



schweizerische agentur
für akkreditierung
und qualitätssicherung

agence suisse
d'accréditation et
d'assurance qualité

agenzia svizzera di
accreditamento e
garanzia della qualità

swiss agency of
accreditation and
quality assurance

Reakkreditierung HWZ

Akkreditierungsbericht (Selbstbeurteilung, Bericht der
Gutachtergruppe, Antrag AAQ) | 30.10.2023

Inhalt:

1. Das Verfahren der Erneuerung der institutionellen Akkreditierung («Reakkreditierung»).....	1
Gesetzliche Grundlagen, Gegenstand	1
Ablauf des Verfahrens	1
Rolle der Akteure: SAR, AAQ, Gutachtergruppe, Hochschule	1
2. Die Hochschule für Wirtschaft HWZ stellt sich vor	2
Facts & Figures / Porträt.....	2
Qualitätssicherungssystem.....	6
Follow-up Erstakkreditierung und Weiterentwicklung QM-System	7
3. Standards der institutionellen Akkreditierung	8
Prüfbereich I: Qualitätssicherungsstrategie.....	10
Prüfbereich II: Governance.....	19
Prüfbereich III: Lehre, Forschung und Dienstleistungen	33
Prüfbereich IV: Ressourcen.....	53
Prüfbereich V: Interne und externe Kommunikation.....	62
4. Fokusthemen	67
5. Zusammenfassende Beurteilung und Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe	68
6. Akkreditierungsantrag der AAQ.....	70
Vorbemerkungen	70
Rechtliches	70
Sachverhalt.....	71
Erwägungen	71
Akkreditierungsantrag.....	73
7. Stellungnahme der HWZ	74
8. Akkreditierungsentscheid Schweizerischer Akkreditierungsrat	76

Management Summary

Die Hochschule für HWZ ist eine private, berufsbegleitende Hochschule im Bereich der Wirtschaft. Sie wurde 2016 als Fachhochschulinstitut akkreditiert. Die HWZ hat ihren Sitz in Zürich und beschäftigt rund 70 Mitarbeitende und 800 Dozierende. Es studieren rund 2'500 Studierende an der HWZ.

Die HWZ hat die Reakkreditierung gemäss festgelegtem Zeitplan und nach den Vorgaben des Leitfadens mit der AAQ durchlaufen. Die Vorvisite fand im Februar, die Vor-Ort-Visite im Mai 2023 statt.

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen der HWZ insgesamt ein gutes Zeugnis aus: Sie haben sie als «profilierter Fachhochschule (akkreditiert als Fachhochschulinstitut) wahrgenommen», die von engagierten Personen getragen werde. Das Qualitätsbewusstsein sei insbesondere bei einem Kernteam verinnerlicht. Weiter schreibt die Gutachtergruppe: «Die HWZ hat ihren eigenen Anspruch, eine 'persönliche' Bildungsinstitution zu sein, nachweislich umgesetzt: Studierende, Dozierende und Leitungspersonen der HWZ sind in einem guten Austausch, hier hilft die 'Kleinheit' der Institution, die kurzen Wege und die Open Door Policy. Die Studierenden zeichnen sich durch ein hohes Engagement und Commitment zur HWZ aus. Die Studierenden werden gehört und sind durch verschiedene Evaluationen in das QM-System eingebunden. Der Einbezug in die Entwicklung des QM-Systems ist für die Gutachterinnen und Gutachter jedoch noch wenig ersichtlich.»

Bei zwei Standards kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass zwar Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung bestehen, aber erhebliche Mängel oder beachtliche Schwächen bei deren Umsetzung festgestellt wurden. Betroffen sind folgende Voraussetzungen zur institutionellen Akkreditierung gemäss Artikel 30 HFKG:

- Ziff. 6: wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltige Entwicklung (Standard 2.4);
- Ziff. 5: Chancengleichheit und die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau (Standard 2.5).

Im Bereich der Nachhaltigkeit fehlen Zielsetzungen (mit messbaren Indikatoren); Massnahmen und eine geplante Umsetzung sind noch nicht ausreichend systematisiert. Im Bereich der Chancengleichheit und Gleichstellung stellen die Gutachterinnen und Gutachter eine Diskrepanz zwischen den Zielen der HWZ in ihrem Leitbild und der gelebten Wirklichkeit fest: Frauen sind in den Führungsgremien und in der Professorenschaft kaum oder gar nicht vertreten. Die Gutachtergruppe hält daher die Umsetzung der Gleichstellungsziele der HWZ für unzureichend. Die Gutachtergruppe bewertet Standards 2.4 und 2.5 dementsprechend als teilweise erfüllt und schlägt je eine Auflage vor.

Die AAQ unterstützt in ihrem Antrag die Analyse der Gutachtergruppe und empfiehlt eine Akkreditierung mit zwei Auflagen. Die HWZ schreibt in ihrer Stellungnahme, dass sie die Auflagen gemäss HKFG umsetzen werde.

Der Schweizerische Akkreditierungsrat hat die HWZ am 22.9.2023 als Fachhochschulinstitut mit zwei Auflagen akkreditiert, wobei er Auflage 2 leicht angepasst hat. Die Akkreditierung ist bis zum 21.9.2030 gültig. Für die Auflagenüberprüfung gilt eine Frist von zwei Jahren.

The HWZ underwent reaccreditation in accordance with the specified schedule and the requirements set out in the guidelines with AAQ. The preliminary visit took place in February and the on-site visit in May 2023.

Overall, the evaluators gave the HWZ a good report: They perceived it as a "high-profile university of applied sciences (accredited as a university of applied sciences institute)" supported by committed individuals. The quality consciousness is internalised in particular by a core team. The expert group further writes: "The HWZ has demonstrably realised its own claim to be a 'personal' educational institution: students, lecturers and management staff of the HWZ are in a good exchange; the 'smallness' of the institution, the short distances and the open door policy help here. The students are characterised by a high level of commitment to the HWZ. The students are heard and are involved in the QM system through various evaluations. However, the involvement in the development of the QM system is still not very apparent to the evaluators."

In the case of two standards, the expert group concludes that although concepts and mechanisms for quality assurance exist, significant deficiencies or considerable weaknesses in their implementation have been identified. The following requirements for institutional accreditation according to Article 30 HFKG are affected:

- No. 6: economically, socially and environmentally sustainable development (Standard 2.4);
- No. 5: equal opportunities and the actual gender equality of men and women (Standard 2.5).

In the area of sustainability, objectives (with measurable indicators) are lacking; measures and a planned implementation are not yet sufficiently systematised. In the area of equal opportunities and equality, the evaluators note a discrepancy between the goals of the HWZ in its mission statement and the lived reality: women are hardly or not at all represented in the management bodies and among the professors. The expert group therefore considers the implementation of the gender equality goals of the HWZ to be insufficient. Accordingly, the expert group assesses Standards 2.4 and 2.5 as partially fulfilled and proposes one requirement each.

In its application, AAQ supports the analysis of the expert group and recommends accreditation with two conditions. The HWZ writes in its statement that it will implement the conditions according to the HKFG.

The Swiss Accreditation Council accredited the HWZ on 22.9.2023 as a university of applied sciences with two conditions, slightly adjusting condition 2. The accreditation is valid until 21.9.2030. A period of two years applies for the review of conditions.

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

Gesetzliche Grundlagen, Gegenstand

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

Ablauf des Verfahrens

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

Rolle der Akteure: SAR, AAQ, Gutachtergruppe, Hochschule

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

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

Die Gutachtergruppe nimmt auf Basis der Selbstbeurteilung und der Visiten ihre Beurteilung der Qualitätsstandards vor. Die Gutachter:innen nehmen an der Vorvisite und der Vor-Ort-Visite teil, führen die Gespräche mit den Stakeholdern der Hochschule und verfassen den Gutachterbericht, der auch eine Akkreditierungsempfehlung umfasst.

Die Gutachter:innen im Verfahren der Reakkreditierung der Hochschule für Wirtschaft HWZ sind:

- **Prof. Dr. Regula Altmann-Jöhl**, Direktorin Hochschule für Wirtschaft FHNW, Vorsitzende der Gutachtergruppe
- **Prof. Dr. Barbara Brenner**, Dekanin Fakultät für Wirtschaft und Globalisierung, Universität für Weiterbildung, Krems
- **Prof. Dr. Tobias Engelsleben**, Präsident/Geschäftsführer Hochschule Fresenius, Köln
- **Yvo Andri Hofer**, Student BSc in Wirtschaftsinformatik BFH im Teilzeitstudium (studentisches Mitglied der Gutachtergruppe)
- **Petronella Vervoort**, Geschäftsführerin/Direktorin wirtschaftsbildung.ch, vormals Ernst Schmidheiny Stiftung

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

Aufbau des vorliegenden Berichts:

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

Überschrift 1

Überschrift 2

Die blauen Markierungen, Unterstreichungen und Felder weisen auf die Autorschaft der Hochschule hin (Selbstbeurteilung, Stellungnahme).

Überschrift 1

Überschrift 2

Die orangen Markierungen, Unterstreichungen und Felder weisen auf die Autorschaft der Gutachtergruppe hin (Gutachterbericht, Akkreditierungsempfehlung)

2. Die Hochschule für Wirtschaft HWZ stellt sich vor

Facts & Figures / Porträt

Mit rund 2'500 Studierenden ist die Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) die grösste, rein berufsbegleitende Hochschule im Bereich Wirtschaft in der Schweiz. Gegründet wurde sie 1986 als berufsbegleitende Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung (HWV) durch den Kaufmännischen Verband (KV) Schweiz und die Stiftung Juventus Schulen, die auch heute noch die alleinigen Träger der als Aktiengesellschaft konstituierten HWZ sind. Die HWZ beschäftigt 71 fest angestellte Mitarbeitende sowie 800 Dozierende.

Die HWZ ist eine private, weder vom Kanton Zürich noch vom Bund subventionierte Fachhochschule (FH). Sie finanziert sich weitestgehend über Studiengebühren. Nur im Bereich der Forschung erhält sie finanzielle Unterstützung von dritter Seite (z. B. seitens des Bundes durch die Kommission für Technologie und Innovation [KTI]).

Die HWZ bildet berufstätige Kaderleute und Fachpersonen aus und weiter. Dabei geht sie vom Prinzip des lebenslangen Lernens aus. Das ausschliesslich berufsbegleitende Angebot der Studiengänge setzt sich folgendermassen zusammen:

- Im Bereich der **Ausbildung** bietet die HWZ eine auf dem Bologna-Modell basierende zweistufige Studienstruktur an. Auf der ersten Stufe sind dies der Bachelor of Science (BSc) in Betriebsökonomie HWZ, der Bachelor of Science (BSc) in Business Communications HWZ und der Bachelor of Science (BSc) in Wirtschaftsinformatik HWZ. Auf der zweiten Stufe ist dies der konsekutive Master of Science (MSc) in Business Administration HWZ mit Vertiefung (Major) in Digital Strategy.
- Im Bereich der **Weiterbildung** reicht das Angebot von Zertifikats- und Diplomstudiengängen (CAS/DAS) bis hin zu verschiedenen Masterstudiengängen (EMBA/MAS), die dem Fachbereich Wirtschaft und Dienstleistungen zuzuordnen sind.
- Im Bereich **Beratung und Dienstleistungen** bietet die HWZ – zur Vervollständigung des Lifelong-Learning-Konzepts – weitergehende, ein- bis mehrtägige Intensivseminare im kleinen Kreis mit fachlichen, methodischen und persönlichen Inhalten für alle Managementstufen an. Zudem werden weitere Dienst- und Beratungsleistungen erbracht, wie z. B. Inhouse-Schulungen, Studien, Gutachten sowie Projekte.

Des Weiteren begleitet die HWZ Studierende, die ein Doktoratsstudium absolvieren wollen, im Rahmen einer Kooperation mit der Audencia Business School Paris; der Abschluss (Doctor of Business Administration DBA) wird von der Audencia Business School Paris verliehen.

In allen Studienbereichen sind die Fachkompetenzen durch Institute und Center der HWZ sowie über vertiefte Partnerschaften mit Organisationen oder Unternehmen gewährleistet, die einen hervorragenden Ruf in ihren Fachbereichen geniessen. Die Weiterentwicklung von internen Kompetenzen als Basis für Aus- und Weiterbildungsstudiengänge sowie Dienstleistungen (Seminare) ist ein zentrales strategisches Anliegen der HWZ und wird strukturell, inhaltlich und sozial unterstützt, namentlich durch:

- die Einbindung der Dozierenden in (instituts- resp. centerangelegte) Fachschaften,
- interne, von der HWZ kostenlos angebotene Weiterbildungen für Dozierende und Fachschaften,
- externe Weiterbildungen für Dozierende, die von der HWZ finanziell unterstützt werden,
- Weiterbildungen für fest angestellte Mitarbeitende,
- Mitwirkungsformate für fest angestellte Mitarbeitende, Fachreferent:innen, Dozierende, Studierende,
- Hospitationen als gegenseitiges Beratungsgefäss zu lehrbezogenen Herausforderungen,

- spezifische Coachings, die bedarfsweise gewährt werden,
- diverse Support- und Beratungsangebote zuhanden aller HWZ-Einheiten.

Im Bereich der Forschung positioniert sich die HWZ rund um den Schwerpunkt «Leadership und Management in einer Stakeholderperspektive». Die Forschungsprojekte werden immer in Zusammenarbeit mit Umsetzungspartner:innen in den jeweils geeigneten Branchen durchgeführt. Die Erkenntnisse aus den Projekten finden über die Institute, Center sowie Fachreferate Eingang in die Studiengänge der Aus- und Weiterbildung. Dadurch wird die Weiterentwicklung der internen Kompetenzen ebenfalls massgeblich unterstützt.

Die HWZ befindet sich im Zentrum von Zürich, direkt beim Hauptbahnhof im modernen «Sihlhof». Dieses Gebäude ist im Eigentum des KV Schweiz, einem der beiden Träger der HWZ.

