeinen Begriffsdefinition im Hintergrund und unter Miteinbezug des Verständnisses der Schwäche also etwas, was besonders gut gelungen ist oder in besonderem Masse gut gelöst wurde oder aber etwas, was besondere Auszeichnung verdient. Auch eine vorteilhafte Eigenschaft, die zur Profilierung der Hochschule beiträgt, kann als Stärke verstanden werden.<sup>11</sup>

Wichtig ist in diesem Zusammenhang festzuhalten, dass eine Stärke, die die Erfüllung eines Standards (oder Elemente davon) anspricht und nicht darüber hinausgeht, im eigentlichen

---

<sup>9</sup> Diese Praxis ist auf die Arbeit der AAQ zurückzuführen, die die Prozesse der Verfahren strukturell, formal und inhaltlich konzipiert hat. Siehe auch AAQ-Leitfaden, 8 und 11.

<sup>10</sup> «Stärke» auf Duden online.

<sup>11</sup> Der Stärkenbegriff, der in SWOT-Analysen zur Anwendung kommt, kann ähnlich definiert werden.

Sinne nicht als Stärke gelten kann. Hier sollte die Trennung scharf bleiben, da man die Erfüllung der Standards, die als Minimalanforderungen gelten, nicht als Stärken ansehen sollte.<sup>12</sup>

## 2.2 Die Konkretisierung der Stärken

Die Stärken, die in den Selbst- und Fremdbeurteilungsberichten genannt werden, lassen sich einfacher wahrnehmen und weiteranalysieren, wenn sie geordnet sind. Dies ist einerseits durch die Verfahren anhand der Qualitätsstandards bereits gegeben, wird aber noch zusätzlich verfeinert.

Die Stärken der Selbstbeurteilungsberichte sind den einzelnen Standards zugeordnet, während die Stärken in den Fremdbeurteilungsberichten nicht weiter geordnet sind. Einerseits aufgrund der hohen Anzahl, andererseits aufgrund der besseren Übersicht sowie der einfacheren Vergleichbarkeit ist es notwendig, die Stärken noch weiter zu strukturieren und zu ordnen.

Dazu wird eine Stärke jeweils in mehreren Schritten verdichtet, um am Schluss die aussagekräftigsten Worte beizubehalten, die verdeutlichen, was die Stärke jeweils genau beinhaltet. Dadurch kommt, anders ausgedrückt, die Essenz einer Stärke zum Vorschein.

Bei diesem Vorgehen werden die einzelnen Worte des Satzes, der die Stärke abbildet, als separate Elemente betrachtet, die jeweils eine mehr oder weniger grosse Relevanz für die Bedeutung des Gesamten haben. Elemente oder Füllwörter, die nicht Träger von Informationen sind, die in diesem Zusammenhang wichtig sind, werden bereits im ersten Schritt gestrichen. In einem weiteren Schritt wird versucht, die Aussage in der Form «Subjekt», «Prädikat» und «Adverbialbestimmung» darzustellen, also in welcher Form oder Art sich etwas äussert. Kurzgefasst also die Antwort auf die Frage: «Was ist wie?». Dies beinhaltet den Gegenstand oder die Sache (Subjekt = Substantiv), auf die sich die Stärke bezieht oder auswirkt, die Verdeutlichung, dass etwas geschehen ist oder weiter geschieht (Prädikat = Verb) sowie die Art und Weise, wie sich dies zeigt (Adverbialbestimmung = meist Adjektiv).

Wenn eine Stärke also lautet:

*«die Gutachtergruppe konnte sich davon überzeugen, dass das Qualitätsmanagement durch ein hohes Engagement aller Angehörigen der Hochschule<sup>13</sup> getragen wird»,*

kann die erste Ebene der Verdichtung beispielsweise noch

*«Qualitätsmanagement – durch hohes Engagement aller Angehörigen getragen»*

beinhalten. Die nachfolgende Ebene ist für das Verständnis der Stärke und die weitere Beurteilung relevant. In diesem Beispiel könnte es also heissen:

*«Qualitätsmanagement wird durch Engagement getragen»*

Die Verdichtung und Konkretisierung (Subjekt – Prädikat – Adverbialbestimmung) verdeutlicht den genauen Inhalt der Stärke und hilft dadurch dabei, die Stärken kritisch betrachten zu können und einen Überblick über die verschiedenen Stärken zu gewinnen.

---

<sup>12</sup> Zu den Minimalanforderungen im Rahmen der institutionellen Akkreditierung siehe auch Botschaft zum HFKG 2009, S. 4611.

<sup>13</sup> Im Folgenden auch HS für Hochschule.

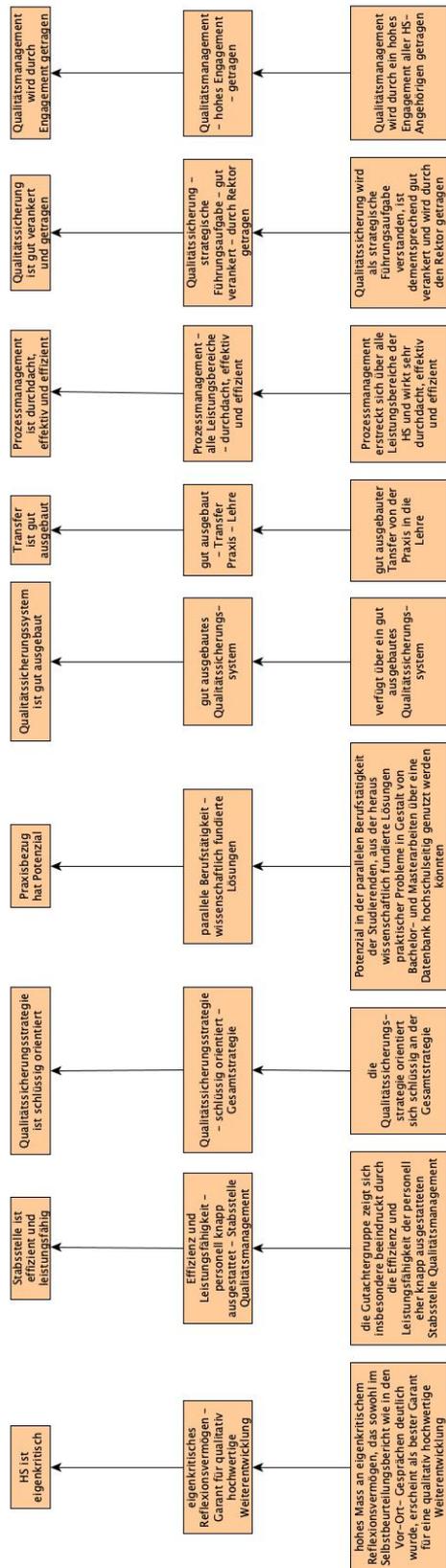


Abbildung 1 - Ebenen der Verdichtung der Stärken am Beispiel der HWZ

### 3. Analyse von Stärken in Selbstbeurteilungen

#### 3.1 Einleitung

Die Stärken in den Selbstbeurteilungsberichten sind nicht wie in den Gutachterberichten allgemein gehalten, sondern beziehen sich auf einzelne Qualitätsstandards. Dies macht es möglicherweise leichter, ihre Relevanz erkennen zu können, aber es erhöht auch gewaltig deren Anzahl.

Es sind zwei grundsätzlich verschiedene Arten der Darstellung von Stärken in Selbstbeurteilungsberichten wahrzunehmen: Einerseits werden zu jedem Standard eine gewisse Anzahl Stärken (meist stichwortartig) genannt. Andererseits gibt es auch die Variante, dass «positive Punkte» nicht herausgehoben werden, sondern im Fliesstext als Einleitung zu den Herausforderungen genannt werden oder auch, dass die Erfüllung der Standards angesprochen wird und möglicherweise dabei auch gewisse «Stärken» erwähnt werden. Im ersten Fall ergibt sich eine grosse Anzahl von Stärken, die jedoch eine sehr kritische Betrachtung erfordern, während im zweiten Fall nur eine Handvoll Stärken extrahiert werden können. Neben der Art der Präsentation unterscheidet sich hierbei auch die Formulierung der Stärken.

Die gesamte Auflistung der Stärken ist im Anhang zu finden.

#### 3.2 Diskussion der Stärken nach Bereich und Standard

##### 1. Bereich – Qualitätssicherungsstrategie

###### 1.1

|   |                  |
|---|------------------|
| Qualitätsbewusstsein ist etabliert <sup>14</sup>  | 1x <sup>15</sup> |
| Qualitätsmanagement ist etabliert                 | 2x               |
| Strategieentwicklung und -umsetzung ist etabliert | 1x               |
| Leitungsprozesse sind diskursiv                   | 1x               |
| HS ist flexibel                                   | 1x               |
| Qualitätsverfahren wurden erfolgreich absolviert  | 1x               |
| Mitarbeiterzufriedenheit wird untersucht          | 1x               |

Der erste Qualitätssicherungsstandard fordert ganz generell das Vorhandensein einer Qualitätssicherungsstrategie. Es ist daher auch nicht verwunderlich, dass die meisten Stärken bei diesem Standard strukturelle Aspekte der Qualitätssicherung betreffen. Der Begriff «etabliert» tritt auffallend häufig auf. So hat sich «*Qualitätsbewusstsein etabliert*»<sup>16</sup>, «*der Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung ist etabliert*»<sup>17</sup> und «*etabliert ist auch das Qualitätsmanagement*»<sup>18</sup>. Die besondere Formulierung spricht dafür, dass es sich hierbei um etwas Herausragendes oder Besonderes handelt. Ansonsten könnte man eigentlich davon ausgehen, dass die genannten Aspekte die Erfüllung des Standards wiedergeben.

<sup>14</sup> Stärke in ihrer verkürzten Form.

<sup>15</sup> Anzahl inhaltlich gleicher/ähnlicher Stärken.

<sup>16</sup> SEB 1, 21.

<sup>17</sup> SEB 6, 11ff.

<sup>18</sup> SEB 1, 19ff; SEB 6, 11ff.

Jedoch ist nicht klar ersichtlich, in welchem Zusammenhang mit diesem Standard «*diskursive Leitungsprozesse in Teamstrukturen*»<sup>19</sup>, «*erfolgreich absolvierte externe Qualitätsverfahren*»<sup>20</sup> oder auch die «*jährliche Untersuchung der Mitarbeiterzufriedenheit*»<sup>21</sup> stehen, obwohl sie vielleicht alleine für sich gesehen gut klingen. Diese Stärken stehen kontextlos da und haben in Bezug auf diesen Standard keine Relevanz.

## 1.2

|  |    |
|--|----|
| Qualitätssicherung ist ein zentrales Element der Strategie | 1x |
| Reporting/Controlling ist etabliert                        | 1x |
| Instrumente der Qualitätssicherung sind wirkungsvoll       | 1x |
| Qualitäts- und Prozessmanagement sind etabliert            | 1x |
| Prozessdefinitionen sind klar                              | 1x |
| Qualitätskultur wird gelebt                                | 1x |

Die «*zentrale Rolle der Qualitätssicherung in der Strategie*»<sup>22</sup> wird als Stärke betrachtet. Dies kann vielleicht dadurch etwas relativiert werden, dass Standard 1.2 den Einbezug der Qualitätssicherung in die Gesamtstrategie bereits fordert. Möglicherweise wurde dieser Aspekt aber an der Hochschule besonders gut gelöst.

Auch ist ein «*etabliertes und bewährtes Qualitäts- sowie Prozessmanagement anzutreffen*»<sup>23</sup>, wobei die beiden Begriffe «etabliert» und «bewährt» die besondere Wirksamkeit unterstreichen. «*Klare Prozessdefinitionen und eine umfassende Informationslage*»<sup>24</sup> weisen in dieselbe Richtung.

Es werden Kontrollverfahren – oder genauer gesagt Prozesse – gefordert, um die Auftragserfüllung zu überprüfen. In diesem Bereich gibt es den «*wirkungsvollen Einsatz vielfältiger Instrumente der Qualitätssicherung intern und externer Art*»<sup>25</sup>.

## 1.3

|   |    |
|---|----|
| Verantwortung für die Qualitätssicherung ist geregelt       | 1x |
| Qualitätsprozesse sind verankert                            | 1x |
| Qualitätssicherung und -entwicklung haben hohen Stellenwert | 1x |
| Partizipation in der Qualitätssicherung ist geregelt        | 1x |
| Einsatz der Mitwirkungskommission hat Erfolg                | 1x |
| Einbezug der Stakeholder ist ausgewogen                     | 1x |

Dieser Standard fordert den Einbezug der verschiedenen Personengruppen der Hochschule in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems. Ausserdem müssen die Verantwortlichkeiten klar und transparent geregelt sein.

<sup>19</sup> SEB 1, 21.

<sup>20</sup> SEB 1, 19ff.

<sup>21</sup> SEB 5, 19.

<sup>22</sup> SEB 1, 21ff.

<sup>23</sup> SEB 6, 15ff.

<sup>24</sup> SEB 6, 15ff.

<sup>25</sup> SEB 1, 22f.

Die meisten Stärken, die hier genannt werden, geben die Erfüllung des Standards wieder. So wird beispielsweise gesagt, dass die «*Verantwortung für die Qualitätssicherung oder die Partizipation geregelt*»<sup>26</sup> ist.

Interessant ist eine Stärke, die besagt, dass die «*Mitwirkungskommission seit Jahren mit Erfolg eingesetzt*»<sup>27</sup> wird. Die Stärke besteht im Erfolg der Mitwirkungskommission. Leider wird nicht näher ausgeführt, worin dieser Erfolg besteht und wie er sich zeigt. Die Verbindung mit «*seit Jahren*» könnte darauf schliessen lassen, dass die Stärke darin gesehen wird, dass sich die Kommission bewährt hat.

#### 1.4

|  |    |
|--|----|
| Qualitätssicherungsverfahren wurden erfolgreich absolviert | 1x |
| QMS wird laufend überprüft und entwickelt                  | 1x |

Im vierten Qualitätsstandard heisst es, dass die Hochschule ihr Qualitätssicherungssystem regelmässig überprüfen und anpassen muss. Wenn es also heisst, dass das «*QMS laufend überprüft und entwickelt*»<sup>28</sup> wird, ist das die Erfüllung des Standards und im Bezug darauf keine Stärke.

Eine Hochschule nennt hier als Stärke das «*erfolgreiche Absolvieren von externen Überprüfungen der Qualitätssicherung*»<sup>29</sup>. Dies klingt auf den ersten Blick sehr überzeugend nach einer Stärke. Im eigentlichen Sinne handelt es sich aber darum, dass die Hochschule ihr Qualitätssicherungssystem überprüft und je nachdem entsprechende Massnahmen trifft. Ein «*erfolgreiches*» Absolvieren einer solchen Überprüfung würde dann bedeuten, dass in dem Moment keine solchen Massnahmen erforderlich schienen. Dabei handelt es sich aber nicht um eine Stärke, sondern um die Erfüllung des Standards.

## 2. Bereich – Governance

### 2.1

|  |    |
|--|----|
| Trägerstrukturen sind transparent                    | 1x |
| Struktur ist privatrechtlich                         | 1x |
| Verantwortungs- und Aufgabenstrukturen sind klar     | 1x |
| Austausch ist bereichernd                            | 2x |
| Vorgänge sind direkt und unbürokratisch              | 1x |
| HS ist flexibel                                      | 1x |
| Qualitätssicherung ist stark gewichtet und verankert | 1x |
| Qualitätssicherungssystem ist hoch leistungsfähig    | 1x |
| Prozesse sind gut geregelt                           | 1x |

<sup>26</sup> SEB 1, 24f.

<sup>27</sup> SEB 2, 20f.

<sup>28</sup> SEB 6, 20f.

<sup>29</sup> SEB 1, 26f.

In Standard 2.1 geht es um die Erfüllung des Auftrags und die Erreichung der strategischen Ziele. Es wird gefordert, dass die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse dies ermöglichen.

Die Hochschulen haben «klare und transparente Strukturen»<sup>30</sup>, ausserdem sind die «Prozesse gut geregelt»<sup>31</sup>. Auch «Flexibilität und Unkompliziertheit im Zusammenhang mit der Anpassung an neue Entwicklungen oder der Umsetzung von Massnahmen»<sup>32</sup> wird genannt.

Diese Stärken können vor allem im Sinne von positiven Eigenschaften wahrgenommen werden. Eine Abgrenzung zur reinen Erfüllung des Standards ist nicht in allen Fällen gleich einfach möglich.

## 2.2

|  |    |
|--|----|
| Informationsgrundlage ist differenziert                          | 1x |
| Informationssystem ist passend, umfassend und gut funktionierend | 1x |
| Prozessbeschreibungen sind klar                                  | 1x |
| Reaktionsgeschwindigkeit ist hoch                                | 2x |
| Kennzahlen- und Risikomanagement ist vorhanden                   | 1x |
| Grosse Datenmengen werden erhoben                                | 1x |

Standard 2.2 fordert die Bereitstellung von aktuellen und relevanten Informationen, welche die Grundlage für laufende und strategische Entscheidungen bilden.

Die «Informationssysteme sind passend, differenziert, umfassend und gut funktionierend»<sup>33</sup>. Es werden «grosse Datenmengen erhoben, jedoch nur teilweise gut genutzt»<sup>34</sup>. Die «Reaktionsgeschwindigkeit ist hoch»<sup>35</sup>, so dass die Informationen schnell aufbereitet werden und verteilt werden können.

Bei einigen der genannten Stärken, liesse sich diskutieren, inwiefern es sich dabei um die Erfüllung des Standards handelt.

