

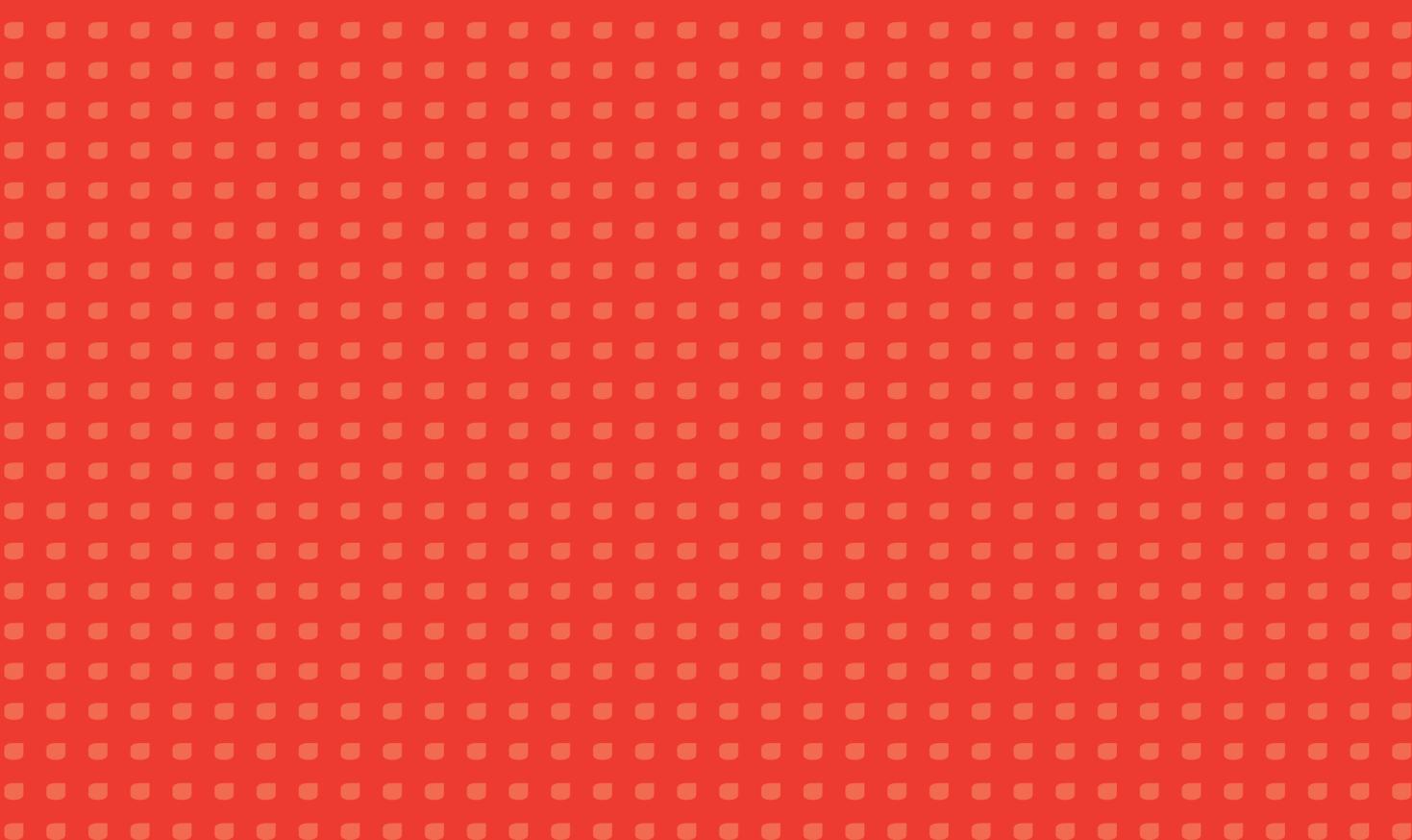


schweizerische agentur
für akkreditierung
und qualitätssicherung

agence suisse
d'accréditation et
d'assurance qualité

agenzia svizzera di
accreditamento e
garanzia della qualità

swiss agency of
accreditation and
quality assurance



Institutionelle Akkreditierung Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)

Bericht der externen Evaluation | 18.12.2020



Inhalt:

Teil A – Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates

Teil B – Institutionelle Akkreditierung nach HFKG und Antrag der AAQ

Teil C – Bericht der Gutachtergruppe

Teil D – Stellungnahme der ZHAW



Teil A

Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates

18. Dezember 2020



Akkreditierungsentscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrats

Institutionelle Akkreditierung der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)

I. Rechtliches

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

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

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

II. Sachverhalt

Die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) hat mit Schreiben vom 25. Januar 2019 ein Akkreditierungsgesuch beim Akkreditierungsrat eingereicht.

Die ZHAW hat die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ als Akkreditierungsagentur gewählt.

Der Akkreditierungsrat hat am 7. Juni 2019 Eintreten auf das Gesuch der ZHAW entschieden und die Unterlagen an die AAQ weitergeleitet.

Die AAQ hat das Verfahren am 3. April 2019 eröffnet.

Die von der AAQ eingesetzte Gutachtergruppe hat auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts vom 27. Februar 2020 und der Vor-Ort-Visite vom 14.-16. September 2020 an der ZHAW geprüft, ob die Qualitätsstandards nach HFKG erfüllt sind, und einen entsprechenden Bericht verfasst (vorläufiger Bericht der Gutachtergruppe vom 23. Oktober 2020).

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

Die ZHAW hat am 13. November 2020 zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Akkreditierungsantrag der AAQ Stellung genommen.

Aufgrund der Stellungnahme der ZHAW hat die Gutachtergruppe ihren Bericht mit Datum vom 16. November 2020 und die AAQ hat den Akkreditierungsantrag mit Datum vom 16. November 2020 fertiggestellt.

Die AAQ hat mit Schreiben vom 17. November 2020 beim Schweizerischen Akkreditierungsrat Antrag auf Akkreditierung der Hochschule eingereicht.

III. Erwägungen

1. *Bewertung der Gutachtergruppe*

Die Gutachtergruppe stellt der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften in ihrem Bericht vom 16. November 2020 ein sehr gutes Zeugnis als «eine moderne, forschungsstarke Hochschule mit einem elaborierten Qualitätssicherungssystem» aus. Das Qualitätssicherungssystem sei dafür geeignet, «die Erreichung der hochschulstrategischen Ziele wissenschaftsbasiert und kompetenzorientiert, transformativ und europäisch zu stützen» (Bericht der Gutachtergruppe, S. 26).

Auf der Grundlage der Analyse aller Standards der Akkreditierungsverordnung fasst die Gutachtergruppe im Abschnitt «Gesamthafte Beurteilung und Stärken/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems» (Bericht der Gutachtergruppe, S. 26–29) für jeden Bereich der Qualitätsstandards gesondert die Stärken und Schwächen des Qualitätssicherungssystems zusammen.

Ein wesentliches Element des Qualitätssicherungssystems sei die Qualitätskultur: Die Mitarbeitenden der ZHAW sind stolz, Teil der Hochschule zu sein und zur Qualität der ZHAW beitragen zu können. Mit dem System der Informed Peer Review habe die ZHAW ein anspruchsvolles Verfahren entwickelt. Ebenso positiv sieht die Gutachtergruppe die Operationalisierung der Qualität in 20 Qualitätsansprüchen und 70 Qualitätskriterien, welche die Partizipation der verschiedenen Anspruchsgruppen sowie die Subsidiarität stärken. Weiter hebt die Gutachtergruppe das moderne HR-Management und die Förderung der Personalentwicklung hervor und begrüsst den offenen Kommunikationsstil der Hochschule.

Insgesamt kommt die Gutachtergruppe mit ihren Analysen und Bewertungen – 10 Standards sind vollständig, 7 Standards grösstenteils und 1 Standard teilweise erfüllt – zum Schluss, dass die ZHAW über ein Qualitätssicherungssystem verfügt, das alle Bereiche und Prozesse der Hochschule erfasst. Die Gutachtergruppe hält folglich die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung nach Artikel 30 HFKG für gegeben.

Raum für Entwicklung sieht die Gutachtergruppe im Hinblick auf Mitwirkungsrechte (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 4, Standard 2.3) und formuliert eine Auflage.

In ihrer Analyse zu Standard 2.3 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die ZHAW die Mitwirkung des Hochschulpersonals über den Einsitz in die Hochschulversammlung (Stufe Hochschule) und Departementsausschüsse (Stufe Departemente) im Sinne des Standards geregelt hat. Diese Einschätzung ist nachvollziehbar, auch wenn sich die Gutachtergruppe nicht zur Mitwirkung auf Stufe der «prägenden Organisationseinheiten der ZHAW» (S. 9), den Instituten, äussert. Die positive Bewertung wird durch die Mitarbeitenden selber gestützt, welche ihre Mitwirkungsmöglichkeiten mit 4,9 Punkten auf einer Skala von 1 bis 6 beurteilen.

Anders sieht die Gutachtergruppe die Mitwirkungsmöglichkeiten der Studierenden. Sie sieht noch Raum für die Umsetzung auf Stufe Departement und schlägt vor, die Umsetzung der erst vor kurzem verabschiedeten Policy studentische Mitwirkung ZHAW mit einer Auflage sicherzustellen:

Auflage 1 (zu Standard 2.3)

Die ZHAW stellt sicher, dass die Mitwirkungsrechte gemäss Policy studentische Mitwirkung ZHAW und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen in allen Departementen umgesetzt werden.

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Auflagenüberprüfung mit einer «Sur-Dossier-Prüfung» durch zwei Gutachtende nach 24 Monaten durchzuführen.

2. Akkreditierungsantrag der AAQ

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

Zu Standard 1.4 hält die Agentur fest, dass die Gutachtergruppe in ihrer Analyse schlüssig aufzeigt, dass die ZHAW im Rahmen ihres Qualitätssicherungssystems definiert hat, wie sie die Zweckmässigkeit ihres Qualitätssicherungssystems überprüfen und erforderliche Anpassungen vornehmen wird. Die Analyse lässt aber auch erkennen, dass dieser Plan noch nicht umgesetzt ist. Die Schlussfolgerung der Gutachtergruppe, dass die ZHAW auf dem richtigen Weg ist und den Plan zweifellos umsetzen wird, d. h., dass es keine Auflage braucht, ist nachvollziehbar. Die Bewertung als «vollständig erfüllt» setzt jedoch voraus, dass «Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung bestehen und diese vollständig und kohärent umgesetzt werden» (Leitfaden, S. 11). Der Standard ist deshalb nur grösstenteils erfüllt.

Die AAQ stellt in ihrem Antrag fest, dass die ZHAW das traditionelle Spektrum der Lehre einer Schweizer Fachhochschule abdeckt – wobei die Künste in der ZFH in einer eigenen Hochschule, in der Zürcher Hochschule der Künste ZHdK, zusammengefasst sind – und Lehre auf Stufe Bachelor und Master anbietet. Die ZHAW erfüllt damit die Voraussetzung nach Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b HFKG.

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

- den Selbstbeurteilungsbericht der ZHAW
- den Bericht der Gutachtergruppe
- die Stellungnahme der ZHAW

die Akkreditierung der ZHAW mit 1 Auflage als Fachhochschule.

Auflage 1 (zu Standard 2.3)

Die ZHAW stellt sicher, dass die Mitwirkungsrechte gemäss Policy studentische Mitwirkung ZHAW und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen in allen Departementen umgesetzt werden.

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

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

3. *Stellungnahme der ZHAW*

Die ZHAW nimmt in ihrer Stellungnahme zustimmend Kenntnis vom Bericht der Gutachtergruppe und vom Antrag der AAQ. Da Alias, der Verein der Studierenden, bereits an der Umsetzung der Policy studentische Mitwirkung ZHAW arbeitet, ist die ZHAW zuversichtlich die Auflage fristgerecht zu erfüllen (vgl. Stellungnahme in Teil D).

4. *Beurteilung des Schweizerischen Akkreditierungsrats*

Die AAQ hat alle Schritte des Verfahrens korrekt durchgeführt. Das studentische Mitglied der Gutachtergruppe konnte zwar krankheitsbedingt an der Vor-Ort-Visite nicht teilnehmen, war jedoch in die Bewertung des Qualitätssicherungssystems und das Verfassen des Berichts einbezogen.

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

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

Aus dem Akkreditierungsantrag geht weiter hervor, dass die ZHAW die Anforderungen an eine Fachhochschule gemäss Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b erfüllt. Die ZHAW erfüllt damit die Voraussetzungen, um das Bezeichnungsrecht als «Fachhochschule» nach Artikel 29 HFKG.

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

Der Akkreditierungsrat schliesst sich der Einschätzung der Agentur zu Standard 1.4 an: Der Standard ist zwar nur grösstenteils erfüllt. Die Einschätzung der Gutachtergruppe, dass die ZHAW auf dem richtigen Weg ist und den Plan zweifellos umsetzen wird, d. h., dass es keine Auflage braucht, ist ebenfalls nachvollziehbar.

IV. Entscheid

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

1. Der Schweizerische Akkreditierungsrat stellt fest, dass das Verfahren der institutionellen Akkreditierung gemäss den Vorgaben des HFKG und der Akkreditierungsverordnung HFKG durchgeführt wurde und dass die vorliegende Dokumentation geeignet ist, einen Entscheid zu treffen.
2. Der Schweizerische Akkreditierungsrat akkreditiert die ZHAW unter nachstehender Auflage:
 - 2.1 Die ZHAW stellt sicher, dass die Mitwirkungsrechte gemäss Policy studentische Mitwirkung ZHAW und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen in allen Departementen umgesetzt werden.
3. Die ZHAW muss dem Akkreditierungsrat innerhalb von 24 Monaten ab Entscheid des Akkreditierungsrats, d.h. bis zum 17. Dezember 2022, Bericht über die Erfüllung der Auflage erstatten.
4. Die Überprüfung der Aufлагenerfüllung erfolgt «sur Dossier» mit 2 Gutachtenden.
5. Die ZHAW erhält mit der institutionellen Akkreditierung das Recht, sich als «Fachhochschule» zu bezeichnen.
6. Der Schweizerische Akkreditierungsrat erteilt die Akkreditierung für eine Dauer von sieben Jahren ab dem Datum des Entscheids, d. h. bis zum 17. Dezember 2027.
7. Die ZHAW stellt sicher, dass die Mitwirkungsrechte gemäss Policy studentische Mitwirkung ZHAW und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen in allen Departementen umgesetzt werden diese Verfügung geht in Kopie an die Agentur zur Publikation mit dem Bericht zum Verfahren.

Bern, 18. Dezember 2020

Präsident des Schweizerischen
Akkreditierungsrats



Prof. Dr. Jean-Marc Rapp

Rechtsmittelbelehrung:

Der Entscheid über die Akkreditierung ist gemäss Art. 65 Absatz 2 HFKG nicht anfechtbar.

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



Teil B

Institutionelle Akkreditierung nach HFKG und Antrag der AAQ

16. November 2020



Inhalt

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Gesetzliche Grundlagen | 1 |
| 2 | Ziel und Gegenstand | 1 |
| 3 | Verfahren | 1 |
| 3.1 | Eintreten..... | 1 |
| 3.2 | Zeitplan | 1 |
| 3.3 | Gutachtergruppe | 2 |
| 3.4 | Selbstbeurteilungsbericht..... | 2 |
| 3.5 | Vorvisite und Vor-Ort-Visite | 3 |
| 3.6 | Bericht der Gutachtergruppe..... | 4 |
| 3.7 | Stellungnahme der ZHAW | 4 |
| 4 | Akkreditierungsantrag der AAQ | 4 |
| 4.1 | Ausgangslage | 4 |
| 4.2 | Erwägungen..... | 4 |
| 4.3 | Antrag | 6 |
| 1 | Die ZHAW | 1 |
| 2 | Das Qualitätssicherungssystem der ZHAW..... | 2 |
| 3 | Analyse der Übereinstimmung mit den Qualitätsstandards..... | 3 |
| 4 | Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems | 26 |
| 5 | Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe | 29 |

1 Gesetzliche Grundlagen

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

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

2 Ziel und Gegenstand

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

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

3 Verfahren

3.1 Eintreten

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

Die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaft (ZHAW) war nach dem Fachhochschulgesetz beitragsberechtigt anerkannt. Sie erfüllt damit die Voraussetzungen nach Artikel 4 Absatz 2 der Akkreditierungsverordnung und wurde ohne Prüfung der Voraussetzungen nach Artikel 4 Absatz 1 zum Verfahren der institutionellen Akkreditierung zugelassen.

3.2 Zeitplan

Aufgrund der Covid-19-Pandemie und des vom Bundesrat verordneten Lockdowns mussten die Vorvisite und die Vor-Ort-Visite vom Frühling 2020 in den Herbst 2020 verschoben werden. Alle Gutachterinnen und Gutachter mit Ausnahme des studentischen Mitglieds konnten es sich einrichten, auch im Herbst 2020 an den beiden Visiten teilzunehmen. Für die studentische Vertretung in der Gruppe konnte eine andere Besetzung gefunden werden.

| | |
|----------------|---|
| 22.03.2019 | Entscheid SAR auf Eintreten |
| 03.04.2019 | Eröffnungssitzung |
| 06.05.2019 | Planungssitzung |
| 27.02.2020 | Abgabetermin des Selbstbeurteilungsberichts |
| 17.08.2020 | Vorvisite |
| 14.–16.09.2020 | Vor-Ort-Visite |
| 23.10.2020 | Vorläufiger Gutachterbericht und Akkreditierungsantrag der AAQ |
| 11.11.2020 | Stellungnahme der Hochschule |
| 16.11.2020 | Definitiver Gutachterbericht und Akkreditierungsantrag der AAQ |
| 18.12.2020 | Akkreditierungsentscheid durch den SAR |
| 05.01.2021 | Publikation Bericht der externen Evaluation «Institutionelle Akkreditierung der ZHAW» auf der Website der AAQ |

3.3 Gutachtergruppe

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

Die Longlist wurde vom Schweizerischen Akkreditierungsrat am 7. Juni 2019 genehmigt.