Die Positionierung der HWZ und die Differenzierung gegenüber anderen Fachhochschulen sind vor diesem Hintergrund von strategisch zentraler Bedeutung. Die HWZ muss sich den folgenden strategischen Herausforderungen stellen:

- **Ausbildungsbereich:** Neue Lehrformen, neue Bildungsangebote, permanente Innovation und ein verändertes Dienstleistungsverständnis erhöhen den Druck in der Bildungswelt. Mehr denn je gilt es, die Studierendenzahlen in den Bachelor-Studiengängen zu halten bzw. zu steigern.
- **Weiterbildungsbereich:** Hier gilt es, sich dem zunehmenden Wettbewerb durch Universitäten und Fachhochschulen zu stellen und sich durch qualitativ hochwertige sowie inhaltlich attraktive Studiengänge zu differenzieren.
- **Beratungs- und Dienstleistungsbereich:** Die Academy will sich als dritter Pfeiler der HWZ (neben den beiden vorerwähnten Bereichen) etablieren. Dabei hat sie sich im Markt zu positionieren und gegenüber etablierten Anbieter:innen zu behaupten.
- **Qualität:** Das Sicherstellen und ständige Weiterentwickeln von Qualität in allen Bereichen der Hochschule und insbesondere in der Lehre ist von zentraler Bedeutung.
- **Mitarbeitende:** Eine zentrale Herausforderung stellt die Auswahl und Anbindung der besten (praxisorientierten und methodisch-didaktisch ausgebildeten) Dozierenden dar. Ebenso müssen die fest angestellten Know-how-Träger:innen der HWZ langfristig an die HWZ gebunden werden. Die HWZ ist somit auch herausgefordert, sich als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren.
- **Marke HWZ:** Der Brand HWZ muss in allen Zielmärkten für gute Aus- und Weiterbildung auf Hochschulstufe im Bereich Wirtschaft und Management bekannt sein. Der Bekanntheitsgrad ist weiter zu erhöhen.
- **Finanzierung:** Für die HWZ als private Hochschule ist die Sicherstellung der langfristigen Selbstfinanzierung von strategischer Bedeutung; auch künftige Entwicklungen und Investitionen sollen wie bis anhin aus selbst erwirtschafteten Mitteln finanziert werden. Die HWZ verfügt denn auch über eine gesunde Bilanz und eine stattliche Liquiditätsreserve.

Die **strategischen Grundsätze** der HWZ sind wie folgt definiert:

- I. Wir fokussieren uns auf spezifische Branchen und Fachgebiete in allen Bereichen des Managements. Wir konzentrieren uns auf die deutschsprachige Schweiz, namentlich auf den Grossraum Zürich, und streben einen möglichst hohen Bekanntheitsgrad der Marke HWZ an.

- II. Wir sind eine Präsenzhochschule und bieten ausschliesslich berufsbegleitende und praxisorientierte Aus- und Weiterbildungen an.
- III. Im Ausbildungsbereich streben wir eine qualitative Konsolidierung mit attraktiven Studiengängen und bestmöglicher Auslastung an.
- IV. In der Weiterbildung wollen wir einerseits das bestehende Angebot konsolidieren und weiterentwickeln (inkl. Lebenszyklusbetrachtung) und die Umsätze sichern (Auslastungsbetrachtung). Andererseits wollen wir durch neue, innovative und marktorientierte Angebote wachsen.
- V. Wir wollen in allen Hochschulbelangen und Leistungsbereichen hohe Qualität erreichen. Zudem streben wir eine Erneuerung der Akkreditierung als Fachhochschulinstitut an.
- VI. Wir betreiben mit unseren Wirtschafts- und Forschungspartner:innen anwendungsorientierte Forschung, deren Resultate in die Lehre einfließen.
- VII. Mit unserem Dienstleistungsangebot gewinnen wir externe Partner:innen und Unternehmen.
- VIII. Wir begegnen uns auf allen Hierarchiestufen mit gegenseitigem Respekt und sorgen gemeinsam für ein motivierendes und leistungsbereites Arbeitsumfeld. Wir verfügen über eine moderne, bedürfnisgerechte Infrastruktur.
- IX. Als unabhängige Hochschule mit staatlicher Anerkennung streben wir ein profitables Wachstum an.

Das **Leitbild der HWZ** wurde 2021/2022 in einem umfassenden Projekt unter Einbezug der Mitarbeitenden neu definiert. Die strategischen Grundsätze und das Leitbild bilden die Grundlage für den jährlichen **Strategieprozess**, in dessen Rahmen sie einerseits überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Andererseits fließen daraus die **strategischen Projekte**, die für die Weiterentwicklung und Positionierung der HWZ entscheidend sind und in der budgetären Jahresplanung aufgenommen und quartalsweise kontrolliert werden.

Für die **Vermarktung der HWZ** ergibt sich aus der strategischen Herausforderung und der bisher erreichten Marktposition folgende **Positionierung** der HWZ:

- Business School mit Vollangebot
- bewährtes berufsbegleitendes Studienmodell
- Ausbildung: 80–100 % Berufstätigkeit möglich
- Weiterbildung: 100 % Berufstätigkeit möglich
- kleine Studiengruppen mit persönlicher Betreuung
- anwendungsorientierte Forschung mit internationaler Anerkennung
- starke Praxisorientierung für optimalen Know-how-Transfer
- studierendenzentrierte Lernmethoden (interaktive Lernformen, Case Studies, Simulationsspiele etc.)
- erfahrene Dozierende v. a. aus der Wirtschaftspraxis
- hohe Flexibilität und Agilität aufgrund privatrechtlicher Trägerschaft
- modernes Schulgebäude mitten in der Stadt Zürich, neben dem Hauptbahnhof

Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur ist dem erweiterten Leistungsauftrag einer Fachhochschule nachgebildet und umfasst – neben dem Rektorat mit Stabsfunktionen – die Bereiche Ausbildung, Weiterbildung, Dienstleistungen und Forschung. Die Finanzen und Services sind in

einem separaten Bereich zusammengefasst. Die Fachkompetenzen sind in Instituten und Centern verankert; Letztere werden matrixmässig geführt.

Aufsichtsgremien, Führungsstruktur und Corporate Governance

Da die HWZ eine private Hochschule mit der Rechtsform einer Aktiengesellschaft ist, ist diesbezüglich die Generalversammlung das oberste Organ, und die Aufsicht obliegt dem Verwaltungsrat. Zur Aufsicht über die schulischen Belange der HWZ amtiert der vom Verwaltungsrat eingesetzte Fachhochschulrat HWZ. Die operative Leitung der HWZ obliegt der Schulleitung und der erweiterten Schulleitung. Die in der Organisationsstruktur erwähnten Institute und Center der HWZ führen Studiengänge, befassen sich mit Forschungsfragen, liefern Grundlagen für die Entwicklung der HWZ- Kernkompetenzen, der Praxis und Lehre auf allen Stufen und bieten Dienstleistungen und Beratungen an. Jedes Institut resp. Center hat einen eigenen Beirat.

Qualitätssicherungssystem

Das Qualitätssicherungssystem der HWZ fusst auf der *Qualitätssicherungsstrategie*. Darin sind folgende Grundsätze festgelegt:

- Qualität wird verstanden als effiziente, effektive und damit nachhaltige Erbringung von Leistung gemäss gesetzlichem und statutarischem Auftrag der HWZ, im Rahmen der regulatorischen Vorgaben, in Übereinstimmung mit nationalen und internationalen Standards sowie in Berücksichtigung der Bedürfnisse der HWZ-Stakeholder.
- Qualitätssicherung und -entwicklung ist eine fortwährende Aufgabe und findet systematisch in allen Bereichen – Governance, Lehre, Forschung, Dienstleistung, Ressourcen, Kommunikation – unter Einbezug und zuhanden aller Stakeholder statt.
- Zieldefinitionen, Vorgehensplanung, Steuerung und Überprüfung von Qualität erfolgen im Rahmen institutionalisierter Prozesse und auf der Basis von qualitativen sowie quantitativen Informationen, die mit zweckdienlichen Verfahren und Instrumenten generiert werden.
- Eine umfassende und konstruktive Feedback-Kultur unter allen Beteiligten ist integraler Bestandteil der Qualitätskultur und bildet so eine zentrale Grundlage für Entwicklungen und kontinuierliche Verbesserungen.
- Massnahmen werden gemäss Zielvorgaben durch die Verantwortlichen laufend umgesetzt und die Zielerreichung wird anhand definierter Indikatoren in einem transparenten Verfahren überprüft.
- Die erreichte Leistung wird in Evaluationen, Reports und Berichten ausgewiesen und erforderliche Anpassungen werden vorgenommen, wodurch sich der Qualitätskreislauf schliesst.

Die Zuständigkeiten sind in der Qualitätssicherungsstrategie detailliert beschrieben. Folgende Grafik gibt einen Kurzüberblick:

Organisation – Zuständigkeiten der HWZ Qualitätssicherung und -entwicklung



Die Qualitätssicherung und -entwicklung an der HWZ orientiert sich grundsätzlich am Qualitätskreislauf mit den Phasen «Plan – Do – Check – Act».

Follow-up Erstakkreditierung und Weiterentwicklung QM-System

Die HWZ beschreibt in ihrem Selbstbeurteilungsbericht ausführlich, wie sie die Auflagen aus der Erstakkreditierung umgesetzt hat. So wurde die Mitwirkungsorganisation expliziert (u. a. Mitwirkungsgefässe ausgebaut) und Massnahmen eingeführt, um die soziale Nachhaltigkeit zu stärken. Insbesondere hat die HWZ ihre Forschungstätigkeit auf alle Bereiche, in denen sie Bachelorstudiengänge anbietet, erweitert und Mechanismen und Anreize geschaffen, um die Dozierenden vermehrt in Forschungsprojekte mit einzubeziehen (vgl. dazu auch Kap. 3).

Im Jahr 2019 wurde die *Stabsstelle Hochschulentwicklung* ins Leben gerufen und direkt dem Rektor unterstellt. Die Stabsstelle wurde aufgebaut, um die Weiterentwicklung der Lehre an der HWZ aufgrund neuer Erkenntnisse aus der Forschung und aus Entwicklungen der Technik systematisch voranzutreiben. Damit wurden u. a. wichtige Aufgaben der Qualitätssicherung bei dieser neu geschaffenen Stelle angesiedelt.

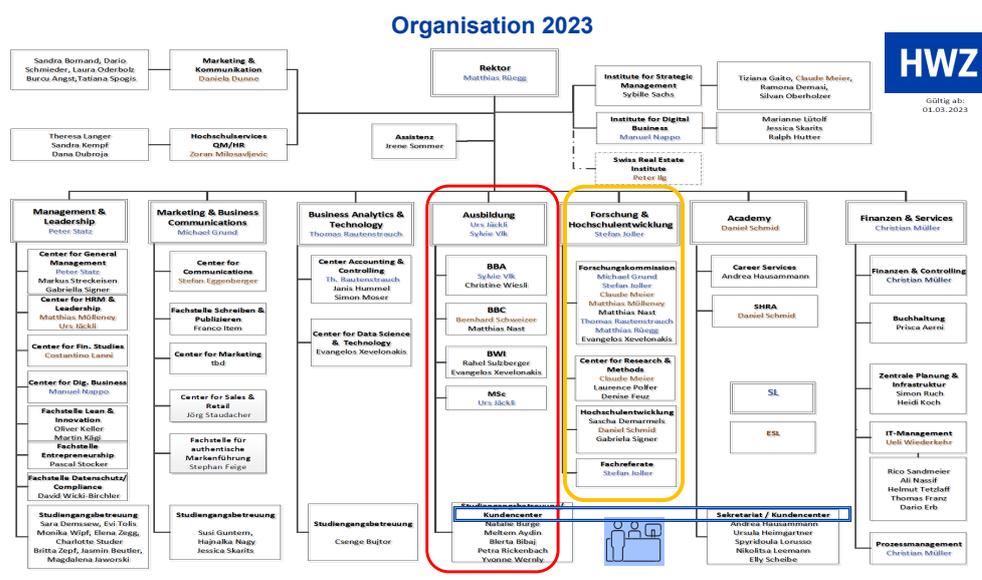
Kernelemente des Qualitätsmanagements / der Hochschulentwicklung



HWZ

Ab März 2023 wurde aus der Stabsstelle die neue Abteilung *Forschung & Hochschulentwicklung*, womit die Forschung weiter institutionell verankert wurde. Die Zusammenführung der Forschung mit der Hochschulentwicklung zielt auf eine noch engere Kopplung von Forschung und Lehre und deren wechselseitige Ausrichtung. Die Forschungskommission berät und verfügt als zentrales Gremium der Abteilung über forschungsbezogene Ressourcen (z. B. Anschubfinanzierungen), die Forschungsstrategie und konsolidiert forschungsspezifische Anliegen und Vorstöße zu Handeln der Schulleitung. Die Koordination der Forschungskommission erfolgt über das Center for Research and Methods. Das Center bietet zudem forschungsbezogene Dienstleistungen für Dozierende und Studierende, verantwortet das Theses-Management und die wissenschaftsmethodische Ausbildung der gesamten Hochschule. Zudem betreibt es selbst Forschung und ist für das Partnermanagement im Bereich Hochschule verantwortlich. Zwecks Austausches und Vernetzung werden laufende Forschungsprojekte einmal jährlich allen Dozierenden vorgestellt. Eine erweiterte Engführung von Forschung und Lehre erfolgt zudem über die Anbindung der Fachreferent:innen an die Abteilung Forschung & Hochschulentwicklung. Dies sichert eine enge Abstimmung von Forschung, Lehre und Hochschulentwicklung aus sowohl fachlicher als auch organisationaler Perspektive.

Eine weitere Neuerung in der Organisation ist die Abteilung Ausbildung; die Ausbildungsgänge sind neu unter diesem organisatorischen Dach zusammengefasst:



3. Standards der institutionellen Akkreditierung

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

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

Hinweise zum Abfassen der Selbstbeurteilung durch die Hochschule:

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

Hinweise zur Bewertung der Standards durch die Gutachtergruppe

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

Hinweise zum Erfüllungsgrad der Standards

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

Formulieren Sie Empfehlungen für die weitere Qualitätsentwicklung.

Prüfbereich I: Qualitätssicherungsstrategie

Standard 1.1:

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Die Qualitätssicherungsstrategie ist ein Derivat der Gesamtstrategie der HWZ 2022+ und wird partizipativ von den folgenden Gremien (weiter-)entwickelt:

- Verwaltungsrat (VR)
- Schulleitung (SL) und erweiterte Schulleitung (ESL)
- Institutsleitende, Studiengangs- und Centerleitende
- Mitarbeitende Verwaltung
- Mitarbeitende Lehre (Dozierende, Forschende)
- Studierende

Je nach Funktion und Rolle sind diese Gremien und Personengruppen beteiligt an der Entwicklung und Weiterentwicklung der Qualitätssicherungsstrategie, an der Umsetzung und/oder an der Überprüfung. Die Qualitätssicherungsstrategie ist durch die prozessuale Einbindung der unterschiedlichen Bereiche sowie Hierarchiestufen breit abgestützt und nahe an der Praxis.