## 2.3

|  |    |
|--|----|
| Einbindung ist rechtlich verankert                 | 1x |
| Stakeholderbewusstsein ist gross                   | 1x |
| Stakeholderintegrationskonzept ist fundiert        | 1x |
| Austausch ist gewährleistet                        | 1x |
| Mitwirkungsformate werden kontinuierlich erweitert | 1x |

Dieser Standard fordert ein angemessenes Mitwirkungsrecht und Rahmenbedingungen für ein unabhängiges Funktionieren aller repräsentativen Gruppen der Hochschule.

<sup>30</sup> SEB 1, 27ff; SEB 6, 22ff.

<sup>31</sup> SEB 5, 25f.

<sup>32</sup> SEB 6, 22ff.

<sup>33</sup> SEB 1, 30ff; SEB 6, 25f.

<sup>34</sup> SEB 5, 26ff.

<sup>35</sup> SEB 2, 30; SEB 6, 25f.

Die genannten Stärken beziehen sich auch alle auf die Mitwirkung. So werden die «*Mitwirkungsformate kontinuierlich erweitert*»<sup>36</sup>, der «*Austausch ist gewährleistet*»<sup>37</sup> und die «*Einbindung rechtlich verankert*»<sup>38</sup> und man bemüht sich um eine «*Integration der Stakeholder*»<sup>39</sup>.

#### 2.4

|  |    |
|--|----|
| Nachhaltigkeitsziele werden realisiert und überprüft | 1x |
| Nachhaltigkeit ist verankert                         | 1x |
| Modell ist nachvollziehbar                           | 1x |
| Nachhaltigkeit ist ein Thema                         | 1x |
| Controlling und Reporting ist professionell          | 1x |
| HS ist aktiv   | 1x |
| Nachhaltigkeit hat sehr guten Stand                  | 1x |

Die nachhaltige Erfüllung der Aufgaben in wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Hinsicht ist das Thema von Standard 2.4. Es wird gefordert, dass die Hochschule Ziele setzt und diese umsetzt.

Es gibt beispielsweise «*Modelle, die diese Ziele verfolgen und überprüfen*»<sup>40</sup>. Die «*Nachhaltigkeit wird als wichtiges Thema erachtet*»<sup>41</sup>, das «*dementsprechend vielerorts verankert*»<sup>42</sup> ist. Eine Hochschule betrachtet sich als «*besonders aktiv im Bereich der Nachhaltigkeit*»<sup>43</sup>.

#### 2.5

|  |    |
|--|----|
| Zielsetzungen sind gesetzlich verankert                | 1x |
| Chancengleichheit gehört zum Kernanliegen des Auftrags | 1x |
| Kontakt ist intensiver                                 | 2x |
| Vertrauenskultur ist vorhanden                         | 1x |
| Arbeitsbedingungen sind flexibel                       | 1x |
| Stabsstelle Chancengleichheit ist engagiert            | 1x |
| Lohngleichheit hat hohen Stand                         | 1x |

Ebenfalls um die Zielsetzung und das Umsetzen dieser Ziele, aber in Bezug auf die Chancengleichheit und die Gleichberechtigung von Mann und Frau, geht es in diesem Standard.

Eine Hochschule sieht ihre eher geringe Grösse als Stärke an, mit dem Vorteil, dass ein «*intensiverer Kontakt unter den Mitarbeitenden möglich*»<sup>44</sup> ist und, da die «*Kommunikationswege*

<sup>36</sup> SEB 6, 27ff.

<sup>37</sup> SEB 1, 32ff.

<sup>38</sup> SEB 1, 32ff.

<sup>39</sup> SEB 6, 27ff.

<sup>40</sup> SEB 1, 34ff; SEB 6, 30f.

<sup>41</sup> SEB 1, 34ff.

<sup>42</sup> SEB 6, 30f.

<sup>43</sup> SEB 2, 32f.

<sup>44</sup> SEB 6, 32f.

*kürzer sind*<sup>45</sup>, schneller reagiert werden kann. Diesen Umstand kann man als Stärke im Sinne einer positiven Eigenschaft, die sich für die Hochschule als Vorteil auszahlt, betrachten.

Die «*Gleichberechtigung wird zudem als gut verankert*»<sup>46</sup> angesehen, die «*eingesetzte Stabsstelle für Chancengleichheit sei engagiert*»<sup>47</sup> und die «*Lohnleichheit habe einen guten Stand*»<sup>48</sup>.

### 3. Bereich – Lehre, Forschung und Dienstleistungen

#### 3.1

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| HS ist praxisorientiert               | 3x |
| HS hat Schwerpunkte                   | 3x |
| Vielfalt ist gross                    | 2x |
| Dienstleistungsangebot ist gross      | 1x |
| Forschung und Lehre sind verbunden    | 2x |
| HS hat hohe Fachkompetenz             | 3x |
| HS ist attraktiv                      | 3x |
| Studierende werden persönlich betreut | 1x |
| Zusammenarbeit ist unkompliziert      | 1x |
| Lehr- und Lernformen sind vielfältig  | 1x |

Standard 3.1 versammelt viele, unterschiedliche Stärken. Dies liegt daran, dass der Standard besagt, dass die Aktivitäten der Hochschule ihrem Typ, den spezifischen Merkmalen und ihren strategischen Zielen entsprechen sollen.

Vielfalt und Spezialisierung sind ganz klar Punkte, die an dieser Stelle herausstechen. Vielfalt zeigt sich einerseits im «*Lehrangebot*»<sup>49</sup>, andererseits auch im «*Dienstleistungsangebot*»<sup>50</sup>. Zudem kann Vielfalt auch in der Menge der Dozierenden gesehen werden, was eine «*Fülle an Wissen und Ideen*»<sup>51</sup> bedeutet.

Die «*Spezialisierungen*»<sup>52</sup> beziehen sich auf verschiedene Bereiche (Lehre, Forschung und Dienstleistungen) und zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie national gesehen einmalig sind. Durch die Spezialisierung kann sich auch eine «*hohe Fachkompetenz*»<sup>53</sup> herausbilden, wodurch die Aspekte der Spezialisierung und der Kompetenz zusammenspielen.

Die Praxisorientiertheit ist ein weiterer Punkt, der auffällig ist. Aufgrund der Auswahl der Verfahren, die von der Art der Ausbildung her bereits eher praxisbezogen sind (Pädagogische Hochschulen und Fachhochschulen), ist dies aber möglicherweise ein Aspekt, der dadurch verstärkt auftritt. Nichtsdestotrotz sind die hohe Praxisrelevanz und Anwendungsorientiertheit an

<sup>45</sup> SEB 6, 32f.

<sup>46</sup> SEB 1, 36ff.

<sup>47</sup> SEB 1, 36ff.

<sup>48</sup> SEB 1, 37f.

<sup>49</sup> SEB 3, 34.

<sup>50</sup> SEB 4, 59ff.

<sup>51</sup> SEB 6, 38f.

<sup>52</sup> SEB 1, 39f; SEB 2, 38ff; SEB 6, 36f.

<sup>53</sup> SEB 1, 39f; SEB 6, 34ff.

schweizerischen Hochschulen nicht zu übersehen. Es gibt beispielsweise «berufsbegleitende Studienmodelle»<sup>54</sup> und «Bezug zu Berufsfeldern»<sup>55</sup>.

Die Hochschulen zeichnet auf Standard 3.1 bezogen auch eine gewisse Attraktivität aus. So sind etwa «attraktive Rahmenbedingungen im Besonderen für den Mittelbau zu finden»<sup>56</sup>. Aber auch darüber hinaus kann bei gewissen Hochschulen eine allgemeine «Attraktivität oder Anziehungskraft»<sup>57</sup> ausfindig gemacht werden.

Ebenfalls als Stärke werden die «intensive Verbindung und Vernetzung von Forschung und Lehre»<sup>58</sup> wahrgenommen. Auch die voranschreitende Entwicklung, sichtbar durch «neue Studienkonzepte mit vielfältigen Lehr- und Lernformen»<sup>59</sup>, ist als strategische Stärke zu bemerken. Zwei weitere Stärken betreffen den Bereich der Vertrauensbasis. So ist «persönliche Betreuung durch die Studienleitung und die Dozierenden»<sup>60</sup> gegeben und die «Zusammenarbeit sowie die Prozesse zeichnen sich durch ihre Unkompliziertheit aus»<sup>61</sup>.

### 3.2

|  |    |
|--|----|
| Evaluationen werden mit hoher Regelmässigkeit durchgeführt               | 1x |
| Evaluationsinstrumente sind vielfältig                                   | 2x |
| Evaluationsprozesse der Lehre sind professionalisiert und standardisiert | 1x |
| Prozesse sind auf hohem Niveau   | 1x |
| Dienstleistungsteam ist erfahren   | 1x |
| Austausch ist etabliert  | 1x |
| Vertrauensbasis ist gut  | 1x |
| Qualitätssicherungssystem hat sich bewährt                               | 1x |
| Qualitätskontrollen werden intern und extern durchgeführt                | 1x |
| Informationslage ist umfassend   | 1x |
| Verantwortungsstrukturen sind klar                                       | 1x |
| Qualität der Projekte ist hoch   | 1x |
| Kostendeckungsgrad ist erfreulich hoch                                   | 1x |

Standard 3.2 fordert die regelmässige Evaluation der Lehr- und Forschungstätigkeit, der Dienstleistungen und deren Ergebnisse. So gesehen lässt sich eine Stärke, die besagt, dass eine «hohe Regelmässigkeit der Evaluationen»<sup>62</sup> gegeben ist, etwas relativieren. Möglicherweise ist aber die Regelmässigkeit besonders hoch und die Evaluationen werden auffallend häufig durchgeführt.

Auch die Evaluationen zeichnet eine «Vielfalt»<sup>63</sup> aus und zwar in der Art und Weise der Instrumente, die für die Evaluation zur Verfügung stehen.

<sup>54</sup> SEB 6, 34ff.

<sup>55</sup> SEB 1, 38ff.

<sup>56</sup> SEB 6, 36f.

<sup>57</sup> SEB 6, 38f.

<sup>58</sup> SEB 1, 39f.

<sup>59</sup> SEB 2, 38ff.

<sup>60</sup> SEB 6, 34ff.

<sup>61</sup> SEB 6, 38f.

<sup>62</sup> SEB 4, 63ff.

<sup>63</sup> SEB 1, 41ff und SEB 6, 41ff.

Ob «Effizienz»<sup>64</sup> oder «Erfahrung»<sup>65</sup> Stärken im Sinne von besonderen Leistungen sind, darüber lässt sich streiten. Es handelt sich aber durchaus um Aspekte, aus denen eine Hochschule einen Vorteil ziehen kann. Im Zusammenhang mit den Evaluationen sind eine «hohe Professionalität und Standardisierung»<sup>66</sup> sichtbar.

### 3.3

|  |    |
|--|----|
| Bologna-Richtlinien werden umgesetzt     | 1x |
| HS ist flexibel                          | 2x |
| HS hat Erfahrung                         | 1x |
| Internationaler Austausch wird gefördert | 1x |

Dieser Standard fordert die Berücksichtigung von Grundsätzen und Zielen im Bereich des europäischen Hochschulraumes. Es werden aber keine genauen Vorgaben gemacht, inwiefern dies umzusetzen wäre. So ist «Flexibilität»<sup>67</sup> ein Aspekt, der im Zusammenhang mit den Bologna-Richtlinien, Internationalität und Mobilität durchaus als Stärke gelten kann.

Die «Umsetzung der Bologna-Richtlinien»<sup>68</sup> wäre demzufolge aber nicht mehr als die Erfüllung des Standards. Die «Erfahrung»<sup>69</sup> darin sowie die «Förderung des internationalen Austauschs»<sup>70</sup> sollten ebenfalls kritischer betrachtet werden.

### 3.4

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| System ist transparent              | 2x |
| Regelungen sind differenziert       | 2x |
| Zulassungsmodalitäten sind flexibel | 1x |

«Transparenz»<sup>71</sup>, «Flexibilität»<sup>72</sup> und «Differenziertheit»<sup>73</sup> sind Stärken, die in Bezug auf Standard 3.4 an schweizerischen Hochschulen genannt werden. Wenn es um Zulassungsbedingungen, die Beurteilung der Leistungen sowie um die Abgabe der Diplome geht, ist die Grenze zwischen der Erfüllung des Standards und einer Stärke nicht immer klar auszumachen. Der Standard fordert aber beispielsweise bereits Transparenz.

<sup>64</sup> SEB 3, 39.

<sup>65</sup> SEB 6, 46f.

<sup>66</sup> SEB 3, 39.

<sup>67</sup> SEB 6, 48f; SEB 1, 45ff.

<sup>68</sup> SEB 1, 45ff.

<sup>69</sup> SEB 6, 48f.

<sup>70</sup> SEB 1, 45ff.

<sup>71</sup> SEB 1, 47ff.

<sup>72</sup> SEB 6, 51ff.

<sup>73</sup> SEB 1, 47ff.

## 4. Bereich – Ressourcen

### 4.1

|   |    |
|---|----|
| Ressourcen sind gesetzlich gesichert            | 1x |
| HS ist finanziell gut aufgestellt               | 1x |
| Finanzierung ist transparent                    | 1x |
| Controllingprozesse sind optimal abgestimmt     | 1x |
| IT-Team hat hohe Fachkompetenz und Flexibilität | 1x |
| Raumplanung ist professionell                   | 1x |
| Strategische Ziele werden weitergegeben         | 1x |
| Ausstattung ist auf hohem Niveau                | 1x |
| Dokumentarisches Angebot ist vielfältig         | 1x |

In Standard 4.1 geht es um die Sicherung des Fortbestands und das Erreichen der strategischen Ziele mittels des Trägers der Hochschule.

Die genannten Stärken reichen von der «transparenten Finanzierung»<sup>74</sup> über die «hohe Fachkompetenz des IT-Teams»<sup>75</sup> bis zur «professionellen Raumplanung»<sup>76</sup>. Die Aspekte sind sehr vielfältig, beziehen sich aber nur wenig auf den Standard.

### 4.2

|  |    |
|--|----|
| HS hat Vertrauen   | 1x |
| Beurteilungs- und Fördergespräche sind strukturiert und dokumentiert | 1x |
| Rekrutierungsprozess ist klar definiert                              | 1x |
| Funktionsbeschriebe sind vorhanden                                   | 1x |
| Evaluation und Beurteilung wird systematisch durchgeführt            | 1x |
| Verfahren ist transparent  | 1x |
| Personal ist vielseitig  | 1x |
| Angebot ist gut  | 1x |

Die entsprechende Qualifizierung des Personals sowie die Evaluation dessen ist das Thema dieses Standards.

Die Verfahren sind «transparent»<sup>77</sup> und «klar»<sup>78</sup> geregelt, «Evaluation und Beurteilung werden systematisch durchgeführt»<sup>79</sup>. Einige der genannten Stärken geben die erfüllte Forderung des Standards wieder. Das «gute Weiterbildungs- und Beratungsangebot zur Aufrechterhaltung der Qualifikationen»<sup>80</sup> könnte man jedoch sicherlich als Stärke im Sinne einer besonders guten Lösung ansehen.

<sup>74</sup> SEB 1, 50ff.

<sup>75</sup> SEB 6, 55ff.

<sup>76</sup> SEB 6, 55ff.

<sup>77</sup> SEB 1, 54f.

<sup>78</sup> SEB 6, 58f.

<sup>79</sup> SEB 6, 58f.

<sup>80</sup> SEB 6, 58f.

#### 4.3

|  |    |
|--|----|
| Nachwuchsförderung ist verantwortungsbewusst | 3x |
| Personal wird gefördert                      | 3x |
| HS ist engagiert                             | 2x |

In diesem Standard wird die Unterstützung der Laufbahnentwicklung des gesamten Personals (und insbesondere des wissenschaftlichen Nachwuchses) gefordert.

Besonderes «*Engagement in schweizweiten Projekten zum Ausbau von Qualifikationsstellen*»<sup>81</sup> sticht dadurch heraus, dass sich die Hochschule engagiert zeigt. Daneben werden beispielsweise auch «*Unterstützungen für das gesamte Personal*»<sup>82</sup>, die «*verantwortungsbewusste Nachwuchsförderung in den Fachteams*»<sup>83</sup> oder «*drei Wochen persönliche Weiterbildung pro Jahr für das wissenschaftliche Personal*»<sup>84</sup> genannt. Nicht in jedem Fall ist die Grenze zur reinen Erfüllung des Standards ersichtlich.

## 5. Bereich – Interne und externe Kommunikation

#### 5.1

|  |    |
|--|----|
| Kommunikation ist transparent                  | 2x |
| Qualitätssicherungsstrategie wird kommuniziert | 2x |

Dieser Standard fordert sowohl die öffentliche als auch die interne Bekanntmachung der Qualitätssicherungsstrategie. Stärken werden diesbezüglich wenige genannt, sie betreffen – wie erwartet werden kann – die Transparenz und den Austausch. So heisst es, dass «*generell ein hohes Mass an Transparenz*»<sup>85</sup> zu finden ist und dass «*bewährte interne Informationsnetze*»<sup>86</sup> vorhanden sind. Zudem ist die «*Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie den Stakeholdern angepasst*»<sup>87</sup> und es ist «*gewährleistet, dass sie alle Stakeholder abdeckt*»<sup>88</sup>.