Die AAQ hat die Gutachtergruppe daraufhin mit folgenden Personen besetzt und die ZHAW mit Schreiben vom 24. Juli 2019 darüber informiert:

- Prof. Dr. Luca Crivelli, Direktor des Departements Betriebsökonomie, Gesundheit und Soziale Arbeit, SUPSI
- Dr. Ruth Jochum-Gasser, Leiterin Departementsstab Technik Ostschweizer Fachhochschule
- Dr. Jan Lucht, scienceindustries, Wirtschaftsverband Chemie Pharma Life Sciences, Zürich
- Prof. Dr. Sonja Munz, Vizepräsidentin für Forschung an der Hochschule München
- Lea Schlenker, Bachelorstudium in Angewandter Psychologie FHNW

Frau Prof. Dr. Sonja Munz wurde durch die AAQ als Vorsitzende der Gutachtergruppe ernannt.

3.4 Selbstbeurteilungsbericht

Die ZHAW reichte ihren Selbstbeurteilungsbericht fristgerecht am 27. Februar 2020 bei der AAQ ein.

Der Selbstbeurteilungsbericht enthält ein Porträt der ZHAW, eine Beschreibung des Prozesses der Selbstbeurteilung, einen Einblick in das Qualitätsentwicklungssystem sowie eine Analyse der Erfüllung der Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung. Der Bericht schliesst mit einem Überblick zur Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems.

Die Hochschulleitung legte die Eckwerte im Verfahren fest und setzte zur Operationalisierung die Projektorganisation auf. Die direkte Steuerung des Prozesses und die Sicherstellung der Mitwirkung wurde der eingesetzten Steuergruppe übertragen. Diese bestand aus dem Rektor,

dem Direktor des Departements School of Management and Law, der Delegierten der Hochschulversammlung, dem Präsidenten des Vereins Studierende ZHAW (VSZHAW, seit 1. September 2020 neu Alias) und der Leiterin Qualitätsentwicklung. Die Steuergruppe zog die Hochschulleitung regelmässig in formale Beschlüsse mit ein und informierte den Fachhochschulrat, der vom finalen Selbstbeurteilungsbericht Kenntnis nahm.

Für das Schreiben des Selbstbeurteilungsberichts wurde ein Projektteam, bestehend aus der Leiterin Qualitätsentwicklung und einer Projektmitarbeiterin, eingesetzt. Das Projektteam hat als Unterstützung für die Beschreibungen und Analysen zu den Qualitätsstandards Ansprechpersonen pro Standard definiert. Diese mussten die vom Projektteam gesammelten Dokumente und daraus abgeleiteten Beschreibungen validieren, kommentieren, beurteilen und weitere notwendige Unterlagen zur Verfügung stellen. Als zusätzliche Qualitätsstelle fungierte das erweiterte Projektteam, das aus Mitgliedern der Qualitätskommission, den Stabsstellenleitenden der Ressorts sowie den Vertretungen der Hochschulversammlung bestand. Ihre Aufgabe bestand darin, Feedback auf Zwischenergebnisse zu geben, den Inhalt zu validieren und ebenfalls weitere Unterlagen bereitzustellen. Nach Fertigstellung des Selbstbeurteilungsberichts wurde dieser in eine ZHAW-weite Vernehmlassung gegeben, so dass sich alle Anspruchsgruppen einbringen konnten. Die geäusserten Anliegen wurden fallweise in den Bericht integriert und in einer abschliessenden Runde weiterbearbeitet.

Die Hochschulleitung genehmigte den Selbstbeurteilungsbericht der ZHAW am 12. Dezember 2019 und am 4. Februar 2020 wurde er vom Fachhochschulrat zur Kenntnis genommen. Der Bericht ist auf dem Intranet der ZHAW allen Mitarbeitenden und Studierenden zugänglich.

Der Selbstbeurteilungsbericht präsentiert sich als gut lesbares Dokument, das sowohl in Papierform wie auch elektronisch die Basis für die Einschätzung durch die Gutachtergruppe bildet. Die Gutachtergruppe hat lobend festgestellt, dass der Selbstbeurteilungsbericht inhaltlich und visuell hochwertig, gut strukturiert und mit umfangreichen Evidenzen angereichert ist. Die Vorbereitung der institutionellen Akkreditierung von Seiten der ZHAW zeugte von hoher Motivation, präzise und hochwertige Arbeit zu leisten.

3.5 Vorvisite und Vor-Ort-Visite

Die Vorvisite hat nicht wie ursprünglich vorgesehen am 3. April 2020 in den Räumlichkeiten der ZHAW in Winterthur stattgefunden. Aufgrund der Coronakrise und des Lockdowns mussten sowohl die Vorvisite wie auch die Vor-Ort-Visite in den Spätsommer 2020 verschoben werden. Die Vorvisite fand nach einer schnellen Terminfindung zwischen AAQ und ZHAW am 17. August 2020 wie geplant in den Räumlichkeiten der ZHAW in Winterthur statt.

Die Vorvisite lief planmässig nach dem vereinbarten Programm ab: Nach einer Einführung in die AAQ und den Schweizerischen Akkreditierungsrat, das Schweizer Hochschulsystem, in die Spezifika der ZHAW und deren Qualitätssicherungssystem und das Verfahren der institutionellen Akkreditierung hatte die Gutachtergruppe im Rahmen einer Arbeitssitzung erstmals die Gelegenheit, den Selbstbeurteilungsbericht zu analysieren und zu diskutieren. Dabei identifizierte die Gutachtergruppe Themenbereiche für die Vor-Ort-Visite und bereitete Fragen für das erste Gespräch mit der Hochschulleitung vor. Darüber hinaus stellten sie die Liste der zur Nachlieferung gewünschten Materialien zusammen.

Am Nachmittag fand das Gespräch zwischen der Gutachtergruppe und der Hochschulleitung, der Steuergruppe und dem Projektteam statt. Die Vorsitzende der Gutachtergruppe, Sonja Munz, gab eine erste Rückmeldung zum Selbstbeurteilungsbericht und skizzierte Themen, die voraussichtlich an der Vor-Ort-Visite weiter vertieft werden sollten. Des Weiteren benannte die Gutachtergruppe die nachzureichenden Materialien. Im Anschluss an die Vorvisite stellte die AAQ die Liste der zusätzlich gewünschten Dokumente der ZHAW zu.

Die Vor-Ort-Visite fand ebenfalls in Winterthur in den gleichen Räumlichkeiten wie die Vorvisite statt und dauerte 2,5 Tage. Die Gutachtergruppe musste auf das studentische Mitglied wegen dessen Erkrankung verzichten. Die vierköpfige Gutachtergruppe führte Gespräche mit verschiedenen Anspruchsgruppen der ZHAW und konnte so das Qualitätssicherungssystem der ZHAW noch besser kennen lernen. Die Gespräche waren offen und konstruktiv, was zu einer angenehmen Atmosphäre beitrug. Schlusspunkt der Vor-Ort-Visite war das sogenannte Debriefing, an dem die Vorsitzende der Gutachtergruppe, Sonja Munz, im Namen der Gutachtergruppe einen ersten mündlichen Gesamteindruck vermittelte. Zum Debriefing eingeladen waren seitens der ZHAW die Hochschulleitung und die Steuergruppe. Dies war dem Umstand geschuldet, dass die Vorgaben bezüglich Abstandhalten eingehalten werden mussten.

3.6 Bericht der Gutachtergruppe

Der Bericht der Gutachtergruppe lag zeitgerecht vor und konnte, gemeinsam mit dem Akkreditierungsantrag AAQ der ZHAW am 23.10.2020 zur Stellungnahme vorgelegt werden.

3.7 Stellungnahme der ZHAW

Mit Schreiben vom 13. November 2020 nahm die ZHAW zustimmend Kenntnis vom Bericht der Gutachtergruppe und äusserte ihre Zuversicht, die Auflage zeitgerecht zu erfüllen.

4 Akkreditierungsantrag der AAQ

Das Verfahren institutioneller Akkreditierung ist als «Peer Review» angelegt. Jeder Bericht einer Gutachtergruppe steht deshalb für eine Momentaufnahme an einer bestimmten Hochschule; entsprechend sind die Berichte der Gutachtergruppen nicht geeignet, um Vergleiche zwischen den Hochschulen zu ziehen.

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

4.1 Ausgangslage

Die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) wird heute als Teil der Zürcher Fachhochschule ZFH verstanden. Da die Teilschulen, anders als die ZFH, über Rechtspersönlichkeit, über eigene Strategien und operative Autonomie verfügen, unterziehen sich die Teilschulen der ZFH – ZHAW, ZHdK und PHZH – einzeln der institutionellen Akkreditierung. Sobald die Teilschulen akkreditiert und die Rechtsgrundlagen des Kantons Zürich angepasst sind, wird die ZFH aufgelöst.

Die ZHAW hat Standorte in Zürich, Winterthur und Wädenswil. Mit über 13'400 Studierenden in 29 Bachelor- und 18 Masterstudiengängen ist sie eine der grossen Fachhochschulen in der Schweiz.

Mit ihren 8 Departementen deckt sie ein breites Fächerspektrum ab, das Wirtschaft, Technik und IT, Life Sciences, Gesundheit, Soziale Arbeit, Angewandte Psychologie und Angewandte Linguistik umfasst.

4.2 Erwägungen

Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe

Die Gutachtergruppe stellt der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften in ihrem Bericht vom 16. November 2020 ein sehr gutes Zeugnis als «eine moderne, forschungsstarke

Hochschule mit einem elaborierten Qualitätssicherungssystem» aus. Das Qualitätssicherungssystem sei dafür geeignet, «die Erreichung der hochschulstrategischen Ziele wissenschaftsbasiert und kompetenzorientiert, transformativ und europäisch zu stützen» (Bericht der Gutachtergruppe, S. 26).

Auf der Grundlage der Analyse aller Standards der Akkreditierungsverordnung fasst die Gutachtergruppe im Abschnitt «Gesamthafte Beurteilung und Stärken/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems» (Bericht der Gutachtergruppe, S. 26–29) für jeden Bereich der Qualitätsstandards gesondert die Stärken und Schwächen des Qualitätssicherungssystems zusammen.

Ein wesentliches Element des Qualitätssicherungssystems sei die Qualitätskultur: Die Mitarbeitenden der ZHAW sind stolz, Teil der Hochschule zu sein und zur Qualität der ZHAW beitragen zu können. Mit dem System der Informed Peer Review habe die ZHAW ein anspruchsvolles Verfahren entwickelt. Ebenso positiv sieht die Gutachtergruppe die Operationalisierung der Qualität in 20 Qualitätsansprüchen und 70 Qualitätskriterien, welche die Partizipation der verschiedenen Anspruchsgruppen sowie die Subsidiarität stärken. Weiter hebt die Gutachtergruppe das moderne HR-Management und die Förderung der Personalentwicklung hervor und begrüsst den offenen Kommunikationsstil der Hochschule.

Insgesamt kommt die Gutachtergruppe mit ihren Analysen und Bewertungen – 10 Standards sind vollständig, 7 Standards grösstenteils und 1 Standard teilweise erfüllt – zum Schluss, dass die ZHAW über ein Qualitätssicherungssystem verfügt, das alle Bereiche und Prozesse der Hochschule erfasst. Die Gutachtergruppe hält folglich die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung nach Artikel 30 HFKG für gegeben.

Raum für Entwicklung sieht die Gutachtergruppe im Hinblick auf Mitwirkungsrechte (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 4, Standard 2.3) und formuliert eine Auflage.

In ihrer Analyse zu Standard 2.3 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die ZHAW die Mitwirkung des Hochschulpersonals über den Einsitz in die Hochschulversammlung (Stufe Hochschule) und Departementsausschüsse (Stufe Departemente) im Sinne des Standards geregelt hat. Diese Einschätzung ist nachvollziehbar, auch wenn sich die Gutachtergruppe nicht zur Mitwirkung auf Stufe der «prägenden Organisationseinheiten der ZHAW» (S. 9), den Instituten, äussert. Die positive Bewertung wird durch die Mitarbeitenden selber gestützt, welche ihre Mitwirkungsmöglichkeiten mit 4,9 Punkten auf einer Skala von 1 bis 6 beurteilen.

Anders sieht die Gutachtergruppe die Mitwirkungsmöglichkeiten der Studierenden. Sie sieht noch Raum für die Umsetzung auf Stufe Departement und schlägt vor, die Umsetzung der erst vor kurzem verabschiedeten *Policy studentische Mitwirkung ZHAW* mit einer Auflage sicherzustellen:

Auflage 1 (zu Standard 2.3)

Die ZHAW stellt sicher, dass die Mitwirkungsrechte gemäss *Policy studentische Mitwirkung ZHAW* und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen in allen Departementen umgesetzt werden.

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Auflagenüberprüfung mit einer «Sur-Dossier-Prüfung» durch zwei Gutachtende nach 24 Monaten durchzuführen.

Würdigung der Erwägung der Gutachtergruppe

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

Bei einem Standard kommt die AAQ indes zu einer anderen Einschätzung, die sich allerdings nicht auf die Gesamtbewertung des Qualitätssicherungssystems der ZHAW auswirkt:

Standard 1.4

Die Gutachtergruppe zeigt in ihrer Analyse schlüssig auf, dass die ZHAW im Rahmen ihres Qualitätssicherungssystems definiert hat, wie sie die Zweckmässigkeit ihres Qualitätssicherungssystems überprüfen und erforderliche Anpassungen vornehmen wird. Die Analyse lässt aber auch erkennen, dass dieser Plan noch nicht umgesetzt ist. Die Schlussfolgerung der Gutachtergruppe, dass die ZHAW auf dem richtigen Weg ist und den Plan zweifellos umsetzen wird, d. h., dass es keine Auflage braucht, ist nachvollziehbar. Die Bewertung als «vollständig erfüllt» setzt jedoch voraus, dass «Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung bestehen und diese vollständig und kohärent umgesetzt werden» (Leitfaden, S. 11). Der Standard ist deshalb nur grösstenteils erfüllt.

4.3 Antrag

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

Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe a und c

Die Analyse der Standards gemäss Akkreditierungsverordnung durch die Gutachtergruppe zeigt, dass die ZHAW die Voraussetzungen nach Buchstabe a Ziffern 1–3 und 5–7 sowie Buchstabe c erfüllt. Sobald die ZHAW Auflage 1 erfüllt hat, ist auch Ziffer 4 erfüllt.

Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b

Die ZHAW hat die Akkreditierung als Fachhochschule beantragt. Der Bericht der Gutachtergruppe zeigt auf, dass die ZHAW das traditionelle Spektrum der Lehre einer Schweizer Fachhochschule abdeckt; wobei die Künste in der ZFH in einer eigenen Hochschule, in der Zürcher Hochschule der Künste ZHdK, zusammengefasst sind. Der Bericht zeigt weiter auf, dass die ZHAW Lehre auf Stufe Bachelor und Master anbietet. Die ZHAW erfüllt damit die Voraussetzung nach Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b, dass eine Fachhochschule Lehre, Forschung und Dienstleistungen in mehreren Disziplinen oder Fachbereichen anbieten muss.

Die AAQ beantragt, gestützt auf den Selbstbeurteilungsbericht der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, die Analyse und den Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe sowie die Stellungnahme der ZHAW, die Akkreditierung der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften mit einer Auflage als Fachhochschule.

Auflage 1 (zu Standard 2.3)

Die ZHAW stellt sicher, dass die Mitwirkungsrechte gemäss *Policy studentische Mitwirkung ZHAW* und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen in allen Departementen umgesetzt werden.

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

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



Teil C
Bericht der Gutachtergruppe

13.10.2020



Inhalt

| | | |
|---|---|----|
| 1 | Die ZHAW..... | |
| 2 | Das Qualitätssicherungssystem der ZHAW..... | 2 |
| 3 | Analyse der Übereinstimmung mit den Qualitätsstandards..... | 3 |
| 4 | Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems | 26 |
| 5 | Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems..... | 29 |
| 6 | Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe | 29 |

1 Die ZHAW

Die ZHAW mit Standorten in Zürich, Winterthur und Wädenswil ist mit über 13'400 Studierenden in 29 Bachelor- und 18 Masterstudiengängen eine der grössten Fachhochschulen in der Schweiz. Die ZHAW ist eine öffentlich-rechtliche Anstalt des Kantons Zürich mit eigener Rechtspersönlichkeit und bildet zusammen mit den ebenfalls öffentlich-rechtlichen kantonalen Hochschulen – der Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK) und der Pädagogischen Hochschule Zürich (PHZH) – sowie der angegliederten privaten Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) die Zürcher Fachhochschule (ZFH). Da die ZFH die Voraussetzungen für die institutionelle Akkreditierung nicht erfüllt und sich die öffentlich-rechtlichen Hochschulen seit der Gründung der ZFH im Jahre 2007 je einzeln und unterschiedlich etabliert haben, beschloss der Fachhochschulrat Zürich, dass jede Hochschule die Akkreditierung einzeln beantragt. Als Folge davon soll die ZFH aufgelöst werden; das Fachhochschulgesetz des Kantons Zürich ist entsprechend anzupassen. Die nötigen Schritte für diesen Prozess sind eingeleitet.

Der Kanton Zürich schliesst für die Erfüllung des vierfachen Leistungsauftrags mit der ZHAW keinen mehrjährigen Leistungsvertrag ab. Er bringt sich über den Fachhochschulrat, den Konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplan, über die Infrastruktur-/Bauplanung und die Zulassungsbeschränkungen ein. Der permanente Leistungsauftrag, der den Vorgaben des Bundes zum vierfachen Leistungsauftrag gerecht wird, ist in der Hochschulverordnung ZHAW geregelt und lautet wie folgt:

Lehre: «In der Lehre bietet die ZHAW wissenschaftlich fundierte, praxisorientierte Bachelor- und konsekutive Masterstudiengänge an.»

Weiterbildung: «Die Hochschule sorgt für ein breites, bedarfsgerechtes Angebot an Weiterbildungsveranstaltungen. In diesen werden wissenschaftliche Kenntnisse und Fähigkeiten praxisnah vermittelt und vertieft.»

Anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung, Dienstleistungen: «Die ZHAW erbringt anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen. Diese sind darauf ausgerichtet, den Wissens- und Technologietransfer in Praxis und Lehre zu unterstützen und zu fördern.» (Selbstbeurteilungsbericht S. 38 f.)

Die ZHAW wird strategisch vom Fachhochschulrat des Kantons Zürich geführt, daran wird sich auch nach der Auflösung der ZFH nichts ändern, und operativ von der Hochschulleitung. Diese setzt sich aus dem Rektor, den 8 Direktorinnen und Direktoren der Departemente sowie dem Verwaltungsdirektor zusammen. 4 der 8 Departementsvorstehenden leiten je zusätzlich eines der folgenden departementsübergreifenden Ressorts: Lehre, Forschung und Entwicklung, Internationales sowie Weiterbildung. Ein Mitglied der Hochschulleitung ist zudem mit der nachhaltigen Entwicklung der ZHAW beauftragt.