Die Qualitätssicherungsstrategie basiert auf folgenden allgemeinen Grundsätzen:

- Leistungen gemäss regulatorischen, gesetzlichen und statuarischen Vorgaben in Übereinstimmung mit nationalen und internationalen Standards unter gleichzeitiger Berücksichtigung der spezifischen Bedürfnisse der HWZ-Stakeholder
- kontinuierliche und systematische Qualitätssicherung und -weiterentwicklung in allen Bereichen
- institutionalisierte Prozesse zur Definition von Zielen, Planung von Vorgehen, Steuerung und Überprüfung von Qualität, mit qualitativen und quantitativen Verfahren
- Transparenz über Qualitätskriterien (z. B. KPI) und über Ergebnisse von Überprüfungen in Qualitätsreportings (Evaluationsberichte, Publikationslisten, Projektcontrolling, Prozesscontrolling, MIS-Reporting, VR-Reporting, HWZ-Report)
- gelebte Feedback-Kultur als Bestandteil der Organisationskultur und als Voraussetzung für die kontinuierliche Verbesserung

Das HWZ-Management orientiert sich für das Qualitätsmanagement am Regelkreis Plan – Do – Check – Act.

Die Entwicklung und Weiterentwicklung der Qualitätssicherung findet breit abgestützt, also partizipativ statt. Die dabei eingesetzten Verfahren und Instrumente lassen sich in zwei Kategorien einteilen:

Instrumente zum Erfassen und Beurteilen von Qualität; geordnet nach “Interne Evaluationen – Externe Evaluationen”

Instrumente zum Steuern von Qualität; geordnet nach “Input: Inhalt, Personal, Organisation – Prozess: Führung, Entwicklung/Innovation”

Die Strategieentwicklung und -umsetzung beruht massgeblich auf dem Verständnis der Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder sowie der eigenen Leistungen. Zu diesem Zwecke holt die HWZ einerseits kontinuierlich die Sichtweisen ihrer Stakeholder über verschiedene Evaluationen und Feedbackgefässe ab.

Die entsprechenden Prozesse sind übersichtlich dargestellt in der Prozesslandkarte. Diese ist für alle Mitarbeitenden zugänglich. Sie enthält KPIs und Verweise auf die jeweiligen Reglemente und Merkblätter. Dadurch ist sie auch für neue Mitarbeitende gut nachvollziehbar.

Der Strategieprozess ist top-down und bottom-up definiert. Er beinhaltet verschiedene iterative Schritte, über die eine adäquate Einbindung aller relevanten Stakeholder in die Entwicklung, Umsetzung und Überprüfung der Strategie gewährleistet. Dazu gehört eine entsprechend ausgestaltete Kommunikation; intern werden beispielsweise Vorschläge zur Strategie bottom-up via HWZ-Mitarbeitenden-Forum aufgenommen, top-down wird z. B. die verabschiedete Strategie via HWZ-Meeting vorgestellt.

Die in der Prozesslandkarte festgehaltenen Key Performance Indicators (KPI) werden regelmässig – d. h. abhängig vom Prozess in einem jeweils sinnvollen Zeitabschnitt, jedoch mindestens einmal pro Jahr mit dem Prozesscontrolling-Tool, einem Soll-/Ist-Vergleich unterzogen und den entsprechenden Gremien im bottom-up-Prinzip vorgelegt. Im gelebten Alltag kommen hierzu weitere informelle und damit sehr schnelle Feedbackschlaufen. Das bedeutet, dass die Überwachung der KPIs in Echtzeit erfolgt und gegebenenfalls bereits innerhalb eines Prozesses selbst Korrekturen vorgenommen werden können.

Als konzentrierte Bearbeitungsphase in der (Weiter-)Entwicklung der Strategie dienen Workshops.

Im Vorfeld werden beispielsweise Arbeitsgruppen gebildet, welche die Strategiediskussion vorbereiten und dabei Informationen aus verschiedenen Stakeholder-Kreisen bündeln und diskutieren. Im ersten Workshop werden die Themen von der Schulleitung, der erweiterten Schulleitung und einer Vertretung der Mitarbeitenden sowie spezifischen Kader- und Fachpersonen diskutiert. Das Ergebnis mündet in einen Vorschlag zur strategischen Planung für die nächsten (in der Regel) 3-5 Jahre. In einem weiteren Workshop wird dieser Vorschlag vom Verwaltungsrat und dem oberen Kader sowie einer Vertretung der Mitarbeitenden plausibilisiert und für die mittelfristige Planung und Budgetierung verabschiedet. Die Operationalisierung erfolgt schliesslich über die Jahresplanung mit strategischen Projekten und über das Budget und die Zielvereinbarungen im Rahmen der jährlichen Mitarbeitendengespräche.

Bei der Verankerung der Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität an der HWZ nehmen die Abteilungen Qualitätsmanagement, Hochschulentwicklung sowie Prozessmanagement eine

Querschnittsfunktion wahr: Ihre Tätigkeiten betreffen die Ebene der strategischen Führung, die Ebene der Umsetzung von Zielen und Massnahmen sowie die Ebene der Erhebung und Dokumentation der Umsetzung.

Bewertung der Gutachtergruppe

Analysieren und bewerten Sie, wie die HS den Standard erfüllt: Fokussieren Sie dabei auf die Schlüsselbegriffe «Qualitätssicherungsstrategie, Leitlinien». Berücksichtigen Sie in der Bewertung, ob Konzepte und Mechanismen vorhanden sind und dass sie umgesetzt werden. Spiegeln Sie ggf. die Aussagen aus der Selbstbeurteilung mit den in den Gesprächen anlässlich der VOV gewonnenen Erkenntnissen. Heben Sie allfällige besonders gute Praxis hervor.

Die Gutachterinnen und Gutachter attestieren der HWZ, dass sie über eine elaborierte Qualitätssicherungsstrategie verfügt. Diese orientiert sich an festgeschriebenen Grundsätzen, definiert die Zuständigkeiten und legt die grundlegenden Instrumente dar. In einer Gesamtschau sind die «Verfahren und Instrumente zum Erfassen und Beurteilen von Qualität der Leistung innerhalb von Gebieten» tabellarisch dargestellt. Die Bereiche sind Governance, Lehre, Forschung, Ressourcen und Kommunikation und orientieren sich folglich am HFKG. Die Qualitätssicherungsstrategie wurde vor der Erstakkreditierung konzipiert und inzwischen leicht adaptiert.

In der Qualitätssicherungsstrategie nimmt die HWZ für sich in Anspruch, dass eine «umfassende und konstruktive Feedback-Kultur unter allen Beteiligten (...) ein integraler Bestandteil der Qualitätskultur» sei und somit «zentrale Grundlage für Entwicklungen und kontinuierliche Verbesserungen». Die Gutachter:innen konnten sich davon überzeugen, dass die Qualitätsstrategie die Qualitätskultur fördert und dass eine solche an der HWZ ausgeprägt gelebt wird. Bei den an den Gesprächen der Vor-Ort-Visite beteiligten Personen («Kernteam») konnte ein ausgesprochen hohes Commitment zum Qualitätsanspruch der HWZ und eine grosse Verbundenheit mit der Hochschule wahrgenommen werden. Nach Einschätzung der Gutachterinnen und Gutachter machen insbesondere die «kurzen Wege» und der direkte Kontakt sowie die Möglichkeit, rasch Inputs einbringen und agil darauf reagieren zu können, einen grossen Bestandteil der Qualitätskultur aus. Der Anspruch der HWZ, eine «persönliche Hochschule» zu sein, hat sich für die Gutachtergruppe bestätigt. Ebenso konnte der Eindruck gewonnen werden, dass die verschiedenen in die Qualitätssicherungsstrategie involvierten Instanzen und Personen sich über geeignete formelle und informelle Wege austauschen und ihre Aufgabe als wirkliche Gemeinschaftsaufgabe verstehen.

Schlussfolgerung

Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 1.1 als vollständig erfüllt.

Standard 1.2:

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Das Qualitätssicherungssystem der HWZ dient der Umsetzung der in der Qualitätssicherungsstrategie definierten Ziele und schlägt sich in der Prozesslandkarte nieder. Die Definition von Zielen, Vorgehen und Massnahmen erfolgt im Kontext der HWZ-Gesamtstrategie. Das Qualitätssicherungssystem ist Bestandteil des HWZ-Managementsystems. Die Umsetzung von Massnahmen, die Dokumentation und die Überprüfung finden in diesem Rahmen statt. Dem Qualitätsmanagement und dem Prozessmanagement kommt dabei eine tragende Rolle zu. Die Kernelemente der Tätigkeiten des Qualitätsmanagements und des Prozessmanagement sind in der Qualitätssicherungsstrategie HWZ veranschaulicht.

Die Prozesslandkarte dient als Grundstruktur des Qualitätssicherungssystems. In der Prozesslandkarte wird jeweils auf die entsprechenden Reglemente verwiesen und es werden Key Performance Indicators (KPIs) definiert. Ebenso ist festgehalten, wie die Überprüfung stattfindet. Neu unterstützt die Hochschulentwicklung das Qualitätsmanagement in Aufgaben der Qualitätssicherung. Die Überprüfung der Zielerreichung in den einzelnen Bereichen (z. B. Evaluationen, Befragungen, Hospitationen, Auswertung Weiterbildungspflicht, Coachings bzw. Peer-Coachings usw.) mündet im Controlling zuhanden der Schulleitung (SL) und dem Verwaltungsrat (VR). Das Erreichen der Zielwerte wird im Prozesscontrolling-Tool abgebildet, bilanziert und gegenüber der SL ausgewiesen. Aufgrund der Messwerte werden alljährlich die Aufträge zur Optimierung der Prozessabläufe und -beschriebe an die Prozessverantwortlichen formuliert. Das Reporting der KPIs aller Prozesse findet über das Prozesscontrolling-Tool statt, das Informationen und Kennzahlen aus dem Finanz-, Leistungs- und Personalcontrolling enthält. Die interaktive Liste wird jährlich vom Prozessmanagement versendet. Sie gleicht die aktuellen Kennzahlen mit den in der Prozesslandkarte definierten KPIs ab und liefert mittels Ampelfarben sofort Hinweise darauf, inwieweit die gesetzten Ziele erreicht wurden. Die finanziellen Kennzahlen werden aus der Finanzbuchhaltung, der Liquiditätsplanung, dem Budget, den Zwischenabschlüssen, der Jahresrechnung und der Kennzahlentabelle generiert.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen stellen fest, dass Qualitätssicherungsstrategie und das Qualitätssicherungssystem konzeptionell in die Gesamtstrategie der Hochschule eingebettet sind.



Abb: Qualitätssicherungsstrategie S. 10

Die Gutachterinnen und Gutachter attestieren der HWZ, dass sie über ein gut entwickeltes, langjährig etabliertes Prozessmanagement verfügt, das auf den Typus und die spezifischen Merkmale (private Fachhochschule, berufsbegleitende Studiengänge) abgestimmt ist. Die mannigfaltigen Prozesse dienen dazu, die Qualität zu sichern und zu befördern. Die Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung sind vorhanden und werden umgesetzt. Insbesondere die Prozesse des Management-Information-System (MIS) dienen dazu sicherzustellen, dass die HWZ ihren Auftrag erfüllt. Die PDCA-Zyklen werden durchgeführt, die Kreisläufe geschlossen. Das Prozesscontrolling ist bei allen internen Stakeholdern etabliert.

Einige Elemente des Qualitätssicherungssystems befinden sich zur Zeit der Akkreditierung bzw. der Vor-Ort-Visite in Weiterentwicklung bzw. Überarbeitung (z. B. Gesamtstrategie, Forschungsstrategie, Richtlinien zur studentischen Mitwirkung). Die Gutachterinnen und Gutachter haben keine Zweifel daran, dass geeignete Abläufe zur Erarbeitung der neuen Elemente eingehalten werden.

Schlussfolgerung

Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 1.2 als vollständig erfüllt.

Standard 1.3:

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Die Gesamtverantwortung für die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität obliegt der Schulleitung (SL), welche dem Verwaltungsrat (VR) im Rahmen der Gesamtstrategie die entsprechenden Ziele, Massnahmen und Ressourcen zur Genehmigung vorlegt, die Umsetzung überwacht und dem VR gegenüber Rechenschaft ablegt.

Die HWZ hat auf allen Hochschulebenen sowohl eigenständige als auch übergreifende Gremien und Gefässe institutionalisiert, die eine partizipative Entwicklung, Umsetzung und Überprüfung der Qualitätsstandards über alle (hochschulangehörigen) Stakeholder hinweg

sicherstellen. So wird gewährleistet, dass Studierende, Dozierende/Forschende und Mitarbeitende der Verwaltung die je eigenen Perspektiven unabhängig konsolidieren und einbringen können und diese über die jeweilige Hierarchieebene hinweg Berücksichtigung finden. Mit wenigen Ausnahmen (etwa Verwaltungsrat oder Fachhochschulrat HWZ) sind die jeweiligen Ebenen und Gefässe im Sinne einer engen Kopplung des Regelkreises sowohl konzeptionell als auch ausführend eingebunden.

Die HWZ unterscheidet nicht strukturell zwischen Mittelbau und Lehrkörper, zumal keine klassischen Lehrstühle (mit entsprechenden Hierarchien) institutionalisiert sind und Mitarbeitende auf Qualifikationsstellen regulär als Dozierende eingesetzt werden und auch in den Gremien und Gefässen (ebenso wie Hochschullehrer:innen) Einsitz haben.

Die Festlegung und Zuweisung der Aufgaben im Rahmen der Qualitätssicherung erfolgt über die Schulleitung unter Beratung durch die Stabsstelle Qualitätsmanagement (QM), welche die Umsetzung sicherstellt.

In der Tabelle sind die institutionalisierten Gefässe und deren hierarchische Stellung (Ebene) inklusive Verweis auf die im Sinne der Qualitätssicherung unmittelbar eingebundenen Stellen (Output) sowie der Prozessbezug aufgelistet.