#### 5.2

|   |    |
|---|----|
| Kommunikation ist aktiv                         | 3x |
| Kommunikation entspricht aktuellen Bedürfnissen | 4x |
| Kommunikation ist vielfältig                    | 3x |
| Informationsnetz ist gut ausgebaut              | 1x |

Das Thema dieses Standards ist die regelmässige Veröffentlichung von objektiven Informationen zu den Tätigkeiten und Angeboten der Hochschule. So nennen die Stärken verschiedene Aspekte der Kommunikation. Etwa ist das «*Informationsnetz gut ausgebaut*»<sup>89</sup>, die

<sup>81</sup> SEB 1, 56f.

<sup>82</sup> SEB 6, 60f.

<sup>83</sup> SEB 1, 56f.

<sup>84</sup> SEB 2, 56.

<sup>85</sup> SEB 3, 55.

<sup>86</sup> SEB 1, 58.

<sup>87</sup> SEB 6, 62f.

<sup>88</sup> SEB 6, 62f.

<sup>89</sup> SEB 1, 59f.

«Kommunikation ist vielfältig und differenziert»<sup>90</sup> oder auch «flexibel und innovativ»<sup>91</sup>. Der Standard stellt nicht sehr detaillierte Forderungen und somit können alle möglichen Aspekte der Kommunikation in diesem Zusammenhang als besonders gut oder herausragend gelten. Jedoch muss man auch realistisch bleiben und darf nicht ausser Acht lassen, dass die moderne Kommunikation aufgrund ihrer Komplexität bereits eine hohe Vielfalt, grosse Flexibilität und rasche Anpassungsfähigkeit erfordert. Dies würde wiederum erfordern, die genannten Stärken kritischer zu betrachten.

### 3.3 Beobachtungen

Die in den Selbstbeurteilungsberichten genannten Stärken geben eine vielfältige Palette von Aspekten wieder, die von den Hochschulen als Stärken betrachtet werden, manchmal als eine besondere Leistung oder etwas Herausragendes, manchmal mehr im Sinne einer positiven Eigenschaft.

Der kritische Blick lässt aber auch die verschwimmende Grenze zur reinen Erfüllung eines Standards schärfer erkennen. Manche «Stärken» geben schlichtweg wieder, was in den Standards gefordert wird. Auch gibt es einige Stärken, bei denen nicht klar ist, in welchem Zusammenhang sie mit dem Standard stehen, bei dem sie genannt wurden.

Manchmal sind jedoch die Stärken so formuliert, dass sie erkennen lassen, dass eine besonders herausragende Leistung vorhanden sei. So kommen beispielsweise die Begriffe «etabliert» und «bewährt» ausserordentlich häufig zum Einsatz.

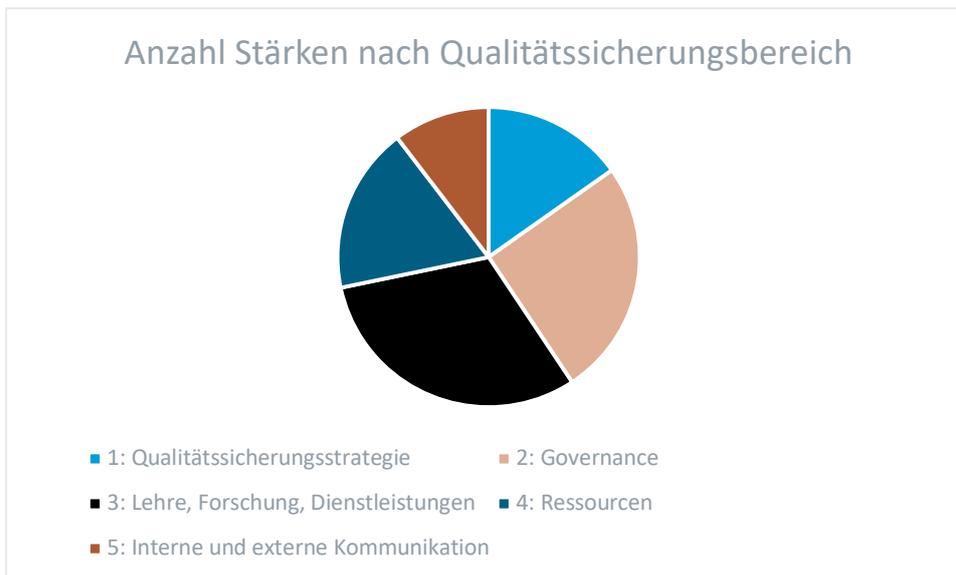
In einigen Fällen in der Selbstbeurteilung wäre aber *weniger* eindeutig *mehr*. Die grosse Masse an «Stärken», die manchmal gar keine sind oder die auch an unpassender Stelle genannt werden, hat im Endeffekt möglicherweise zwar eine abfedernde Wirkung. So wird vielleicht etwas von den Schwächen abgelenkt oder diese werden abgemildert. Der genauere Blick darauf kann aber sehr ernüchternd wirken und es könnte der Eindruck entstehen, dass gar keine eigentlichen Stärken vorhanden sind. Eine grössere Fokussierung wäre für die Begutachtung insgesamt und vermutlich vor allem auch für den Prozess der Selbstreflexion hilfreicher.

---

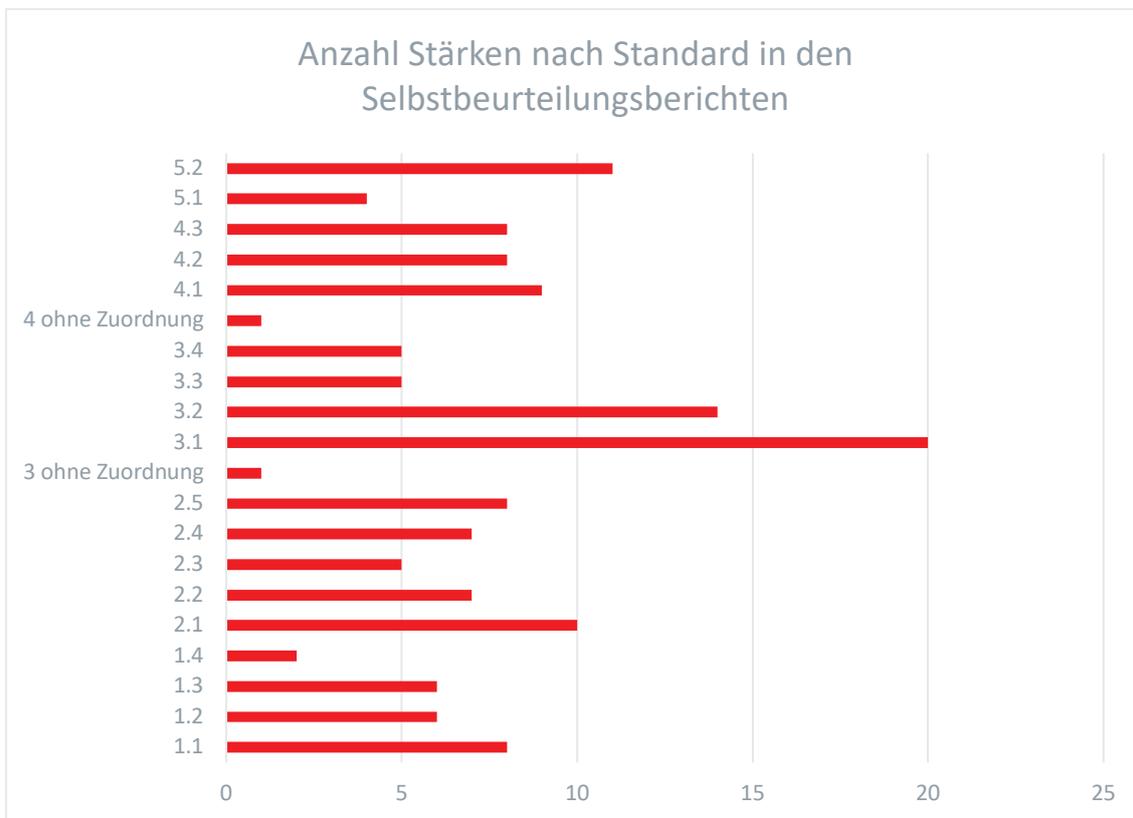
<sup>90</sup> SEB 2, 63ff.

<sup>91</sup> SEB 3, 57.

### 3.4 Anzahl und Verteilung der Stärken



In den Selbstbeurteilungsberichten der sechs Hochschulen werden 145 Stärken genannt, mit denen hier gearbeitet wurde. Sie sind tabellarisch aufgeführt im Anhang zu finden. Bereich 1 der Qualitätsstandards (Qualitätssicherungsstrategie) zählt 22 aufgeführte Stärken. In Bereich 2 (Governance) werden 37 Stärken genannt. Bereich 3 (Lehre, Forschung, Dienstleistungen) zählt mit 45 genannten die grösste Anzahl Stärken. Ausserdem wird der grösste Teil der Stärken bei Standard 3.1 und 3.2 aufgeführt. Bereich 4 (Ressourcen) zählt 26 Stärken und zeigt sich in der Verteilung unter den Standards relativ ausgeglichen (jeweils ein Drittel pro Standard). In Bereich 5 (Interne und externe Kommunikation) werden 15 Stärken genannt, wobei mehr als zwei Drittel bei Standard 5.2 aufgeführt werden.



## 4. Analyse von Stärken in Fremdbeurteilungen

### 4.1 Einleitung

An dieser Stelle werden jene Stärken behandelt, die in den Stärken-Schwächen-Profilen der Gutachterberichte aufgeführt werden. Selbstverständlich können innerhalb der gesamten Berichte weitere Stärken und als positiv bezeichnete Aspekte entdeckt werden, namentlich vor allem im Bereich der «Analyse» der Qualitätsstandards.

Durch die Verkürzung respektive die Konkretisierung der Stärken als Vorbereitung mit dem Ziel, die Essenz der Stärken besser sichtbar zu machen, ist es anschliessend relativ gut und einfach möglich, die einzelnen Stärken konkret zu besprechen. Auch ihre Zuordnung zu den einzelnen Qualitätsstandards ist dadurch gut nachvollziehbar.

Die gesamte Auflistung der Stärken ist im Anhang zu finden.

## 4.2 Diskussion der Stärken nach Bereich und Standard

### 1. Bereich – Qualitätssicherungsstrategie

|   |                                |                  |
|---|--------------------------------|------------------|
| Qualitätssicherungsstrategie ist schlüssig orientiert <sup>92</sup> | 1.2; auch<br>1.1 <sup>93</sup> | 2x <sup>94</sup> |
|---|--------------------------------|------------------|

Standard 1.2 fordert, dass sich das Qualitätssicherungssystem in die Strategie der Hochschule integriert und diese in ihrer Entwicklung unterstützt. «Die Qualitätssicherungsstrategie orientiert sich schlüssig an der Gesamtstrategie»<sup>95</sup> - dass sie sich «schlüssig orientiert» daran, heisst also, sie (und damit auch das Qualitätssicherungssystem) ist in die Gesamtstrategie integriert bzw. ist daran ausgerichtet. Das wäre also eine Bestätigung, dass der Standard erfüllt ist. Allenfalls liesse sich diskutieren, ob die Verwendung des Begriffs «schlüssig» und damit die doppelte Bestätigung der Orientierung an der Gesamtstrategie, als Besonderheit angesehen werden kann, die über die Erfüllung des Standards hinausgeht.

Auch lässt sich die Stärke mit Standard 1.1 in Verbindung bringen, da es dabei im Allgemeinen um die Qualitätssicherungsstrategie geht, die durch ihre Ausrichtung an der Gesamtstrategie der Hochschule eine gute Basis für ihr Funktionieren erhält.

|   |               |    |
|---|---------------|----|
| Qualitätssicherungssystem <sup>96</sup> ist gut ausgebaut | v.a. 1.2      | 2x |
| Qualitätssicherungssystem ist solide und ausdifferenziert | 1.2; 1.3      | 1x |
| QMS hat hohen Formalisierungsgrad                         | 1.2           | 1x |
| QMS umfasst alle Bereiche                                 | 1.2           | 1x |
| Managementsystem umfasst Leistungsbereiche                | 1.2           | 3x |
| PDCA-Zyklus wird breit angewendet                         | 1.2; auch 1.1 | 1x |

Wenn ein «Qualitätssicherungssystem/QMS gut ausgebaut»<sup>97</sup> ist, worin genau liegt da die Stärke? Wird der Grad des Ausbaus des QMS als besonders gut empfunden oder übersteigt er die gesetzlichen Anforderungen? Wie aber wäre dies messbar oder überhaupt auch sichtbar?

Die Qualitätsstandards geben keinen Anhaltspunkt und keine Messgrösse, inwieweit ein Qualitätssicherungssystem ausgebaut werden muss oder sollte. So geht es in den Qualitätsstandards nicht darum, ob das Qualitätssicherungssystem umfassend ist oder nicht.

In einem Fall wird ausführlicher dargelegt, worauf sich die Stärke bezieht bzw. was als besonders herausragend wahrgenommen wurde: «Die Hochschule verfügt über ein solides und ausdifferenziertes Qualitätssicherungssystem, das neben verschiedenen Modellen und klaren Zuständigkeiten sowie Verantwortungen eine kohärente und dynamische Gesamtheit von

<sup>92</sup> Stärke in ihrer verkürzten Form.

<sup>93</sup> Versuch einer Zuordnung der Stärken zu den Qualitätssicherungsstandards.

<sup>94</sup> Anzahl inhaltlich gleicher/ähnlicher Stärken.

<sup>95</sup> Gutachterbericht HfH, 26; Gutachterbericht HWZ, 23.

<sup>96</sup> Die Begriffe «Qualitätssicherungssystem» und «Qualitätsmanagementsystem», kurz QMS, werden gleichbedeutend verwendet, wie dies meistens der Fall ist. Mehr dazu siehe Eichinger 2016, 22.

<sup>97</sup> Gutachterbericht HfH, 26; Gutachterbericht HWZ, 23; Gutachterbericht PH Luzern, 29.

*Instrumenten (Regelungen, Mechanismen und Verfahren) beinhaltet.»<sup>98</sup> Die Stärke liegt in diesem Fall einerseits in der Strukturierung sowie deren Klarheit, andererseits in der Dynamik des Systems.*

In einem anderen Fall wird in kürzerer Form, aber ebenfalls detaillierter dargelegt, was die Besonderheit ausmacht: der *«hohe Formalisierungsgrad des QMS hat beeindruckt»<sup>99</sup>*. Auch hier liegt die Stärke in der Strukturierung und Klarheit des Systems. Die verwendete Formulierung *«hat beeindruckt»* unterstreicht zusätzlich den positiven Eindruck, den die Gutachtergruppe hatte.

In einem Fall wird betont, dass das *«QMS alle Bereiche der Hochschule erfasst»<sup>100</sup>*, was ein positiver Aspekt zu sein scheint.<sup>101</sup> Ähnlich ist die folgende Stärke: *«das Managementsystem erscheint auf gut dokumentierte Konzepte abgestützt und umfasst die verschiedenen Leistungsbereiche der Hochschule»<sup>102</sup>*. Die Formulierung mit *«erscheint»* schwächt die Aussage leider ein wenig, kann aber durch den nur kurzen Einblick der Gutachtergruppe erklärt werden; ein Managementsystem ist vorhanden und umfasst die verschiedenen Leistungsbereiche der Hochschule. Als besonders positiv können die *«gut dokumentierten Konzepte»<sup>103</sup>* wahrgenommen werden, die als Basis des Managementsystems dienen.

Als weitere, verwandte Stärke wird die *«breite Anwendung des PDCA-Zyklus»<sup>104</sup>* an einer Hochschule genannt. Die Anwendung des PDCA-Zyklus entspricht anders betrachtet der Verwendung eines guten Werkzeugs.

|   |     |    |
|---|-----|----|
| QMS und Prozessmanagement sind durchdacht, effektiv und effizient | 1.2 | 1x |
| Prozessmanagement ist durchdacht, effektiv und effizient          | 1.2 | 1x |
| Prozessmanagement ist elaboriert, effektiv und effizient          | 1.2 | 1x |

*«Das QMS und das daraus abgeleitete Prozessmanagement wirken sehr durchdacht, effektiv und effizient»<sup>105</sup>*. Hier werden die Wirtschaftlichkeit und die Wirksamkeit<sup>106</sup> des QMS sowie des Prozessmanagements angesprochen. Dass etwas *«durchdacht»* wirkt, lässt darauf schliessen, dass es gut funktioniert, aber es kann auch implizieren, dass wiederum eine klare Strukturierung des Systems vorhanden ist.

<sup>98</sup> Gutachterbericht PH Bern, 33. Vermutlich auf die Ausführungen auf S. 4 und S. 14 zurückzuführen.

<sup>99</sup> Gutachterbericht HfH, 26.

<sup>100</sup> Gutachterbericht HfH, 26.

<sup>101</sup> Vgl. aber die Voraussetzungen für die institutionelle Akkreditierung gemäss Art. 30 HFKG.

<sup>102</sup> Gutachterbericht BFH, 25. Vermutlich auf die Ausführungen auf S. 5 zurückzuführen. Ganz ähnlich im Gutachterbericht HWZ, 23 und im Gutachterbericht PH Bern, 33 *«das Prozessmanagement erstreckt sich über alle Leistungsbereiche der HS (...)»*, siehe auch FN 105.

<sup>103</sup> Dieser Aspekt (gut dokumentierte Konzepte) wird als eigenständige Stärke separat betrachtet, siehe weiter unten (Besprechung der Stärken zu Qualitätsstandard 5.1).