Die ZHAW umfasst 8 Departemente, die ihrerseits in Abteilungen und/oder Institute, Fachstellen und Zentren organisiert sind (alphabetisch aufgelistet):

- Angewandte Linguistik (Dept. L, Winterthur)
- Angewandte Psychologie (Dept. P, Zürich)
- Architektur, Gestaltung und Bauingenieurwesen (Dept. A, Winterthur)
- Gesundheit (Dept. G, Winterthur)
- Life Sciences und Facility Management (Dept. N, Wädenswil)
- School of Engineering (Dept. T, Winterthur)
- School of Management and Law (Dept. W, Winterthur)

– Soziale Arbeit (Dept. S, Zürich)

Die Departemente sind unterschiedlich gross, haben unterschiedlich viele Studierende und Mitarbeitende, haben unterschiedliche Drittmitteleinnahmen und unterschiedliche Aufteilungen bezüglich des vierfachen Leistungsauftrags: Lehre, Forschung und Entwicklung, Weiterbildung und Dienstleistungen. Zudem verfügen sie über ein unterschiedliches Selbstverständnis ihrer Fachbereiche, ihrer Entwicklung und ihrer eigenen spezifischen Kultur. Aus all dem ergibt sich eine grosse Vielfalt und Diversität, die zu einem Austausch und einer ständigen Weiterentwicklung der ZHAW führt. Die Organisationsstruktur wird durch die Einheit Finanzen & Services ergänzt.

2 Das Qualitätssicherungssystem der ZHAW

Die Hochschulstrategie 2015–2025 der ZHAW wird durch die Qualitätsstrategie 2015–2025 der ZHAW komplementiert und bildet den Rahmen an der ZHAW für alle Qualitätssicherungs- und Entwicklungsarbeiten. Im Zentrum der Qualitätsstrategie stehen dabei die drei Qualitätsbereiche Leistungen, Governance und Ressourcen. Auf diese wirken die 20 von der ZHAW definierten Qualitätsansprüche, die sich zum Teil erst in Verbindung mit einem oder mehreren der 70 Qualitätskriterien erschliessen, ein. Die Qualitätsansprüche, die sich aus dem Leitbild und der Hochschulstrategie ableiten, basieren zudem auf den Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung, den Qualitätsstandards für die Programmakkreditierung (ESG) und dem Qualifikationsrahmen für den schweizerischen Hochschulraum. Sie legen dar, wie sich die ZHAW entwickeln will. Die aus den Qualitätsansprüchen abgeleiteten Kriterien definieren die Zielvorgaben. Darauf aufbauend entwickeln die Departemente und – soweit betroffen das Rektorat und Finanzen & Services – spezifische Indikatoren, mit denen überprüft werden kann, ob die Zielvorgaben erreicht worden sind. Als Beispiel seien hier der zweite Qualitätsanspruch im Bereich Governance und die abgeleiteten Qualitätskriterien aufgeführt:

G2: Die ZHAW hat eine zukunftsweisende Hochschul- und Qualitätsstrategie.

1. Leitbild, Hochschul- und Qualitätsstrategie orientieren sich an gesellschaftlichen Herausforderungen und ermöglichen das Verfolgen langfristiger Ziele.
2. Leitbild, Hochschul- und Qualitätsstrategie sind unter Einbezug der Hochschulangehörigen sowie externer Interessensgruppen kooperativ entwickelt und diskutiert und öffentlich zugänglich. Die strategischen Ziele werden periodisch überprüft und bei Bedarf angepasst.
3. Es sind konkrete Stossrichtungen definiert und davon ausgehend sind mittel- und kurzfristige Planungen und Massnahmen abgeleitet.

Bei der Umsetzung der Qualitätsstrategie kommen verschiedene Instrumente zum Zug: solche, die ex ante wirken, wie die Strategie, Entwicklungs- und Planungsprozesse (Prozessmanagement, Wissens- und Informationsmanagement, Risikomanagement etc.), sowie ex-post-Instrumente, wie Evaluationen (interner und externer Natur), Mitarbeitergespräche, Befragungen etc. Daraus resultiert für den Qualitätsbereich (*Leistungen, Governance und Ressourcen*) ein stetiger Prozess, der dem des Deming-Zyklus (Plan, Do, Check, Act) sehr ähnlich ist und in den Begrifflichkeiten «Definieren und Planen», «Gestalten und Ausführen», «Reflektieren und Evaluieren» und «Anpassen und Sichern» formuliert wird. Die Umsetzung der Qualitätsstrategie findet in der gesamten ZHAW, also in allen Departementen, in Finanzen & Services, im Rektorat, in der Hochschulleitung und der Hochschulversammlung statt. Die einzelnen genannten Einheiten und Organe haben diesbezüglich eigene Umsetzungskonzepte zur Qualitätsstrategie entwickelt. Um eine möglichst optimale Umsetzung der Qualitätsstrategie zu ermöglichen, hat die ZHAW die Qualitätskommission, ein beratendes und koordinierendes Gremium, eingesetzt. Diesem Gremium gehören alle Qualitätsverantwortlichen der Departemente sowie die Qualitätsverantwortlichen von Finanzen & Services und des Rektorats an. Somit ist ein reger Austausch zwischen den Einheiten der ZHAW sichergestellt und die Weiterentwicklung der ZHAW sowie

Good Practices können diskutiert und etabliert werden. Geleitet wird die Qualitätskommission von der Leiterin Qualitätsentwicklung.

Als zentrales Element für die Qualitätssicherung und -entwicklung auf der institutionellen Ebene hat die ZHAW das *Informed-Peer-Review-Verfahren* eingeführt. Peers evaluieren im Rahmen dieser Verfahren die Hochschulleitung, die Departemente, Finanzen & Services, das Rektorat und die Hochschulversammlung. Die von den Peers festgehaltenen Einschätzungen und Empfehlungen werden für die Weiterentwicklung der ZHAW genutzt. Auf Stufe der Studiengänge werden auch *Informed-Peer-Review-Verfahren* durchgeführt. Die aus diesen Verfahren gewonnenen Erkenntnisse helfen der ZHAW, ihre Studiengänge weiterzuentwickeln. Die *Informed-Peer-Review-Verfahren* basieren auf den 20 Qualitätsansprüchen und 70 Qualitätskriterien der ZHAW. Die Auswahl der zu begutachtenden Kriterien geschieht in den jeweiligen Einheiten, wobei alle Qualitätsbereiche berücksichtigt werden.

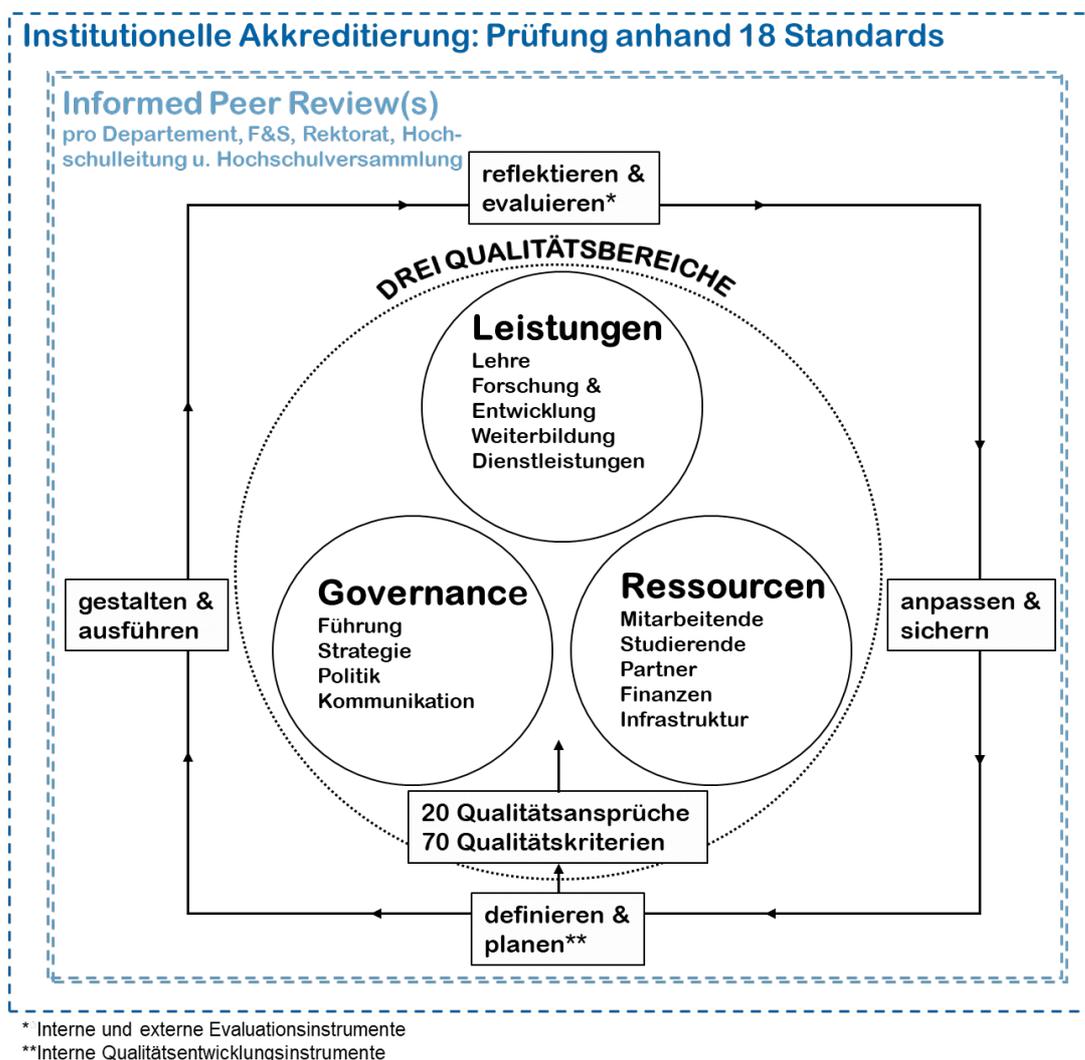


Abbildung 6 (aus SEB, S. 9) Qualitätsentwicklungssystem ZHAW, inkl. Informed Peer Review und institutioneller Akkreditierung

3 Analyse der Übereinstimmung mit den Qualitätsstandards

1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie

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

Beschreibung und Analyse

Die ZHAW hat ihre Qualitätssicherung in der Qualitätsstrategie 2015–2025 festgelegt. Die Hochschulleitung bestehend aus dem Rektor und den 8 Direktorinnen und Direktoren der Departemente sowie dem Verwaltungsdirektor ist gemäss Fachhochschulgesetz für die Qualitätssicherung besorgt (§ 24 Abs. 2 lit. d). Die Hochschulleitung hat die Qualitätsstrategie beschlossen und vom Fachhochschulrat genehmigen lassen.

Die Qualitätsstrategie 2015–2025 legt das von der ZHAW gewählte Modell bezüglich Ziele, Ansätze, Zuständigkeiten und Qualitätsbereich dar. Sie definiert die für die ZHAW geltenden Qualitätsansprüche und Qualitätskriterien, die aus den Qualitätsstandards des HFKG, den ESG und dem schweizerischen Hochschulrahmen (nqf.ch-HS) abgeleitet sind. Sie beschreibt die internen und externen Instrumente zur Erreichung der Qualitätsansprüche und erörtert die Institutionalisierte Peer Review.

Die Qualitätsstrategie ZHAW lässt den Departementen, Finanzen & Services, dem Rektorat, der Hochschulleitung und der Hochschulversammlung Spielraum für eine eigene und jeweils passende Umsetzung. Diese erfolgt in sogenannten Umsetzungskonzepten, die aber eigene, frei gewählte Bezeichnungen tragen. In den Umsetzungskonzepten werden die Schwerpunkte der Qualitätsaktivitäten definiert und passende Qualitätsansprüche und Qualitätskriterien ausgewählt. Die Umsetzungskonzepte legen fest, welche internen und externen Qualitätsentwicklungs- und -sicherungsinstrumente zum Einsatz kommen. Alle Umsetzungskonzepte sehen als externes Instrument das *Informed-Peer-Review-Verfahren* (Peer Review) vor.

Die Departemente erarbeiten für die Durchführung der Peer-Review-Verfahren ein detailliertes Konzept, das sich am vorgeschriebenen Verfahrensablauf der ZHAW orientiert. Das ausgearbeitete Konzept muss vom Rektor genehmigt werden. Die Departemente, Finanzen & Services, das Rektorat, die Hochschulleitung und die Hochschulversammlung sind frei in der Auswahl der Qualitätsansprüche und Qualitätskriterien zu den jeweiligen Qualitätsbereichen. Sie legen zudem fest, was Gegenstand des Peer-Review-Verfahrens ist. Das führt dazu, dass es Departemente gibt, die im 7-Jahres-Zyklus nur ein Peer-Review-Verfahren durchführen, und andere Departemente mehrere durchlaufen. Im Selbstbeurteilungsbericht (Tabelle 7, S. 14) befindet sich eine detaillierte Übersicht zu den bereits durchgeführten und den geplanten Peer-Review-Verfahren.

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die ZHAW über eine elaborierte Qualitätsstrategie verfügt. Diese hält die Leitlinien des Qualitätssicherungssystems fest und beinhaltet neben den *Informed-Peer-Review-Verfahren* ex-ante- und ex-post-Instrumente. Zu den ex-ante-Instrumenten, die der Qualitätsentwicklung dienen, zählen unter anderem das mit der Hochschulstrategie verbundene Leitbild und die sichergestellten Austauschmöglichkeiten, die in den zahlreichen Kommissionen und zentral in der Qualitätskommission stattfinden. Die verschiedenen Plattformen erlauben einen regen Diskurs und die Übermittlung von *Good Practices*. Die Interaktion zwischen den verschiedenen Gremien respektive Kommissionen leistet zudem einen wichtigen Beitrag, um die Qualitätskultur an der ZHAW zu fördern und zu stärken. Die ex-post-Instrumente umfassen vorwiegend den Evaluationsprozess. Dieser umfasst interne Instrumente wie Strategiereviews, Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbefragungen, Modul- und Studiengang-evaluationen sowie die Bewilligung neuer Studiengänge.

Die Umsetzung der Qualitätsstrategie auf Stufe der Departemente erfolgt anhand von Umsetzungskonzepten. Diese werden von den Departementen ausgearbeitet und vom Rektor genehmigt. Die Konzepte orientieren sich immer an den drei in der ZHAW-Qualitätsstrategie festgelegten Qualitätsbereichen: *Leistungen*, *Governance* und *Ressourcen*. Mit dem definierten Verfahren der *Informed Peer Reviews* werden die Qualitätsbereiche überprüft. Die Departemente bestimmen frei, welche Ansprüche und Kriterien, festgelegt in der Qualitätsstrategie ZHAW, dabei zur Anwendung kommen. Den Rhythmus der durchzuführenden Reviews bestimmen sie ebenfalls selber, einzige Vorgabe ist, dass innerhalb von 7 Jahren alle Qualitätsbereiche evaluiert werden. Die Gutachterinnen und Gutachter konnten in zahlreichen Gesprächen feststellen, dass die Departemente es sehr schätzen, dass sie sowohl die Kriterien auswählen als auch den Rhythmus und die Form (konzentriert oder gestaffelt) selber festlegen können. Es hat sich gezeigt, dass dies ein gelebtes System ist, das – obwohl auf den ersten Blick komplex und anspruchsvoll – von den Departementen durchwegs als positiv wahrgenommen wird. Die Gutachtergruppe konnte sich zudem davon überzeugen, dass die ZHAW über ein gemeinsames Verständnis von Qualität und Qualitätskultur verfügt, das hochschulweit getragen wird und dessen Ursprung in der breiten und aufwändigen Erarbeitung der Qualitätskriterien verortet ist.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard als vollständig erfüllt.

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

Beschreibung und Analyse

Die Hochschulstrategie 2015–2025 bildet das Kernstück der aktuellen Planungsperiode. Diese wurde sukzessive mit weiteren Strategien und Umsetzungspunkten ergänzt. Unter anderem mit der Qualitätsstrategie 2015–2025, die eine wichtige Komplementierung darstellt, da sie die Grundlagen des Qualitätssicherungssystems, die Zuständigkeiten, das Qualitätsverständnis (anhand der Qualitätsansprüche und -kriterien) sowie die Instrumente der Qualitätssicherung definiert. Die Umsetzung der Hochschulstrategie und der Qualitätsstrategie wird sowohl auf Stufe der ZHAW wie auch der Departemente und von Finanzen & Services vorgenommen.

Die aktuell 11 auf ZHAW-Ebene formulierten Hochschulziele, die sogenannten Mehrjahresziele, sind befristet und werden mit maximal 3 Unterzielen ergänzt. Eines der Ziele ist der Umsetzung der Qualitätsstrategie gewidmet und lautet: «Das in der Qualitätsstrategie beschriebene Qualitätssystem ist etabliert.» (SEB, S. 16)

Auf Departementsebene und in Finanzen & Services werden die Mehrjahresziele der ZHAW in Mehrjahres- und Jahresziele transformiert. In allen Departementen und in Finanzen & Services werden Jahresziele für den Qualitätsbereich ausformuliert. Je nach Organisation des Departements werden dazu Zielvereinbarungen zwischen der Departementsleitung und den Abteilungen oder Instituten sowie den Zentren abgeschlossen.

Die Erfüllung der Zielerreichung wird auf allen Stufen – ZHAW, Departemente und Finanzen & Services – überprüft. So erstattet die ZHAW im Jahresbericht, der eine Zusammenfassung der Berichte aus den Departementen und aus Finanzen & Services darstellt, Rechenschaft an den Fachhochschulrat über die Aktivitäten des gesamten Jahres. Zusätzlich muss die ZHAW in einem separaten Bericht, dem Forschungsbericht, zur Erfüllung der strategischen Leitlinien für Forschung und Entwicklung Auskunft geben.