1 Tabelle: Einbezug repräsentativer Gremien in Qualitätssicherungssystem

Ebene	Gefässe	Output an	(Weiter-) Entwicklung	Umsetzung	Überprüfung
Verwaltungsrat (VR)	- VR-Meetings - VR-Workshops	Rektor Schulleitung	x		x
Fachhochschulrat HWZ (FHR HWZ)	- Fachhochschulratssitzung	Rektor	(x)		x
Schulleitung (SL)	- Schulleitungssitzungen - Strategie-Workshop	Übergreifend	x	(x)	x
Erweiterte Schulleitung (ESL) und Kader	- Strategie-Workshop	Schulleitung	x	(x)	
Mitarbeitende Verwaltung	- HWZ-Meeting - Mitarbeitenden-Forum - Teamsitzungen - MbO - Mitarbeitendenbefragung (3-Jahres-Rhythmus)	Schulleitung Hochschulservices	(x)	x	

Fachreferent:innen	- Fachreferatsmeetings - Fachreferatsdialoge	Hochschulentwicklung	(x)	x	x
Mitarbeitende Lehre (Dozierende)	- Doziererentag - Dozierendenkonvent - Kursevaluation Dozierende - Feedback Dozierende - Hospitationen	Schulleitung Hochschulentwicklung Qualitätsmanagement Evaluations-Ausschuss	(x)	x	x
Studierende	- Studiengruppen-sprecher:innengespräche - Kursevaluation - Diplomandenbefragung - Studiengangsevaluation	Evaluations-Ausschuss Studiengangsleitung Qualitätsmanagement	(x)		x
übergreifend	- Bachelor-Meeting - Master-Meeting - (Weiterbildungsmeeting) - Forschungskommission (ehem. Forschungsrat)	Schulleitung Qualitätsmanagement Hochschulentwicklung	x	x	x

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass der Einbezug der verschiedenen Hochschulangehörigen grundsätzlich geregelt ist und dass die Partizipation auch nach der Erstakkreditierung verstärkt bzw. expliziert wurde (so wurde zum Beispiel das Leitbild ergänzt oder in den Verträgen mit den Studierenden garantierte Mitwirkungsrechte formalrechtlich verankert).

Die HWZ lebt gemäss ihrem eigenen Anspruch eine Kultur der Partizipation, was auch von den Studierenden entsprechend bestätigt wurde (z. B. «Open door policy» seitens der Lehrgangleitungen). In der obenstehenden Tabelle legt sie dar, welche Mitwirkungsgefässe in ihrer Einschätzung der Umsetzung dieses Standards dienen.

Die Gutachtergruppe ist der Ansicht, dass die HWZ für den Einbezug in die Umsetzung des Qualitätssicherungssystems tatsächlich über diverse Gefässe und Mechanismen verfügt.

Jedoch konnte die Mitwirkung der Studierenden an der Erstentwicklung und grundlegenden Konzeption (Entwicklung) des QM-Systems – wie vom Standard 1.3 gefordert – durch die schriftlichen Unterlagen und durch die Gespräche – nicht deutlich bestätigt werden. Eine informelle Beteiligung der Studierenden an der Entwicklung des QM-Systems darf angenommen werden, jedoch empfiehlt die Gutachtergruppe, in kommenden Überarbeitungen die studentische Beteiligung noch stärker zu systematisieren und zu institutionalisieren: Da sich die nach der Erstakkreditierung erstellten «Richtlinien zur Mitwirkung der Studierenden» derzeit in Überarbeitung befinden, soll der Einbezug in die Entwicklung des QM-Systems dort integriert werden.

Die Studierenden sind auch in der Kompetenzmatrix und im Prozessmanagement als Anspruchsgruppe nicht abgebildet.

Nach Ansicht der Gutachterinnen und Gutachter liegt in der Stakeholdergruppe der Studierenden eine reiche Ressource, die verstärkt für die weitere Entwicklung des QM-Systems genutzt und eingebunden werden sollte. Eine nachträgliche Kommunikation und explizite Offenlegung der Mitwirkungsergebnisse würde die Sichtbarkeit und Wertschätzung der involvierten Gruppen erhöhen.

Als Beispiel hierfür ist der Prozess der Weiterentwicklung von Studiengängen zu nennen (strukturell wie inhaltlich). Ebenso könnte das umfangreiche Feedback der Studierenden strukturiert und systematisch genutzt werden, um die Weiterentwicklung von und insbesondere die Anwendungsfertigkeiten der Dozierenden im Umgang mit MyHWZ zu optimieren (Aufbau und Support für Dozierende).

Die Mitarbeitenden in der Verwaltung und die Dozierenden sind durch diverse Prozesse und Kanäle in das QM-System partizipativ eingebunden. Verschiedene Teilnehmende an den Gesprächen haben berichtet, wie sie einerseits in der Umsetzung des QM-Systems eingebunden sind und sich andererseits auch an der (Weiter-)Entwicklung beteiligen, indem sie beispielsweise Anpassungen in Fragebögen bewirken oder wichtige Verwaltungsprozesse (z. B. bei der Stunden-/Raumplanung) mitprägen. Die Mitwirkung wird nach Ansicht der Gutachtenden demnach gewährt. Auch hier gilt jedoch, dass diese noch stärker sichtbar gemacht werden könnte.

Die Gutachterinnen und Gutachter haben sich mit der spezifischen Personalstruktur der HWZ auseinandergesetzt: Die grosse Anzahl an Dozierenden mit kleinen Pensen stellt besondere

Anforderungen an die Anbindung an das QM-System. Sie stellen fest, dass die HWZ Anstrengungen unternimmt, die Dozierenden bestmöglich an die Prozesse anzubinden (Onboardings, Fachreferent:innen-Struktur, welche die Schnittstelle zu den Dozierenden herstellen etc.) und ihr dies auch gut zu gelingen scheint. Zudem erkennt die Gutachtergruppe an, dass der «Praxisanspruch» an die Lehre der HWZ sich glaubwürdig darin reflektiert, zahlreiche Dozierende einzusetzen, die hauptberuflich ausserhalb der Hochschule tätig sind. Gerade für die Zielgruppe berufsbegleitender Studierender ist die unmittelbare Anwendbarkeit des in der Hochschule erworbenen Wissens ein Mehrwert.

Wie in der Selbstbeurteilung beschrieben ist der «Mittelbau» an der HWZ keine eigene Personalkategorie, sondern integral unter dem Personal (Dozierende, Verwaltung) mit entsprechenden Mitwirkungsrechten ausgestattet (vgl. Standard 2.3). Ohne Einfluss auf die Bewertung regt die Gutachtergruppe an, auch im Lichte der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu überlegen, ob eine Personalstrategie «Mittelbau» hilfreich sein könnte. Mit Blick auf die Entwicklungen im Forschungsbereich ist die parallele Etablierung eines starken Mittelbaus förderlich.

Schlussfolgerung

Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 1.3 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung 1:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die Studierenden in der Prozesslandschaft abzubilden und verstärkt in die Weiterentwicklung des QM-Systems einzubinden. Verbindlich formulierte Vorgaben zur kontinuierlichen Einbindung der Studierenden in den «Richtlinien zur Mitwirkung der Studierenden» wären hierzu hilfreich.

Standard 1.4:

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Sowohl das Qualitätssicherungssystem wie auch die Qualität an sich erfolgt an der HWZ über interne und externe Prüfungen. Sie werden dabei als Standortbestimmungen verstanden, getreu nach dem Prinzip des Qualitätskreislaufs «Plan – Do – Check – Act» um entsprechend die Zweckmässigkeit der Qualitätssicherung auszuweisen, Verbesserungen anzuregen und adäquate Folgeaktivitäten zu initiieren. Wichtig ist dabei insbesondere auch die Balance zwischen Kontinuität und Veränderung. Mit einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) können Verbesserungen jederzeit angestossen und umgesetzt werden. Gleichzeitig benötigen verschiedene Stakeholder auch die Kontinuität (z. B. Studierende in bestehenden Studiengängen, Dozierende in der Semesterplanung). Die Prüfung soll darum nicht nur Verbesserungen anstossen, sondern auch Bewährtes bestätigen und damit sichern, dass gute Praktiken nicht aufgegeben werden.

Die Definition des Qualitätssicherungssystems erfolgt über den regulären Strategieprozess. Es unterliegt damit selbst der Qualitätssicherungsstrategie und der Gesamtstrategie der HWZ. Grundsätzlich wird ausserdem eine ausgewogene Kombination von internen und externen Prüfungen angestrebt, die zeitlich aufeinander abgestimmt sind. Interne Prüfungen sollen kontinuierlich stattfinden, externe in der Regel periodisch.

Zu den Instrumenten für die interne Prüfung gehören die Überprüfung der Prozesslandkarte, inkl. der Überprüfung der Zweckmässigkeit der KPIs, sowie das Projektmanagement für den Akkreditierungsprozess. Bei der jährlichen Erhebung der Kennzahlen durch das Prozessmanagement werden gleichzeitig auch die Prozesse und die Zweckmässigkeit der KPIs geprüft. Änderungen in Prozessen und KPIs können von den Mitarbeitenden ausserdem jederzeit an das Prozessmanagement eingereicht werden. Dort werden die Neuerungen im tabellarischen Prozessmodell gesammelt und an die Prozessowner versendet. Für die Akkreditierung wurden ausserdem – als periodische Massnahme – alle Prozesscluster grundlegend geprüft und Anpassungen aufgrund von organisationellen Änderungen nachgezogen, soweit diese nicht schon unterjährig angepasst worden waren. Da die Prozesse unabhängig von der Organisationsstruktur sind, waren die Prozesse der neu aufgebauten Hochschulentwicklung beispielsweise noch nicht gebündelt und wurden nun, wo möglich und sinnvoll, auch in der Prozesslandkarte in Einheiten zusammengefasst. Beim Projektmanagement für den Akkreditierungsprozess handelt es sich um einen Führungsprozess, der eigens definiert ist und das interne Management der Akkreditierung umfasst.

Die externe Prüfung erfolgt über die Akkreditierung / Re-Akkreditierung in Form einer formalen externen Prüfung. Sie findet periodisch alle sieben Jahre statt. Weiter findet in kürzeren Abständen und weniger formell der Austausch von Mitarbeitenden mit Peers anderer Hochschulen statt (z. B. im Rahmen der Association of Management Schools, eduhub, Erfahrungsgruppen etc.). Auch Partner der Hochschule (z. B. Unternehmen in gemeinsamen Projekten, Gastdozierende usw.) liefern wertvolle Feedbacks, die in informellen Verfahren in die Qualitätssicherungsstrategie einfließen können.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass die HWZ über verschiedene Massnahmen und Instrumente verfügt, mit welchen das Qualitätssicherungssystem intern und extern überprüft und angepasst wird; die Überprüfung der Zweckmässigkeit ist gegeben. Insbesondere der Prozess über die KPIs, welche kontinuierlich überwacht und gegebenenfalls adaptiert werden, ist nach Auffassung der Gutachterinnen und Gutachter etabliert. Sie regen an, die studentische Partizipation in der Weiterentwicklung des QM-Systems (vgl. Standard 1.3) auch aus einer «Meta-Evaluations-Perspektive» zu verankern: Wie tragen die Studierenden zur Weiterentwicklung des QM-Systems bei? Welche Prozesse sind dafür vorgesehen?

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, bei der Weiterentwicklung des Systems Verschlinkungen bzw. Vereinfachungen zu prüfen, um die Komplexität des QM-Systems in Anbetracht der Grösse der HWZ allfällig zu verringern.

Schlussfolgerung

Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 1.4 als vollständig erfüllt.

Prüfbereich II: Governance

Standard 2.1:

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Die HWZ verfügt über ein umfassendes, in den Jahren weiterentwickeltes Qualitätsmanagementsystem, das darauf ausgerichtet ist, sowohl den gesetzlichen Leistungsauftrag zu erfüllen und die strategischen Zielsetzungen zu erreichen als auch die Erwartungen der Studierenden zu erfüllen. Die Aufsicht über die Festlegung und Einhaltung der Corporate Governance obliegt dem Verwaltungsrat der HWZ (VR). Der VR legt gemäss Organisationsreglement die Grundsätze und Vorgaben für die Qualitätssicherung und -entwicklung fest. Dazu gehören die Qualitätssicherungsstrategie als integrierter Teil der Gesamtstrategie der HWZ sowie deren Umsetzung durch spezifische Verfahren und Instrumente pro Organisationsbereich. Das Qualitätsmanagement ist ein ständiges Traktandum im VR-Reporting und an jeder VR-Sitzung. Behandelt werden strategische und institutionelle, aber auch operative Qualitätsfragen. Dabei stützt sich der VR einerseits auf Anträge, die „bottom-up“ erarbeitet und vorgängig von der Stabsstelle Qualitätsmanagement und in der Schulleitung (SL) behandelt worden sind. Damit ist sichergestellt, dass Qualitätsanliegen aus allen Bereichen der HWZ direkt eingebracht werden können. Dieser kurze Instanzenweg erlaubt es zudem, rasch auf Qualitätsanliegen und -probleme zu reagieren. Der VR kann andererseits aus eigener Initiative qualitätsspezifische Grundlagen, Vorgaben oder Massnahmen definieren bzw. intervenieren. Der Fachhochschulrat HWZ ist zuständig für hochschulrechtliche Belange. Er beaufsichtigt die Erfüllung der kantonalen und eidgenössischen Fachhochschulgesetzgebung, soweit diese auf die HWZ Anwendung finden. Er genehmigt die Prüfungs- und Studienordnungen der Aus- und Weiterbildungen und entscheidet über Rekurse gegen Entscheide der Prüfungskommissionen. Er verleiht Professorinnen- und Professorentitel. Zudem regt er Massnahmen an, welche die Qualität der Bildung und Forschung betreffen.

Auf strategischer Ebene stellt ein klar strukturierter Strategieprozess sicher, dass der VR gesamtstrategische Aspekte („top-down“) und die operativen Einheiten gesamtschulische oder bereichsspezifische Anliegen („bottom-up“) einbringen können. Dadurch werden auch Anforderungen relevanter Stakeholder aus dem näheren wie weiteren Umfeld der HWZ (Lehrbetrieb sowie Wirtschaftspraxis: Studierende, Dozierende, Mitarbeitende, Beiräte, Alumni/-ae, Arbeitgebende, Verbände) berücksichtigt. Der Strategieprozess stellt zudem die Abstimmung der Strategie mit dem Fachhochschulrat HWZ sicher. Durch jährliche Strategieprozesse wurde die Strategie 2022+ angepasst. 2023 wird die Strategie umfassend erneuert.