<sup>104</sup> Gutachterbericht PH Luzern, 29.

<sup>105</sup> Gutachterbericht HfH, 26. Vermutlich auf die Ausführungen auf S. 15 zurückzuführen. Ganz ähnlich die Aussage im Gutachterbericht HWZ, 23 *«Das Prozessmanagement erstreckt sich über alle Leistungsbereiche der Hochschule. Es wirkt sehr durchdacht, effektiv und effizient.»* - auf S.4 zurückzuführen. Ausserdem die Aussage in Gutachterbericht PH Bern, 33 *«das Prozessmanagement (QM-Pilot), das sehr elaboriert, effektiv und effizient wirkt, erstreckt sich über alle Leistungsbereiche der HS»*.

<sup>106</sup> Siehe Amschwand 2014, 106ff zu den Begriffen Effektivität und Effizienz bzw. Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit im Zusammenhang mit der Qualitätssicherung. Auch in Eichinger 2016, 19f.

Die fast gleiche Formulierung mit «elaboriert» anstelle von «durchdacht» geht in dieselbe Richtung.

|  |          |    |
|--|----------|----|
| Prozesse sind festgelegt und koordiniert | 1.2; 1.3 | 1x |
| Prozesse sind strukturiert               | 1.2      | 1x |

Ebenfalls ein gut funktionierendes System bezeichnet diese Stärke: «Prozesse sind festgelegt und durch eine breit aufgestellte Qualitätsbeauftragtenkonferenz koordiniert»<sup>107</sup>.

Auch kann «Strukturiertheit»<sup>108</sup>, hier ebenfalls in den Prozessen, als eine Stärke wahrgenommen werden.

|                             |                       |    |
|-----------------------------|-----------------------|----|
| Qualität hat hohe Bedeutung | 1.3; auch 1.1;<br>2.1 | 1x |
|-----------------------------|-----------------------|----|

Die «*hohe Bedeutung der Qualität für die Hochschulleitung und die Mitarbeitenden*»<sup>109</sup> ist streng genommen eigentlich bereits zu erwarten. Es kann natürlich verschiedene Gründe haben, warum eine Gutachtergruppe trotzdem eine solche Stärke formuliert, der beschwichtigende Aspekt scheint hier aber der naheliegendste zu sein.

|   |     |    |
|---|-----|----|
| Umgang mit QMS ist vorbildlich              | 1.3 | 2x |
| Qualitätssicherung wird ernsthaft betrieben | 1.3 | 1x |

Die Aussage, dass der «*Umgang mit dem QMS vorbildlich*»<sup>110</sup> sei, impliziert einen besonders guten Umgang damit, also vielleicht im Sinne von mustergültig oder beispielhaft.

Auch die «*ernsthaft betriebene Qualitätssicherung*»<sup>111</sup> kann einerseits als lobenswert festgemacht werden. Aber sollte es andererseits nicht ganz einfach selbstverständlich sein, dass Qualitätssicherung ernsthaft betrieben wird?

|  |          |    |
|--|----------|----|
| Qualitätsmanagement wird durch Engagement getragen | 1.3      | 3x |
| Qualitätssicherung ist gut verankert und getragen  | 1.2; 1.3 | 2x |

An einigen Hochschulen wird gelobt, dass das «*Qualitätsmanagement durch Engagement getragen*»<sup>112</sup> wird. (Leider kann festgestellt werden, dass dies eine Art «Standardformulierung» ist, um das Stärken-Schwächen-Profil zu beschliessen. Insofern kann kein grosses Gewicht auf diese Stärke gelegt werden.)

<sup>107</sup> Gutachterbericht PH Luzern, 29. Vermutlich auf die Ausführungen auf S. 5f zurückzuführen.

<sup>108</sup> Gutachterbericht HfH, 26. Vermutlich auf die Ausführungen auf S. 6 zurückzuführen.

<sup>109</sup> Gutachterbericht HTW Chur, 27.

<sup>110</sup> Gutachterbericht PH Bern, 33; Gutachterbericht HfH, 26.

<sup>111</sup> Gutachterbericht HfH, 26.

<sup>112</sup> Gutachterbericht PH Bern, 34; Gutachterbericht HfH, 26; Gutachterbericht HWZ, 24.

«Die Qualitätssicherung wird als strategische Führungsaufgabe verstanden, ist gut verankert und wird durch die Hochschulleitung (oder den Rektor) getragen.»<sup>113</sup> Dies impliziert, dass die Hochschulleitung (bzw. der Rektor) einen grossen Teil der Verantwortung für die Qualitätssicherung übernimmt.

|                                 |     |    |
|---------------------------------|-----|----|
| HS ist eigenkritisch            | 1.4 | 3x |
| HS ist selbstkritisch und offen | 1.4 | 1x |

Eine gewisse «*eigenkritische/selbstkritische Haltung*»<sup>114</sup> ist im Zusammenhang mit der Qualitätssicherung eigentlich bereits Voraussetzung, auch wenn dies nicht explizit in den Standards so formuliert wird. Möglicherweise könnte man sie mit Standard 1.4 in Verbindung bringen, da eine eigenkritische/selbstkritische Haltung für die periodische Überprüfung der Zweckmässigkeit des Qualitätssicherungssystems sehr dienlich ist.

(Diese Stärke ist ebenfalls eine Art «Standardaussage», die beinahe identisch in unterschiedlichen Fremdbeurteilungsberichten verwendet wird.)

## 2. Bereich – Governance

|  |          |    |
|--|----------|----|
| Führungsorganisation ist solide                            | 2.1      | 1x |
| Governance und Kennzahlensysteme sind gut ausdifferenziert | 2.1; 2.2 | 1x |
| Datenerhebung ist zielführend                              | 2.2      | 1x |

Standard 2.1 fordert von der Organisationsstruktur, dass sie gut funktioniert und die Hochschule in ihrer Aufgabe unterstützt. Eine «*solide Führungsorganisation*»<sup>115</sup> kann auf diesen Standard bezogen werden. Die Gutachtergruppe weist darauf hin, dass auf dieser Basis andere Stärken aufbauen (Kohäsion)<sup>116</sup>.

Die «*Ausdifferenziertheit von Governance und Kennzahlensystemen*»<sup>117</sup> werden an einer Hochschule als eine Stärke hervorgehoben, die auf Standard 2.1 und möglicherweise 2.2 bezogen werden kann.

Standard 2.2 fordert die Bereitstellung von relevanten und aktuellen quantitativen Informationen, auf die sich die Hochschule stützen kann, um laufende und strategische Entscheidungen zu treffen. Insofern sollte man die Aussage kritischer betrachten, dass die «*Datenerhebung als zielführend*»<sup>118</sup> bezeichnet wird, denn das sollte sie gemäss gesetzlicher Forderung bereits sein.

<sup>113</sup> Gutachterbericht HfH, 26; Gutachterbericht HWZ, 23.

<sup>114</sup> Gutachterbericht PH Bern, 33; Gutachterbericht HfH, 26; Gutachterbericht HWZ, 23.

<sup>115</sup> Gutachterbericht BFH, 25.

<sup>116</sup> Siehe weiter unten «Personengruppen sind kohäsiv».

<sup>117</sup> Gutachterbericht PH Luzern, 29.

<sup>118</sup> Gutachterbericht PH Bern, 33.

|  |     |    |
|--|-----|----|
| Stabsstelle ist effizient und leistungsfähig | 2.1 | 1x |
|--|-----|----|

An einer Hochschule wurde beobachtet, dass ein «*Leitungsbereich, der eher knappe Personalressourcen hatte, umso effizienter arbeitete*»<sup>119</sup>. In diesem Fall wäre es interessant, ob nur der Umstand der Personalknappheit der Gutachtergruppe den Eindruck verlieh, dass die Stabsstelle sehr leistungsfähig und effizient sei. Ein solcher Eindruck kann die Sicht verfälschen. Ausserdem ergibt sich ein Kräftegleichgewicht, da die Stärke die eigentliche Schwäche kaschiert und umgekehrt die Schwäche die Wirkung der Stärke abmildert.

Auf die Qualitätsstandards bezogen, könnte man die Stärke Standard 2.1 zuordnen.

|  |                         |    |
|--|-------------------------|----|
| Studierende sind zufrieden                   | v.a. 2.3; auch 1.3; 2.5 | 1x |
| Mitarbeitende und Studierende sind motiviert | v.a. 2.3; auch 1.3; 4.3 | 1x |
| HS wird wertgeschätzt                        | 2.3, auch 1.3, 2.5      | 1x |

Diese drei Stärken sind sehr allgemein gehalten und es erweist sich als schwierig, sie auf die Qualitätsstandards zurückzuführen. In allen Fällen kommt am ehesten Standard 2.3 infrage, da dieser das Mitwirkungsrecht und die Rahmenbedingungen für ein unabhängiges Funktionieren fordert.

Die «*Zufriedenheit der Studierenden*»<sup>120</sup> könnte eine Form sein, in der sich die Erfüllung dieses Standards äussert. Die verwandte Stärke, welche die «*Motivation der Mitarbeitenden und Studierenden*»<sup>121</sup> anspricht, ist ähnlich zu sehen, auch wenn durch die zusätzliche Erwähnung der Mitarbeitenden auch andere Standards infrage kommen.

Die «*Wertschätzung und Identifikation der Mitarbeitenden und Studierenden mit der Hochschule*»<sup>122</sup> geht ebenfalls in diese Richtung.

Diese Aspekte als Stärken zu bezeichnen, kann etwas ungewöhnlich wirken und auch Fragen aufwerfen. Kann es als Stärke gelten, wenn eine Hochschule zufriedene Studierende hat? Oder sollte dies nicht das Ziel jeder Hochschule sein, dass die Studierenden und Mitarbeitenden motiviert sind? In der Botschaft zum HFKG heisst es etwa zur Mitwirkung der Studierenden: «Die Hochschulen haben sich stets als Gemeinschaft von Lehrenden und Lernenden verstanden. Es gehört insbesondere zum europäischen Verständnis der Hochschulen, dass Studierende nicht nur Kunden ihrer Institutionen sind, sondern deren Mitglieder.»<sup>123</sup>

Möglicherweise war aber die Gutachtergruppe derart beeindruckt, in welchem Masse (vielleicht im Vergleich mit dem, was sie sich gewohnt ist) die Studierenden zufrieden oder im anderen Fall (zusammen mit den Mitarbeitern) motiviert waren.

<sup>119</sup> Gutachterbericht HWZ, 23.

<sup>120</sup> Gutachterbericht BFH, 26.

<sup>121</sup> Gutachterbericht HTW Chur, 26.

<sup>122</sup> Gutachterbericht HfH, 25.

<sup>123</sup> Botschaft zum HFKG 2009, 4609.

|                                    |     |    |
|------------------------------------|-----|----|
| Gemeinschaftsgefühl ist ausgeprägt | 2.3 | 1x |
|------------------------------------|-----|----|

Die «*Kohäsion der unterschiedlichen Personengruppen*»<sup>124</sup>, ist etwas, was nicht durch die Qualitätsstandards gefordert wird, sondern darüber hinaus geht. Die repräsentativen Gruppen kommen zwar in Standard 2.3 zur Sprache, jedoch geht es um das unabhängige Funktionieren und das Mitwirkungsrecht, der Zusammenhalt zwischen den Gruppen wird nicht angesprochen.

|                                 |               |    |
|---------------------------------|---------------|----|
| HS hat Ziele gesetzt            | 2.4           | 1x |
| HS übernimmt Eigenverantwortung | 2.4; auch 1.4 | 1x |

Standard 2.4 besagt bereits, «das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass sich die Hochschule [...] in diesem Bereich (Nachhaltigkeit) Ziele setzt und diese auch umsetzt.» Die Wiedergabe der erfüllten Forderung ist demnach streng genommen keine Stärke.<sup>125</sup>

In die gleiche Richtung geht es, wenn es heisst, die «*Überlegungen zur Zukunft der Hochschule [mit Umstrukturierung und Neuerstellung von gewissen Bereichen] würden ein sehr positives Signal der Eigenverantwortung darstellen*»<sup>126</sup>. Auch hier geht es eigentlich um die Nachhaltigkeit, die in Standard 2.4 gefordert wird, wobei hier die Hochschule Eigenverantwortung übernimmt.

### 3. Bereich – Lehre, Forschung und Dienstleistungen

Da Standard 3.1 ein sehr grosses Spektrum (auf den jeweiligen Typ der Hochschule und ihre Aktivitäten bezogen) abdeckt, können sich verschiedene Stärken, die vielleicht nur im weitesten Sinne etwas mit der Qualitätssicherung zu tun haben, darauf beziehen. Insgesamt ist es in diesen Fällen aber meistens so, dass die Stärken relativ allgemein sind und für die gesamte Hochschule als solche gelten. Die Relevanz und Bedeutung dieser für die Qualitätssicherung (möglicherweise) unspezifischen Stärken sei an dieser Stelle aber nicht weiter besprochen.<sup>127</sup>

|                                    |     |    |
|------------------------------------|-----|----|
| Forschung ist anwendungsorientiert | 3.1 | 1x |
| Praxisbezug hat Potenzial          | 3.1 | 1x |
| Lehre hat Praxisbezug              | 3.1 | 1x |
| HS ist praxisorientiert            | 3.1 | 1x |

Die «*Praxisorientiertheit der Forschung, der Lehre oder der gesamten Hochschule*»<sup>128</sup> ist mehr eine positive Eigenschaft als eine spezielle Stärke im Sinne von etwas besonders gut Gelöstem oder Herausragendem. Im weitesten Sinne könnte sie mit Standard 3.1 in Verbindung gebracht werden, da diese Eigenschaft am ehesten auf die Aktivitäten der Hochschule Bezug nimmt, die in diesem Standard gefordert werden.

<sup>124</sup> Gutachterbericht BFH, 25.

<sup>125</sup> Vgl. Gutachterbericht PH Luzern, 29f.

<sup>126</sup> Gutachterbericht HfH, 25.

<sup>127</sup> Siehe weiter unten, Kapitel Analyse Stärken-Schwächen-Profil.

<sup>128</sup> Gutachterbericht HTW Chur, 26f; Gutachterbericht HWZ, 24; Gutachterbericht PH Luzern, 30.

|                   |     |    |
|-------------------|-----|----|
| HS ist vielfältig | 3.1 | 1x |
|-------------------|-----|----|

Die «*Vielfalt*»<sup>129</sup> einer Hochschule kann als positiver Aspekt gesehen werden, der die Hochschule von anderen unterscheidet und ihr ein Profil gibt, der sich aber auch positiv auf ihre Entwicklung auswirken kann.

|   |     |    |
|---|-----|----|
| HS profiliert sich als Kompetenzstelle                                    | 3.1 | 1x |
| HS hat viel Erfahrung   | 3.1 | 1x |
| HS profiliert sich durch Nischenangebote                                  | 3.1 | 1x |
| Bestimmte Bereiche sind speziell akzentuiert oder spezialisiert angeboten | 3.1 | 1x |

Wie die Vielfalt werden auch die Spezialisierungen der Hochschulen gerne als Stärken betrachtet. So ist eine Hochschule eine «*Kompetenzstelle für besondere Fragen*»<sup>130</sup>, eine andere hat sich durch «*Nischenangebote profiliert*»<sup>131</sup> oder es ist «*viel Erfahrung und Wissen*»<sup>132</sup> in gewissen Bereichen vorhanden bzw. gewisse Angebote sind «*speziell akzentuiert, spezialisiert oder einzigartig in der Schweiz*»<sup>133</sup>. Diese Aspekte können als positive Eigenschaften der gesamten Hochschule gesehen werden.

|                            |     |    |
|----------------------------|-----|----|
| Transfer ist gut ausgebaut | 3.1 | 3x |
|----------------------------|-----|----|

Es wird gerne betont, dass der «*Transfer zwischen der Praxis/Forschung und der Lehre gut ausgebaut*»<sup>134</sup> sei. Dass die einzelnen Leistungsbereiche einer Hochschule nicht nur unabhängig voneinander funktionieren, sondern auch verknüpft miteinander, ist grundsätzlich sehr zu begrüssen.

Aber da die Einheit von Forschung und Lehre eigentlich ein Grundsatz in der Hochschullandschaft darstellt und sogar Voraussetzung für die Zulassung einer Hochschule zur institutionellen Akkreditierung<sup>135</sup> ist, sollte diese Aussage etwas kritisch angesehen werden. Einem Standard lässt sich diese Stärke schwerlich zuordnen.

|   |     |    |
|---|-----|----|
| Angebot ist gut aufgestellt und ausgerichtet        | 3.1 | 2x |
| Leistungsbereich Dienstleistungen ist gut ausgebaut | 3.1 | 1x |
| Angebot ist gut                                     | 3.1 | 2x |

Einige Stärken beziehen sich auf das Angebot der Hochschule. Es wird zum Beispiel gesagt, dass es «*gut aufgestellt und schlüssig an der Gesamtstrategie ausgerichtet*»<sup>136</sup> sei. Es gibt

<sup>129</sup> Gutachterbericht BFH, 25.

<sup>130</sup> Gutachterbericht HfH, 25.

<sup>131</sup> Gutachterbericht HTW Chur, 26.

<sup>132</sup> Gutachterbericht HfH, 25.

<sup>133</sup> Gutachterbericht BFH, 25f.

<sup>134</sup> Gutachterbericht PH Bern, 33; Gutachterbericht HfH, 26; Gutachterbericht HWZ, 24.

<sup>135</sup> Akkreditierungsverordnung HFKG, 2. Abschnitt Art. 4 Abs. 1 a.