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass die Qualitätsstrategie mit der Hochschulstrategie verbunden ist. Die Qualitätsstrategie komplementiert und unterstützt dabei wirksam die Entwicklung der Hochschulstrategie. Die Departemente erarbeiten in Anlehnung an die Qualitätsstrategie ihre eigenen Strategien. Dabei fliessen die drei strategischen Ziele «wissensbasiert und kompetenzorientiert», «transformativ» und «europäisch» ein. Diese strategische Ausrichtung, die Raum zur Weiterentwicklung bewusst offenlässt, ermöglicht es der ZHAW, eine lernende Expertenorganisation zu sein, in der Fehler gemacht werden dürfen. Die Operationalisierung der strategischen Ziele erfolgte in der Verschriftlichung von Mehrjahreszielen. Da in gewissen Bereichen Nachbesserungen nötig waren, wurden die Ziele mit Stossrichtungen ergänzt. Die dem Typ Fachhochschule entsprechenden Ziele «wissensbasiert und kompetenzorientiert», «transformativ und europäisch», gepaart mit den definierten Stossrichtungen sowie den konkretisierten Mehrjahreszielen der Hochschule, ermöglichen den Departementen kaskadierend eine Festlegung von jährlich zu erfüllenden Zielen. In sogenannten Zielvereinbarungen werden diese zwischen der Departementsleitung und den Abteilungen/Instituten oder Zentren noch weiter definiert.

Des Weiteren attestiert die Gutachtergruppe der ZHAW die Implementierung einer Vielzahl von Prozessen und Instrumenten wie: *Informed-Peer-Review-Verfahren*, Programmakkreditierungen in einzelnen Departementen, Sommerworkshops, Jahresgespräche, Kennzahlen-Cockpits und viele mehr. In der Wahrnehmung der Mitarbeitenden der ZHAW sind dies alles hilfreiche und unterstützende Prozesse und Instrumente.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.2 als vollständig erfüllt.

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

Beschreibung und Analyse

Die Erarbeitung der Qualitätsstrategie begann im Jahre 2015 unter Einsetzung einer Projektgruppe, die aus der Leiterin Hochschulentwicklung, den Qualitätsverantwortlichen der Departemente (einer Auswahl), dem Generalsekretär, den Stabsstellenleitenden der Ressorts Lehre sowie Forschung und Entwicklung, dem Leiter von Human Resources, einem Delegierten der Hochschulversammlung (HSV) und dem Präsidenten des Studierendenvereins ZHAW (ehem. VSZHAW) bestand. Ein erster Entwurf der Qualitätsstrategie wurde einer externen Peer Group, die aus fünf Hochschulqualitätsexpertinnen und -experten bestand, zusammen mit einem Fragenkatalog unterbreitet. Die erhaltenen Rückmeldungen flossen in die Überarbeitung der Qualitätsstrategie ein. Nach Durchführung einer Vernehmlassung zur Qualitätsstrategie in allen Departementen und in Finanzen & Services, dem Rektorat sowie der HSV, konnte diese im Mai 2016 von der Hochschulleitung beschlossen und anschliessend vom Fachhochschulrat genehmigt werden.

Damit die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems funktioniert, müssen die Verantwortlichkeiten definiert und zugeteilt sein. Bei der ZHAW liegt die übergeordnete Verantwortung für die Qualitätssicherung und -entwicklung beim Rektor und bei der Hochschulleitung. Alle von den Departementen und von Finanzen & Services sowie dem Rektorat erstellten Konzepte zur Umsetzung der Qualitätsstrategie und der *Informed-Peer-Review-Verfahren* werden vom Rektor genehmigt. Somit ist sichergestellt, dass die Departemente auf ihre Besonderheiten Rücksicht nehmen und darauf eingehen können. In diese Zuständigkeit fällt auch die Durchführung der *Informed-Peer-Review-Verfahren* und Evaluationen.

Die Gutachtergruppe konnte sich davon überzeugen, dass die ZHAW für die bisherige Entwicklung des Qualitätssicherungssystems die relevanten Gruppen einbezogen hat. Dies ging aus den Gesprächen vor Ort deutlich hervor. In der Qualitätskommission wurde über das gemeinsame Verständnis von Qualität diskutiert. Da jedes Departement in der Qualitätskommission mit einem oder einer Qualitätsbeauftragten vertreten ist und die Vertretungen der Hochschulversammlung (Mitwirkungsorgan des Hochschulpersonals und der Studierenden) sowie des VSZHAW (neu Alias) als ständige Gäste mit dabei sind, konnten sich alle relevanten Gruppen beteiligen und waren auch stets über die nächsten Schritte informiert. Die sich in den Diskussionen entwickelnden Qualitätsansprüche und Qualitätskriterien wurden in die weitere Vernehmlassung zur Hochschulleitung und zu den Departementen gegeben. Am Ende resultierte ein Set von 20 Qualitätsansprüchen und 70 Qualitätskriterien. Diese stellen sich als Resultat eines Verständigungsprozesses dar und sollen nicht alle «technizistisch» messbar sein, sondern primär die Qualitätsansprüche erläutern.

In den bereits durchgeführten *Informed-Peer-Review-Verfahren* zeigt sich, dass neben den Studierenden der Einbezug der Dozierenden, des Mittelbaus, der Alumni und der externen Experten kategorisch, standardisiert und institutionalisiert stattfindet. Die Tabelle 10 (S. 19) im Selbstbeurteilungsbericht verdeutlicht, wie der Einbezug der Anspruchs- und Interessengruppen in den ZHAW-Regelungsdokumenten vorgesehen ist.

Die Qualitätskommission, in der alle Qualitätsverantwortlichen der Departemente (meistens sind die Beauftragten im Stab angesiedelt), die Qualitätsverantwortlichen von Services und Leistungen und des Rektorats, die Stabsstellenleitenden der Ressorts und die Vertretungen der HSV und von Alias (letztere drei als Gäste) vertreten sind, stellt einen Marktplatz für Qualitätsentwicklung dar. Aufgrund der lateralen Führung schafft sie einen gemeinsamen Denkraum, der die möglichen unterschiedlichen Interessen der Beteiligten tragfähig verbindet. Eine der Aufgaben der Qualitätskommission besteht in der Datenerhebung und Befragung als Grundlagen für die qualitative Hochschulentwicklung. Die aus den durchgeführten Evaluationen resultierenden Verbesserungsvorschläge fliessen in das Geschäftsprozessmanagement (GPM) ein. Das GPM als Teil des Qualitätsmanagements regelt im fachlichen Bereich die Prozessstrukturen und im operativen Bereich die Zuständigkeiten und Abläufe. Es wird regelmässig optimiert, unter anderem durch den Input der Qualitätskommission.

Die Hochschulversammlung als das offizielle Mitwirkungsorgan des Hochschulpersonals und der Studierenden bringt sich aktiv in die Qualitätssicherung und Entwicklung im Rahmen ihres Mitspracherechts ein. Sie hat insbesondere zur Entwicklung der Hochschulstrategie und der Qualitätsstrategie ein Mitspracherecht. Einzig die Organisation der studentischen Mitwirkung innerhalb der Departemente ist noch nicht vollständig umgesetzt; dies steht im Gegensatz zur Mitwirkung über Alias. Diese ist hochschulübergreifend etabliert und über dessen Funktionieren konnte sich die Gutachtergruppe an der Vor-Ort-Visite überzeugen.

Auch der Rektor übernimmt eine ihm klar und transparent zugewiesene Rolle, er genehmigt mit der Unterstützung der Leiterin Qualitätsentwicklung die Umsetzung der Qualitätsstrategie in den Departementen, die Konzepte für die Durchführung der *Informed-Peer-Review-Verfahren* und die daraus resultierenden Berichte zur Verbesserung. Damit nimmt er seine Aufgabe als Hauptverantwortlicher für die Sicherung und Entwicklung der Qualität wahr.

Schlussfolgerung

Aufgrund der zu Standard 2.3 formulierten Auflage beurteilt die Gutachtergruppe den Standard 1.3 als grösstenteils erfüllt.

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

Die an der ZHAW eingeführten *Informed-Peer-Review-Verfahren* sowie die in den Umsetzungskonzepten zur Qualitätsstrategie ZHAW definierten Qualitätsansprüche und Qualitätskriterien leisten einen grossen Beitrag für die operative Qualitätssicherung und -entwicklung. Gerade die Peer-Review-Verfahren haben neben dem Auftrag, die Qualität in den Leistungsbereichen Governance, Lehre, Forschung & Entwicklung, Weiterbildung und Dienstleistungen zu beurteilen, auch die Aufgabe, die Qualitätssicherungs- und -entwicklungsinstrumente zu evaluieren. Aus den bereits durchgeführten *Informed-Peer-Review-Verfahren* wurden erste wichtige Erkenntnisse gewonnen. Geplant ist, dass bis 2024 die erste Runde vollständig durchgeführter Peer Reviews abgeschlossen ist. Dazu gehört auch die 2021 geplante Evaluation der Qualitätsstrategie und ihre Umsetzung. Die Evaluation soll mit internen und externen Expertinnen und Experten durchgeführt werden.

Die ZHAW hat die Vorbereitung auf die institutionelle Akkreditierung genutzt, um die vorhandenen Instrumente, Konzepte und Policies zu überprüfen und nötigenfalls anzupassen. Ebenfalls überprüft wurde der Einbezug von vorhandenen Kommissionen und Gremien. Auch hier wurden die nötigen Anpassungen eingeleitet und umgesetzt.

Die Gutachtergruppe konnte sich davon überzeugen, dass die periodisch durchzuführenden *Informed-Peer-Review-Verfahren* einen Beitrag leisten, die Zweckmässigkeit des Qualitätssicherungssystems zu überprüfen. Die bereits durchgeführten Reviews und deren Umsetzungsergebnisse wurden in der Qualitätskommission diskutiert und wenn möglich in *Good Practices* umformuliert. Das hatte zum Beispiel zur Folge, dass einzelne Departemente von einer aufwändigen, eng getakteten Durchführung von Reviews abgesehen haben. Eine erste Anpassung im Rahmen der Zweckmässigkeit ist somit erfolgt. Die Gutachtergruppe begrüsst, dass der Qualitätskommission eine entscheidende Rolle zukommt. Hier wird über Qualität verhandelt, es handelt sich demnach sozusagen um das Scharnier im Qualitätssicherungssystem. Es hat sich gezeigt, dass die Anlage dafür vorhanden ist und die Absichten ebenfalls. Die Gutachtergruppe bestärkt die ZHAW, diesen Ansatz weiterzuverfolgen.

Wie bereits im Selbstbeurteilungsbericht dargelegt und auch in den Gesprächen bestätigt, findet im Jahre 2021 die Review der Hochschulstrategie und der Qualitätsstrategie statt. Die ZHAW wird aufgrund der Ergebnisse reflektieren, wie sie sich weiterentwickelt. Die Gutachtergruppe kann sich gut vorstellen, dass im Rahmen dieser Review als ein plausibles Ergebnis die Vereinfachung des QM-Systems resultieren könnte. Die Gutachterinnen und Gutachter möchten die ZHAW darin bestärken, dass die Sicherstellung und Entwicklung des Qualitätssicherungssystems auch im Sinne von Vereinfachungen erfolgen kann.

Die Gutachterinnen und Gutachter haben in verschiedenen Gesprächen vor Ort feststellen können, dass der Prozess der institutionellen Akkreditierung viele Diskussionen und Reflexionen angestossen hat. Die ZHAW hat sich intensiv mit der Frage, was Qualität ist und wie diese sichergestellt und weiterentwickelt werden kann, auseinandergesetzt. Aus diesem Prozess heraus entstanden neue Strukturen. Es wurde nicht zwingend immer mehr hinzugefügt, sondern auch ressourcentechnisch versucht, Synergien zu schaffen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.4 als vollständig erfüllt

Empfehlung: Die Gutachtergruppe empfiehlt, für die Sicherstellung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses auch eine Vereinfachung des Systems in Betracht zu ziehen.

2. Bereich: Governance

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

Der Kanton Zürich führt als Träger die unter dem Dach der Zürcher Fachhochschule ZFH vereinten staatlichen Hochschulen ZHAW, Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK), die Pädagogische Hochschule Zürich (PHZH) sowie die angegliederte private Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ), siehe Abbildung unter <https://www.zfh.ch/de/ueber-uns/organisation>. Im Fachhochschulgesetz regelt der Kanton die Zuständigkeiten der verschiedenen Räte (Kantons- und Regierungsrat, Fachhochschulrat), der Rektorenkonferenz, die Rechte und Pflichten des Hochschulpersonals und der Studierenden sowie der Organe der ZHAW. Die Oberaufsicht wird vom Kantonsrat ausgeübt, der das Globalbudget beschliesst und den Jahresbericht der ZHAW genehmigt.

Dem Fachhochschulrat obliegt die strategische Führung der ZHAW. Er legt unter anderem das Studienangebot und die Prüfungs- und Promotionsordnungen fest, wählt den Rektor oder die Rektorin und stellt die übrigen Mitglieder der Hochschulleitung an. Seine Rolle hat er in einem Leitbild festgehalten. Er setzt sich aus dem zuständigen Mitglied des Regierungsrates und 6 bis 8 Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Sozialwesen, Wissenschaft und Kultur zusammen.

Der Rektor vertritt die ZHAW gegen aussen und leitet sie. Dabei hat er den Vorsitz in der Hochschulleitung und ist für die Zuteilung der Mittel aus dem Globalbudget zuständig. Er führt über jährliche Budgets und jährliche Zielvereinbarungen, die in Quartals- oder Monatsgesprächen mit den Departementsvorstehenden besprochen werden.

Die ZHAW verfügt über eine Geschäftsordnung, die auf den Leitungsebenen eine klare Regelung der Zuständigkeiten und Kompetenzen (Antragstellung, Entscheiden, Genehmigen, Koordinieren, Stellungnehmen und Mitspracherecht) festlegt. Diese normative Definition ermöglicht es der ZHAW, Entscheidungen strukturiert und definiert herzuleiten.

Die ZHAW ist in 8 Departemente und Finanzen & Services organisiert. Jedes Departement regelt die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Leitungsgremien selber.

Die prägenden Organisationseinheiten innerhalb der ZHAW sind die 39 Institute (Stand 2019). Diese werden durch ein Institutskonzept geregelt, das von der Hochschulleitung beschlossen und vom Fachhochschulrat genehmigt wird. Das Konzept definiert den Grundauftrag eines Instituts: «Ein Institut der ZHAW leistet einen Beitrag zur Kreation von neuem Wissen und dessen Umsetzung und zur Wertschöpfung für Wirtschaft und Gesellschaft», und hält auf 228 Seiten fest, welche Aktivitäten in Lehre und Forschung sowie welche Ziele jedem Institut zugedacht sind.

Die ZHAW hat hochschulweite Aktivitäten in Lehre, Forschung & Entwicklung, Dienstleistungen und Weiterbildung sowie der Bereich Internationales in departementsübergreifenden Ressorts geregelt. Die Leitung der Ressorts erfolgt durch ein Hochschulleitungsmitglied und wird von Stäben, die dem Rektorat angegliedert sind, unterstützt. Die Ressortleitenden vereinbaren mit dem Rektor Jahresziele und besprechen diese in den sogenannten Ressortgesprächen.

Das Geschäftsprozessmanagement (GPM) ist Teil des Qualitätsmanagements. Das GPM unterstützt die Umsetzung der Hochschulstrategie und richtet sich an der Qualitätsstrategie der ZHAW aus. Durch das GPM wird die Erstellung von Geschäftsprozessen und Erlassen im Rahmen der Qualitätsentwicklung unterstützt. Es ermöglicht online den Zugriff auf Prozessstrukturen, Prozesse und Erlasse und fördert deren einheitliche Anwendung.

Das Records Management (RM) ist ein Archivierungssystem, das allen Mitarbeitenden die Ablage und Archivierung von geschäftsrelevanten Dokumenten ermöglicht und gleichzeitig den Zugriff auf Dossiers und Dokumente erlaubt.

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass die Organisationsform der ZHAW klar und strukturiert geregelt ist. Die vorwiegend auf Stufe ZHAW – also hochschulübergreifend – angesiedelten Kommissionen, die immer den Einbezug von Mitgliedern aus allen Departementen vorsehen, ermöglichen die ZHAW-weite Zusammenarbeit in den vier Leistungsbereichen. Die ZHAW hat eine gute Balance gefunden, den zentralen Führungsanspruch und die Autonomie der Departemente sicherzustellen. Durch die jährlichen Zielvereinbarungen mit den Departementen ist die Anbindung an die strategischen Ziele sowie an die Mehrjahresziele gewährleistet.

Speziell möchte die Gutachtergruppe die strategische Initiative «ZHAW digital» erwähnen. Diese hat sich aus dem hochschulweiten Ziel der digitalen Transformation ergeben und ist sofort departementsübergreifend lanciert und weiterentwickelt worden. Das agile Qualitätssicherungssystem hat einen wesentlichen Beitrag zu dieser Zielsetzung geleistet.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.1 als vollständig erfüllt.

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

Das Strategiecockpit der ZHAW mit den 25 Kennzahlen erlaubt den Stand der Umsetzung der Hochschulstrategie 2015–2025 zu beurteilen. Die 25 Kennzahlen müssen dabei in den entsprechenden Kontext eingeordnet und mit qualitativen Angaben ergänzt werden. Das Strategiecockpit soll zu einem späteren Zeitpunkt mit weiteren Cockpits wie dem Finanzcockpit oder dem Nachhaltigkeitscockpit in das sich im Aufbau befindende Hochschulinformationssystem (HIS) einfließen. Bis es so weit ist, operiert die ZHAW mit quantitativen Informationen, die sie in einzelnen Tools wie SAP, Evento, EvaSys oder der Forschungsdatenbank etc. erhebt und sammelt. Die Datenaufbereitung soll mit dem Hochschulinformationssystem vereinfacht werden und zeitnähere und gezieltere Auswertungen ermöglichen.

Als Besonderheit kann das strategische Observatorium «Horizon Scanning» genannt werden. Die ZHAW versucht dabei, mit entsprechenden Entwicklungs- und Planungsinstrumenten mögliche künftige Entwicklungen und Risiken herauszufiltern. Sie erschliesst dazu in ersten Schritten die zu analysierenden Felder, identifiziert in der Folge Trends innerhalb der Felder und verdichtet diese zu konkreten Entwicklungsideen. Nach der Validierung der Entwicklungsideen werden allfällige Zukunftsprojekte initiiert (siehe dazu Konzept «Strategisches Observatorium» auf der Webseite der ZHAW).

Tabelle 13 im Selbstbeurteilungsbericht (S. 27–28) liefert eine ausführliche Zusammenstellung der wichtigsten Planungsgrundlagen und Berichte auf Ebene ZHAW. Diese präsentieren sich sehr umfassend über alle Bereiche der ZHAW. Zusätzlich erstellen einzelne Departemente noch spezifische Berichte (Tabelle 14, Selbstbeurteilungsbericht, S. 29).