Die Strategie der HWZ und die sich daraus ergebenden strategischen Ziele, Projekte und Aufgaben werden im Strategiepapier der HWZ festgelegt und jährlich vom VR mit der Schulleitung (SL) und der Erweiterten Schulleitung (ESL) im Strategieworkshop besprochen, aktualisiert und ergänzt. Die operative Umsetzung erfolgt über etablierte Leitungs- und Organisationsmechanismen:

- Leitungsorgane (Schulleitung, Erweiterte Schulleitung, Kader)
- Reporting (z. B. VR-Report des Rektors)
- Controlling (z. B. Prozesscontrolling)
- Risk Management
- Führungs- und Organisationsstruktur

Besondere Erwähnung verdient im vorliegenden Zusammenhang die Stabsstelle Qualitätsmanagement (QM), welche im gesamten Qualitätssicherungssystem der HWZ eine tragende Rolle hat.

Die Stabsstelle QM ist in der Entwicklung, Sicherung und Kontrolle der Qualität in allen Bereichen der HWZ tätig, wobei der Schwerpunkt im Bereich der Lehre liegt. Dies umfasst einerseits namentlich die interne Compliance, also die Definition und Umsetzung aller für die HWZ qualitätssichernden, massgeblichen Regeln, Bestimmungen, Richtlinien und Beschlüsse. Das QM führt andererseits strategische Projekte (wie z. B. Akkreditierungen) in eigener Verantwortung oder zusammen mit dem Rektor durch. Im Tagesgeschäft berät und begleitet das QM die verschiedenen leistungserbringenden Stellen der HWZ, insbesondere Studiengangs- resp. Institut- und Centerleitungen sowie Fachreferent:innen und Dozierende.

In der Organisationsstruktur ist die Stabsstelle Qualitätsmanagement (QM) direkt dem Rektor unterstellt und damit gegenüber allen Leistungsbereichen der HWZ unabhängig. Der Leiter, die Leiterin Qualitätsmanagement erhält die Einladungen aller Führungsgremien und ist berechtigt, an diesen Sitzungen teilzunehmen; er/sie entscheidet dabei nach eigenem Ermessen.

Die Corporate Governance der HWZ stellt das Erfüllen des vorliegenden Standards insbesondere mit folgendem Regelwerk sicher:

Das Organisationsreglement des VR der HWZ vom 27.05.2011 regelt die Aufgaben und Kompetenzen sowie die interne Organisation und die Zeichnungsberechtigung des Verwaltungsrates der HWZ sowie die Bestellung und den Aufgabenbereich des Rektors.

Dem Fachhochschulrat HWZ obliegt die Aufsicht in Belangen der Lehre an der HWZ nach Massgabe der Bestimmungen des Reglements des Fachhochschulrates HWZ. Er ist zuständig für hochschulrechtliche Belange der HWZ. Er genehmigt die Prüfungs- und Studienordnungen. Er entscheidet über Rekurse gegen Entscheide der Prüfungskommissionen. Er verleiht Professorinnen- und Professorentitel (Verleihung von Professor:innentiteln*). Er regt Massnahmen an, welche die Qualität der Bildung und Forschung betreffen.

Die Kompetenzmatrix HWZ ist ein Bestandteil des Organisationsreglements des VR und legt die Kompetenzen der obersten Organe – Generalversammlung (GV) bis Schulleitung (SL) – fest. Die Kompetenzmatrix wurde letztmals am 22.12.2022 angepasst.

Die Unterschriften- und Kompetenzregelung wurde vom VR per 01.01.2011 verabschiedet und regelt auf operativer Stufe, welche Funktion welche Verpflichtungen eingetht und dafür auch unterschreiben darf.

Die Organisationsstruktur/das Organigramm der HWZ per 01.12.2022 zeigt die Führungsstruktur der HWZ, die in Bezug auf die Führung der Center und Institute eine Matrixorganisation ist. Das Organigramm wird periodisch resp. bei jeder personellen Veränderung aktualisiert. Eine zweite Fassung enthält zudem alle Stellvertretungsregelungen.

Im Strategieprozess HWZ wird geregelt und aufgezeichnet, wie und welche strategischen Themen von welchen Organen bzw. Stellen in welchem Zeitraum eingebracht und behandelt werden.

Das Strategiepapier „Strategie HWZ 2022+“ umschreibt die Strategie der HWZ, die vom VR am 27.11.2019 für die Periode 2020–2022/23 verabschiedet wurde. Sie bildet die Grundlage für die weiteren strategischen Arbeiten bis Ende 2023. Die Strategie HWZ 2027 wird derzeit erarbeitet.

Die Qualitätssicherungsstrategie der HWZ ist in der Gesamtstrategie der HWZ verankert. Die Zuständigkeiten in strategischer und operativer Hinsicht sind gemäss Kompetenzmatrix geregelt.

Das Management Information System (MIS) Cockpit ist ein institutionalisiertes Reporting-Tool, das dem VR sowie der SL einen guten Überblick über die wichtigsten Kennzahlen und Entwicklungen an der HWZ gibt. Er wird einmal im Trimester erstellt.

Darüber hinaus gibt das Reporting des Rektors an VR-Sitzungen einen aktuellen Überblick über den Geschäftsverlauf, den gegenwärtigen Stand der Projekte sowie über ausserordentliche Entwicklungen oder Ereignisse an der HWZ

In den operativen Führungs- und Entscheidungsprozessen ist die Qualitätssicherung ebenfalls gewährleistet, so insbesondere

- in den Gremien Schulleitung, Master-Ausschuss sowie Bachelor-Ausschuss (fixes Traktandum in allen Meetings)
- gegenüber den Fachreferent:innen (fixes Traktandum an Fachreferent:innentreffen)
- gegenüber den Dozierenden (fixes Traktandum am Dozierendenkonvent und Dozierendentag)
- gegenüber den Mitarbeitenden (regelmässiges Traktandum an HWZ-Meetings)
- gegenüber den einzelnen Mitgliedern der SL und ESL (in den Job-Description bzw. MbO ist das Sicherstellen der Qualität in den jeweiligen Aufgabenbereichen, in Zusammenarbeit mit der Stabsstelle Qualitätsmanagement, ausdrücklich vorgesehen)

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass die Governance-Struktur geregelt ist und dass diese es der HWZ ermöglicht, den Auftrag zu erfüllen. Die Auflösung der ZFH als Dachorganisation hatte zur Folge, dass die HWZ einen (eigenen) Fachhochschulrat installiert hat. Dieser verfügt über ein FHR-Reglement, welches zum Zeitpunkt der Vor-Ort-Visite vorliegt. In der Praxis hatte die Auflösung der ZFH keine grösseren Auswirkungen für die HWZ zur Folge, da diese schon lange bekannt waren und daher die nötigen Anpassungen hatten vorgenommen werden können.

Die privatrechtliche Struktur ist von der hochschulrechtlichen getrennt. Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass die Governance funktioniert. In der Aussenperspektive ist die Matrix-Organisationsstruktur bzw. die Darstellung der Verantwortlichkeiten ausserordentlich komplex und daher schwer nachvollziehbar. Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, das Organigramm zu vereinfachen, damit Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche klar ersichtlich sind. Die strukturelle Veränderung seit der Erstakkreditierung hinsichtlich der neuen Einheit «Forschung & Hochschulentwicklung» heben die Gutachterinnen und Gutachter ausdrücklich positiv hervor. Die neue Einheit stärkt die Entwicklung der Hochschule insgesamt und hilft, die vor Jahren initiierte, stärkere Verankerung der Forschung (und den Transfer in die Lehre) nochmalig zu optimieren. Die Gutachterinnen und Gutachter loben des Weiteren, dass die Struktur der HWZ eine der grossen Stärken der Hochschule, namentlich deren Agilität, unterstützt: Neuerungen (z. B. im Angebotsportfolio) können sehr schnell umgesetzt werden (Stichwort «time to market»), was der Hochschule einen Wettbewerbsvorteil bieten kann. Bei der weiteren Organisationsentwicklung sehen die

Gutachterinnen und Gutachter insbesondere Bedarf, die Funktionen und Verantwortlichkeiten derart abzusichern, dass nicht zu viel Verantwortung auf Einzelpersonen liegt bzw. dass deren Aufgaben auch strukturell abgesichert sind, insbesondere für den Fall von personellen Wechsels oder Ausfällen. Die HWZ ist als privates Fachhochschulinstitut nur indirekt an swissuniversities angebunden, da die privaten Hochschulen insgesamt nur einen Sitz haben. In dieser Hinsicht hat sich der Informationsfluss seit der Auflösung der ZFH eher zum Negativen verändert. Die HWZ muss über die aktuellen hochschulrechtlichen Grundlagen (z. B. «Verordnung Koordination der Lehre») jederzeit auf dem aktuellen Stand sein. Während die Anbindung an swissuniversities durch die HWZ selbst nicht verstärkt werden kann, empfehlen die Gutachterinnen und Gutachter der HWZ, die Vernetzung mit anderen (privaten wie öffentlichen) Fachhochschulen auch über andere Gremien und Kontakte zu verstärken, um die Vernetzung im Schweizerischen Hochschulraum zu optimieren und langfristig sicherzustellen (Empfehlung unter Standard 3.4).

Schlussfolgerung

Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 2.1 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung 2:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, das Organigramm zu überprüfen und dessen Darstellung zu optimieren. Dabei könnte es hilfreich sein, einen obersten Steuerungskreis einzuführen, bei dem alle wesentlichen Themen zusammenlaufen und der alle beteiligten QM-Stakeholder repräsentativ involviert.

Empfehlung 3:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die Funktionen personenunabhängig abzusichern.

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Die HWZ verfügt über ein umfassendes Daten- und Analysesystem, welches sowohl quantitative als auch qualitative Informationen systematisch erfasst und bedarfsgerecht bereitstellt. Das System ist erstens darauf ausgerichtet, alle HWZ-relevanten Informationen zu erfassen und anschliessend funktionspezifisch zu verdichten. Zweitens beruht es auf Datenquellen aus allen Organisationsbereichen. Drittens werden die entsprechenden Daten mittels klar beschriebener Prozesse und Tools aufbereitet und so bereitgestellt, dass die jeweiligen Empfänger:innen ihre Steuerungs- und Kontrollaufgaben wahrnehmen und laufende operative wie auch strategische Entscheidungen in Kenntnis aller relevanter und aktueller Fakten treffen können.

Zahlreiche Datenquellen aus allen Organisationsbereichen bilden die Ausgangslage für die Erhebung aller relevanten Informationen. Quantitative Daten werden vor allem aus dem Finanz-

und Rechnungswesen sowie dem Schuladministrationssystem (ERP) erhoben; dabei stehen Daten zur operativen Führung (Produktrechnungen, Rentabilität, Liquidität, Anzahl Studierende, Quote für a. o. Zulassungen in MAS-Studiengängen etc.) sowie Kennzahlen zur finanziellen Kontrolle und Aufsicht (insbesondere Bilanz und Erfolgsrechnung) im Vordergrund. Qualitative Informationen (aber auch quantitative Daten) stammen vorab aus den Evaluationen und Feedbackgefässen in den Bereichen Lehre, Forschung und Dienstleistungen und jenen des Personalmanagements. Eine Übersicht zu den wichtigsten Daten bieten das Prozesscontrolling und – aggregiert nach Empfänger:innen – das Management Information System (MIS) für den VR resp. die SL. Eine Übersicht über die wichtigsten Datenquellen je Bereich findet sich in der Qualitätssicherungsstrategie.

Die bedarfsgerechte Bereitstellung der relevanten Daten erfolgt über verschiedene definierte Controllingprozesse innerhalb des Daten- und Analysesystems, und zwar in jedem Organisationsbereich und entlang des Qualitätskreislaufes. Die Aufbereitung der Daten mündet in Analysen, Statistiken und Berichte. Die Berichterstattung geschieht über verschiedene Kanäle und Hierarchiestufen – und damit in unterschiedlichsten Verdichtungen, entsprechend den Aufgaben und Kompetenzen der Empfänger:innen. An wen sich die entsprechenden Informationen richten und welche Massnahmen daraus abgeleitet werden, kann ausgehend von den wichtigsten Datenerhebungspunkten, die an der HWZ bestehen, wie folgt zusammengefasst werden:

Qualitätsmanagement: Alle Informationen, die von dieser Stabsstelle erhoben werden, beruhen auf entsprechenden Konzepten und Prozessbeschreibungen. Insbesondere die verschiedenen Evaluationsergebnisse, aber auch Daten zu Plagiatsüberprüfungen, zur Erfüllung der Weiterbildungspflicht der Dozierenden, zu Hospitationen etc. werden umfassend in der Schulleitung (SL) oder – je nach Thema – in deren Ausschüssen besprochen und allfällige Massnahmen beschlossen. Anschliessend werden die Informationen dem Verwaltungsrat (VR) im Rahmen des institutionalisierten Reportings (Management Information System; VR-Reporting des Rektors) vorgelegt und von diesem im Rahmen der VR-Sitzungen besprochen.

Finanzmanagement: Auch in diesem Bereich sind die Prozesse zur Datenerhebung dokumentiert). Die finanziellen Kennzahlen zur Unternehmensführung (Trimesterabschlüsse, Hochrechnungen, Deckungsbeitragsrechnungen, Geldflussrechnung) werden regelmässig dem VR sowie der SL und ESL vorgelegt. Der VR erhält zudem die für seine Aufsichts- und Kontrollfunktionen wichtigsten Kennzahlen und Informationen verdichtet im Management Information System (MIS). Darüber hinaus wird der VR im Rahmen des regelmässigen Reportings über ausserordentliche Ereignisse und Entwicklungen informiert, in dringenden Fällen umgehend. Das Finanzcontrolling überprüft die Einhaltung des Budgets und der definierten Kennzahlen trimesterweise und stellt die Information der jeweils verantwortlichen Stellen sicher.

Prozessmanagement: Dieser Bereich umfasst die Prozessgestaltung inkl. Dokumentation, die Prozessbewertung inkl. Prozesscontrolling sowie die kontinuierliche Prozessoptimierung. Als Grundlage für Letztere ist das Prozesscontrolling mit der Prüfung und Berichterstattung zu den Prozesskennzahlen und Messgrössen eine wesentliche Voraussetzung. Dabei werden je Prozess spezifische Kennzahlen und Zielgrössen (Key Performance Indicators KPIs) im Rahmen der Prozessgestaltung definiert und im Rahmen des Prozesscontrollings erhoben und analysiert. Die KPIs sind auf das Erreichen der Prozessziele und das Optimieren der Prozesse ausgerichtet. Typischerweise werden Zielgrössen zur Messung der Qualität des Prozessergebnisses, der Termineinhaltung des Prozesses sowie der Prozessleistung definiert. Die Berichterstattung erfolgt jährlich an die SL und die Prozessverantwortlichen.