<sup>136</sup> Gutachterbericht PH Bern, 33; Gutachterbericht HfH, 26.

auch einen Fall, wo explizit ein Leistungsbereich (Dienstleistungen) als «gut ausgebaut»<sup>137</sup> wahrgenommen wurde. Daneben wird auch betont, dass das Angebot – neben der Ausbildung – «gut sei», also in den drei anderen Leistungsbereichen (Forschung, Weiterbildung und Dienstleistung)<sup>138</sup>. Diese Formulierung kann vielleicht darauf zurückzuführen sein, dass alles an einer Hochschule, was nicht explizit die Ausbildung betrifft, (möglicherweise) als etwas Besonderes betrachtet wird. Vielleicht wird deshalb besonders betont, welches gute Profil die Hochschule in diesen Bereichen hat.

|                                |     |    |
|--------------------------------|-----|----|
| Forschung ist gebündelt        | 3.1 | 1x |
| Kooperationen sind interessant | 3.1 | 1x |
| Forschung ist gut etabliert    | 3.1 | 1x |

Die Qualitätsstandards machen keine Vorgaben darüber, wie der Bereich der Forschung ausgestaltet sein soll. Die hier aufgeführten Stärken haben auch wenig gemeinsam, sie beziehen sich einfach alle auf die Forschung.

«Die Bündelung der Forschung in einem Institut wird ebenfalls positiv bewertet»<sup>139</sup> - der positive Eindruck der Gutachtergruppe kommt hier eindeutig zum Ausdruck und es handelt sich um ein Lob, das sich auf die gesamte Hochschule bezieht.

Die «interessanten Kooperationen»<sup>140</sup>, die genannt werden, beziehen sich auf Forschung und Dienstleistungen. Der herausragende Aspekt wird durch die Formulierung nicht ersichtlich, auch der Bezug zur Qualitätssicherung ist schwierig zu erkennen.

Im Falle der Stärke, die besagt, dass die «Forschung gut etabliert»<sup>141</sup> ist, ist es wichtig, den genaueren Kontext der Aussage zu betrachten. Die Stärke bezieht sich nämlich nur auf einen Bereich, während ein anderer kritisiert wird, da die Verteilung der Forschung auf die einzelnen Disziplinen als nicht ausgewogen wahrgenommen wird: «Während im Fachbereich Wirtschaft und Dienstleistungen eine quantitativ gut etablierte Forschung angetroffen wurde, ist der Umfang insbesondere bei der Technik noch zu wenig ausgebaut.»<sup>142</sup> Hier wird also die Wirkung der Stärke durch die nachfolgende Schwäche eigentlich wieder aufgehoben.

|                                |     |    |
|--------------------------------|-----|----|
| Services sind nutzerorientiert | 3.1 | 1x |
|--------------------------------|-----|----|

Diese Stärke ist ähnlich zu sehen wie eine solche, die sich auf das Angebot bezieht. Der Aspekt, dass die «Services nutzerorientiert»<sup>143</sup> sind, kann als positive Eigenschaft betrachtet werden.

<sup>137</sup> Gutachterbericht PH Luzern, 30.

<sup>138</sup> Gutachterbericht HfH, 26.

<sup>139</sup> Gutachterbericht PH Bern, 33.

<sup>140</sup> Gutachterbericht BFH, 26.

<sup>141</sup> Gutachterbericht HTW Chur, 27.

<sup>142</sup> Gutachterbericht HTW Chur, 27.

<sup>143</sup> Gutachterbericht BFH, 26.

|   |     |    |
|---|-----|----|
| Evaluationen sind standardisiert und systematisch | 3.2 | 1x |
|---|-----|----|

Diese Stärke klingt eigentlich ganz gut: «*Evaluationen in den Leistungsbereichen Weiterbildung, Dienstleistung sowie Forschung und Entwicklung sind standardisiert und systematisch.*»<sup>144</sup> Der zugehörige Standard 3.2 fordert «regelmässige Evaluation» – was heisst, wenn die Evaluationen in diesem Fall «standardisiert und systematisch» sind, dies vermutlich bereits ein bisschen mehr ist, als verlangt wird. Die Evaluation der Lehre, die ebenfalls Teil des Standards ist, wird in der Stärke jedoch nicht genannt, sondern folgt als Teil der Kritik. In diesem Bereich ist die Evaluation demzufolge nicht ganz so herausragend umgesetzt.

Dies ist die einzige genannte Stärke, die sich auf diesen Standard bezieht, obwohl sich in den Fremdbeurteilungsberichten in den Ausführungen zu den einzelnen Standards öfters lobende Worte in Bezug auf die Durchführung von Evaluationen finden.

|                                    |     |    |
|------------------------------------|-----|----|
| Studienangebote sind modularisiert | 3.3 | 1x |
|------------------------------------|-----|----|

In Standard 3.3 wird die Forderung zum Ausdruck gebracht, Grundsätze und Ziele im Zusammenhang mit dem europäischen Hochschulraum zu berücksichtigen. Der Standard ist aber sehr offen gehalten und schreibt nicht vor, wie dies genau umzusetzen sei. Somit ist es auch schwierig, eine Stärke einzuordnen, die folgendes besagt: «*Studienangebote sind formal modularisiert und die abgegebenen Diplome entsprechen den Bologna-Richtlinien*»<sup>145</sup>. Daraus wird zwar ersichtlich, dass Grundsätze der Bologna-Reform eingehalten und umgesetzt werden, es erscheint aber nicht als mehr als die Erfüllung des Standards.

#### 4. Bereich – Ressourcen

|   |               |    |
|---|---------------|----|
| Finanzlage ist gesichert  | 4.1           | 1x |
| HS ist robust aufgestellt   | 4.1           | 1x |
| HS ist gut aufgestellt  | 4.1           | 1x |
| Leistungsbereiche Weiterbildung und Dienstleistung sind selbsttragend | 4.1; auch 2.4 | 1x |

«Mit ihrem Träger gewährleistet die Hochschule [...] die finanziellen Mittel, um ihren Fortbestand zu sichern und die strategischen Ziele zu erreichen» – dies verlangt Standard 4.1 in Bezug auf die finanziellen Mittel. Eine «*gesicherte Finanzlage*»<sup>146</sup> bedeutet in dem Sinne also die Erfüllung des Standards, geht aber nicht darüber hinaus.

Die Spezifizierung, dass «*gewisse Bereiche selbsttragend*»<sup>147</sup> sind, kann man auch mit Standard 2.4 in Verbindung bringen, da die Bereiche wirtschaftlich nachhaltig sind.

<sup>144</sup> Gutachterbericht PH Luzern, 30.

<sup>145</sup> Gutachterbericht HTW Chur, 26.

<sup>146</sup> Gutachterbericht HTW Chur, 27.

<sup>147</sup> Gutachterbericht PH Luzern, 30.

|                              |     |    |
|------------------------------|-----|----|
| Netzwerke sind gut ausgebaut | 4.1 | 1x |
|------------------------------|-----|----|

Die folgende Stärke lässt sich nicht so einfach auf die Qualitätssicherungsstandards zurückführen: «Die Gutachtergruppe ist positiv überrascht davon, dass es der Hochschule durch Nutzung der gut ausgebauten Netzwerke gelingt, die für Betrieb und Ausbau notwendigen qualifizierten Persönlichkeiten zu gewinnen.»<sup>148</sup> Ein gewisser Bezug zu Standard 4.1 ist vorhanden, da es schlussendlich um die Sicherung der personellen Ressourcen geht.

|   |     |    |
|---|-----|----|
| Infrastrukturen sind von guter Qualität | 4.1 | 1x |
|---|-----|----|

«Notwendige Infrastrukturen sind in guter Qualität vorhanden.»<sup>149</sup> Diese Stärke lässt sich auf Standard 4.1 zurückführen, in welchem das Vorhandensein von Infrastrukturen gewährleistet werden soll.

Interessant ist die Tatsache, dass auf die Nennung des positiven Aspekts eine Kritik folgt, die auch eine Empfehlung beinhaltet: «Es ist jedoch für den interdisziplinären Austausch und die nachhaltige Entwicklung der Hochschule unvorteilhaft, dass die Infrastruktur auf neun Standorte verteilt ist. Die Gutachtergruppe empfiehlt deshalb allen involvierten Stellen, die Realisierung eines gemeinsamen Hochschulcampus mit Nachdruck voranzutreiben.»<sup>150</sup> Mit dieser Tatsache im Bewusstsein wirkt die genannte Stärke gleich nichtig, da sie als beschwichtigendes Element vor der Kritik eingesetzt wird.

|                  |                |    |
|------------------|----------------|----|
| HS ist verankert | vielleicht 4.1 | 1x |
|------------------|----------------|----|

Die eigentliche Problematik, die sich bei der Betrachtung dieser Stärke («HS ist verankert»)<sup>151</sup> ergibt, ist der fehlende Bezug zur Qualitätssicherung. Dies ist darauf zurückzuführen, dass im Stärken-Schwächen-Profil zudem auch Aussagen zur Gesamtwahrnehmung der Hochschule unterkommen können. Die Trennung zwischen Stärken (oder auch Schwächen) und Aussagen zur Gesamtwahrnehmung ist nicht in allen Fällen vollständig klar. Ausserdem ist es auch möglich, dass solche positiven Eigenschaften durchaus als Stärken im allgemeinen Sinn betrachtet werden können, die sich für die Hochschulen als Vorteil auszeichnen können.

|  |     |    |
|--|-----|----|
| Dozierende haben doppeltes Kompetenzprofil | 4.2 | 1x |
|--|-----|----|

Der genaue Wortlaut ist für die Beurteilung dieser Stärke wichtig: «die Gutachtergruppe hebt positiv hervor, dass, [...] knapp die Hälfte der Dozierenden bereits das sogenannte doppelte Kompetenzprofil aufweist»<sup>152</sup>. Die Formulierung mit der positiven Hervorhebung zeigt an, dass

<sup>148</sup> Gutachterbericht HTW Chur, 27.

<sup>149</sup> Gutachterbericht HTW Chur, 27.

<sup>150</sup> Gutachterbericht HTW Chur, 27.

<sup>151</sup> Gutachterbericht HTW Chur, 26.

<sup>152</sup> Gutachterbericht PH Luzern, 30.

hier etwas besonders gut gelungen ist. Auch das «bereits» deutet darauf hin, dass hier etwas «schneller als erwartet» umgesetzt wurde.

Interessant ist auch der nähere Kontext, in dem diese Stärke formuliert ist. Die beiden Nachfolgesätze weisen auf Schwächen hin und fordern Verbesserungen, die sich auf genau denselben Standard beziehen: So werden Mindestqualifikationen gefordert und auch die Verleihung des Professorentitels ist zu wenig geregelt.

|  |           |    |
|--|-----------|----|
| Förderung und Unterstützung werden gelebt  | 4.3; 2.4  | 1x |
| Führung durch Zielvereinbarung wird gelebt | Evtl. 4.3 | 1x |

Standard 4.3 fordert die Unterstützung der Laufbahnentwicklung des gesamten Personals und insbesondere des wissenschaftlichen Nachwuchses.

Bei diesen Stärken ist der genaue Wortlaut von Bedeutung. Ausserdem erscheint der Hinweis wichtig, dass beide Stärken einer einzigen Hochschule zugeschrieben wurden. Sicherlich widerspiegelt sich darin der positive Eindruck der Gutachtergruppe in Bezug auf die Förderung an der Hochschule.

«Speziell positiv erscheint der Gutachtergruppe die Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden auf allen Stufen. Von administrativen resp. technischen Mitarbeitenden über den Mittelbau bis hin zu den Dozierenden gibt es gelebte Instrumente der individuellen Förderung und der Laufbahnunterstützung.»<sup>153</sup> Der zweite Satz bekräftigt die erste Aussage und präzisiert etwas den Inhalt der Stärke, verdeutlicht also, wie der Standard umgesetzt wird.

Als weitere Stärke wird die «gelebte Führung durch Zielvereinbarung»<sup>154</sup> genannt. Dabei wird auch erwähnt, dass sich dies aus der Umsetzung der Strategie ableitet und dass es konsequent umgesetzt wird.

## 5. Bereich – Interne und externe Kommunikation

|                                |               |    |
|--------------------------------|---------------|----|
| Konzepte sind gut dokumentiert | 5.1; auch 1.2 | 1x |
|--------------------------------|---------------|----|

«Das Managementsystem erscheint auf gut dokumentierte Konzepte abgestützt [...]»<sup>155</sup> - die Verwendung von «erscheint» im Zusammenhang mit einer Stärke hat zur Folge, dass diese etwas an Ausdruckskraft verliert.

Die Beschreibung der Stärke bleibt aber sehr vage; die erwähnten Konzepte beziehen sich auf das Managementsystem bzw. bilden die Grundlage dafür. Die gute Dokumentierung kann auch bedeuten, dass die Konzepte dadurch den Hochschulangehörigen bekannt sind. Somit gesehen könnte diese Stärke auf Standard 5.1 bezogen werden.

<sup>153</sup> Gutachterbericht HTW Chur, 27.

<sup>154</sup> Gutachterbericht HTW Chur, 27.

<sup>155</sup> Gutachterbericht BFH, 25.

|                                    |          |    |
|------------------------------------|----------|----|
| Informationsmaterial ist umfassend | 5.2; 5.1 | 1x |
|------------------------------------|----------|----|

Informationen werden vor allem im Zusammenhang mit dem 5. Bereich der Qualitätssicherungsstandards gefordert. In Standard 5.2 beziehen sich diese Informationen vor allem auf die Tätigkeiten, die angebotenen Studienprogramme und die Abschlüsse, während Standard 5.1 die Öffentlichmachung der Qualitätssicherungsstrategie fordert sowie die Bekanntmachung der Bestimmung zu den Qualitätssicherungsprozessen und deren Ergebnissen.

Zusätzlich zum «*umfassenden Informationsmaterial*» gibt es auch «*gute Leitfäden*»<sup>156</sup>. Als Beispiel wird ein Leitfaden zur Bewältigung von schwierigen Situationen genannt.

### 4.3 Beobachtungen

Die ausführliche Diskussion der einzelnen Stärken, die in den Stärken-Schwächen-Profilen der Gutachterberichte genannt werden, lässt durch die nähere Betrachtung einige interessante Punkte erkennen. Nicht in jedem Fall lässt sich eine Stärke auch wirklich als solche bezeichnen und auch der Kontext, in dem eine Stärke genannt wird, ist mitunter sehr interessant, da er ihre Wirkung beeinflussen kann. Die Stärken lassen sich auch oft nicht so einfach einem bestimmten Qualitätsstandard zuordnen.

Bei gewissen Stärken wird durch den Bezug zu einzelnen Standards ersichtlich, dass sie die Erfüllung der Forderungen der Qualitätsstandards bestätigen, aber nicht darüber hinausgehen. In diesen Fällen handelt es sich streng genommen also nicht um Stärken, sondern um die Bestätigung von Minimalanforderungen. Es sei hier aber nochmals ausdrücklich darauf hingewiesen, dass das Aufzeigen von Stärken im Verlauf der Akkreditierungsverfahren absolut nicht im Vordergrund steht. Die Beobachtung kann sensibilisierend für das Verständnis und die Wahrnehmung von Stärken im Bereich der Qualitätssicherung wirken. Es ist auch denkbar, dass die Gutachter teilweise Stärken nennen, um gewisse positive Aspekte besonders hervorzuheben, so dass sie nicht durch allfällige Massnahmen gefährdet werden. Dies in Betracht gezogen, sind sämtliche Stärken/Aspekte indirekt vom Qualitätssicherungssystem betroffen, unabhängig davon, ob ein klarer Bezug zur Qualitätssicherung oder zu den Qualitätsstandards ersichtlich ist.

Einige der genannten Stärken sind hauptsächlich im Sinne positiver Eigenschaften zu verstehen, die nützlich für die Hochschule sein können und zu ihrer Profilierung beitragen.<sup>157</sup> Andere sind herausragende Leistungen, die von der Gutachtergruppe ausdrücklich gewürdigt und gelobt werden.<sup>158</sup>

Der Kontext, in dem die Stärken auftauchen oder wie sie gebraucht werden können, ist ebenfalls eine sehr interessante Beobachtung. Denn extrahiert und für sich alleine betrachtet, ist die Funktion von manchen Stärken nicht mehr ersichtlich. Vielfach können die Stärken als möglicherweise beschwichtigende Einführung dienen, bevor die Schwächen genannt werden.

<sup>156</sup> Gutachterbericht PH Luzern, 30.