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass an der ZHAW zahlreiche qualitative und quantitative Daten gesammelt und ausgewertet werden. Mit den vorhandenen Cockpits in den Bereichen Strategie, Human Resources und Finanzen und der Forschungsdatenbank stehen umfangreiche Daten zur Verfügung. Im Selbstbeurteilungsbericht findet sich eine Übersicht über alle Tools und Instrumente, die sowohl eine Generierung von Daten, aber auch eine Auswertung sowie ein Reporting ermöglichen.

Gerade die Cockpits tragen intensiv zur Qualitätssicherung bei, weil die ZHAW auf diese Informationen angewiesen ist, um weitere für sie relevante Entscheidungen zu treffen. Allerdings bedeutet die Auswertung auch viel Handarbeit, da noch kein Instrument vorhanden ist, um die Cockpits zu verbinden. Die Gutachterinnen und Gutachter sind sich bewusst, dass alle Hochschulen mit der Vereinheitlichung der Systeme zu kämpfen haben, und bestärken die ZHAW, den Aufbau eines Hochschulinformationssystems weiter voranzutreiben.

Lobend verweist die Gutachtergruppe auf das Gefäss des strategischen Observatoriums. Dieses sollte beibehalten werden, da es der ZHAW einen Mehrwert liefert, der nicht aus dem Tagesgeschäft heraus entsteht, sondern eher in die Zukunft weist. Die erste Durchführung hat in einer Lifelong-Learning-Strategie geendet. Die zweite Durchführung steht gemäss Aussage des Rektors an.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.2 als vollständig erfüllt.

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

Die Hochschulversammlung (HSV) ist das Mitwirkungsorgan der ZHAW. Sie nimmt zu allen Fragen Stellung, die für die ZHAW von grundlegender Bedeutung sind, wie zum Beispiel die Besetzung der Hochschulleitung. Die Hochschulversammlung setzt sich zusammen aus Delegierten der Dozierenden und Lehrbeauftragten, der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden sowie des administrativen und technischen Personals und der Studierenden. Der Verteilschlüssel der 40 Sitze ist wie folgt: Die Hälfte der Sitze sind für die Dozierenden und Lehrbeauftragten vorgesehen; die Studierenden und das übrige Hochschulpersonal erhalten je ein Viertel der Sitze. Ob die HSV Mitsprache hat oder über ein Informationsrecht verfügt, wird in der Geschäftsordnung HSV, die von der Hochschulleitung am 08.05.2008 erlassen wurde, geregelt.

Das Hochschulpersonal kann sich regelmässig in den Departementen über Departementsausschüsse oder Personalausschüsse einbringen und mitwirken. Die Regelungen hierzu sind unterschiedlich. Aus der Mitarbeiterbefragung im Jahre 2018 geht hervor, dass die ZHAW mit einem Durchschnittswert von 4,9 auf einer Skala von 1 bis 6 bei der Frage «Bei meiner Arbeit verfüge ich über genügend Mitwirkungsmöglichkeiten» abschnitt.

Der VSZHAW, der Verein der Studierenden der ZHAW (neu Alias), bei dem alle Immatrikulierten Mitglieder sind, ist für die studentische Mitwirkung verantwortlich. Er besteht aus einem Studienrat und einem Vorstand und kann Anträge und Stellungnahmen an die Hochschulleitung verfassen, wenn die Studierenden direkt betroffen sind. Auf Stufe der Departemente ist die Mitwirkung der Studierenden unterschiedlich geregelt. Es gibt Studierendenorganisationen, Klassensprecher oder eine lokale Mitwirkung, die in den Instituten geregelt wird. Es gibt aber auch einzelne Studiengänge, die keine studentische Mitwirkung vorsehen. Vor diesem Hintergrund hat die Hochschulleitung im Juni 2019 ein Projekt eingeleitet, um die allgemeine studentische Mitwirkung auf Stufe der Departemente sicherzustellen und einheitlich zu regeln.

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich anlässlich des Gesprächs mit den Studierenden über die konkrete studentische Mitwirkung informieren. Das durchgeführte Projekt zur studentischen Mitwirkung hat als Resultat zu einer *Policy studentische Mitwirkung* geführt. Diese ist seit dem 9.7.2020 in Kraft. Sie bestimmt die auf Ebene ZHAW und auf Ebene Departemente relevanten Themen, bei denen die Mitwirkung der Studierenden verlangt wird, und definiert die

entsprechenden Rahmenbedingungen, um die Mitwirkung auszuüben. Alias wird mit der Sicherstellung der studentischen Mitwirkung beauftragt. Damit in den Departementen keine Parallelorganisationen entstehen, ist Alias zudem bemüht, auf Ebene der Departemente unselbständige Sektionen einzurichten. Dies soll sicherstellen, dass einerseits die Mitwirkung aller Studierenden verankert ist und andererseits die Rahmenbedingungen für die Studierenden gegeben sind, indem sie vereint im gleichen Gefäss den gleichen Informationsstand haben. Der eingeschlagene Weg erscheint den Gutachterinnen und Gutachtern zielführend, um die studentische Mitwirkung sicherzustellen. Sie halten fest, dass die *Policy studentische Mitwirkung ZHAW* aufgrund der erst kürzlich erfolgten Inkraftsetzung noch nicht umgesetzt ist. Sie sprechen sich deshalb für eine Auflage aus, mit der überprüft werden kann, ob die für 2022 angekündigte Umsetzung auch tatsächlich realisiert wurde.

Die Studierenden äusserten in den Gesprächen den Wunsch, dass Alias zusammen mit der Qualitätskommission ein Instrument entwickelt, das den Evaluationsprozess in der Lehre harmonisiert. Mit Hilfe von *Good Practices* aus den Modul- und Studiengangsevaluationen möchten sie Regeln aufsetzen, die departementsübergreifend angewendet werden. Die Gutachterinnen und Gutachter unterstützen dieses Vorhaben.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.3 als teilweise erfüllt.

Auflage: Die ZHAW stellt sicher, dass die Mitwirkungsrechte gemäss *Policy studentische Mitwirkung ZHAW* und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen in allen Departementen umgesetzt werden.

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

Eines der hochschulstrategischen Ziele lautet «transformativ» und zielt auf eine nachhaltige Entwicklung sowie gesellschaftliche, ökologische und wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit. Die von der ZHAW formulierte Nachhaltigkeitsstrategie basiert somit auf der Hochschulstrategie und der Qualitätsstrategie und definiert den Bereich Nachhaltigkeit weiter aus.

Die Nachhaltigkeitsstrategie adressiert in einem Masterplan die Bereiche Governance, Bildung, Forschung und Innovation sowie Hochschulbetrieb. Die Zielbilder der Strategie lauten: «Die ZHAW bildet für nachhaltige Entwicklung», «An der ZHAW wird nachhaltig wirksam gelehrt und gelernt», «Die ZHAW hat eine starke Nachhaltigkeitsforschung», «Die ZHAW ist interdepartemental und (inter-)national vernetzt», «Die ZHAW versteht sich als Reallabor für nachhaltige Entwicklung», «Die ZHAW setzt sich Nachhaltigkeitsziele und überprüft deren Erreichung». Die ZHAW bricht die Zielbilder für die Leistungsbereiche (Governance, Bildung, Forschung & Innovation und Hochschulbetrieb) auf geplante Leistungen und Massnahmen herunter. In einzelnen Leistungsbereichen wie zum Beispiel im Bereich Hochschulbetrieb hat sich die ZHAW im sogenannten *Green Impact Book 8* explizit für den Betrieb definierte Ziele gesetzt. Dabei geht es konkret um die Reduktion des Stromverbrauchs, des Wasserverbrauchs, des Abfalls etc.

Für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie hat die ZHAW einen Beauftragten für nachhaltige Entwicklung eingesetzt, der durch einen Fachausschuss, in dem Mitarbeitende aus allen Departementen vertreten sind, unterstützt wird (ZHAW Sustainable). Eine der Aufgaben besteht

in der Etablierung eines Datenerhebungsprozesses und der Entwicklung eines Nachhaltigkeitscockpits.

Die nachhaltige Entwicklung findet an der ZHAW in der Lehre und ebenso in der Forschung statt. In der Lehre wird diese in Modulen und Studiengängen thematisiert oder ist implizit in Studiengängen verankert. In der Forschung wird an mehreren Instituten und Zentren auf diesem Gebiet geforscht. Aufgrund ihrer thematischen Breite ist es der ZHAW möglich, Fragestellungen mit ökologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Dimensionen anzugehen. Ein Beispiel dazu ist der inter- und transdisziplinäre Forschungsschwerpunkt «Energie und gesellschaftliche Integration».

Im Verein Alias gibt es eine «Studierendenkommission für Nachhaltige Entwicklung». Die Kommission organisiert Events zu Nachhaltigkeit und ist Ansprechpartnerin für alle Belange rund um das Thema Nachhaltigkeit.

Die Gutachtergruppe konnte feststellen, dass die ZHAW auf dem Gebiet der nachhaltigen Entwicklung eine ambitionierte Rolle einnimmt. In der Nachhaltigkeitsstrategie werden ganz unterschiedliche Nachhaltigkeitsziele in den Bereichen Governance, Bildung, Forschung & Innovation sowie für den Hochschulbetrieb festgelegt. Mit der Einsetzung eines Beauftragten für Nachhaltigkeit und eines entsprechenden Fachausschusses, in dem Mitglieder aller Departemente und die Studierenden vertreten sind, wird die Umsetzung der ZHAW-Nachhaltigkeitsstrategie weit angegangen. Positive Auswirkungen wird auch die Implementierung des angestrebten Nachhaltigkeitscockpits haben. Damit können die Umsetzung und Kontrolle noch erhöht werden. Auch die Studierenden sind im Bereich der Nachhaltigkeit in allen drei Bereichen aktiv. Sie organisieren zusammen mit ETHZ, UZH, ZHdK und PHZH die Nachhaltigkeitswoche. Im Rahmen von mehreren Veranstaltungen wird über die soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit breit diskutiert.

Die ZHAW fokussiert insbesondere auf die Umsetzung ökologischer Aspekte. Hierzu hat sie ein *Green Impact Book* ausgearbeitet, das den Hochschulbetrieb nachhaltig entwickeln soll, indem der Wasserverbrauch, der Papierverbrauch, der CO₂-Ausstoss etc. reduziert werden. Die entsprechend formulierten Massnahmen zielen alle auf die anvisierte Reduktion.

Die Gutachterinnen und Gutachter verorten die wirtschaftliche Nachhaltigkeit vor allem beim Träger – also beim Kanton Zürich. Dieser ist aufgrund der Verteilung eines Globalbudgets und der Rechenschaft der ZHAW über die verwendeten Mittel in der Verantwortung.

Die soziale Nachhaltigkeit wird hauptsächlich durch den Bereich Diversity abgedeckt und durch die Abteilung Human Resources unterstützt, die sich mit personalrechtlichen Fragen beschäftigt. Speziell zu erwähnen ist das Logib. Dabei handelt es sich um eine Analyse, bei der die Lohnungleichheit von Frauen und Männern untersucht wird.

In Bereich der Lehre fokussiert die ZHAW auf die Integration der Nachhaltigkeit in die Studiengänge oder bietet Module zu diesem Thema an. Einige Departemente bieten hierzu auch interdisziplinäre oder studiengangübergreifende Module an. So zum Beispiel das Departement Law and Management, das in den Studiengängen die UN Principles for Responsible Management Education (PRME) integriert.

In der Forschung widmet sich die ZHAW der Nachhaltigkeit, unter anderem der Behandlung des Schwerpunkts «Gesellschaftliche Integration». Dies ermöglicht zahlreichen Instituten und Zentren, sich mit Fragen zu sozialer, aber auch ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen.

Die Gutachterinnen und Gutachter haben einen sehr guten Eindruck der verschiedentlich imple-

mentierten Nachhaltigkeit mit all ihren Facetten gewonnen. Im Bericht des WWF zur Nachhaltigkeit an Schweizer Hochschulen aus dem Jahre 2019 geht hervor, dass sich die ZHAW lediglich im Mittelfeld befindet. Die Gutachterinnen und Gutachter verorten dies darin, dass die ZHAW noch zu wenig sichtbar in diesem Bereich kommuniziert. Eine Bündelung der Informationen zur nachhaltigen Entwicklung könnte diesem mittelmässigen Abschneiden Abhilfe schaffen.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.4 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung: Die Gutachtergruppe empfiehlt, neben dem hohen Engagement für die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit auch die Dimensionen der sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit stärker herauszuarbeiten beziehungsweise zu kommunizieren.

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

Die ZHAW legt in der Diversity Policy die Grundsätze für die Nutzung und Entwicklung unterschiedlicher Potenziale und Kompetenzen der Hochschulangehörigen fest. Die Kommission Diversity, die aus den Diversity-Beauftragten der 8 Departemente und weiteren Vertreterinnen und Vertretern von Abteilungen, unter anderem der Alias-Kommission LGBTQIA+, besteht, wird von der Stabsstelle Diversity koordiniert. Bei den Aktivitäten der Stabsstelle hat der Aktionsplan Chancengleichheit 2017–2020 eine grosse Bedeutung. Dieser beinhaltet Handlungsfelder, die in Wirkungszielen ausformuliert sind. Anhand von Aktivitäten/Massnahmen/Produkten wird über die Wirkungsindikatoren verfolgt, ob die ZHAW diese erfüllt. Als konkretes Beispiel sei die Chancengleichheit in der Nachwuchsförderung und in Laufbahnen genannt, die anhand der Rekrutierungsverfahren vorsieht, dass die ZHAW gender- und diversitygerechte Rekrutierungsverfahren durchführt und ihre Führungskräfte dahingehend sensibilisiert, dass Chancengleichheit in Bewerbungsprozessen vermieden wird. Als Massnahme wurde unter anderem vorgesehen, dass Schulungen zwischen der Stabsstelle Diversity und HR-Verantwortlichen stattfinden. Einer der Wirkungsindikatoren ist, dass die Stellenausschreibungen diversitygerecht formuliert werden.

Die Stabsstelle Diversity führt zudem regelmässig Sensibilisierungsveranstaltungen durch und informiert über den Diversity Blog über die wichtigsten Kernthemen. Das zweijährlich durchgeführte Gleichstellungsmonitoring liefert die nötigen Zahlen zu den Frauenanteilen und Männeranteilen auf den jeweiligen Funktionsstufen nach Departement. Die Verschriftlichung der Zahlen erfolgt in einem Bericht Gleichstellungsmonitoring.

Die Gender Policy ZHAW bildet den Rahmen für Massnahmen, welche die geschlechterspezifische Chancengleichheit aller Hochschulangehörigen betreffen. Die Grundsätze lauten denn auch, dass die tatsächliche Gleichstellung von Frau und Mann in Lehre, Forschung und Entwicklung und Dienstleistung, in der Personalpolitik sowie im Rahmen der Verwaltung auf allen Ebenen und in allen Bereichen gefördert wird.

Alle zwei Jahre führt die ZHAW ein Gleichstellungsmonitoring durch. Daraus ist ersichtlich, dass Männer auf den oberen Führungsebenen überrepräsentiert sind. In der aktuellen Hochschulleitung ist momentan nur noch eine Frau vertreten. Um mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, wird seit 2010 das Mentoringprogramm «Frauen in Führungspositionen» innerhalb der ZFH durchgeführt.

Die ZHAW hat viele weitere Richtlinien erlassen, unter anderem zum Schutz vor Diskriminierung, sexueller Belästigung und Mobbing, zum Nachteilsausgleich, zu Unterstützungsbeiträgen

Kinderbetreuung.

Die ZHAW führt regelmässig den Selbsttest zur Lohngleichheit von Frauen und Männern durch, sie liegt dabei von Beginn an in der Toleranzgrenze von 5 %.

Die Gutachtergruppe sieht mit der Schaffung einer Stabsstelle Diversity und deren Angebot von Coaching und Beratung für Krisenbewältigung und für Mitarbeitende und Studierende mit Behinderungen ein grosses Engagement, das die ZHAW für die Chancengleichheit und Gleichstellung von Mann und Frau an den Tag legt.

In den Gesprächen vor Ort hat sich gezeigt, dass die ZHAW mit verschiedenen Massnahmen versucht, den Frauenanteil der Dozierenden und der Führungskräfte zu erhöhen. Das Mentoringprogramm «Frauen in Führungspositionen» der Zürcher Fachhochschulen wurde etabliert und die Stellenausschreibungen wurden auf die verwendeten «Gender Bias» untersucht. Dafür konnten spezielle Kurse besucht werden. Weiter verfügt die ZHAW über eine Richtlinie zum Nachteilsausgleich, ein Reglement «Unterstützungsbeiträge Kinderbetreuung» und es gibt einen Diversity Blog.

Darüber hinaus gibt es Überlegungen, wie der Frauenanteil auf Leitungsebene durch Optimierungen im Ausschreibungsverfahren erhöht werden kann: Gemäss Überlegungen der Hochschulleitung könnte eine gleichzeitige Ausschreibung von freiwerdenden Stellen und die Zusammenschliessung von Rekrutierungsverfahren zu einer Verbesserung des Geschlechterverhältnisses führen. Bei den zuletzt anstehenden Rekrutierungsverfahren von Hochschulleitungsmitgliedern wurde jede Neubesetzung individuell betrachtet und letztendlich nach den vordefinierten Kriterien besetzt. Als weitere Möglichkeit wird das Jobsharing in Betracht gezogen. Für die Führungsstufe 2 (Instituts- und Abteilungsleitungen) könnten Besetzungen in Form von Co-Leitungen eine Alternative darstellen. Diese Möglichkeit wurde jüngst realisiert, muss sich in der Praxis jetzt aber noch bewähren.

In den Gesprächen wurde zudem darauf hingewiesen, dass in Kürze eine neue Personalverordnung in Kraft tritt. Diese soll eine Kategorie Professoren/Professorinnen aufweisen und eine angepasste Entlohnungsstruktur vorsehen.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.5 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung: Die Gutachtergruppe ermutigt die ZHAW, weiterhin verschiedene Ansätze zu verfolgen, um einen ausgeglicheneren Frauenanteil in den oberen Führungsebenen zu erreichen.

3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistungen

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

Der Leistungsauftrag des Kantons Zürich, geregelt im Fachhochschulgesetz, gibt der ZHAW vor, dass sie die Freiheit von Forschung und Lehre gewährleistet. Wer lehrt oder forscht, muss die eingesetzten Mittel und die möglichen Folgen wissenschaftlicher Arbeit unter ethischen Gesichtspunkten und im Hinblick auf ihre möglichen Auswirkungen auf Menschen und Umwelt beurteilen.