Neben dem Qualitäts-, Finanz- und Prozessmanagement bestehen diverse weitere Datenerhebungspunkte; so z. B. die Stunden- und Raumplanung (namentlich: Raumauslastungsdaten, hochschulstatistische Daten gemäss gesetzlichen Vorgaben), die Administration der Studiengänge (namentlich: Studierendenzahlen, Notenverwaltung) und die Forschung (namentlich: Resonanz Publikationstätigkeit, Auswertung Forschungsengagement).

Durch die definierten Kommunikationsprozesse wird sichergestellt, dass die interne Kommunikation funktioniert und damit alle verantwortlichen Personen alle relevanten und aktuellen Informationen, die sie für operative und strategische Entscheidungen benötigen, zeitgerecht erhalten.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachtergruppe attestiert der HWZ ein elaboriertes System zur Bereitstellung von Daten in allen Leistungsbereichen, welche für die Steuerung der Institution vorbildlich genutzt werden. Die Daten werden zielgruppenspezifisch aufbereitet und entsprechend verwendet. Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich anlässlich der Gespräche davon überzeugen, dass die aufbereiteten Daten in den Reportingprozessen auch dem Verwaltungsrat zur Erfüllung seiner Aufgaben dienlich sind.

Die Gutachtergruppe anerkennt die Fähigkeit der HWZ, auf Basis ihrer Daten operative und strategische Entscheidungen zu treffen. Die HWZ verfügt über gut etablierte Konzepte und Mechanismen im Umgang mit strukturelevanten Daten. Die HWZ erfüllt damit den Standard in Bezug auf Kennzahlen, operative und strategische Entscheidungen.

Schlussfolgerung

Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 2.2 als vollständig erfüllt.

Standard 2.3:

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Die HWZ legt als private Hochschule grossen Wert auf den angemessenen Einbezug der wesentlichen Stakeholder, um die Qualität in allen Leistungsbereichen ständig zu verbessern. Das Institut für Strategisches Management/Stakeholder View hat seit seiner Gründung im Jahr 2003 den strategischen Ansatz der Stakeholder View ständig weiterentwickelt und in das Strategieverständnis der HWZ eingebracht. Die systematische Integration aller wesentlichen Stakeholder hat die HWZ bereits im Rahmen des EFQM-Zertifizierungsverfahrens «Recognized for Excellence» dargelegt. Nebst der Festlegung der relevanten Stakeholdergruppen sowie den

damit verbundenen strategischen Prozessen und Reglementen überprüft die HWZ systematisch, ob die vorgesehenen Einbezugs- und Mitwirkungsformen der verschiedenen Stakeholdergruppen auch möglichst effektiv auf die Qualitätssicherungsstrategie ausgerichtet sind.

Die Stakeholderintegration an der HWZ wird anhand der folgenden drei Subdimensionen operationalisiert.

Identifikation der Stakeholder:

Die Stakeholdergruppen werden einerseits durch die gesetzlichen Vorgaben bestimmt (Hochschulförderungs- und koordinationsgesetz HFGK, Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area ESG). Hierzu zählen die sogenannten Kernstakeholder. Andererseits leiten sich die Stakeholdergruppen aus dem Strategieverständnis der HWZ ab. Hierzu zählen die sogenannten strategischen Stakeholder. Die HWZ holt die Sichtweisen und Ansprüche dieser beiden Stakeholderkategorien namentlich durch systematisch durchgeführte Befragungen, regelmässig stattfindende Gesprächsrunden und kontinuierliche Kontaktpflege ab. Zudem steht die HWZ in einem weniger formalisierten Prozess mit weiteren Stakeholdern, den sogenannten operativen Stakeholdern, in Kontakt, der meist informativer Natur ist. Die wichtigsten Stakeholdergruppen werden im Partnermanagement und in der Folge beschrieben.

Die Interaktion mit den wichtigsten Stakeholdern zur Wahrung und Vertretung deren Interessen ist wie folgt:

Kernstakeholder:

Die Studierenden bringen ihre Anliegen vor allem über die verschiedenen systematischen Evaluationen (z. B. Kursevaluationen), über regelmässig stattfindende Meetings der Studiengruppen mit ihren Studiengangsleitungen sowie (im Ausbildungsbereich) über institutionalisierte Studiengruppensprecher:innengespräche ein.

Für die Dozierenden gibt es einerseits mit dem Dozierendenkonvent und -tag institutionalisierte Mitwirkungsgefässe auf HWZ-Gesamtebene. Andererseits bieten die Meetings der jeweiligen Fachschaften Gelegenheit, fachschaftsspezifische Anliegen einzubringen. Mit den Studiengangsleitungen finden Besprechungen zu studiengangsspezifischen Aspekten statt. Evaluationen (z. B. Dozierendenumfragen) und Hospitationen bilden weitere Feedback- resp. gegenseitige Beratungsgefässe.

Die Fachreferent:innen bringen ihre Erwartungen und Interessen in den zweimal jährlich stattfindenden Fachreferent:innentreffen ein. Neben diesen Treffen, die fachreferatsübergreifenden Themen gewidmet sind, dienen einmal jährlich durchgeführte Fachreferent:innendialoge zur Standortbestimmung fachspezifischer Herausforderungen. Fachreferent:innenreportings sowie periodische Besuche der Fachreferent:innen in Bachelor-Meetings bilden zusätzliche Anlässe, an denen Informationen ausgetauscht werden.

Die festangestellten Mitarbeitenden sind einerseits im sogenannten HWZ-Mitarbeitenden-Forum organisiert. Dort beschlossene Vorschläge gelangen direkt in die Schulleitung (Standardtraktandum) oder zum Rektor. Andererseits können Mitarbeitende Anliegen direkt bei ihren Vorgesetzten oder über das standardisierte Vorschlagswesen wie auch über das regelmässige HWZ-Meeting einbringen. Zudem wird alle drei Jahre eine umfassende Mitarbeitendenbefragung durchgeführt, in deren Rahmen auch individuelle Anliegen adressiert werden können. Auch in den jeweiligen Team-Meetings besteht die Möglichkeit, Anliegen gemeinsam zu diskutieren und Rückfragen zu HWZ-relevanten Entwicklungen zu stellen.

Strategische Stakeholder:

Die Bildungsdirektion besitzt Mitwirkungsrechte, die ihr als hochschulrechtlich oberstes Aufsichtsorgan zustehen. Sie übt diese Mitwirkung über einen institutionellen Dialog mit dem Rektorat der HWZ aus, etwa durch regelmässige Gespräche zwischen der Chefin / dem Chef des Hochschulamtes und der Rektorin / dem Rektor oder durch schriftliche Anfragen bzw. Stellungnahmen.

Die Eigentümer und alleinigen Träger der als Aktiengesellschaft konstituierten HWZ, der Kaufmännische Verband (KV) Schweiz und die Stiftung Juventus Schulen, nehmen ihre Interessen über die Generalversammlung (GV) und den Verwaltungsrat (VR) wahr. Der VR tagt regelmässig – und bei dringenden Geschäften auch ausserordentlich – mit der Rektorin / dem Rektor sowie im Strategieprozess mit der Schulleitung (SL) und erweiterter Schulleitung (ESL).

Die Ehemaligen – im Verein «HWZ-Alumni» organisiert – werden im Strategieprozess einbezogen, indem das Alumni-Präsidium periodisch zum Kadermeeting eingeladen wird. Umgekehrt vertritt ein Mitglied der SL die HWZ im Vorstand der Alumni-Organisation. Zur systematischen Erhebung der Meinungen der Ehemaligen werden zudem zyklisch Absolvent:innenbefragungen durchgeführt. Damit ist ein wechselseitiger Austausch der Interessen und Anliegen gewährleistet.

Die Arbeitgeber:innen werden vor allem über das 2022 eingeführte Partnermanagement betreut. Durch regelmässige Besuche und Gespräche mit Grossunternehmen sowie kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) können deren Aus- und Weiterbildungsanforderungen in Erfahrung gebracht und in die HWZ-Studiengänge implementiert werden. Zudem werden wichtige Inputs zur Weiterentwicklung der HWZ auch über Fokusgruppen eingeholt.

Die Beiräte bringen namentlich über die regelmässigen Beirat-Meetings branchen- und standesspezifische Anliegen, Erfahrungen und Trends ein, die vor allem für die Curricula der Studiengänge sowie für die strategische Entwicklung der HWZ zentral sind.

In der Scientific Community erfolgt die Vernetzung durch Einsitz in Leadership-Teams von akademischen Konferenzen (z. B. Social Issue Management Divison (SIM) der Academy of Management), institutionelle Kooperationen (z. B. Darden Business School, University of Virginia), Forschungsk Kooperationen in SNF-Projekten (z. B. Universität St. Gallen), Kongressbeiträge (z. B. Strategic Management Society), Reviewertätigkeit (z. B. Academy of Management Review) und Journalpublikationen (z. B. Business & Society).

Operative Stakeholder:

Mit diesen Stakeholdergruppen, wie z. B. der Öffentlichkeit oder den Medien, pflegt die HWZ einen eher situativen und einzelfallbezogenen Austausch, um einerseits entsprechende externe Informationsbedürfnisse und andererseits eigene Kommunikationsanliegen zu erfüllen.

Mit Blick auf alle Gruppen werden neben den erwähnten systematisierten Einbezugsformen auch persönliche informelle Gespräche resp. Kontakte genutzt, um Bedürfnisse und Meinungen einzubringen resp. abzuholen. Des Weiteren werden Rückmeldungen zu (Beratungs- und Informations-)Anlässen sowie das Echo auf Publikationen gesammelt und ausgewertet, um das Angebot der HWZ bedürfnisgerecht zu gestalten und entsprechend der Erwartungen von potenziellen Studierenden, Unternehmen und Auftraggebenden weiterzuentwickeln.

Alle Stakeholderbeziehungen sind im Prozessmanagement der HWZ abgebildet. Steuernd wirkt dabei der Führungsprozess «Stakeholder Management», der sowohl den Bezug zu den anderen Führungsprozessen als auch zu den Kernprozessen Lehre, Forschung sowie Dienstleistung und den Unterstützungsprozessen sicherstellt. In diesen Prozessen wird auch

abgebildet, wie die Interaktionsformen ausgestaltet sind (z. B. Informationsveranstaltungen, Meetings, formalisierte Gremien etc.). Die HWZ unterscheidet zwischen drei Stufen der Interaktionsintensität, die an den Formalisierungsgrad der Beziehung gekoppelt sind:

Mitwirkung liegt insbesondere vor bei den Kernstakeholdern, also den Studierenden, den Dozierenden und Fachreferent:innen sowie den festangestellten Mitarbeitenden. Deren Mitwirkungsformen wurden in den letzten Jahren kontinuierlich weiter systematisiert resp. ausgebaut. Mit Blick auf die neu geschaffenen Gefässe sind namentlich zu erwähnen: Die Studiengruppensprecher:innengespräche für Studierende der Ausbildung (BA-Studiengänge). Sie werden von den Studiengangsleitungen und dem QM mindestens einmal jährlich durchgeführt. Die 2015 eingeführte Diplomand:innenbefragung bei Studierenden der Weiterbildung, die 2013 institutionalisierten Hospitationen als zusätzliches Mitwirkungsgefäss für Dozierende, die (wieder) institutionalisierten Treffen mit den Fachreferent:innen im Jahr 2013, die 2015 neu eingeführten Fachreferent:innendialoge sowie das 2012 geschaffene HWZ-Mitarbeitenden-Forum zur verstärkten Einbindung der Mitarbeitenden in die Weiterentwicklung auf Gesamtunternehmensebene.

Auswirkungen der Stakeholderintegration auf die Qualitätssicherungsstrategie

In sämtlichen Prozessen (Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozessen) sind Indikatoren und Zielwerte definiert, anhand derer Aufschluss darüber gewonnen wird, inwiefern die Bedürfnisse und Erwartungen der verschiedenen Stakeholder erfüllt werden. Bei den Studierenden wird z. B. verfolgt, wie zufrieden sie mit dem Studium sind (Zielwert 3.75 von 5 möglichen Punkten); bei den festangestellten Mitarbeitenden wird u. a. erhoben, wie zufrieden sie mit der HWZ sind (Zielwert 80 % von 100 %); bei den Dozierenden wird z. B. ebenfalls eruiert, wie zufrieden sie mit ihrer Arbeitssituation sind (Zielwert 3.75 von 5 möglichen Punkten). Die Analyse dieser – und weiterer – Ist-Werte, zusammen mit zusätzlichen quantitativen und qualitativen Informationen, lässt Rückschlüsse auf die Auswirkungen der Stakeholderintegration auf die Qualitätssicherungsstrategie resp. deren Umsetzung zu. Die Interpretation dieser Erkenntnisse wiederum bietet Hinweise darauf, ob und inwiefern die bestehenden Einbezugsformen weiterzuentwickeln und entsprechende Massnahmen zu ergreifen sind.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachterinnen und Gutachter attestieren der HWZ auf Basis der Selbstbeurteilung und der geführten Gespräche ein strategisches Stakeholder-Management (basierend auf einem Stakeholderintegrationskonzept) und eine ausgeprägte Kultur der Partizipation, die alle Anspruchsgruppen miteinschliesst. Die HWZ funktioniert als «Hochschulunternehmen», welches die Stakeholder entsprechend hoch gewichtet. Die Studierenden gehören zu den Kernstakeholdern und werden als Kunden bestmöglich abgeholt. Verschiedene Rückmeldegefässe nehmen dahingehend einen hohen Stellenwert ein. Hierzu gehören beispielsweise die relativ neu eingeführten Studiengruppensprecher:innengespräche in den Bachelor-Programmen, die mindestens einmal jährlich durchgeführt werden. Die Studierenden bestätigen im direkten Austausch, dass ihre Anliegen über dieses Instrument gehört und wahrgenommen werden und dass ihnen nebst den formalisierten Mitwirkungsinstrumenten auch der unmittelbare Weg offensteht: Durch die kurzen Wege und die Präsenz der Studiengangleitenden, die regelmässig in den Veranstaltungen präsent sind und «den Puls fühlen», könnten sie ihre Anliegen direkt, unbürokratisch und niederschwellig deponieren. Es wäre wünschenswert, den Einbezug der Studierenden auch jahrgangs- und

studiengangübergreifend zu organisieren, um Evaluationen zeitlich und inhaltlich einander gegenüberstellen zu können.

Entsprechend der differenzierten Stakeholderkonzeption werten die Gutachterinnen und Gutachter die Mitwirkungsrechte als gegeben. Aufgefallen ist ihnen jedoch, dass sie die Studierenden – entgegen der Aussage in der Selbstbeschreibung – in der Prozesslandschaft nicht formal abgebildet finden.