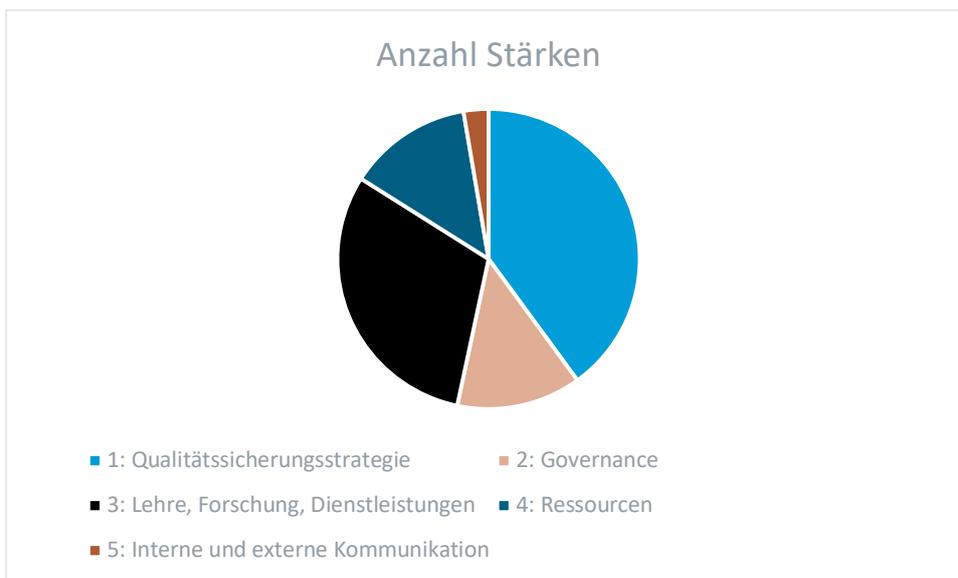
<sup>157</sup> Z.B. HS profiliert sich durch Nischenangebote (Gutachterbericht HTW Chur, 26) oder HS ist vielfältig (Gutachterbericht BFH, 25).

<sup>158</sup> Z.B. Umgang mit QMS ist vorbildlich (Gutachterbericht PH Bern, 33 und HfH, 26), Dozierende haben doppeltes Kompetenzprofil (Gutachterbericht PH Luzern, 30) oder QMS hat hohen Formalisierungsgrad (Gutachterbericht HfH, 26).

Manchmal wird die Stärke auch für einen ganz bestimmten Bereich formuliert, der im Gegensatz zum Rest besonders positiv aufgefallen ist. So können teilweise auch nachfolgende kritische Bemerkungen die Wirkung einer Stärke nicht nur verringern, sondern auch erhöhen.

#### 4.4 Anzahl und Verteilung der Stärken

Die Gutachterberichte der sechs Akkreditierungsverfahren zählen insgesamt eine Anzahl von 75 Stärken. Dies ergibt im Durchschnitt 12.5 Stärken pro Hochschule. Tatsächlich schwanken die Nennungen zwischen 8 und 18.



Bereich 1 (Qualitätssicherungsstrategie) konnten 30 Stärken zugewiesen werden.

Den Bereich 2 (Governance) betreffen 10 genannte Stärken.

Bereich 3 (Lehre, Forschung, Dienstleistungen) zählt 23 Stärken, was ungefähr einem Drittel der Gesamtzahl entspricht.

Bereich 4 (Ressourcen) nennt 10 Stärken.

In Bereich 5 (Interne und externe Kommunikation) fallen nur 2 Stärken.

Die «künstliche» Zuordnung der Stärken zu den einzelnen Standards sowie die Mehrfachzuordnungen lassen eine sinnvolle Auswertung der Verteilung der Stärken auf die einzelnen Standards nicht zu.

## 4.5 Analyse Stärken-Schwächen-Profil

Die Gutachterberichte sind formal immer gleich aufgebaut. Kapitel 5 enthält «gesamthafte Beurteilung und Stärken-Schwächen-Profil des Qualitätssicherungssystem»<sup>159</sup>. Bei genauer Betrachtung und der Fokussierung auf die Stärken sind jedoch inhaltlich und konzeptuell Unterschiede zu sehen.

Die Schwächen sind insgesamt sehr einfach nachvollziehbar bzw. auf die vorangegangenen Analysen zurückführbar. Schon alleine aus dem Grund, dass Auflagen oder Empfehlungen auf Schwächen aufbauen, ist dies völlig verständlich.

Beim Versuch jedoch, die genannten Stärken auf die Analyse der Qualitätsstandards zurückzuführen, wird ersichtlich, dass nicht alle Aussagen auf etwas bereits im Bericht Besprochenes Bezug nehmen. In gewissen Gutachterberichten ist der Ursprung der genannten Stärken relativ einfach erkennbar, während gewisse Aussagen ohne sicht- oder nachvollziehbaren Bezug bleiben. Es ist anzunehmen, dass gewisse positive Aspekte der Wahrnehmung der Hochschule in der Analyse der Qualitätsstandards keinen Platz fanden, die Gutachtergruppe sie aber trotzdem als relevant für die Gesamtbetrachtung befand. Als Beispiel sei hier genannt, dass eine Gutachtergruppe an einer Hochschule «zufriedene Studierende und nutzerorientierte Services ange-troffen habe»<sup>160</sup>. Solche «positiven Merkmale» sind besonders schwierig einzuordnen, da sie sich nicht wirklich auf das Qualitätssicherungssystem beziehen. Natürlich kann versucht werden, sie mit einem oder mehreren Qualitätssicherungsstandards oder einem Bereich der Standards in Verbindung zu bringen.

Daraus folgend soll die Bedeutung des «Instruments» Stärken-Schwächen-Profil etwas näher besprochen werden.

Das Stärken-Schwächen-Profil kann einerseits als Fazit und Synthese des Berichts wahrgenommen werden. Dafür spricht auch die vorangehende Bezeichnung «gesamthafte Beurteilung». So werden zusammenfassend alle wichtigen (oder als wichtig erscheinenden) Aspekte aufgeführt. Alle Berichte weisen ein relatives Gleichgewicht der genannten Anzahl von Stärken und Schwächen (mit einem leichten Übergewicht der Schwächen) auf.

Andererseits kann das Stärken-Schwächen-Profil auch dazu dienen, die Schwächen – und im nachfolgenden Kapitel die Empfehlungen und Auflagen – etwas abzumildern. Also so im Sinne von «erst die gute, dann die schlechte Nachricht». Das ist besonders bei jenen Gutachterberichten zu erkennen, welche Stärken und Schwächen gemischt auflisten und nicht wie in anderen Fällen getrennt voneinander. So wird erst die positive Seite beleuchtet, darauf folgt die Kritik und manchmal sogar an dieser Stelle noch eine Empfehlung. So zum Beispiel: «Die notwendigen Infrastrukturen sind in guter Qualität vorhanden. Es ist jedoch für den interdisziplinären Austausch und die nachhaltige Entwicklung der Hochschule unvorteilhaft, dass die Infrastruktur auf neun Standorte verteilt ist. Die Gutachtergruppe empfiehlt deshalb allen involvierten Stellen, die Realisierung eines gemeinsamen Hochschulcampus mit Nachdruck voranzutreiben.»<sup>161</sup> Der positive Punkt in diesem Fall ist das Vorhandensein der notwendigen Infrastrukturen in guter Qualität. Für sich alleine betrachtet, ist die Stärke klar ersichtlich. Durch die darauffolgende

---

<sup>159</sup> Siehe auch AAQ-Leitfaden, 11 «Die Agentur stellt der Gutachtergruppe ein Template zur Verfügung [...]».

<sup>160</sup> Gutachterbericht BFH, 26.

<sup>161</sup> Gutachterbericht HTW Chur, 27.

Kritik kann diese Wirkung jedoch praktisch aufgehoben werden. Die Stärke, die also als einleitende Komponente bei der Darlegung der Schwäche dient und diese abmildert, verliert dadurch ihren Charakter des «Überragenden» oder «Besonderen». Die Platzierung der Stärke innerhalb des Texts ist also durchaus relevant für ihre Wirkung.

Interessanterweise gibt es auch einen Fall, bei dem das Stärken-Schwächen-Profil auffallend positiv formuliert ist im Gegensatz zu den eindeutig kritischeren Ausführungen bei den einzelnen Standards.<sup>162</sup> Hier scheint die «abmildernde» und «beschwichtigende» Wirkung – diesmal des gesamten – Stärken-Schwächen-Profiles noch verstärkt.

## 5. Vergleich Selbst-/Fremdbeurteilung

In Selbst- und Fremdbeurteilungsberichten gleichermaßen wird mit dem Begriff der Stärke im Qualitätssicherungsbereich ähnlich umgegangen. So sind einerseits positive Eigenschaften der Hochschule aufgeführt, die oft die gesamte Hochschule und ihre Profilierung betreffen. Andererseits sind besonders gut ausgeführte Punkte gemeint oder etwas, das eine besondere Auszeichnung verdient. Nicht in jedem Fall lässt sich der direkte Bezug zur Qualitätssicherung (und zu den Standards) eindeutig erkennen.

Inhaltlich lassen sich in beiden Berichtarten einige Gemeinsamkeiten beobachten. So werden gewisse Stärken (oder eben auch positive Eigenschaften) von beiden Seiten wahrgenommen:

- Die Qualitätssicherung ist gut verankert und getragen.
- Die HS (oder im Speziellen: die Lehre) ist praxisorientiert.
- Die HS ist vielfältig.
- Die HS ist eine Kompetenzstelle.
- Lehre und Forschung sind verbunden.
- Die finanzielle Lage ist gesichert.
- Die Infrastrukturen sind von guter Qualität.
- Förderung und Unterstützung werden gelebt.
- Das Informationsmaterial ist umfassend.

In direktem Bezug zur Qualitätssicherung stehen Stärken, die zeigen, dass die Qualitätssicherung allgemein gut verankert ist und zudem breit getragen wird. Die Hochschulen stehen finanziell gut und längerfristig gesichert da. In den Bereich der Ressourcen fallen die Infrastrukturen, die von guter Qualität sind, wie auch die Förderung und Unterstützung der Mitarbeitenden und Nachwuchswissenschaftler in personeller Hinsicht.

Zahlenmässig gibt es bei der Nennung der Stärken grössere Unterschiede. So zählen die Selbstbeurteilungsberichte fast genau doppelt so viele Stärken wie die Fremdbeurteilungsberichte. Dies lässt sich auf die ungleiche Gestaltung der beiden Berichtarten zurückführen.

Bei der Verteilung der Stärken auf die fünf verschiedenen Bereiche fällt am meisten auf, dass in der Fremdbeurteilung anteilmässig ungefähr ein Drittel dem ersten Bereich

---

<sup>162</sup> Gutachterbericht HfH.

(Qualitätssicherungsstrategie) zugewiesen werden kann, während es bei der Selbstbeurteilung weniger als ein Sechstel ist.<sup>163</sup>

Auch stark ins Gewicht fällt der dritte Bereich (Lehre, Forschung, Dienstleistungen), er zählt anteilmässig jeweils in beiden Berichtarten etwa gleich viele Stärken (ca. ein Drittel der Gesamtmenge). Die Bereiche 2 (Governance), 4 (Ressourcen) und 5 (Interne und externe Kommunikation) zählen in der Fremdbeurteilung aufgrund der Häufung der Stärken in Bereich 1 (Qualitätssicherungsstrategie) anteilmässig weniger Stärken als in der Selbstbeurteilung.

## 6. Schwierigkeiten und gewonnene Erkenntnisse

Formal gesehen lassen sich die beiden Berichtarten nicht miteinander vergleichen. Die Gutachterberichte sind sehr einheitlich gestaltet und machen es einfacher, die gemeinsame Essenz daraus zu ziehen. Die Selbstbeurteilungsberichte weisen in der Gestaltung und Ausarbeitung grosse Unterschiede auf, die eine Weiterverarbeitung verkomplizieren. Eine grosse Schwierigkeit stellt zudem die Tatsache dar, dass es in den sechs verschiedenen Berichten zwei unterschiedliche Arten der Nennung von Stärken gibt.

Die Frage nach der Bedeutsamkeit der genannten Stärken bleibt an einigen Stellen nach wie vor bestehen. Eine grosse Anzahl der Stärken kann nämlich kritisch betrachtet nicht mehr als solche bezeichnet werden, da sie eigentlich die Bestätigung der Mindestanforderungen sind.

Das Problem hierbei ist hauptsächlich, dass die Verfahren nicht danach ausgerichtet sind, besonders gute Leistungen zu messen. Die Messbarkeit ist höchstens für die Schwächen gegeben, nicht aber für die Stärken. Das Hervortreten der Stärken ist nur eine Begleiterscheinung im Prozess der Verfahren. Den Stärken mehr Raum zu geben, könnte sehr interessant sein, doch ist es leider nicht abzusehen, welchen konkreten Nutzen dies für die Verfahren haben könnte. Doch nur den Teilaspekt der Stärken zu analysieren, vermittelt möglicherweise auch ein verfälschtes Bild.

Eine weitere Schwierigkeit stellt sicherlich auch das Stärken-Schwächen-Profil dar. Während die Schwächen immer Bezug zu den Standards haben und in Empfehlungen oder Auflagen münden, können die Stärken auch einen allgemeinen, von den Standards losgelösten, positiven Eindruck der Gutachtergruppe von der Hochschule darstellen.

---

<sup>163</sup> Vgl. Grafiken in Kapitel 3.4 und 4.4.

## 7. Gemeinsamkeiten, Synthese

Die Analyse der Stärken in der Qualitätssicherung in schweizerischen Hochschulen hat etwas Klarheit gebracht und gezeigt, dass es kein einheitliches Verständnis von Stärken gibt und der Bezug der Stärken zur Qualitätssicherung (und den Standards) nicht ohne Weiteres sichtbar und nachvollziehbar ist.

Der Schwerpunkt der Akkreditierungsverfahren, der Selbst- und Fremdevaluation liegt auf den Schwächen. Durch die Prüfung der Qualitätssicherungssysteme der Hochschulen kommen naturgemäss Schwächen dieser Systeme zum Vorschein, die dann folglich optimiert werden können und sollen. Die Stärken hingegen sind im gesamten Prozess nur ein Nebenprodukt, das zwar auch seine Berechtigung hat und seinen Zweck erfüllt, aber deutlich von untergeordneter Bedeutung ist.

Die Stärken können aber teilweise auch ganz bestimmte Funktionen haben: Einerseits können sie ablenkend wirken, andererseits können sie auch abfedernd wirken. Dies wird vielleicht nicht in allen Fällen bewusst oder gezielt so eingesetzt. So können sie in den Selbstevaluationsberichten von den eigentlichen Schwächen ablenken, die bei der Selbstanalyse zum Vorschein gekommen sind. Im Fall der Fremdevaluation können sie eine beschwichtigende Funktion haben, damit die Hervorhebung der Schwächen durch die Gutachtenden weniger hart wirkt.

Es gibt aber auch Fälle, in denen der Kontext, in dem sich Stärken befinden, diese noch verstärkt. So dass eine Stärke etwa trotz der vorhandenen Schwächen (oder gerade deshalb) überzeugt hat. Es ist also in jedem Fall wichtig, die Stärken nicht nur isoliert zu betrachten.

Die kritische Betrachtung von Stärken in beiden Berichtarten können auch eine sensibilisierte Wahrnehmung für die Stärken (und Schwächen) und deren Gebrauch zur Folge haben.

Inhaltlich hat sich gezeigt, dass eine grosse Anzahl Einzelheiten vorhanden ist, wenig Häufungen, es ergibt sich also kein klares Bild prominenter Stärken. Dies ist sicherlich auch der geringen Anzahl einbezogener Verfahren geschuldet, was nur zu vorläufigen Resultaten führen kann. Mit hoher Wahrscheinlichkeit könnten nach einigen Jahren mit einer grösseren Zahl an durchgeführten Verfahren eindeutiger Daten erhoben werden.

## 8. Literaturverzeichnis

### Gesetzestexte:

- Hochschulförderungs- und koordinationsgesetz (HFKG) vom 30.09.2011 (in Kraft, Stand am 01.01.2018)
- Botschaft zum HFKG 2009
- Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung nach Art. 22 Abs. 1 der Akkreditierungsverordnung HFKG
- Verordnung des Hochschulrates über die Akkreditierung im Hochschulbereich (Akkreditierungsverordnung HFKG) vom 28.05.2015 (in Kraft, Stand am 01.01.2018)
- Universitätsförderungsgesetz (UFG) vom 08.10.1999 (ausser Kraft)
- Fachhochschulgesetz (FHG) vom 06.10.1995 (ausser Kraft)

### Literatur:

- Amschwand 2014: Amschwand, Fabian, Qualitätssicherung im schweizerischen Hochschulwesen. Verfassungsrechtlicher Rahmen und Leitlinien für die Umsetzung an den Hochschulen, 2014.
- Eichinger 2016: Eichinger, Bernd, Qualitätssicherung im Hochschulwesen. Orientierungsansatz zur Analyse und Gestaltung von Qualitätsmanagementsystemen von Fachhochschulen, 2016.
- AAQ-Leitfaden vom 01.07.2015 (Stand am 01.08.2018): Leitfaden institutionelle Akkreditierung (<https://aaq.ch/akkreditierung/institutionelle-akkreditierung>)
- Gutachterberichte: Berichte der externen Qualitätssicherung (<https://aaq.ch/verfahrensberichte>)
- SEB 1-6: Selbstbeurteilungsberichte
- ESG: Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum, herausgegeben von der Hochschulrektorenkonferenz, Beiträge zur Hochschulpolitik, 2015.
- Dudenredaktion (o. J.): «Stärke» auf Duden online. URL: <https://www.duden.de/node/172290/revision/172326> (letzter Zugriff 29.07.2019)

### Anhang

- Qualitätsstandards
- Zusammenstellung der Stärken aus Selbstbeurteilungsberichten
- Zusammenstellung der Stärken aus Gutachterberichten

## **Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung**

### **1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie**

- 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.
- 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.
- 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.
- 1.4 Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs überprüft periodisch die Zweckmäßigkeit ihres Qualitätssicherungssystems und nimmt die erforderlichen Anpassungen vor.

### **2. Bereich: Governance**

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

- 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.
- 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.

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

- 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.
- 3.2 Das Qualitätssicherungssystem sieht eine regelmässige Evaluation der Lehr- und Forschungstätigkeit, der Dienstleistungen sowie der Ergebnisse vor.
- 3.3 Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass Grundsätze und Ziele im Zusammenhang des europäischen Hochschulraums berücksichtigt werden.
- 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.