Die Hochschulordnung der ZHAW führt zum Leistungsauftrag in der Lehre aus, dass die ZHAW wissenschaftlich fundierte und praxisorientierte Studiengänge anbieten muss – dies entspricht

dem Profil einer Fachhochschule. Dabei ist die Unabhängigkeit von Lehre und Forschung auf der obersten gesetzlichen Stufe, im Fachhochschulgesetz des Kantons Zürich, festgeschrieben. In der Lehrpolicy ZHAW werden diese Grundzüge detaillierter ausformuliert. Für spezifische Belange existieren zusätzliche Dokumente wie die Rahmenprüfungsordnung oder die Zulassungsbestimmungen zum Studium. Für jeden Studiengang (Bachelor und Master) erlässt die Hochschulleitung eine Studienordnung mit den Anforderungen, dem Aufbau und den Leistungsnachweisen. Um diese Informationen um die einzelnen Studiengänge gebündelt darzustellen, wurden diese Dokumente in einem Dokument mit der Bezeichnung «Ausbildungskonzept» zusammengefasst. Die Erarbeitung der Ausbildungskonzepte erfolgt regelmässig im Rahmen der Curricula-Revisionen, kann aber auch im Rahmen der Schaffung eines neuen Studienganges erfolgen. Die Schaffung neuer Studiengänge unterliegt einem reglementierten Ablauf, der im Reglement «Entwicklung und Bewilligung neuer Studiengänge im Studium» definiert ist.

Die Forschung & Entwicklung leistet Beiträge zur Lösung von zentralen und aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen, die bei Bedarf inter- und transdisziplinär bearbeitet werden. In der Hochschulordnung steht dazu: «Die ZHAW erbringt anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen. Diese sind darauf ausgerichtet, den Wissens- und Technologietransfer in Praxis und Lehre zu unterstützen und zu fördern.» Die ZHAW hat mit der F&E Policy ein Dokument erarbeitet, das weitere Ausführungen dazu liefert und den Departementen auch vorgibt, wie sie die Reglemente auf Stufe ZHAW umzusetzen haben. So steht in der Policy zur Forschung, dass die Departemente F&E Strategien unter Berücksichtigung der Gesamtstrategie definieren. Die ZHAW hat ihre Forschung in den vergangenen Jahren stark ausgebaut dank zahlreichen Kooperationen und einem gut ausgebauten Partnernetzwerk. Auf Stufe der Institute hat das Institutskonzept grosse Bedeutung, es gibt Auskunft zu den Forschungsthemen aller 39 Institute. Die ZHAW hat selber zwei Forschungsschwerpunkte lanciert. Einer der Schwerpunkte widmet sich der Energie. Die ZHAW will zusammen mit Behörden, Unternehmen und NGOs Lösungen für die Herausforderungen der Energiewende benennen. Der andere Schwerpunkt widmet sich der gesellschaftlichen Integration. Die ZHAW möchte einen Beitrag zur verstärkten Integration von allen Menschen in unserer Gesellschaft leisten.

Das Gleiche gilt für die Weiterbildung. Es gibt einen Grundsatz, der in der Hochschulordnung festgelegt ist. Dieser lautet, dass die ZHAW für ein breites und bedarfsgerechtes Angebot an Weiterbildungsveranstaltungen sorgt, in denen wissenschaftliche Kenntnisse und Fähigkeiten praxisnah vermittelt werden. Die Weiterbildungs-Policy ZHAW regelt die Einzelheiten dazu.

Die ZHAW hat weitere Reglemente erlassen, unter anderem die Reglemente «Unterscheidung von F&E gegenüber Dienstleistungen» und «Finanzielle Abgrenzung von Weiterbildung und Dienstleistungen». Damit will die ZHAW klare und nachvollziehbare Zuordnungen schaffen. Entscheidungen in Zweifelsfällen sollen erleichtert werden. Das gilt auch für die Schnittstelle Lifelong Learning und Lehre/Weiterbildung. Mit einer ausgearbeiteten Lifelong-Learning Strategie, die im Juli 2020 in Kraft getreten ist, versucht die ZHAW, proaktiv dieses wichtige Thema aufzunehmen und in das bereits bestehende Angebot zu integrieren. Welche Auswirkungen das haben wird, kann zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht abgeschätzt werden.

In den Dienstleistungen werden die Projekte je nach Departement unterschiedlich evaluiert. Es existieren dazu auf Stufe Departemente jeweils Regelwerke zum Ablauf und zur Durchführung der Evaluation.

Für den Leistungsbereich Weiterbildung liegt die Evaluationspolicy Weiterbildung ZHAW vor, die sich an derjenigen der Lehre orientiert. Allerdings ist der Grad der Verbindlichkeit nicht gleich hoch wie bei der Lehre, und es wird vorwiegend auf die Evaluation von MAS-Weiterbildung fokussiert.

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die ZHAW den vierfachen Leistungsauftrag erfüllt. Sie wird dem Typ Fachhochschule gerecht. Durch die Festlegung von Qualitätsansprüchen zu den drei

Leistungsbereichen Governance, Leistungen und Ressourcen in der Qualitätsstrategie ZHAW, siehe hierzu Abbildung 6 auf Seite 3, und der Evaluation in Form von *Informed-Peer-Review-Verfahren* stellt sie die typengerechten Aktivitäten sicher.

Die ZHAW vermittelt ein akademisches Verständnis, ohne dabei die Berufsorientierung zu verlieren. Das mit dem Abschluss verliehene Kompetenzprofil entspricht dem einer Fachhochschule. Dieses Verständnis fließt in die Ausbildungskonzepte ein. Diese werden bei neu zugelassenen Studiengängen oder im Rahmen von Curricularevisionen konzipiert. Es soll dabei sichergestellt werden, dass alle Informationen zum Studiengang wie Gegenstand der Ausbildung, Zulassung, Praxisbezug, Fundierung der Forschung, Studienform etc. gebündelt in einem Dokument zusammengefasst werden. Die Gespräche haben gezeigt, dass sowohl die Studierenden wie auch die Hochschulleitung in die Erarbeitung der Konzepte eingebunden sind. Über die Kommission Lehre findet ein reger Austausch statt. Die Übersicht über Bachelor- und Masterstudiengang in einem Ausbildungskonzept erscheint sinnvoll. Die Verankerung der Forschung wird über Dozierende mit dem doppelten Kompetenzprofil sichergestellt. Es wurde mehrfach erwähnt, dass kein formalisierter Prozess zur Erarbeitung der Konzepte existiert, dass es aber starke Empfehlungen für gewisse Abläufe gebe. Die ZHAW selber sieht vor, das Ausbildungskonzept nach Vorliegen aller Konzepte als Qualitätsinstrument zu überprüfen.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.1 als vollständig erfüllt.

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

Auf der Ebene ZHAW bilden die Qualitätsansprüche und Qualitätskriterien der Qualitätsstrategie 2015–2025 inklusive der *Informed-Peer-Review-Verfahren* übergeordnet den massgeblichen Rahmen für die Qualitätssicherung. Die Verantwortung für die Organisation und Durchführung der Evaluationen in allen Leistungsbereichen delegiert die ZHAW an die Departemente. So hat im Leistungsbereich Lehre jedes Departement ein Evaluationskonzept erlassen, das eine Periodizität der Evaluation von Studiengängen alle 2–3 Jahre und Curricularevisionen innerhalb von 7 Jahren vorsieht.

In der Forschung und Entwicklung erfolgt die Evaluation im Austausch mit den Geldgebern. Die verschiedenen Organisationen wie SNF, Bund, Kantone, Innosuisse etc. verlangen ein Reporting über die Verwendung der Mittel. Die ZHAW ist zudem verpflichtet für die eigenen Forschungsschwerpunkte (Energieforschung und Gesellschaftliche Integration) im Rahmen der Erfüllung der strategischen Leitlinien für Forschung & Entwicklung dem Fachhochschulrat Bericht über den Stand der Erfüllung abzuliefern. Zudem wurden im Rahmen eines Midterm Reviews die gesamten Schwerpunkte evaluiert. Nach der Gesamtevaluation wird über das Weiterführen der Forschungsschwerpunkte entschieden.

Für die Durchführung und Evaluation von Forschungs- und Entwicklungsprojekten sind die F&E Policy sowie die Prozessbeschreibungen Evaluation F&E anzuwenden. Die wissenschaftliche Integrität an der ZHAW wird in einem dazu spezifischen Reglement geregelt.

Ähnlich wie bei den F&E-Projekten findet die Qualitätssicherung und -entwicklung von Dienstleistungsprojekten direkt zwischen den Projektverantwortlichen der Hochschule und den Auftraggebenden statt.

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass die ZHAW auf vielfältige Weise die Lehre evaluiert und über die Evaluationen in der Kommission Lehre reflektiert und die Evaluationen aufgrund der Ergebnisse anpasst. In der Lehrpolicy ZHAW sind die zentralen Vorgaben festge-

halten. Diese werden mit der Evaluationspolicy für die Bachelor- und Masterstudiengänge ergänzt. Die spezifische Umsetzung erfolgt in den Departementen mittels eigener Reglemente und Konzepte. Die Autonomie der Departemente wird begrüsst. Dennoch hält es die Gutachtergruppe für sinnvoll, dass sich die Departemente untereinander austauschen, um voneinander zu lernen. Diese daraus gewonnene *Good Practice* könnte im Rahmen der Revision der Curricula einfließen. Ebenfalls im Rahmen der Curricularevision ist das Augenmerk auf die feststellbare Evaluationsmüdigkeit der Studierenden zu richten. Mit entsprechenden Veränderungen könnte diesem Effekt positiv begegnet werden.

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die Durchführung der Studierendenbefragungen in den Departementen gut funktioniert. Die Erfahrungen der Studierenden zum Rücklauf der Ergebnisse aus den Befragungen unterscheiden sich, grundsätzlich ist die Rückmeldung aber gewährleistet.

Für die Evaluation von Forschungsprojekten gelten die Grundsätze der F&E Policy. Die Departemente sind angehalten, bei der Definition ihrer eigenen F&E-Strategie die Gesamtstrategie zu berücksichtigen. Das bedeutet, dass Forschungsprojekte immer mit Blick auf die Gesamtstrategie der ZHAW zu beantragen sind. Auf Ebene der Institute existiert ein Institutskonzept. In diesem finden sich pro Institut Angaben zu den Forschungsthemen. Es existieren somit 39 Forschungskonzepte auf Stufe Institut. Auch die Institute müssen sich an die Einbettung der Forschung in die Gesamtstrategie halten. Neben der Beachtung der stringenten Vorgaben für Forschungsprojekte in Bezug auf den Inhalt werden bei der Eingabe eines Projekts auch Anforderungen gestellt. Die Erfassung eines Forschungsantrags kann somit bereits als Evaluation für das Projekt gesehen werden. Sie stellt die erste Hürde dar. Wurde dem Projekt stattgegeben, erfolgt regelmässig in der Hälfte der Laufdauer eine Midterm Review. Als Förderinstitutionen für die Vergabe von Forschungsprojekten werden Innosuisse, SNF oder auch Horizon 2020 genannt.

Werden Forschungsprojekte direkt mit einem Auftraggeber aus der Industrie oder der Wirtschaft abgeschlossen, erfolgt die Evaluation über Schlussgespräche und über den von der ZHAW aufgesetzten Prozess zur Kundenzufriedenheit.

Für die Weiterbildung gibt die ZHAW mittels Evaluationspolicy die Regeln vor. Diese sind allerdings weniger verbindlich als in der Lehre und Forschung. Da die Weiterbildung einen sehr heterogenen Rahmen umfasst, hat sich die ZHAW für einen offenen Ansatz entschieden. Es wird sich erst zeigen, wie die Departemente ihre Strategien dazu aufsetzen. Einige Departemente verfügen bereits über sehr elaborierte Weiterbildungskonzepte. Dabei handelt es sich um solche, die eine aktive Weiterbildung betreiben. Die Gutachtergruppe begrüsst diesen Ansatz, dass aus *Good Practice* bottom-up allenfalls präzisere Vorgaben für die gesamte ZHAW aufgesetzt werden.

Die Dienstleistungen werden aus Sicht der Gutachterinnen und Gutachter durch den Markt reguliert und ebenso evaluiert. Die Evaluation erfolgt über Abschlussgespräche.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.2 als vollständig erfüllt.

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

Die ZHAW hat das ECTS-System in der Rahmenprüfungsordnung für Bachelor- und Masterstudiengänge verankert und somit die Bologna-Richtlinien FH und PH umgesetzt, die durch die Verordnung Koordination Lehre ersetzt wurde. Für die Zulassung zum Master muss in der Re-

gel eine Eignungsabklärung durchlaufen werden. Die Studienordnungen entsprechen den Vorgaben des Nationalen Qualifikationsrahmens (nqf.ch-HS) und somit auch dem Qualifikationsrahmen für den europäischen Hochschulraum. Die ZHAW hat die Lissabon-Konvention bei der Anerkennung ausländischer Qualifikationen implementiert (SEB S. 47). Aufgrund der sehr zahlreichen Partnerschaften (465) in über 50 Ländern beteiligt sich die ZHAW aktiv an der Weiterentwicklung des europäischen Hochschul- und Forschungsraums. Eines der Ziele der Hochschulstrategie lautet denn auch «europäisch».

Die ZHAW hat für die Umsetzung des Themenbereichs Internationales eine Strategie Internationales ZHAW definiert. Diese gibt Themenfelder vor und legt Stossrichtungen fest. Die Umsetzung der Stossrichtungen erfolgt über die ZHAW-Mehrjahresplanung und über die Strategien der Departemente. Die Departemente haben viel Handlungsspielraum, um eigene Massnahmen und Zeitpläne festzulegen. Das Ressort Internationales (Förderung des Austauschs mit internationalen Partnerschulen) und die Kommission Internationales, die alle 8 Departemente respektive deren Vertreterinnen und Vertreter umfasst, tauschen sich in der Kommission aus und bereiten strategische Entscheide vor, die der Hochschulleitung vorgelegt werden. Dabei werden sie von der operativen Stabsstelle Internationales unterstützt, die departementsübergreifende Aktivitäten organisiert.

Die ZHAW fördert die Mobilität im Rahmen des SEMP (Swiss European Mobility Programme). Es kann ein Studienaufenthalt an einer europäischen Partnerhochschule im gleichen Departement organisiert werden. Es besteht wie an vielen anderen Fachhochschulen in der Schweiz eine Schere zwischen der Anzahl Outgoing-SEMP-Studierende und Incoming-SEMP-Studierende. Die ZHAW versucht der sinkenden Anzahl Incomings entgegenzuwirken, indem sie gezielte Massnahmen ergreift. Insbesondere durch die Erweiterung des Betreuungsangebots für Incomings erhofft sie sich eine Zunahme. Eine weitere Massnahme ist das Angebot von Double-Degree-Programmen, das bereits an einigen Departementen läuft. Unterstützt wird das Engagement auch von der Stabsstelle Internationales, die mit Interneteinträgen, Flyern und Informationsveranstaltungen aktiv auf die Angebote der ZHAW aufmerksam macht.

Auch für die Mitarbeitenden besteht die Möglichkeit, Austauschprogramme zu nutzen. Dies hängt allerdings stark von der Personalkategorie ab. Den Forschenden stehen mit Horizon 2020, EUREKA und Innosuisse profilierte Forschungs- und Mobilitätsprogramme offen.

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass sich die ZHAW in diesem Bereich Ziele setzt, diese umsetzt und die vorhandenen Vorgaben des europäischen Hochschulraums beachtet. Die Gutachtergruppe hat wahrgenommen, dass das Engagement im Bereich Internationales von den Angehörigen der Hochschule breit wahrgenommen und die Unterstützungsangebote von den Studierenden aller Departemente geschätzt und in Anspruch genommen werden. Die Gutachterinnen und Gutachter möchten betonen, dass die ZHAW in diesem Bereich vorbildlich unterwegs ist, und bestärkt die Hochschule in der Weiterführung dieses Engagements.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.3 als vollständig erfüllt.

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

Der prüfungsfreie Zugang gemäss HFKG, d. h. für Inhaberinnen und Inhaber einer Berufsmaturität in Verbindung mit einer beruflichen Grundausbildung in einem der Studienrichtung verwandten Beruf oder für Maturitätseinhaberinnen und -inhaber mit mindestens einjähriger Berufserfahrung (AWE) im entsprechenden Fachgebiet, ist sichergestellt. An der ZHAW gilt dies

für die Fachbereiche Technik, Wirtschaft und Design. Für die Fachbereiche Gesundheit, Soziales und Kunst sind Eignungsabklärungen erlaubt.

Der Regierungsrat des Kantons Zürichs erlässt pro Studiengang die konkreten Beschränkungen der Studienplätze pro Studiengang. Diese gelten jeweils für drei Jahre.

Zuständig für die Zulassungen sind die Studiengangleitungen der Departemente. Dabei werden verschiedene Regelwerke berücksichtigt wie das Reglement zur Zulassung, Immatrikulation und Exmatrikulation an der ZHAW, die Richtlinie zur Zulassungsprüfung zum Bachelorstudium und die Arbeitswelterfahrung für die Bereiche Technik und Wirtschaft. So kann es also sein, dass die Anforderungen an die einjährige Arbeitswelterfahrung innerhalb eines Departements unterschiedlich umgesetzt werden. Es können vor Beginn des Studiums 12 Monate AWE (Arbeitswelterfahrung) oder nur 2 Monate AWE verlangt werden, wenn innerhalb des Studiums noch Praktika vorgesehen sind. Dies ist insbesondere im Departement Gesundheit der Fall. Für die Studiengänge Gesundheitsförderung und Prävention sowie Ergotherapie wird ein 12-monatiges Praktikum vor Studienbeginn verlangt. Für die übrigen Studiengänge reicht vor Studienbeginn der Nachweis einer zweimonatigen AWE, da weitere 10 Monate Praktikum im Anschluss an das Hauptstudium vorgesehen sind.

Die Kommunikation über die Zulassung erfolgt über die entsprechenden Stabsstellen in den Departementen. Anhand von Anhängen zur Studienordnung wird die konkrete Zulassung zu einem Studiengang geregelt. Über Merkblätter werden die Informationen einem breiten Publikum vereinfacht zugänglich gemacht.