Die Gutachterinnen und Gutachter erachten es als besondere Herausforderung, die vielen Dozierenden in Kleinpensen in das Qualitätsmanagementsystem einzubinden. Sie haben feststellen können, dass die HWZ dieser Aufgabe mit einem Bündel an Massnahmen begegnet: Für die Mitwirkung sind insbesondere die institutionalisierten Treffen mit den Fachreferentinnen und -referenten, die «Fachreferent:innendialoge» und das Mitarbeitendenforum zu nennen. Die Fachreferentinnen und Fachreferenten sind zentrale Ansprechstellen und üben für die Dozierenden eine wichtige Schnittstellenfunktion aus. Auch die Hospitationen können als Mitwirkungsgefäße betrachtet werden. Während einige der Dozierenden nur sehr lose mit der HWZ verbunden sind, nehmen andere – ebenfalls externe – durchaus Schlüsselpositionen ein: externe Dozierende können auch eine Studiengangleitung innehaben (in der Weiterbildung) oder eine wichtige Gremienfunktion (z. B. Nachhaltigkeitsgremium).

Die Gutachterinnen und Gutachter haben verstanden, dass die HWZ entsprechend ihrem Profil den Mittelbau nicht als eigene Personalkategorie erfasst. Die Angehörigen des wissenschaftlichen Nachwuchses können sich über verschiedene Wege einbringen: Mitarbeitengespräche, Mitarbeitendenforum etc. Die Gutachterinnen und Gutachter regen dennoch an, den durchaus vorhandenen Mittelbau stärker zu profilieren und die Entwicklungsmöglichkeiten und Mitwirkungsrechte zu systematisieren. Im Sinne einer gezielten Förderung könnte eine Mittelbauentwicklungsstrategie im Rahmen der Personalentwicklungsstrategie ein eigentlicher «Booster» sein. Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses könnte hierbei ebenfalls als sichtbares Strukturelement stärker herausgearbeitet werden, was auch der angestrebten Profilschärfung im Forschungsbereich zuträglich wäre.

Schlussfolgerung

Die Gutachterinnen und Gutacher beurteilen den Standard 2.3 als vollständig erfüllt.

Standard 2.4:

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet, eine gesunde Natur und ein gerechtes Zusammenleben durch wirtschaftliche Tätigkeit zu ermöglichen und zu fördern: als Wirtschaftshochschule vermittelt die HWZ die Grundlagen dazu aus einer Wirtschaftsperspektive. Die HWZ geht in ihrer Strategie vom Drei-Säulen-Prinzip der Nachhaltigkeit aus (Triple Bottom Line). Das Drei-Säulen-Prinzip erlaubt ihr, zur Erreichung einer nachhaltigen Entwicklung ökologische, soziale und finanzielle Ziele – gleichzeitig und gleichberechtigt – zu verfolgen. Damit die HWZ ihr Bekenntnis zur Nachhaltigkeit weiter entwickeln kann, versteht sie soziale und ökologische Herausforderungen als Chance für eine zukunftsorientierte Hochschule, wie der folgende Auszug des HWZ-Leitbilds zum Ausdruck bringt: «Die HWZ garantiert die Unabhängigkeit von Lehre und Forschung und bekennt sich zu den «Sustainable Development Goals» (SDG), um ökonomische, soziale, technologische und ökologische Herausforderungen verantwortungsvoll zu verbinden. Wir sehen Diversität und Chancengleichheit als Innovationstreiber für die Bewältigung der Herausforderungen unserer Zeit.»

Dabei gelten folgende Annahmen:

- Das Verständnis von Nachhaltigkeit steht im Einklang mit den Werten und der Strategie der HWZ, damit Nachhaltigkeit glaubwürdig gelebt wird. (Bereich Governance)
- Die HWZ strebt an, in all ihren Studiengängen die Studierenden zu verantwortungsbewussten Führungspersonen aus- und weiterzubilden. (Bereich Lehre)
- Die Forschungsthemen der HWZ bilden die Grundlage zu einer Aus- und Weiterbildung von verantwortungsbewussten Führungspersonen. (Bereich Forschung)

Nachhaltigkeit wird an der HWZ – entsprechend dem vorab skizzierten Verständnis – als Querschnittsthema verstanden, das integrativ in die bestehenden Prozesse einfließt. Als Beispiele seien folgende Prozesse erwähnt:

- Führungsprozess „Finanz- und Investitionsplanung“
- Führungsprozess „Chancengleichheit“
- Kernprozess „Ausbildung BA-Semester durchführen: Skript & Hilfsmittelbestellung“
- Kernprozess „Forschung Projekt wählen“
- Kernprozess „Dienstleistungen Aufträge gewinnen“

Im Weiteren hat das Verständnis von Nachhaltigkeit zur Folge, dass deren Realisierung als Querschnittsaufgabe verstanden wird:

Auf der strategischen Stufe ist der Verwaltungsrat (VR) verantwortlich, welcher das Leitbild wie auch die Strategie der HWZ verabschiedet.

Auf der operativen Ebene sorgen die Schulleitung (SL) sowie die Erweiterte Schulleitung (ESL) – und damit auch die Institute und Center als Träger:innen der jeweiligen Fachkompetenzen wie auch die verschiedenen Abteilungen resp. Stabsstellen – für die Realisierung von Nachhaltigkeit in ökonomischer, sozialer, technologischer und ökologischer Hinsicht.

In der Umsetzung spielen alle Mitarbeitenden der HWZ eine tragende Rolle. Fragen der Nachhaltigkeit werden zum einen im Arbeitsalltag berücksichtigt; Nachhaltigkeit wird dabei (vor-)gelebt und mit einfachen Massnahmen umgesetzt (z. B. Abschalten von Licht, Computer oder Drucker bei Nichtgebrauch, Nutzen von Wasserstationen, Sammeln von Altpapier etc.).

In einer breit angelegten Nachhaltigkeitsbefragung bei Dozierenden, Departementsleitenden, Studiengangsleiter:innen, Mitarbeitenden und Studierenden an der HWZ sowie Unternehmungen aus für unsere Studierenden relevanten Branchen haben sich diese Stakeholder für die Integration der Nachhaltigkeit in die Studienprogramme der Aus- und Weiterbildung bekannt

Die Umsetzung der Integration der Nachhaltigkeit in die Strategie der HWZ basiert damit auf folgenden weiteren Massnahmen:

- Beratung über Nachhaltigkeitsthemen an der HWZ im dazu bestehenden HWZ Nachhaltigkeitsgremium: inkl. Erarbeitung «Massnahmenplan Nachhaltigkeit» unter Mitwirkung von Mitarbeitenden und Ernennung eines Nachhaltigkeitsdelegierten
- Einbettung des Themas Nachhaltigkeit in die bestehenden Studiengänge
- Institutionalisierte Kooperation mit Audencia für ein DBA Programm (Fokus Nachhaltigkeit)
- Soziale Nachhaltigkeit an der HWZ: Aufbau einer Plattform für weibliche Expertinnen, Mitarbeitendenforum zur Identifikation und Umsetzung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden
- Austausch mit Schweizer Hochschulen zum Thema Nachhaltigkeit und Diversität

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachterinnen und Gutachter attestieren der HWZ, dass sie seit der Erstakkreditierung im Bereich der Nachhaltigkeit selbst Optimierungsbedarf identifiziert und eine Weiterentwicklung angestossen hat. Die Gutachtergruppe hebt die gross angelegte Befragung der internen Anspruchsgruppen als Basis für die weitere Bearbeitung des Themas und das Einsetzen des Nachhaltigkeitsgremiums positiv hervor. Anlässlich der Vor-Ort-Visite konnte sie ein engagiertes Team antreffen, welches seine Arbeit mit viel Elan und Spirit aufgenommen hat. Dieses hat einen Massnahmenplan 2023–26 erarbeitet und zwischenzeitlich priorisiert. Nach Einschätzung der Gutachterinnen und Gutachter sind darin sehr gute Ansätze vorhanden, das Papier hat aber noch «Brainstorming-Charakter» im Sinne einer Sammlung vieler möglicher Ansätze. Die Zielsetzungen (mit messbaren Indikatoren), Massnahmen und eine geplante Umsetzung sind noch nicht ausreichend systematisiert. Ausserdem vermissen die Gutachterinnen und Gutachter die direkte Anbindung an die Hochschulleitung und die Unterstützung des Gremiums durch die Hochschulleitung. Während die dezidierten Funktionsinhaber das Thema leidenschaftlich und nach besten Kräften vertreten, scheint die Nachhaltigkeitsthematik noch nicht in einen übergeordneten und selbstverständlichen Wertekontext im Sinne eines Kulturelementes überführt worden zu sein. Hierzu benötigt es dauerhaftes Topmanagement-Commitment, strategische und operative Zielgrössen sowie entsprechende Umsetzungsmassnahmen.

Die Gutachterinnen und Gutachter begrüssen, dass im Kontext der Nachhaltigkeit auch Aspekte der sozialen Nachhaltigkeit und der Geschlechtergerechtigkeit behandelt werden, können jedoch auch hier noch kaum ein «alignment» mit einer strategischen Hochschulpersonalpolicy (vgl. Standard 2.5) erkennen.

In Bezug auf die soziale Nachhaltigkeit bleibt die schmale Personaldecke weiterhin zu beobachten – die Gutachterinnen und Gutachter ordnen dies als einer privaten Hochschule inhärente Herausforderung ein. Sie bestärken die HWZ in ihren Bestrebungen, Verantwortlichkeiten auf verschiedene «Köpfe» zu verteilen und somit breiter abzustützen, um allfällige Engpässe abzufedern.

Als grosse Stärke sehen die Gutachterinnen und Gutachter Forschungsprojekte, die die HWZ im Bereich Nachhaltigkeit vorzuweisen hat. Sie regen an, diesen (noch) mehr Visibilität zu verleihen und Synergien zu nutzen. Der in der Selbstbeurteilung beschriebene und an den Gesprächen mehrfach betonte «integrative Ansatz», um Nachhaltigkeitsaspekte in der Lehre zu verankern, ist nach Einschätzung der Gutachtergruppe schlüssig, aber noch wenig sichtbar.

In den Gesprächen wurde mehrfach betont, dass hinsichtlich der ökologischen Nachhaltigkeit Restriktionen bestehen, welche durch das Mietverhältnis gegeben sind (die HWZ ist nicht

Eigentümerin der Räumlichkeiten und kann daher nur bedingt mitbestimmen). Es wäre indes allerdings ein Einfaches, simple Massnahmen wie Wasserspender (anstelle von PET-Flaschen), Abfalltrennsysteme etc. konsequent zu ergreifen und so eine Vorbildrolle einzunehmen.

Die Gutachterinnen und Gutachter beauftragen, dass die HWZ sich wie vom Standard geforderte Ziele setzt und deren Umsetzung vorantreibt; dazu kann es nötig sein, die geplante Erarbeitung der Nachhaltigkeitsstrategie zu priorisieren und deren Stellenwert künftig deutlicher hervorzuheben. Das Nachhaltigkeitsgremium soll seinen Auftrag mandatiert und getragen durch die Hochschulleitung auf Basis der Gesamthochschulstrategie umsetzen.

Schlussfolgerung

Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 2.4 als teilweise erfüllt.

Auflage 1:

Die HWZ muss ihre Ziele im Bereich der Nachhaltigkeit systematisieren und deren Umsetzung in einem verbindlichen Massnahmenplan konkretisieren.

Empfehlung 4:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die HWZ-Forschungsergebnisse im Bereich der Nachhaltigkeit noch stärker für den Transfer in die Lehre (intern) sowie für die Profilierung (extern) zu nutzen.

Standard 2.5:

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Chancengleichheit ist im Leitbild der HWZ wie folgt verankert: «Wir sehen Diversität und Chancengleichheit als Innovationstreiber für die Bewältigung der Herausforderungen unserer Zeit». Ihre diesbezüglichen Bestrebungen sind konkret auf die Sicherstellung von Chancengleichheit in der Dimension „Geschlecht“ und auf die Vermeidung von Diskriminierungen in den Dimensionen «Alter» und «physische und psychische Fähigkeiten» ausgerichtet. Zur konzisen Bearbeitung dieser Ziele besteht die im Stab angesiedelte Stelle für Chancengleichheit. Die Beauftragte für Chancengleichheit ist seit November 2019 im HR Human Resources eingebettet. Somit ist sichergestellt, dass die für diese Arbeiten erforderliche Unabhängigkeit, Durchsetzungskraft und Koordination über die verschiedenen Organisationsbereiche hinweg gewährleistet ist. Die HWZ kennt und befolgt die schweizweit geltenden gesetzlichen Rahmenbedingungen. Sie hat zudem ein eigenes Regelwerk erlassen,

mit dem die Sicherstellung von Chancengleichheit und die Vermeidung von Diskriminierungen an der HWZ im Einzelnen geregelt sind. In diesem Regelwerk sind auch die Grundsätze festgeschrieben, an denen sich die gesamte Arbeit zur Chancengleichheit an der HWZ orientiert.

Diese Grundsätze lauten:

Die HWZ

- a) wertschätzt die Unterschiedlichkeit und Einzigartigkeit ihrer Angehörigen bezüglich Lebenserfahrung und Bildungshintergrund.
- b) versteht die Realisierung von Chancengleichheit als Führungsaufgabe.
- c) strebt ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis bei Mitarbeitenden und Dozierenden auf allen hierarchischen Stufen an.
- d) beachtet bei Personalentwicklungsplänen die unterschiedlichen Bedürfnisse, Karriere- und Lebenswege von Frauen und Männern, Personen verschiedenen Alters und unterschiedlicher Fähigkeiten.
- e) schafft geeignete Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Teilzeitangestellte und Vollzeitangestellte sind in allen Belangen entsprechend gleichgestellt.
- f) ist an einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis bei Studierenden interessiert und ergreift soweit sinnvoll Massnahmen, um das jeweils untervertretene Geschlecht für die Aus-/bzw. Weiterbildung zu motivieren.
- g) ist ebenfalls an einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis bei Dozierenden interessiert und beachtet dies bei der Rekrutierung der Dozierenden und Fachkräften.
- h) bietet Beratung und Unterstützung an und setzt präventive sowie reaktive Massnahmen zum Schutz vor Diskriminierung um.
- i) ergreift angemessene und verhältnismässige Massnahmen zum Ausgleich von Nachteilen oder Ungleichheiten bezogen auf den Einzelfall.