### **4. Bereich: Ressourcen**

- 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.
- 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.

- 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.

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

- 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.
- 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.

| Stärken in der Qualitätssicherung - Selbstbeurteilung |        |  |   |   |  |  |  |
|---|--------|--|---|---|--|--|--|
| Standard  | Anzahl | Konkretisierung:   | Aufzählung der Stärken:   |   |  |  |  |
| <b>1 Interne Qualitätssicherungsstrategie</b>         |        |  |   |   |  |  |  |
| 1.1   | 1      | Qualitätsbewusstsein ist etabliert                               | Etabliertes Qualitätsbewusstsein  | Qualitätsmanagement nach Diagnosemodell   |  |  |  |
|   | 2      | Qualitätsmanagement ist etabliert                                | Etabliertes Qualitätsmanagement und starke Gewichtung des Prozessmanagements in der Corporate Governance, dadurch optimale Sicherstellung kohärenter Schnittstellen   |   |  |  |  |
|   | 1      | Strategieentwicklung und -umsetzung ist etabliert                | Etablierter Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung, grosses Know-how im strategischen Management (HS-Institut)   |   |  |  |  |
|   | 1      | Leistungsprozesse sind diskursiv                                 | Diskursive Leistungsprozesse in Teamstrukturen  |   |  |  |  |
|   | 1      | HS ist flexibel  | Dank schlanker Organisation und privatrechtlicher Trägerschaft hohe Flexibilität bei Anpassung an neue Entwicklungen  |   |  |  |  |
|   | 1      | Qualitätsverfahren wurden erfolgreich absolviert                 | Erfolgreich absolvierte externe Qualitätsverfahren  |   |  |  |  |
|   | 1      | Mitarbeiterzufriedenheit wird untersucht                         | jährliche Untersuchung der Mitarbeiterzufriedenheit   |   |  |  |  |
| 1.2   | 1      | QS ist ein zentrales Element der Strategie                       | Qualitätssicherung dient der Erreichung der strategischen Ziele und ist ein zentrales Element der Strategie   |   |  |  |  |
|   | 1      | Reporting/Controlling ist etabliert                              | Etabliertes Reporting/Controlling zur Rechenschaftslegung gegenüber Trägerschaft  |   |  |  |  |
|   | 1      | Instrumente der Qualitätssicherung sind wirkungsvoll             | Wirkungsvoller Einsatz vielfältiger Instrumente der Qualitätssicherung intern und in externer Vernetzung  |   |  |  |  |
|   | 1      | Qualitäts- und Prozessmanagement sind etabliert                  | Etabliertes und bewährtes Qualitätsmanagement sowie Prozessmanagement, welches HS-spezifische Merkmale berücksichtigt   |   |  |  |  |
|   | 1      | Prozessdefinitionen sind klar                                    | Klare Prozessdefinitionen und umfassende Informationslage   |   |  |  |  |
|   | 1      | Qualitätskultur wird gelebt                                      | direkte Kontakte und unmittelbare Feedbacks als wesentliche Elemente der gelebten Qualitätskultur   |   |  |  |  |
| 1.3   | 1      | Verantwortung für die Qualitätssicherung ist geregelt            | Verantwortung für die Qualitätssicherung auf allen Entscheidungsebenen zugeordnet   |   |  |  |  |
|   | 1      | Qualitätsprozesse sind verankert                                 | Verankerung der Qualitätsprozesse in den Gremien und durch die Konferenz der Qualitätsbeauftragten  |   |  |  |  |
|   | 1      | Qualitätssicherung und -entwicklung haben hohen Stellenwert      | Die Tatsache, dass die HS alle Zuständigkeiten im Bereich der Qualitätssicherung und -entwicklung im Statut so detailliert geregelt hat, also in einem rechtlichen Dokument, das die HS selber verantwortet, macht deutlich, dass das Thema für die Hochschule einen hohen Stellenwert hat. |   |  |  |  |
|   | 1      | Partizipation in der Qualitätssicherung ist geregelt             | Partizipation der internen Anspruchsgruppen durch Vertretungen in der Qualitätssicherung  |   |  |  |  |
|   | 1      | Einsatz der Mitwirkungskommission hat Erfolg                     | Mitwirkungskommission wird seit Jahren mit Erfolg eingesetzt  |   |  |  |  |
|   | 1      | Einbezug der Stakeholder ist ausgewogen                          | Ausgewogener Einbezug der verschiedenen Stakeholder entsprechend ihrer Rechte, Pflichten und Ressourcen; solide Basis für Qualitätssicherung aufgrund guten Mixes an Einbezugsformen  |   |  |  |  |
| 1.4   | 1      | Qualitätssicherungsverfahren wurden erfolgreich absolviert       | Externe Überprüfungen der Qualitätssicherung aus unterschiedlichen Perspektiven erfolgreich   |   |  |  |  |
|   | 1      | QMS wird laufend überprüft und entwickelt                        | Laufende Überprüfung durch interne wie auch externe Verfahren und dadurch kontinuierliche Plausibilisierung der Zweckmässigkeit des Qualitätssicherungssystems und auch fortwährende Entwicklung desselben  |   |  |  |  |
| <b>2 Governance</b>                                   |        |  |   |   |  |  |  |
| 2.1   | 1      | Trägerstrukturen sind transparent                                | Transparente Trägerstrukturen garantieren Ressourcen und Hochschulautonomie   |   |  |  |  |
|   | 1      | Struktur ist privatrechtlich                                     | Dank privatrechtlicher Struktur einfache Corporate Governance, klare Leitungs- und Organisationsmechanismen, rasche Entscheidungswege   |   |  |  |  |
|   | 1      | Verantwortungs- und Aufgabenstrukturen sind klar                 | Klare Verantwortungs- und Aufgabenstrukturen und ein differenziertes Prozessmodell sorgen für eine wirksame Leistungserbringung   |   |  |  |  |
|   | 2      | Austausch ist bereichernd  | Kombination von Top-down und Bottom-up Meinungsbildungsprozessen ist bereichernd  | Entscheidungen im Diskurs von „Produkt“- und Fachinteressen (Matrixstruktur) bewähren sich  |  |  |  |
|   | 1      | Vorgänge sind direkt und unbürokratisch                          | Direkte und unbürokratische Um- und Durchsetzung von qualitätsrelevanten Entscheidungen und Massnahmen innerhalb der Organisation   |   |  |  |  |
|   | 1      | HS ist flexibel  | Flexibilität bei Anpassung an neue Entwicklungen und Anforderungen  |   |  |  |  |
|   | 1      | Qualitätssicherung ist stark gewichtet und verankert             | Starke Gewichtung und Verankerung der Qualitätssicherung in der Corporate Governance und in allen Prozessen der HS  |   |  |  |  |
|   | 1      | Qualitätssicherungssystem ist hoch leistungsfähig                | Zeugnis der hohen Leistungsfähigkeit des Qualitätssicherungssystems   |   |  |  |  |
|   | 1      | Prozesse sind gut geregelt                                       | gut geregelte und eingespielte Prozesse   |   |  |  |  |
| 2.2   | 1      | Informationsgrundlage ist differenziert                          | Differenzierte Informationsgrundlage durch systematische Analysen und Evaluationen  |   |  |  |  |
|   | 1      | Informationssystem ist passend, umfassend und gut funktionierend | HS-adäquates, umfassendes und gut funktionierendes System zur Bereitstellung aller relevanten Informationen aus allen Leistungsbereichen  |   |  |  |  |
|   | 1      | Prozessbeschreibungen sind klar                                  | Klare Prozessbeschreibungen mit quantitativen sowie qualitativen Zielwerten und Messgrössen   |   |  |  |  |
|   | 2      | Reaktionsgeschwindigkeit ist hoch                                | rasche Reaktionsgeschwindigkeit bezüglich Massnahmen in der Marktbearbeitung und Ressourcenzuteilung  | Zielgruppenspezifische Aufbereitung und rasche Verteilung der Informationen; im Ergebnis umfassende und breite Entscheidungsgrundlage |  |  |  |

|  |  |  |  |   |  |
|--|--|--|--|---|--|
|  |  | 1 Kennzahlen- und Risikomanagement ist vorhanden                           | Kennzahlen- und Risikomanagement   |   |  |
|  |  | 1 grosse Datenmengen werden erhoben  | grosse Datenmengen werden erhoben und teilweise gut genutzt  |   |  |
| 2.3  |  | 1 Einbindung ist rechtlich verankert                                       | Rechtlich verankerte Einbindung der Mitarbeitenden und Studierenden in die Hochschulsteuerung  |   |  |
|  |  | 1 Stakeholderbewusstsein ist gross   | Hohes Stakeholderbewusstsein auf Gesamtsystemebene HS und Integration in Prozesse  |   |  |
|  |  | 1 Stakeholderintegrationskonzept ist fundiert                              | Fundiertes, die Besonderheiten der HS berücksichtigendes Stakeholderintegrationskonzept  |   |  |
|  |  | 1 Austausch ist gewährleistet  | Regelmässige Konsultationen und ausgeprägte Teamstrukturen in flachen Hierarchien  |   |  |
|  |  | 1 Mitwirkungsformate werden kontinuierlich erweitert                       | Kontinuierliche Erweiterung der Mitwirkungsformate mit positiven Effekten (gutes Feedback zu Einführung Studiengruppensprecherkonvent, Hospitationen, Fachreferentendialoge, etc.)           |   |  |
| 2.4  |  | 1 Nachhaltigkeitsziele werden realisiert und überprüft                     | Realisierung und Überprüfung verschiedener Nachhaltigkeitsziele durch entsprechende Arbeitsweisen und spezifische Angebote   |   |  |
|  |  | 1 Nachhaltigkeit ist verankert   | Nachhaltigkeit als wichtiges Thema verankert in Leitbild, strategischen Zielen, Prozesslandschaft, Gesamtorganisation bis hin in einzelnen Lehrveranstaltungen auf allen Stufen              |   |  |
|  |  | 1 Modell ist nachvollziehbar   | Nachvollziehbares Modell verbunden mit entsprechenden Instrumenten für Nachhaltigkeit  |   |  |
|  |  | 1 Nachhaltigkeit ist ein Thema   | Nachhaltigkeit auch als Thema für Lehre und Forschung  |   |  |
|  |  | 1 Controlling und Reporting ist professionell                              | Professionelles strategisches Controlling und Reporting insbesondere zum Thema finanzielle Nachhaltigkeit  |   |  |
|  |  | 1 HS ist aktiv   | eine der aktivsten Hochschulen der Schweiz innerhalb der UN-Initiative PRME und als eine von 34 (von insgesamt 600 partizipierenden Hochschulen weltweit) Mitglied der PRME-Champions-Gruppe |   |  |
|  |  | 1 Nachhaltigkeit hat sehr guten Stand                                      | in allen drei Bereichen der Nachhaltigkeit sehr guter Stand  |   |  |
| 2.5  |  | 1 Zielsetzungen sind gesetzlich verankert                                  | Klare, gesetzlich verankerte Zielsetzungen zur Diversity-Politik   |   |  |
|  |  | 1 Chancengleichheit gehört zum Kernanliegen des Auftrags                   | chancengerechte Entwicklung und Bildung gehört zum Kernanliegen des Auftrags der Hochschule, gegen aussen und innen gut umgesetzt  |   |  |
|  |  | 2 Kontakt ist intensiver   | Aufgrund überschaubarer Grösse der HS intensiverer Kontakt unter Mitarbeitenden Chance, allfällige Diskriminierungen schnell wahrzunehmen  | Dank kurzer Kommunikationswege und offener Kommunikationskultur pragmatische Lösungsfindungen mit betroffenen Bereichen möglich   |  |
|  |  | 1 Vertrauenskultur ist vorhanden   | Vertrauenskultur auch auf Ebene Studiengangsleitungen und Studierende als Basis für offenes Melden von Missständen/Beschwerden   |   |  |
|  |  | 1 Arbeitsbedingungen sind flexibel   | Flexible Arbeitskonditionen, Vollzeit- wie auch Teilzeitstellen  |   |  |
|  |  | 1 Stabsstelle Chancengleichheit ist engagiert                              | Engagierte, von den Leitungspersonen unterstützte Stabsstelle Chancengleichheit  |   |  |
|  |  | 1 Lohngleichheit hat hohen Standard  | Institutionenvergleich Logib bestätigt hohen Standard der Lohngleichheit   |   |  |
| <b>3 Lehre, Forschung und Dienstleistungen</b> |  |  |  |   |  |
|  |  | 1 HS hat starke Position   | starke Positionierung von Weiterbildung, Forschung und Dienstleistung in der Fachwelt  |   |  |
| 3.1  |  | 3 HS ist praxisorientiert  | Hohe Praxisrelevanz und Anwendungsorientierung, hohe Aktualität der Themen und Inhalte   | Berufsbegleitendes Studienmodell in allen Bereichen   | Erfüllung des vierfachen Leistungsauftrags mit Forschungsbasierung und Berufsfeldbezug |
|  |  | 3 HS hat Schwerpunkte  | Aufbau von Know-how im non-formalen Sektor und Erschliessung neuer Märkte durch den strategischen Schwerpunkt  | einmaliges Studienangebot, auf interdisziplinärer Nischenstrategie aufbauend  | Klare Positionierung durch einen zentralen Forschungsschwerpunkt                       |
|  |  | 2 Vielfalt ist gross   | disziplinäre Vielfalt des Lehrangebots ist eine Stärke   | Grosser Kreis von Dozierenden und damit Fundus an Ideen, Know-how und Inhalten  |  |
|  |  | 1 Dienstleistungsangebot ist gross   | grosses Dienstleistungsangebot, das über die im Leistungsauftrag vermerkten Bereiche hinausgeht  |   |  |
|  |  | 2 Forschung und Lehre sind verbunden                                       | Intensive Verbindung von Forschung und Lehre in den Bereichen Heterogenität, Unterrichtsstrukturen und Professionsentwicklung  | Vernetzung von Forschung und Lehre ist eine ausgewiesene Stärke, die sich besonders in den konsekutiven Masterangeboten manifestiert  |  |
|  |  | 3 HS hat hohe Fachkompetenz  | Hohe Fachkompetenz und stete didaktische und methodische Weiterbildung der Dozierenden   | Aufbau einer hohen Fach- und Methodenkompetenz in diesem Schwerpunkt und über alle Fachbereiche der HS hinweg   | Nationale Kompetenzschwerpunkte  |
|  |  | 3 HS ist attraktiv   | Attraktive Rahmenbedingungen für Mittelbau   | Offener, interessierter Markt, sich günstig entwickelnde Rahmenbedingungen (Fachkräftemangel/Pensionsalter; Outsourcing von firmeninternen Fortbildungsaktivitäten)               | Brand HS als erfolgreicher Hub nutzbar   |
|  |  | 1 Studierende werden persönlich betreut                                    | Präsenzunterricht und persönliche Betreuung durch Studiengangsleitung und Dozierende   |   |  |
|  |  | 1 Zusammenarbeit ist unkompliziert   | Unkomplizierte Prozess- und Zusammenarbeitskultur  |   |  |
|  |  | 1 Lehr- und Lernformen sind vielfältig                                     | neue Studienkonzepte, die vielfältige didaktische Lehr- und Lernformen ermöglichen und den Austausch fördern   |   |  |
| 3.2  |  | 1 Evaluationen werden mit hoher Regelmässigkeit durchgeführt               | hohe Regelmässigkeit der Evaluationen  |   |  |
|  |  | 2 Evaluationsinstrumente sind vielfältig                                   | Vielfältige formelle und informelle Evaluationsinstrumente (Diagnosemodell)  | Breites und umfassendes Instrumentarium für die Evaluation der Lehre in Entsprechung zu den HS-spezifischen Rahmenbedingungen (berufsbegleitende Studierende, externe Dozierende) |  |
|  |  | 1 Evaluationsprozesse der Lehre sind professionalisiert und standardisiert | Evaluationsprozesse der Lehre in hohem Masse professionalisiert und standardisiert   |   |  |



|  |   |  |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|--|
|  |   |  |  |  |  |  |
| <b>5 Interne und externe Kommunikation</b> |   |  |  |  |  |  |
| 5.1  | 2 | <b>Kommunikation ist transparent</b>                   | Bewährte interne Informationsnetze und Transparenz nach aussen               | generell ein hohes Mass von Transparenz  |  |  |
|  | 2 | <b>Qualitätssicherungsstrategie wird kommuniziert</b>  | Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie, die alle Stakeholder abdeckt | Stakeholdergerechte Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie und ihrer Ergebnisse  |  |  |
| 5.2  | 3 | <b>Kommunikation ist aktiv</b>                         | Aktive Kommunikationspolitik   | Sichergestellter Dialog bezüglich Kommunikationsinhalten und -massnahmen zwischen Schulleitung, Linienverantwortlichen und Stabsstelle Kommunikation | Etabliertes, bewährtes und rasch reagierendes Informationssystem zur Kommunikation von studienspezifischen Informationen |  |
|  | 4 | <b>Kommunikation entspricht aktuellen Bedürfnissen</b> | neue Kommunikationskanäle werden rasch erschlossen                           | auf neu auftretende Kommunikationsbedürfnisse wird flexibel und innovativ reagiert   | Neue Website mit moderner Technologie und neuem Corporate Design (CD)  | Gute Position in Bezug auf Kommunikation über eigene Social Media-Kanäle |
|  | 3 | <b>Kommunikation ist vielfältig</b>                    | Kommunikation findet in vielfältiger Art und Weise statt                     | unterschiedliche Zielgruppen werden differenziert angesprochen   | etablierte Kanäle und Gefässe, die auf die Bedürfnisse einzelner Anspruchsgruppen ausgerichtet sind                      |  |
|  | 1 | <b>Informationsnetz ist gut ausgebaut</b>              | Gut ausgebautes Informationsnetz   |  |  |  |