Die ZHAW macht beim praxisintegrierten Bachelorstudienmodell (PIBS) mit. Dabei handelt es sich um ein Pilotprojekt, das vom Bund beschlossen wurde. In ausgewählten MINT-Studiengängen können Maturitätsabgänger ohne AWE zugelassen werden. Die Praxiserfahrung wird während des Studiums nachgeholt, so dass dieses 4 anstatt nur 3 Jahre dauert.

Die zu erteilenden Leistungsnachweise werden von den Studiengangsleitungen erteilt. Dabei halten sich diese an die Rahmenprüfungsordnung ZHAW.

Die ZHAW schreibt in ihrem Selbstbeurteilungsbericht, dass auch für die Weiterbildung die Zulassungsvoraussetzungen und die Leistungsnachweise klar geregelt sind: «Die Einhaltung der Zulassungsvoraussetzungen wird regelmässig analysiert und das Monitoring in der Hochschulleitung und dem Fachhochschulrat diskutiert» (SEB S. 54).

Die Gutachterinnen und Gutachter haben festgestellt, dass die Kriterien für die Zulassung und Beurteilung der Leistungen der Studierenden und für die Abgabe von Ausbildungsabschlüssen definiert und kommuniziert sind und systematisch angewendet werden.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.4 als vollständig erfüllt.

4. Bereich: Ressourcen

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

Der Kanton Zürich unterstützt die ZHAW mit einem Globalbudget. Dieses belief sich im Jahre 2018 auf einen Anteil von 34,2 % des Gesamtertrags von 479 Mio. Franken. Der Bund ist der

zweitwichtigste Geldgeber, er unterstützt die ZHAW mit 24,5 % vom Gesamtertrag. Dritte leisten mit 23 % ebenfalls einen wichtigen Beitrag. Darunter fallen Geld für Forschung & Entwicklung von Firmen und NGOs, von Innosuisse, der EU, des SNF und von anderen Kantonen. Die Studiengebühr (2018/19: 1'440 CHF) fällt ebenfalls unter Erträge Dritter. Diese wird jährlich in einer separaten Verordnung festgelegt.

Damit die ZHAW eine verlässliche Planung anstreben kann, wird sie vom Kanton Zürich mit einer mittelfristigen Planung im Rahmen des konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplans unterstützt. Jeden Herbst erstellt die ZHAW unter Einbezug der Departemente eine Fünfjahresplanung.

Der grösste Teil der Ausgaben entsteht durch Personalkosten, gefolgt von Sachaufwand und Aufwand für Liegenschaften.

Was die Infrastruktur betrifft, kann die ZHAW moderne Gebäude vorweisen, die mit neusten Technologien ausgestattet sind. Die ZHAW mietet die Räumlichkeiten vom Kanton, was eine grosse Planungssicherheit ermöglicht. Es wurde in der SEB geschrieben, dass Räumlichkeiten knapp sind und weitere dazukommen sollten.

Die Departemente erhalten die erworbenen Drittmittel aus Weiterbildung, Dienstleistung sowie Forschung und Entwicklung inklusive der anteilmässigen Grundbeiträge des Bundes. Die Studiengebühren werden entsprechend der Anzahl Studierende an die einzelnen Departemente transferiert.

Die ZHAW verfügt an allen Standorten über eine gut bestückte und bestens organisierte Bibliothek. Als Mitglied des NEBIS-Verbundes können die Studierenden auf andere Bibliotheken zugreifen.

Die Bereitstellung der IT, der Betrieb und die laufende Weiterentwicklung der zentralen Informations- und Kommunikationsstruktur erfolgen über die Einheit Information & Communication Technology. In ihr Aufgabengebiet fällt zudem, dass sie innovative Lösungen zur Digitalisierung von Prozessen im Rahmen der Umsetzung der Hochschulstrategie entwickelt.

Die Gutachtergruppe konnte feststellen, dass die ZHAW den Ressourcenbestand und die Ressourcenzuteilung gemäss Beschreibung in der Selbstbeurteilung vornimmt. Der Fortbestand der ZHAW wird über die Beiträge des Trägers und des Bundes, die Einnahmen aus den Studiengebühren und die eigenständig erwirtschafteten Mittel sichergestellt.

Die Herkunft und die Verwendung der eingesetzten Mittel sind transparent und müssen in jährlicher Rechenschaftslegung an den Kanton Zürich ausgewiesen werden. Das an der ZHAW errichtete interne Kontrollsystem (IKS) gekoppelt mit dem Risikomanagement erlaubt der ZHAW ein rasches Handeln in unvorhergesehenen Fällen.

Die Finanzierung sowohl der strategischen Initiativen, d. h. der beiden Forschungsschwerpunkte (Energie und digitale Transformation), wie der strategischen Initiative ZHAW digital, sind sichergestellt. Die ZHAW übernimmt die Nachfolgefinanzierung der strategischen Initiative, da sie gerne den Service nach Abschluss des Projekts übernehmen will. Die Gutachtergruppe stellt abschliessend fest, dass die ZHAW über ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen verfügt. Ebenso scheint der Bereich Infrastruktur momentan ausreichend ausgestattet zu sein. Lobend hält sie fest, dass die ZHAW nicht nur strategische, sondern auch studentische Initiativen (Alias) trägt und unterstützt.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.1 als vollständig erfüllt.

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

Die Personalprozesse wurden von der ZHAW in einem Kompetenzmodell (CoMo) erfasst, das sich an Fach-, Methoden-, Führungs- sowie Selbstführungs- und Sozialkompetenzen orientiert (analog dem Kompetenzmodell der kantonalen Verwaltung). Die für eine Fachhochschule notwendigen Anwendungs- und Praxiskompetenzen sind Teil der Fachkompetenzen, das bedeutet dann zum Beispiel für Professorinnen und Professoren sowie Dozierende, dass sie 5 Jahre Arbeitserfahrung ausserhalb einer Hochschule vorweisen müssen.

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass das CoMo ein zielführendes Instrument ist, mit dem die «richtigen» Mitarbeitenden angestellt werden können. Über entsprechend fokussierte Stellenausschreibungen auf das Angebot der ZHAW und die entsprechend mitzubringenden Kompetenzen aus den verschiedenen Bereichen wird dies in der Regel gut umgesetzt.

Die Rekrutierung erfolgt anhand des Prozesses, der in der Rekrutierungsrichtlinie, je nach Personalkategorie und Führungsstufe, beschrieben wird. Für die oberen Führungsstufen werden Findungskommissionen eingesetzt. Dies ist auch der Fall bei der Bestellung von Mitgliedern der Hochschulleitung; allerdings entscheidet da der Fachhochschulrat. Die ZHAW bezieht bei der Rekrutierung die Grundsätze aus der Diversity Policy mit ein. Es wird darauf geachtet, dass die Chancengleichheit gewahrt wird und Diversity- und Gender-Kompetenzen als Qualifikationsfaktoren miteinbezogen werden.

Die Beurteilung aller Mitarbeitenden erfolgt anhand eines Feedback- und Beurteilungszyklus sowie eines Entwicklungszyklus. Die jährlichen Gespräche beinhalten ein Zielvereinbarungsgespräch und ein Beurteilungsgespräch. Die persönliche Entwicklungsplanung ist längerfristig angelegt, kann aber auf Wunsch ins Beurteilungsgespräch integriert werden.

Auf Stufe der Departemente kann der Prozess «Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräch» weiter spezifiziert werden, indem zum Beispiel die Ergebnisse aus Lehrevaluationen einfließen können.

Seit Anfang 2019 existiert eine neutrale und unabhängige Ansprechstelle für Mitarbeitende in Konfliktfällen.

Alle 2 Jahre führt die ZHAW eine Mitarbeiterbefragung durch. Die Ergebnisse werden diskutiert und wo nötig werden Verbesserungsmassnahmen lanciert.

Die Gutachterinnen und Gutachter möchten abschliessend noch positiv auf die Single-Point-of-Contact(SpoC)-Konferenzen hinweisen. Diese scheinen eine wichtige Schnittstelle zwischen den Departementen und den Zentralen Diensten zu sein. Die SPoCs aus den Departementen treffen sich regelmässig mit dem Verwaltungsdirektor, um den Austausch über die Aktivitäten bezüglich Finanzen und Services sicherzustellen.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.2 als grösstenteils erfüllt.

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

An der ZHAW gibt es die vier Personalkategorien gemäss Fachhochschulgesetz des Kantons Zürich: die Dozierenden, die Lehrbeauftragten mit befristeter Anstellung, die Assistierenden und

die wissenschaftlichen Mitarbeitenden und das administrative und technische Personal. Die Professorinnen und Professoren stellen keine eigene Personalkategorie dar, da ihnen der Titel auf Antrag der Hochschulleitung vom Fachhochschulrat verliehen wird. Um einen Professorentitel zu erhalten, müssen personelle Kriterien erfüllt werden (Qualifikation im Fachgebiet, hochschuldidaktische Qualifikation und mehrjährige Berufserfahrung) und es muss eine Professorenstelle zur Verfügung stehen. Da diese Stellen auf ein Drittel der angestellten Dozierenden in Vollzeitäquivalent limitiert sind, kann nicht jeder Dozent und jede Dozentin automatisch Professor werden.

Die Gutachtergruppe erachtet die nicht vorhandene Möglichkeit, Professorinnen und Professoren zu rekrutieren als klaren Wettbewerbsnachteil. Sie regt an, dass die ZHAW im Rahmen ihrer Möglichkeiten in die Richtung wirkt, dass Professoren- und Professorinnenstellen von ihr selber ausgeschrieben werden dürfen, um damit den systembedingten Wettbewerbsnachteil aufzuheben. Die jüngsten Entwicklungen an der ZHAW gehen dahin, dass im Rahmen der Überarbeitung der Personalverordnung die Personalkategorie «Professorin/Professor» aufgenommen werden soll. Dies wird von den Gutachtenden sehr begrüsst, da es der ZHAW erlauben würde, Professorenstellen öffentlich auszuschreiben.

Das Rahmenkonzept Personalentwicklung, das sich auf die Qualitätsstrategie, die Hochschulstrategie und auf CoMo stützt, gilt für alle Mitarbeitenden. Zentraler Teil davon ist das Laufbahnmodell. Dieses umfasst drei Laufbahntypen: eine Führungslaufbahn, eine Fachlaufbahn und eine Projektlaufbahn. Das auf das Laufbahnmodell abgestützte Personalentwicklungsmodell deckt mit On-Boarding, Arbeitszyklus (ordentliche Anstellung) und Off-Boarding den gesamten Anstellungsprozess ab. (SEB S. 62)

Die Nachwuchsförderung zielt auf eine Qualifizierung für eine Laufbahn innerhalb wie auch ausserhalb der Hochschule (Wirtschaft oder Gesellschaft) ab und ist für Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger gedacht. Wichtige Förderungen für den Nachwuchs sind dabei das Mentoringprogramm «Frauen in Führungspositionen» und Doktorate, die in institutionalisierten Doktoratsprogrammen ablaufen. Das Konzept dazu sieht vor, dass es sowohl Career Starters wie auch Experienced Academics gibt, die über Drittmittel finanziert werden und an der ZHAW angestellt sind und an einer Dissertation arbeiten.

Die Gutachtergruppe ist überzeugt, dass es sich bei dem Laufbahnmodell um ein sehr elaboriertes Modell handelt. Die im Selbstbeurteilungsbericht festgehaltene Herausforderung des noch besseren Bekanntmachens dieses Modells ist sicher auch dem Umstand geschuldet, dass es in der Umsetzung noch weiter zu spezifizieren ist. Es besteht weitestgehend auf dem Papier und muss jetzt zuerst implementiert werden, und erst dann kann die «Bewährung» beurteilt werden.

Die Förderung von Doktoraten stellt einen wichtigen Schritt dar, um den eigenen Nachwuchs zu generieren. Für Leitungspositionen und die Lehre in Masterstudiengängen werden promovierte Personen benötigt. Da die Fachhochschule das Doktorat nicht selber vergeben kann, braucht es Partnerschaften mit Universitäten. Es sind unterschiedliche Finanzierungsmöglichkeiten denkbar, die in einem Konzept zu den Doktoratsprogrammen festgehalten sind. Es werden drei Möglichkeiten aufgezeigt: das Modell Finanzierung über Drittmittel, das Modell ZHAW Support und das Modell Independent. Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich anlässlich der Gespräche davon überzeugen, dass die verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten bestehen und funktionieren. Die ZHAW unterstützt die Doktorierenden mit Arbeitszeit. Das Monitoring darüber erfolgt laufend.

Die Förderung von Führungskräften (wie zum Beispiel Stabsstellenleitende, Leitende von Gremien und Arbeitsgruppen etc.) erfolgt über Self-Assessments, Leadership-Seminare und die ZHAW-Führungsausbildung.

Für das administrativ-technische Personal sowie für ältere Mitarbeitende existieren an der

ZHAW spezifische Massnahmen wie die Möglichkeit, Senior Consultant zu werden, Job Enlargement und Job Enrichment und im Rahmen von Mobilität: Job Sharing und Job Rotation.

Die individuelle Weiterentwicklung wird durch den Zugang zu einem umfassenden internen Fortbildungsprogramm sichergestellt. Dieses umfasst über 100 Fortbildungsangebote, die regelmässig von ZHAW-Expertinnen und -Experten durchgeführt werden.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.3 als grösstenteils erfüllt.

5. Bereich: Interne und externe Kommunikation

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

Auf der ZHAW-Website sind die Grundlagendokumente wie Hochschulstrategie, Mehrjahresziele, Qualitätsstrategie und Jahresberichte öffentlich zugänglich. Die ZHAW-Website adressiert primär externe Anspruchsgruppen und beschränkt sich auf einen Überblick. Im Intranet der ZHAW sind die Grundlagen, Ergebnisse und Aktivitäten der Qualitätssicherung und -entwicklung umfassend dargestellt. So findet sich zur Umsetzung der Qualitätsstrategie ein Überblick zu allen Qualitätskonzepten der Departemente, von Finanzen & Services und des Rektorats. Alle bisher durchgeführten *Informed-Peer-Review-Verfahren* sind über die Website zugänglich.

Die Kommunikation zur Qualitätssicherung und -entwicklung erfolgt anhand der ZHAW-Kommunikationsstrategie. Gestützt auf die *Policy Kommunikation* sind neben der Abteilung Corporate Communications auch das Rektorat und die Departemente und je nachdem Studiengangleitende in die Kommunikation involviert.

Die Information zur Evaluation von Modulen, Studiengängen und Weiterbildungsangeboten obliegt den Modul-, Studiengang- und Weiterbildungsverantwortlichen.

Die alle 2 Jahre durchgeführte Mitarbeiterbefragung liefert den Mitarbeitenden wertvolle Informationen zur Zufriedenheit. Die Ergebnisse und Diskussionen sind allen Mitarbeitenden im Intranet zugänglich.

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich mit Hilfe des Selbstbeurteilungsberichts, der Webseiten und dem Zugriff auf das Intranet einen Überblick über die verschiedenen Instrumente im Bereich der Qualitätssicherung und -entwicklung, über zusammengefasste Ergebnisse aus Evaluationen und daraus abgeleiteten Massnahmenplänen verschaffen. Es ist allerdings nicht ganz einfach, über das Internet wie auch Intranet schnell auf die gesuchten Informationen und Antworten zu stossen. Es sind sehr viele Informationen zugänglich, und diese sind nicht immer so verknüpft, dass man zu einem umfassenden Ergebnis gelangt. Die Gutachterinnen und Gutachter würden es sehr begrüessen, wenn die ZHAW die Informationen noch besser bündeln und somit auch einfacher kommunizieren würde. Eine Möglichkeit wäre, anhand von Schlagwörtern und definierten Fragen die entsprechenden Antworten zu definieren und diese dann gebündelt den Interessierten zu vermitteln.

Lobend möchte die Gutachtergruppe auf my.zhaw verweisen. Dabei handelt es sich um eine im Projektstadium befindende digitale Plattform, die den Studierenden einen adressatengerechten Zugriff auf gewünschte Informationen liefern sollte. Die angedachte Bündelung von relevanten (individualisierten) Informationen für die Studierenden und Weiterbildungsteilnehmenden würde einen grossen Mehrwert sowohl für die Studierenden als auch für die ZHAW bringen.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.1 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung: Die Gutachtergruppe empfiehlt der ZHAW, das Projekt my.zhaw weiterzuverfolgen. Damit wird ein wichtiger Schritt vollzogen, die interne Kommunikation weiter zu verbessern.

Empfehlung: Die Gutachtergruppe empfiehlt die Qualitätssicherungsprozesse und deren Ergebnisse auf der ZHAW-Website zu bündeln und sichtbarer machen.

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

Der von der ZHAW im Internet veröffentlichte Jahresbericht legt Rechenschaft gegenüber dem Träger (dem Kanton Zürich) ab. Er liefert die wichtigsten Informationen zu Lehre, Forschung & Entwicklung, Weiterbildung und Dienstleistungen, über die Departemente und die Mittelverwendung. Unter Facts and Figures finden sich im Jahresbericht Zahlen zu allen Leistungsbereichen, insbesondere auch zu den Studierenden und Weiterbildungsteilnehmenden und den erteilten Abschlüssen.

Die ZHAW-Website liefert alle relevanten Informationen zur Hochschule. Sie ist das wichtigste Kommunikationsinstrument. Für jeden angebotenen Studiengang findet sich eine Beschreibung «Auf einen Blick», die alle relevanten Informationen in Kurzform, unter anderem auch zum Studienabschluss, liefert.

Das Hochschulmagazin ZHAW-Impact bietet den Partnern und der Öffentlichkeit Informationen über aktuelle Forschungsprojekte, Studien- und Weiterbildungsangebote. Jede Ausgabe ist einem Schwerpunktthema gewidmet. Es erscheint viermal jährlich. Weiter kommuniziert die ZHAW über Medienmitteilungen, auf den Social-Media-Kanälen und über Blogs.

Informationen über den Campus, die Hochschulbibliothek, Beratungsstellen und Services werden in einer Broschüre «Information für Studierende» zusammengefasst, die sowohl im Internet wie auch auf Papier vorhanden ist.

Die Weiterbildungsangebote sind nach Thema wie auch nach Abschluss (MAS, MBA, CAS etc.) abrufbar. Es werden für sämtliche Weiterbildungen mit Abschluss Informationsveranstaltungen durchgeführt. Dies wird ebenfalls für sämtliche Bachelor- und Masterstudiengänge angeboten. Auf der Plattform Eventoweb werden alle Module für Bachelor- und Masterstudiengänge und die Weiterbildung detailliert beschrieben.

Die Gutachtergruppe erachtet die von der ZHAW veröffentlichten Informationen zu ihren Tätigkeiten, den Studienprogrammen sowie den Abschlüssen als umfassend und gut dokumentiert. Das hauptsächliche Instrument hierfür ist die Webseite. Die ZHAW hat mit der Abteilung Corporate Communications eine zentrale Ansprechstelle. Die Kommission für Kommunikation und Marketing dient als Austauschplattform für Anliegen zur Kommunikation auf Stufe Departement. Jedes Departement entsendet ein Mitglied. Die Studierenden und Mitarbeitenden können sich über die entsprechenden Befragungen (Studierendenbefragung und Mitarbeiterbefragung) zu Anliegen in der Kommunikation äussern. Im Departement G findet der DialoG statt. In dieser Gesprächsrunde wird intensiv über Qualität diskutiert. Die meisten Departemente ermöglichen den Transfer von Belangen über die Qualität über derartige Gefässe. Es wäre wünschenswert, dass auf der Webseite der ZHAW auch die Abteilung Corporate Communications und die Kommission zu finden sind. Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, dass die Webseite dahingehend aufbereitet wird, dass über die Schlagwortsuche die relevanten Informationen gebün-

delt erscheinen. Je nach Interesse kann der Nutzer dann spezifisch in die gewünschten Themen eintauchen.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.2 als grösstenteils erfüllt.

4 Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems

1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie

Die Gutachtergruppe hat festgestellt, dass die ZHAW eine moderne, forschungsstarke Hochschule mit einem elaborierten Qualitätssystem ist. Dieses ist geeignet, die Erreichung der hochschulstrategischen Ziele wissensbasiert und kompetenzorientiert, transformativ und europäisch zu stützen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ZHAW sind stolz, Teil der ZHAW zu sein, stolz, zur Qualität der ZHAW beitragen zu können. Dies stellt einen wesentlichen Bestandteil von Qualitätskultur dar, eine wesentliche Ingredienz für das Funktionieren einer Qualitätsstrategie. Ganz besonders aber für das Funktionieren der Qualitätsstrategie der ZHAW, die äusserst komplex und ambitioniert ist. Dies gilt nicht nur für die Vielzahl der artikulierten Einzelinstrumente wie das Informed-Peer-Review-Verfahren und die ex-post- oder ex-ante-Evaluierungsinstrumente, sondern auch für die Vielzahl der implementierten Kommissionen. Gleichwohl wurde im Rahmen der Vor-Ort-Visite deutlich, dass die angesprochenen Kommissionen wesentliche Transmissionsriemen darstellen, um im subsidiären System der ZHAW interdepartementale Prozesse zu ermöglichen und Good Practice nicht zuletzt im solidarischen Sinne untereinander zur Kenntnis zu bringen.

Die Gutachtergruppe ist zu der übereinstimmenden Einschätzung gekommen, dass die an der ZHAW gelebte Qualitätssicherungsstrategie dazu geeignet ist, die ZHAW darin zu unterstützen, eine lernende Expertenorganisation zu sein, die Fehler nicht wiederholt. Dies ist nicht zuletzt dem hohen Masse an Partizipation geschuldet, die die Vielzahl der Kommissionen ermöglicht. Deutlich wurde auch, dass der hohe kommunikative Austausch zwischen Organisationseinheiten mit verschiedenen Fachkulturen oder Funktionalitäten zwar immer wieder Reibung erzeugen, dies wirkt sich jedoch nicht destruktiv aus, da aufgrund des inhärenten Strebens der Mitarbeitenden, qualitativ hochwertige Produkte und Services zu leisten, konstruktive Lösungen gesucht werden.

Das System der Informed-Peer-Review-Prozesse ist sowohl hinsichtlich der Formalisierung als auch der Artikulierung ein anspruchsvolles Verfahren. Die Gutachtergruppe konnte gleichwohl eine hohe Akzeptanz für diese Verfahren feststellen, wenngleich sich bereits abzeichnet, dass für die nächsten Runden in einzelnen Departementen möglicherweise erste Vereinfachungen z. B. bezüglich der Periodizität angestrebt werden.

Hinsichtlich der Etablierung des Qualitätssicherungsprozesses kann festgestellt werden, dass sich die von Seiten der Gutachtergruppe anfänglich kritisch gesehene Operationalisierung von Qualität in 20 Qualitätsansprüche und 70 Qualitätskriterien für die Unterstützung und Ausgestaltung der Qualitätskultur der ZHAW ausgezahlt hat und ein weiterer Beleg für die hohe Partizipation der verschiedenen Anspruchsgruppen und die Lebendigkeit der Subsidiarität innerhalb der ZHAW ist. Kritisch wurde vereinzelt lediglich die zu geringe Prozessgeschwindigkeit angemerkt. Diese Form von möglicherweise geringerer Agilität ist jedoch auch vor dem Hintergrund der Grösse der Hochschule einzuordnen. Gleichzeitig hat aber gerade auch die Bewältigung der Covid-19-Situation gezeigt, dass die ZHAW jederzeit handlungsfähig ist.

2. Bereich: Governance

Die ZHAW verfügt über eine effektive und klare Organisationsstruktur, die geeignet ist, ihren Auftrag zu erfüllen.

Die Vorbereitung der institutionellen Akkreditierung von Seiten der ZHAW war vorbildlich und zeugte ebenfalls von hoher Motivation, präzise und hochwertige Arbeit zu leisten.

Die sehr unterschiedlichen Fachkulturen und das hieraus konsequent gelebte Subsidiaritätsprinzip ist geeignet, Vielfalt durch aktive Diskurse sowie Solidarität fruchtbar zu machen. Fruchtbar gerade auch im Hinblick auf die Erreichung und Sicherstellung von Qualität. Dies wurde im Rahmen der Vor-Ort-Visite nicht zuletzt durch die Aussage einer Departementsleitung dahingehend deutlich, dass auch neue Herausforderungen «getragen von Qualität» bewältigt werden können.

Gerade hinsichtlich des Themas Agilität hat die ZHAW mit der Initiative ZHAW digital aber auch gezeigt, dass sie lernfähig dahingehend ist, agile und ZHAW-weite Elemente über bestehende Strukturen hinaus zu entwickeln. Beispielhaft gilt dies für das Projekt my.ZHAW. Nachdem insbesondere Studierende und Weiterbildungsteilnehmerinnen und Weiterbildungsteilnehmer in der Regel grössere Probleme haben, sich in der Komplexität der Institution zurechtzufinden, ermutigt die Gutachtergruppen die ZHAW, das Projekt my.ZHAW weiterzuverfolgen.

Die ZHAW erhebt und pflegt eine Vielzahl von Kennzahlen, die in thematisch gegliederten Cockpits niedergelegt werden, um die Erreichung von Zielen und die Wirksamkeit verschiedener Massnahmen erkennen beziehungsweise geeignet ansteuern zu können. Dargelegt wurde, dass die Generierung dieser Cockpits zurzeit noch weitgehend «händisch» erfolgt, ein HIS-System jedoch angestrebt wird. Die Gutachtergruppe empfiehlt dieses ambitionierte Ziel weiterzuverfolgen, um ein kontinuierliches Controlling sicherzustellen.

Bezüglich des Themenbereichs Chancengleichheit hat sich die Gutachtergruppe sehr intensiv mit den Instrumenten und Massnahmen der ZHAW auseinandergesetzt. Festgestellt wurde, dass die ZHAW wichtige Instrumente zur Sicherstellung von Chancengleichheit implementiert hat, messbare Erfolge jedoch noch weitgehend ausstehen. Die Ursachen hierfür sind zweifelsohne vielfältig, können aber nicht auf fehlende Instrumentarien zurückgeführt werden.

Die Studierendenschaft der ZHAW präsentierte sich der Gutachtergruppe als sehr motiviert, überlegt und professionell. Die Beteiligungsstrukturen der Studierendenschaft an den Departementen sind gleichwohl sehr unterschiedlich, was eine umfassende Partizipation der Studierenden auch im Sinne des Subsidiaritätsprinzips nicht immer ermöglicht. Zwar hat die ZHAW inzwischen eine Policy studentische Mitwirkung vorgelegt, die die Grundlage für eine Vereinheitlichung der studentischen Vertretung legt, gleichwohl ist diese noch nicht umgesetzt. Die Gutachtergruppe hält eine strukturierte studentische Beteiligung an der ZHAW für unumgänglich.

3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistungen

Die ZHAW ist in den ihrem Hochschultyp entsprechenden Leistungsbereichen tätig. Ihre Aktivitäten in den Bereichen der Lehre (Aus- und Weiterbildung), der Forschung und der Dienstleistungen basieren auf strategischen Grundlagen auf verschiedenen Ebenen (Fachhochschule und Departemente).

Die ZHAW evaluiert unter Einbezug der zentralen Anspruchsgruppen regelmässig ihre Bachelor- und Masterstudiengänge und entwickelt sie weiter. Dazu gibt die Evaluationspolicy Lehre einen verbindlichen Rahmen vor, der von den Departementen mit unterschiedlichen Akzenten umgesetzt wird. Insbesondere die bislang sehr unterschiedliche Strukturierung der stu-

dentischen Beteiligung lässt teilweise offen, inwieweit diese zu Verbesserungen beitragen können und konnten. Transparenz an dieser Stelle eignet sich zur höheren Akzeptanz von Evaluationsprozessen.

Auch in den übrigen Leistungsbereichen wird regelmässig evaluiert, wobei die besonders forschungsaktiven Departemente, jeweils ausgerichtet auf die Bedürfnisse des Departements, eigene Prozesse entwickelt haben. Der Forschungsbereich ist vorbildlich organisiert. Insbesondere das Institutskonzept der ZHAW trägt wesentlich hierzu bei.

Die Evaluation des Leistungsbereichs Dienstleistungen ist am wenigsten systematisch ausgeprägt.

Die ZHAW vernetzt sich international in vorbildlicher Weise und ermutigt sowohl Studierende als auch Forschende, sich international zu betätigen, sei es durch Auslandssemester/-praktika oder aber durch die aktive Beteiligung an Horizon 2020 oder anderen europäischen Forschungsprojekten.

4. Bereich: Ressourcen

Die ZHAW verteilt sich auf drei Standorte und verfügt mit dem Kanton Zürich über einen verlässlichen Träger und intern über gut etablierte Planungs- und Verteilungsprozesse. Die Bauten und ICT sind nach eigenen Angaben auf modernem Stand. Die Verwendung der finanziellen Ressourcen innerhalb der ZHAW erfolgt auf der Basis festgelegter Strategien sowie konkreter Zielvereinbarungen.

Die ZHAW verfügt über ein modernes HR-Management und fördert die Personalentwicklung aller Mitarbeitenden insbesondere über interne und externe Weiterbildungsmöglichkeiten. Ergänzend wurde das Kompetenzmodell (CoMo) und ein Laufbahnmodell entwickelt, das die ZHAW jedoch noch nicht umfassend durchdringt. Wissenschaftliche Nachwuchsförderung hin zum Doktorat erfolgt mittels geeigneter Kooperationen mit Universitäten.

Kritisch hat sich die Gutachtergruppe mit der Frage auseinandergesetzt, inwieweit sich das vom ZFH bestehende Reglement zur Besetzung von Professoren- und Professorinnenstellen insofern für die ZHAW auswirkt, als dass möglicherweise im Wettbewerb um die besten Köpfe Nachteile entstehen könnten. Nachteile, da Rekrutierungen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zunächst als Dozierende erfolgen müssen und erst nach circa 3 Jahren, falls eine Professorinnen- oder Professorenstelle vakant ist, diese auf Antrag einen Professorentitel erhalten können. Hier entsteht möglicherweise ein internationaler wie auch interkantonaler Wettbewerbsnachteil.

5. Bereich: Interne und externe Kommunikation

Die ZHAW pflegt einen offenen Kommunikationsstil, der in wesentlichem Masse dazu beiträgt, die durch ihre Grösse, die Zahl der Standorte sowie die Zahl der Departemente angelegte Komplexität zu bewältigen.

Die Gutachtergruppe empfiehlt der ZHAW, das Projekt my.ZHAW weiterzuverfolgen, ein wichtiger Schritt, die interne Kommunikation weiter zu verbessern. Für Mitarbeitende empfehlen wir darüber hinaus, im Rahmen der internen Kommunikation verschiedene Laufbahnmöglichkeiten transparent darzustellen.

Das Aussenbild der ZHAW bezüglich ihrer Forschungsstärke und ihres professionellen Auftretens hat sich für die Gutachtergruppe vollumfänglich bestätigt.

Die ZHAW verfügt über ein breites Leistungsspektrum im Bereich Nachhaltigkeit. Leider wird dieses in der externen Kommunikation nicht immer deutlich (z. B. im WWF Ranking). Hier empfiehlt die Gutachtergruppe im Sinne von «Tue Gutes und sprich darüber», die externen Kommunikationsmassnahmen dahingehend zu überprüfen.

Im Bereich der Nachhaltigkeit empfehlen wir darüber hinaus, neben dem hohen Engagement für die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit auch die Dimensionen der sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit stärker herauszuarbeiten beziehungsweise zu kommunizieren.

Übersicht über die Empfehlungen

Empfehlung zu Standard 1.4: Die Gutachtergruppe empfiehlt, für die Sicherstellung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses auch eine Vereinfachung des Systems in Betracht zu ziehen.

Empfehlung zu Standard 2.4: Die Gutachtergruppe empfiehlt, neben dem hohen Engagement für die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit auch die Dimensionen der sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit stärker herauszuarbeiten beziehungsweise zu kommunizieren.

Empfehlung zu Standard 2.5: Die Gutachtergruppe ermutigt die ZHAW, weiterhin verschiedene Ansätze zu verfolgen, um einen ausgeglicheneren Frauenanteil in den oberen Führungsebenen zu erreichen.

Empfehlung zu Standard 5.1: Die Gutachtergruppe empfiehlt der ZHAW, das Projekt my.zhaw weiterzuverfolgen. Damit wird ein wichtiger Schritt vollzogen, die interne Kommunikation weiter zu verbessern.

Empfehlung zu Standard 5.1: Die Gutachtergruppe empfiehlt die Qualitätssicherungsprozesse und deren Ergebnisse auf der ZHAW-Website zu bündeln und sichtbarer machen.

5 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe

Aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts der ZHAW vom 27.2.2020 und der Vor-Ort-Visite vom 14. bis 16.9.2020 schlägt die Gutachtergruppe der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ vor, die Akkreditierung der ZHAW mit einer Auflage auszusprechen.

Auflage zu Standard 2.3: Die ZHAW stellt sicher, dass die Mitwirkungsrechte gemäss *Policy studentische Mitwirkung ZHAW* und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen in allen Departementen umgesetzt werden.

Für die Erfüllung der Auflagen sieht die Gutachtergruppe einen Zeithorizont von 2 Jahren vor; die Überprüfung soll im Rahmen einer «Sur-Dossier-Prüfung» durch die AAQ stattfinden.



Teil D

Stellungnahme der ZHAW

11. November 2020





Rektorat

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

Jean-Marc Piveteau

Prof. Dr.
Rektor
jean-marc.piveteau@zhaw.ch

Gertrudstrasse 15
Postfach
CH-8401 Winterthur
Tel. +41 58 934 72 01
Tel. Zentrale +41 58 934 71 71

www.zhaw.ch

Winterthur, 11. November 2020

Institutionelle Akkreditierung ZHAW
Stellungnahme zum Bericht der externen Evaluation

Sehr geehrter Herr Grolimund
Sehr geehrte Frau Lauk Kwasnitza

Die Hochschulleitung, die beteiligten Mitarbeitenden und Studierenden der ZHAW danken den Gutachterinnen und Gutachtern sowie den Projektleiterinnen der AAQ für ihre sorgfältige Prüfung, inwiefern die ZHAW die 18 Qualitätsstandards der institutionellen Akkreditierung erfüllt. Besonders bedanken möchten wir uns für die wertschätzend-kritischen Befragungen und die konzise Berichterstattung.

Wir schätzen es sehr, wie vertieft und differenziert sich die Gutachtergruppe auf das Qualitätssicherungs- und -entwicklungssystem der ZHAW und dessen hochschulweite Umsetzung eingelassen hat. Gefreut haben uns vor allem die lobende Rückmeldung zur Qualitätskultur und die Aussage, dass die Qualitätsstrategie dazu geeignet sei, die ZHAW darin zu unterstützen, eine lernende Organisation zu sein.

So danken wir auch für die Hinweise, die seitens der Gutachtergruppe als Empfehlungen formuliert wurden. Wir werden diese gerne prüfen und in der Weiterentwicklung unseres Qualitätssicherungs- und -entwicklungssystems berücksichtigen.

Die AAQ folgt in ihrem Antrag an den Schweizerischen Akkreditierungsrat der Empfehlung der Gutachtergruppe, die ZHAW mit einer Auflage als Fachhochschule zu akkreditieren.

Auflage 1 (zu Standard 2.3)

Die ZHAW stellt sicher, dass die Mitwirkungsrechte gemäss Policy studentische Mitwirkung ZHAW und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen in allen Departementen umgesetzt werden.

Die AAQ hält eine Frist von 24 Monaten für die Erfüllung der Auflage für sinnvoll und schlägt vor, die Auflagenüberprüfung im Rahmen mit einer «sur Dossier-Prüfung» mit zwei Gutachtenden durchzuführen.



Da sich Alias, der Verein Studierender der ZHAW, aktuell bereits intensiv mit der Umsetzung der Policy Studentische Mitwirkung ZHAW befasst, sind wir zuversichtlich, die Auflage fristgerecht zu erfüllen.

Abschliessend möchten wir festhalten, dass die Verpflichtung der institutionellen Akkreditierung in den vergangenen fünf Jahren einen wesentlichen Beitrag zur hochschulweiten Weiterentwicklung der Qualitätssicherung und -entwicklung der ZHAW geleistet hat. Die laufende Erstakkreditierung ist/war aber auch mit sehr grossem Aufwand verbunden. Deshalb begrünnen wir aktuelle Überlegungen, das Verfahren für die regelmässige Reakkreditierung zu vereinfachen.

Freundliche Grüsse

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'J.M. Piveteau'.

Jean-Marc Piveteau
Rektor

AAQ
Effingerstrasse 15
Postfach
CH-3001 Bern

www.aaq.ch