| Stärken in der Qualitätssicherung - Fremdbeurteilung |        |  |  |  |  |
|--|--------|--|--|--|--|
| Standard   | Anzahl | Verkürzung   | einzelne Stärken   |  |  |
| <b>Bereich 1 - Qualitätssicherungsstrategie</b>      |        |  |  |  |  |
| 1.2; auch 1.1  | 2      | <b>Qualitätssicherung ist schlüssig orientiert</b>                       | die Qualitätssicherungsstrategie orientiert sich schlüssig an der Gesamtstrategie  | die Qualitätssicherungsstrategie orientiert sich schlüssig an der Gesamtstrategie  |  |
| v.a. 1.2   | 3      | <b>Qualitätssicherungssystem ist gut ausgebaut</b>                       | verfügt über ein gut ausgebautes Qualitätssicherungssystem   | verfügt über ein gut ausgebautes Qualitätssicherungssystem   | die HS [...] verfügt über ein gut ausgebautes QMS  |
| 1.2; 1.3   | 1      | <b>Qualitätssicherungssystem ist solide und ausdifferenziert</b>         | die HS verfügt über ein solides und ausdifferenziertes Qualitätssicherungssystem, das neben verschiedenen Modellen und klaren Zuständigkeiten sowie Verantwortungen eine kohärente und dynamische Gesamtheit von Instrumenten (Regelungen, Mechanismen und Verfahren) beinhaltet |  |  |
| 1.2  | 1      | <b>QMS hat hohen Formalisierungsgrad</b>                                 | die Gutachtergruppe zeigt sich insbesondere beeindruckt durch den hohen Formalisierungsgrad des QMS  |  |  |
| 1.2  | 1      | <b>QMS umfasst alle Bereiche</b>   | das QMS erstreckt sich über alle Leistungsbereiche der HS  |  |  |
| 1.2  | 3      | <b>Managementsystem umfasst alle Bereiche</b>                            | das Managementsystem [...] umfasst die verschiedenen Leistungsbereiche der HS  | Prozessmanagement erstreckt sich über alle Leistungsbereiche der HS [...]  | Das Prozessmanagement (QM-Pilot) [...] erstreckt sich über alle Leistungsbereiche der HS |
| 1.2; auch 1.1  | 1      | <b>PDCA-Zyklus wird breit angewendet</b>                                 | der PDCA-Zyklus wird breit angewendet  |  |  |
| 1.2  | 1      | <b>QMS und Prozessmanagement sind durchdacht, effektiv und effizient</b> | QMS und daraus abgeleitetes Prozessmanagement wirken sehr durchdacht, effektiv und effizient   |  |  |
| 1.2  | 1      | <b>Prozessmanagement ist durchdacht, effektiv und effizient</b>          | Prozessmanagement [...] wirkt sehr durchdacht, effektiv und effizient  |  |  |
| 1.2  | 1      | <b>Prozessmanagement ist elaboriert, effektiv und effizient</b>          | das Prozessmanagement (QM-Pilot), das sehr elaboriert, effektiv und effizient wirkt, [...]   |  |  |
| 1.2; 1.3   | 1      | <b>Prozesse sind festgelegt und koordiniert</b>                          | Prozesse sind festgelegt und werden durch breit aufgestellte Qualitätsbeauftragtenkonferenz koordiniert  |  |  |
| 1.2  | 1      | <b>Prozesse sind strukturiert</b>  | die Prozesse sind anhand der RADAR-Logik aufgebaut und im QM-Pilot abgebildet  |  |  |
| 1.3; auch 1.1; 2.1                                   | 1      | <b>Qualität hat hohe Bedeutung</b>                                       | hohe Bedeutung der Qualität bei der Hochschulleitung und den Mitarbeitenden  |  |  |
| 1.3  | 2      | <b>Umgang mit QMS ist vorbildlich</b>                                    | QM-Pilot wird in der täglichen Arbeit über alle Stufen der HS hinweg genutzt, was einen vorbildlichen Umgang mit den Prozessen des QMS bedeutet und von der Gutachtergruppe in hohem Mass anerkannt wird   | der QM-Pilot wird in der täglichen Arbeit über alle Stufen der HS hinweg genutzt, was einen vorbildlichen Umgang mit den Prozessen des QMS bedeutet und von der Gutachtergruppe in hohem Mass anerkannt wird |  |
| 1.3  | 1      | <b>Qualitätssicherung wird ernsthaft betrieben</b>                       | die HS betreibt die Qualitätssicherung professionell und ernsthaft [...]   |  |  |
| 1.3  | 3      | <b>Qualitätsmanagement wird durch Engagement getragen</b>                | die Gutachtergruppe konnte sich davon überzeugen, dass das Qualitätsmanagement durch ein hohes Engagement aller Angehörigen der HS getragen wird   | die Gutachtergruppe konnte sich davon überzeugen, dass das Qualitätsmanagement durch ein hohes Engagement aller Angehörigen der HS getragen wird   | Qualitätsmanagement wird durch ein hohes Engagement aller HS-Angehörigen getragen        |
| 1.2; 1.3   | 2      | <b>Qualitätssicherung ist gut verankert und getragen</b>                 | Qualitätssicherung wird als strategische Führungsaufgabe verstanden, ist dementsprechend gut verankert und wird durch den Hochschulrat und die Hochschulleitung getragen   | Qualitätssicherung wird als strategische Führungsaufgabe verstanden, ist dementsprechend gut verankert und wird durch den Rektor getragen  |  |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1.4  | 3 | <b>HS ist eigenkritisch</b>                                       | das hohe Mass an eigenkritischem Reflexionsvermögen, das sowohl im Selbstbeurteilungsbericht wie auch in den Vor-Ort-Gesprächen deutlich wurde, erscheint der Gutachtergruppe als Garant für eine qualitativ hochwertige Weiterentwicklung  | hohes Mass an eigenkritischem Reflexionsvermögen, das sowohl im Selbstbeurteilungsbericht wie in den Vor-Ort-Gesprächen deutlich wurde, erscheint als bester Garant für eine qualitativ hochwertige Weiterentwicklung | hohes Mass an eigenkritischem Reflexionsvermögen, das sowohl im Selbstbeurteilungsbericht wie in den Vor-Ort-Gesprächen deutlich wurde, erscheint als bester Garant für eine qualitativ hochwertige Weiterentwicklung |
| 1.4  | 1 | <b>HS ist selbstkritisch und offen</b>                            | wird von der Gutachtergruppe als robust aufgestellte HS wahrgenommen, deren selbstkritische und offene Haltung im Einklang mit den eigenen Anforderungen an eine lernende Organisation steht  |   |   |
| <b>Bereich 2 - Governance</b>                            |   |   |   |   |   |
| 2.1  | 1 | <b>Führungsorganisation ist solide</b>                            | diese Haltung basiert nicht zuletzt auf einer soliden Führungsorganisation [Bezug auf Kohäsion]   |   |   |
| 2.1; 2.2   | 1 | <b>Governance und Kennzahlensysteme sind gut ausdifferenziert</b> | Governance und Kennzahlensysteme der HS sind sehr gut ausdifferenziert  |   |   |
| 2.2  | 1 | <b>Datenerhebung ist zielführend</b>                              | die Datenerhebung der HS, welche durch ein Online-Statistikportal flankiert wird, wird als sehr zielführend erachtet  |   |   |
| 2.1  | 1 | <b>Stabsstelle ist effizient und leistungsfähig</b>               | die Gutachtergruppe zeigt sich insbesondere beeindruckt durch die Effizienz und Leistungsfähigkeit der personell eher knapp ausgestatteten Stabsstelle Qualitätsmanagement  |   |   |
| v.a. 2.3; auch 1.3; 2.5                                  | 1 | <b>Studierende sind zufrieden</b>                                 | die Gutachtergruppe hat an der HS zufriedene Studierende [...] angetroffen  |   |   |
| v.a. 2.3; auch 1.3; 4.3                                  | 1 | <b>Mitarbeitende und Studierendene sind motiviert</b>             | die HS wird durch motivierte Mitarbeitende und Studierende getragen, welche die speziellen Studienangebote schätzen   |   |   |
| vielleicht 2.3; auch 1.3; 2.5                            | 1 | <b>HS wird wertgeschätzt</b>                                      | Wertschätzung und Identifikation der Mitarbeitenden und Studierenden mit der HS ist in hohem Mass vorhanden   |   |   |
| vielleicht 2.3   | 1 | <b>Gemeinschaftsgefühl ist ausgeprägt</b>                         | beeindruckt hat die Kohäsion der so unterschiedlichen Personengruppen untereinander, welche verschiedene Ansprüche gegenüber der HS vertreten, als Studierende, Lehrende, Forschende oder in den Services Tätige, als externe Beobachter oder Empfänger von Dienstleistungen usw. |   |   |
| 2.4  | 1 | <b>HS hat Ziele gesetzt</b>                                       | die HS hat im Bereich der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit Ziele gesetzt und setzt diese im Rahmen der bestehenden Möglichkeiten an den elf Standorten um   |   |   |
| 2.4; auch 1.4  | 1 | <b>HS übernimmt Eigenverantwortung</b>                            | laufende Überlegungen zur Zukunft der HS, die auch eine mögliche Umstrukturierung der Organisation zum Thema haben, sowie die Neuerstellung des Personalentwicklungskonzeptes stellen ein positives Signal der Eigenverantwortung dar   |   |   |
| <b>Bereich 3 - Lehre, Forschung und Dienstleistungen</b> |   |   |   |   |   |
| 3.1  | 1 | <b>Forschung ist anwendungsorientiert</b>                         | die Forschung ist klar anwendungsorientiert und in der Gesamtbetrachtung angemessen ausgebaut   |   |   |

|                |   |  |  |   |   |
|----------------|---|--|--|---|---|
| 3.1            | 1 | <b>Praxisbezug hat Potenzial</b>   | Potenzial in der parallelen Berufstätigkeit der Studierenden, aus der heraus wissenschaftlich fundierte Lösungen praktischer Probleme in Gestalt von Bachelor- und Masterarbeiten über eine Datenbank hochschulseitig genutzt werden könnten   |   |   |
| 3.1            | 1 | <b>Lehre hat Praxisbezug</b>   | Studierende fühlen sich gut auf den Beruf vorbereitet und betrachten Praktika als guten Lernort  |   |   |
| 3.1            | 1 | <b>HS ist praxisorientiert</b>   | praxisorientierte [...] Hochschule [...]   |   |   |
| 3.1            | 1 | <b>HS ist vielfältig</b>   | zu den Stärken zählt das Potenzial, das die HS aus ihrer Vielfalt zu schöpfen weiss  |   |   |
| 3.1            | 1 | <b>HS profiliert sich als Kompetenzstelle</b>                                    | die Profilierung als Kompetenzstelle für besondere Fragen erscheint schlüssig und steht sowohl strategisch wie auch praktisch auf gutem Fundament  |   |   |
| 3.1            | 1 | <b>HS hat viel Erfahrung</b>   | überschaubare und gut aufgestellte HS, die sich auszeichnet durch viel Erfahrung und Wissen [in gewissen Bereichen]  |   |   |
| 3.1            | 1 | <b>HS profiliert sich durch Nischenangebote</b>                                  | [...] Hochschule, welche sich entlang ihrer Schwerpunkte ausrichtet, sich durch Nischenangebote profiliert und auch nationale Ausstrahlung erreicht  |   |   |
| 3.1            | 1 | <b>Bestimmte Bereiche sind speziell akzentuiert oder spezialisiert angeboten</b> | unter der "Dachmarke HS" zählt sie ganz unterschiedlich ausgerichtete Studienprogramme zu ihrem Gesamtangebot: neben dem Grundangebot sind bestimmte Bereiche speziell akzentuiert oder spezialisiert angeboten, andere Studiengänge sind auf ihrem Gebiet einzigartig unter den Schweizer Fachhochschulen |   |   |
| 3.1?           | 3 | <b>Transfer ist gut ausgebaut</b>  | gut ausgebauter Transfer von der Praxis und der Forschung in die Lehre   | gut ausgebauter Transfer von der Praxis in die Lehre  | der Transfer von Forschung in die Lehre wird als gut ausgebaut erachtet |
| 3.1            | 2 | <b>Angebot ist gut aufgestellt und ausgerichtet</b>                              | das Angebot der HS insgesamt ist gut aufgestellt und schlüssig an der Gesamtstrategie und dem Auftrag der Hochschule ausgerichtet  | gut aufgestelltes und schlüssig an Strategie und Auftrag ausgerichtetes Angebot                                     |   |
| 3.1            | 1 | <b>Leistungsbereich Dienstleistungen ist gut ausgebaut</b>                       | gut ausgebauter Leistungsbereich Dienstleistungen unter anderem dank der Lehrmittelproduktion  |   |   |
| 3.1            | 2 | <b>Angebot ist gut</b>   | neben der Ausbildung verfügt die HS über ein gutes Angebot in Forschung, Weiterbildung und Dienstleistung [...]  | neben der Ausbildung verfügt die HS über ein gutes Angebot in der Forschung, Weiterbildung und Dienstleistung [...] |   |
| 3.1            | 1 | <b>Forschung ist gebündelt</b>   | Bündelung der Forschung in einem Institut wird ebenfalls positiv bewertet  |   |   |
| 3.1            | 1 | <b>Kooperationen sind interessant</b>  | interessante Kooperationen sind auf verschiedenen Feldern in Forschung und Dienstleistungen entstanden [...]   |   |   |
| 3.1            | 1 | <b>Forschung ist gut etabliert</b>   | im Fachbereich Wirtschaft und Dienstleistungen quantitativ gut etablierte Forschung  |   |   |
| vielleicht 3.1 | 1 | <b>Services sind nutzerorientiert</b>  | die Gutachtergruppe hat an der HS [...] nutzerorientierte Services angetroffen   |   |   |
| 3.2            | 1 | <b>Evaluationen sind standardisiert und systematisch</b>                         | Evaluationen in den Leistungsbereichen Weiterbildung, Dienstleistung sowie Forschung und Entwicklung sind standardisiert und systematisch  |   |   |
| 3.3            | 1 | <b>Studienangebote sind modularisiert</b>  | Studienangebote sind formal modularisiert und die abgegebenen Diplome entsprechen den Bologna-Richtlinien  |   |   |

| Bereich 4 - Ressourcen                               |   |  |   |
|--|---|--|---|
| 4.1  | 1 | <b>Finanzlage ist gesichert</b>  | Die finanziellen Ressourcen scheinen kein Problem darzustellen. Die gefühlte und im Selbstevaluationsbericht festgehaltene Einschätzung der Hochschule entspricht einer Staatsgarantie  |
| 4.1  | 1 | <b>HS ist robust aufgestellt</b>   | wird von der Gutachtergruppe als robust aufgestellte HS wahrgenommen [...]  |
| 4.1  | 1 | <b>HS ist gut aufgestellt</b>  | überschaubare und gut aufgestellte HS [...]   |
| 4.1; auch 2.4  | 1 | <b>Leistungsbereiche Weiterbildung und Dienstleistung sind selbsttragend</b> | Leistungsbereiche der Weiterbildung und Dienstleistung sind selbsttragend   |
| 4.1  | 1 | <b>Netzwerke sind gut ausgebaut</b>  | der HS gelingt es, durch Nutzung der gut ausgebauten Netzwerke, die für Betrieb und Ausbau notwendigen qualifizierten Persönlichkeiten zu gewinnen  |
| 4.1  | 1 | <b>Infrastrukturen sind von guter Qualität</b>                               | notwendige Infrastrukturen sind in guter Qualität vorhanden   |
| möglicherweise 4.1                                   | 1 | <b>HS ist verankert</b>  | [...] regional verankerte Hochschule, welche [...] auch nationale Ausstrahlung erreicht   |
| 4.2  | 1 | <b>Dozierende haben doppeltes Kompetenzprofil</b>                            | doppeltes Kompetenzprofil bereits bei knapp der Hälfte der Dozierenden  |
| 4.3; 2.4   | 1 | <b>Förderung und Unterstützung werden gelebt</b>                             | speziell positiv erscheinende Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden auf allen Stufen. Von administrativen resp. technischen Mitarbeitenden über den Mittelbau bis hin zu den Dozierenden gibt es gelebte Instrumente der individuellen Förderung und der Laufbahnunterstützung |
| evtl. 4.3  | 1 | <b>Führung durch Zielvereinbarung wird gelebt</b>                            | innerhalb der HS wird konsequent eine Führung durch Zielvereinbarung, welche sich aus der Umsetzung der Strategie ableitet, gelebt  |
| <b>Bereich 5 - Interne und externe Kommunikation</b> |   |  |   |
| 5.1; auch 1.2  | 1 | <b>Konzepte sind gut dokumentiert</b>  | das Managementsystem erscheint auf gut dokumentierte Konzepte abgestützt [...]  |
| 5.2; 5.1   | 1 | <b>Informationsmaterial ist umfassend</b>                                    | verfügt über umfassendes Informationsmaterial und über gute Leitfäden, beispielsweise für die Bewältigung von schwierigen Situationen   |

AAQ  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
CH-3001 Bern

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