Die Grundsätze zur Chancengleichheit werden von der HWZ in die jährliche Strategieplanung aufgenommen und seit 2016 wurden einige Massnahmen im Bereich Chancengleichheit implementiert wie z. B. mit Blick auf das Handlungsfeld «Geschlechterparität in bestimmten Funktionsstufen der HWZ» wurde bestimmt: dass im Rekrutierungsverfahren mindestens 30 % der Bewerbungen von Personen des untervertretene Geschlechts berücksichtigt werden und bei gleichwertiger Qualifikation Bewerber:innen des untervertretene Geschlechts angestellt werden. Die Chancengleichheitsbeauftragte sieht in ihrer Funktion auch die Möglichkeit, viel diverser zu rekrutieren. (...)

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachterinnen und Gutachter haben festgestellt, dass die HWZ Grundsätze und Ziele bezogen auf die Chancengleichheit in ihrem Leitbild verankert hat. Die aktuellen Zahlen sprechen jedoch eine eigene Sprache: In der Schulleitung (9 Mitglieder) ist 1 Frau, in der erweiterten Schulleitung (11 Mitglieder) ebenfalls 1, in der Forschungskommission (11 Mitglieder) ist keine Frau vertreten. Von 6 HWZ-eigenen Professuren ist 1 weiblich. Hingegen ist die Administration fast ausschliesslich durch Frauen besetzt. Anlässlich der Gespräche haben die Gutachterinnen und Gutachter erfahren, dass die HWZ verschiedene Anstrengungen unternommen habe, um das Geschlechter-Ungleichgewicht auszubalancieren. Um mehr Frauen für leitende Funktionen zu gewinnen, lautet die derzeitige Strategie, den Ausgleich «von der Basis aus» zu schaffen: insbesondere bei der Suche nach Dozierenden will die HWZ

weibliche Personen gewinnen, die dann ihre Netzwerke einbringen und so die Community verstärken, dies benötige noch «einige Zeit». Die HWZ hat in den Gesprächen mehrere Beispiele aufgezeigt, in denen intern Karrieren gezielt gefördert wurden (von Dozentin zur Studiengangleiterin etc.); auch Wiedereinsteigerinnen würden rekrutiert und weiterentwickelt. Die Gutachtergruppe ist dennoch der Ansicht, dass das Thema zu wenig strategisch unterstützt und zu wenig systematisch angegangen wird. Anstrengungen sind punktuell (insbesondere im MSc sowie im Nachhaltigkeitsgremium) vorhanden. Die Stelle für Chancengleichheit scheint keine grössere Bedeutung zu haben. Die Argumentation, dass in der Forschungskommission keine Frau Einsitz hat, weil diese «seit Längerem besetzt» und «kein Platz frei» gewesen sei, überzeugt die Gutachtergruppe nicht. Es gibt Möglichkeiten der strategischen Unterstützung abseits von erzwungenen Rücktritten oder Umbesetzungen der einzelnen Gremien.

Die Gutachterinnen und Gutachter wünschen sich ein verändertes Bewusstsein, Mindset und eine vernetzte Herangehensweise, sodass die HWZ ihre eigenen strategischen Grundsätze – insbesondere b) «versteht die Realisierung von Chancengleichheit als Führungsaufgabe» und c) «strebt ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis bei Mitarbeitenden und Dozierenden auf allen hierarchischen Stufen an» erfüllt.

Schlussfolgerung

Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 2.5 als teilweise erfüllt.

Auflage 2:

Die HWZ muss aufzeigen, wie sie ihre eigenen Grundsätze zur Chancengleichheit systematischer und erfolgreicher als bislang umsetzt.

Prüfbereich III: Lehre, Forschung und Dienstleistungen

Standard 3.1:

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

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Lehre

Im Vordergrund der Aktivitäten der HWZ steht die Lehre – die HWZ kann im Sinne einer Typisierung als «Teaching University» bezeichnet werden. Dabei fokussiert sie sich ausschliesslich auf berufsbegleitende und praxisorientierte Studiengänge in den Bereichen Wirtschaft und Dienstleistung.

Die Berufsbegleitung ist ein prägendes Element aller Studiengänge: Die Studiengänge der Ausbildung sind so konzipiert, dass die Studierenden im Umfang von 80 % einer beruflichen Tätigkeit nachgehen können, was die meisten tun (für Bachelor-Studiengänge wird bei hoher Nachfrage auch ein Studienmodell mit 100 % Berufstätigkeit angeboten). 50 % Berufstätigkeit wird als Minimum verlangt und muss nachgewiesen werden. Alle Studiengänge der Weiterbildung (EMBA, MAS, DAS, CAS) erlauben eine 100%ige Erwerbstätigkeit, wovon die meisten Studierenden Gebrauch machen. Dasselbe gilt für Seminare im Dienstleistungsbereich.

Die Praxisorientierung wird durch den engen Bezug zur Wirtschaft sichergestellt: Alle Studiengänge, -richtungen und -inhalte werden nicht nur von den eigenen, fachspezifischen Centern und Instituten sowie deren Beiräten, sondern auch in Zusammenarbeit mit Fachverbänden, Unternehmen bzw. Arbeitgebenden der Studierenden und weiteren Fachleuten aus der Praxis sowie Forschung konzipiert und stetig weiterentwickelt. Zudem sind praktisch alle Dozierenden als Fachpersonen in der beruflichen Praxis tätig.

Die Konzentration auf den Wirtschafts- und Dienstleistungsbereich ergibt sich aus der strategischen Positionierung und Fokussierung der HWZ, und zwar nach Massgabe von Funktionen (Strategisches Management, Accounting & Controlling, Marketing, Unternehmenskommunikation, HRM und Leadership, Digital Business, General Management und Business Innovation) und Branchen (Banking und Finance, Health Care und Real Estate).

Die Aktivitäten der HWZ konzentrieren sich regional auf den Wirtschaftsstandort Zürich und auf die Deutschschweiz als Einzugsgebiet für Studierende.

Die Entwicklung von Studiengängen folgt einem klar definierten Prozess, an welchem namentlich die Schulleitung, die Center bzw. Institute, die Dozierenden und Fachreferent:innen, die Stabsstelle Qualitätsmanagement sowie die Beiräte beteiligt sind. Damit werden nicht nur die didaktischen und curricularen Herausforderungen umfassend berücksichtigt, sondern auch die Praxisorientierung sichergestellt. Im Weiteren wird bereits in der Entwicklungsphase gewährleistet, dass die Ausgestaltung der Studiengänge immer optimal auf die Bedürfnisse von berufsbegleitend studierenden Personen zugeschnitten ist resp. die bewährten Parameter nicht negativ tangiert. In den Bachelor-Studiengängen wird dies z. B. erreicht durch das Studienmodell mit längeren Semestern (19 statt 14 Wochen pro Semester), der ausgewogenen Verteilung der Lektionen, die langfristige Planbarkeit durch frühe Verfügbarkeit relevanter Daten sowie der Verteilung der Leistungsnachweise über das ganze Semester hinweg. Der regulatorische Rahmen, die Studierbarkeit sowie die Rechte und Pflichten von Studierenden und Dozierenden werden über die Studien- und Prüfungsordnungen und andere weiterführende Reglemente sichergestellt (siehe auch: Ausführungen Standard 3.3). Am Schluss des Prozesses bedarf es der Genehmigung durch den Verwaltungsrat und – je nach Studienart – durch die zuständigen staatlichen Organe.

Für die Weiterentwicklung, insbesondere für die inhaltliche und strukturelle Aktualisierung von Studiengängen, gilt derselbe Prozess wie für die Entwicklung selbst.

Auch die Führung von Studiengängen ist an der HWZ klar geregelt: Jeder Studiengang wird von einer eigenen Studiengangsleitung geführt und verantwortet. Diese Leitungspersonen sind immer dem jeweiligen fachlich zuständigen Center oder Institut zugeordnet und dem Departement. Für CAS-Studiengänge, die integrierende Bestandteile eines MAS bilden, können auch externe Co- Studiengangsleiter:innen eingesetzt werden, doch rapportieren diese direkt

an die jeweilige, für den MAS zuständige Studienleitung. Die Führungsstruktur der Studiengänge entspricht weitgehend der operativen Führungsstruktur und ist damit aus dem Organigramm der HWZ ersichtlich.

An der Qualitätssicherung der Studiengänge sind alle relevanten Stakeholder beteiligt: Der Studiengangsleitung obliegt die Umsetzung von beschlossenen qualitätssichernden Massnahmen. Die Stabsstellen Qualitätsmanagement (QM) und Hochschulentwicklung begleiten – neben der Entwicklung von Studiengängen – die Umsetzung von Massnahmen, erheben deren Wirkung und sprechen Empfehlungen zur konstanten Sicherung sowie Weiterentwicklung von Qualität aus.

Die Aktivitäten der HWZ werden gemäss dem Prinzip der Freiheit und Unabhängigkeit durchgeführt. Das Leitbild der HWZ hält dazu mit aller Klarheit fest: Die HWZ gewährleistet die Unabhängigkeit von Lehre und Forschung. Dieses Prinzip gilt auch für den Bereich der Dienstleistungen, da dort weitestgehend lehrbezogene Dienstleistungen angeboten werden. Das klare Bekenntnis zur Unabhängigkeit – und damit auch zur Freiheit – von Lehre, Dienstleistung und Forschung wird konsequent umgesetzt und ist in der Kompetenzmatrix, die einen integrierten Bestandteil des Organisationsreglements des Verwaltungsrats (VR) bildet, verankert: So ist ausdrücklich festgehalten, dass die Annahme und Beendigung von Forschungsprojekten in der alleinigen Kompetenz der Schulleitung (SL) liegt und nur der Genehmigung des Rektors bedarf (Ziff. 6 Abs. 2).

Was die Lehre anbetrifft, so ist die SL ausschliesslich zuständig für die Festlegung der Inhalte der Studiengänge und deren Weiterentwicklung, für die Leitung der Studiengänge, für die Auswahl und Anstellung der Dozierenden sowie für Weisungen gegenüber Dozierenden und Studierenden. Alle Studien- und Prüfungsordnungen liegen in der ausschliesslichen und finalen Zuständigkeit des Fachhochschulrates, der unabhängig von allen anderen Gremien an der HWZ ist.

Die Unabhängigkeit der Forschungsinhalte und Events von den Drittmittelgeber:innen ist zudem im Merkblatt zu Kooperationen und Sponsorings geregelt.

Forschung

Im Folgenden werden die Eckpunkte der Forschungsstrategie der HWZ anhand des Zweckes, der Ziele und der institutionellen Verankerung dargelegt. Der Zweck der Forschung wurde 2017 vom Forschungsrat im Rahmen der Akkreditierung erstellt und im Jahr 2022 zum letzten Mal evaluiert:

Die HWZ betreibt Forschung in den Bereichen Management & Leadership, Marketing & Kommunikation sowie Wirtschaftsinformatik, in der sie in der Aus- und Weiterbildung tätig ist, und strebt damit eine möglichst enge Verknüpfung zwischen Lehre und Forschung an.

Die Forschung an der HWZ liefert anwendungsorientierte Erkenntnisgewinne und Lösungsstrategien für bestehende Herausforderungen in Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft und bildet damit eine Brücke zwischen Forschung und Unternehmenspraxis.

Ein zentrales Anliegen der Transferaktivitäten der HWZ-Forschung besteht darin, den Studierenden fachspezifische, personale und wissenschafts-methodische Kompetenzen zum Umgang mit Forschungsthemen sowie zur kritischen Reflexion und zum Handeln in komplexen und neuartigen Situationen zu vermitteln.

Die HWZ-Forschungsstrategie richtet sich an folgenden strategischen Zielen aus:

1. Einheit von Lehre und Forschung: Die Forschung an der HWZ positioniert sich inhaltlich rund um die drei Bereiche Management & Leadership, Marketing & Kommunikation sowie Wirtschaftsinformatik, um die Einheit in Lehre und Forschung zu gewährleisten.

2. Nutzung von Synergiepotentialen und Vernetzung: Forschungsprojekte werden in der Regel in Kooperation mit entweder mindestens einem anderen Center/Institut und/oder mit einem externen Forschungspartner durchgeführt, um die Wirkung der Forschung zu erhöhen.

3. Anwendungsorientierung: Die Forschung an der HWZ ist praxisnah und befasst sich daher mit konkreten Problemstellungen aus dem Alltag von Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft. Forschungsprojekte der HWZ werden daher nach Möglichkeit auch in Zusammenarbeit mit Umsetzungspartnern aus der Praxis durchgeführt und Studierende ermutigt, ihre Abschlussarbeit in Unternehmen zu verfassen.

4. Forschungsmotivierte Mitarbeitende der Verwaltung und der Lehre: Forschende an der HWZ sollen durch geeignete Rahmenbedingungen gefördert werden, um die Wirksamkeit der Forschung (Transfer in die Lehre und Praxis, Publikationen, Drittmittelfinanzierung und Auftragsforschung) zu erhöhen. (vgl. unter Ressourcen Mitarbeitende der Verwaltung, Mitarbeitende der Lehre, akademischer Nachwuchs)

5. Visibilität: Die Forschungsergebnisse werden den Stakeholdern (Wirtschaft und Wissenschaft) durch Fachpublikationen, dem Austausch in sozialen und anderen Medien sowie an Veranstaltungen (HWZ-seitig organisierte Gefässe, Fachkongresse, Präsenz auf Social Media; extern organisierte Gefässe: Beteiligung an Konferenzen, Podiumsdiskussionen, Medienauftritten, etc.) zugänglich gemacht.

Die institutionelle Verankerung erfolgt seit März 2023 über die neu geschaffene Abteilung Forschung & Hochschulentwicklung (...). Die Zusammenführung der Forschung mit der Hochschulentwicklung zielt auf eine noch engere Kopplung von Forschung und Lehre und deren wechselseitige Ausrichtung. Die Forschungskommission berät und verfügt als zentrales Gremium der Abteilung über forschungsbezogene Ressourcen (z. B. Anschubfinanzierungen), die Forschungsstrategie und konsolidiert forschungsspezifische Anliegen und Vorstösse zu Händen der Schulleitung. Die Koordination der Forschungskommission erfolgt über das Center for Research and Methods (...). Das Center bietet zudem forschungsbezogene Dienstleistungen für Dozierende und Studierende, verantwortet das Theses-Management und die wissenschaftsmethodische Ausbildung der gesamten Hochschule. Zudem betreibt es selbst Forschung und ist für das Partnermanagement im Bereich Hochschule verantwortlich. Zwecks Austausches und Vernetzung werden laufende Forschungsprojekte einmal jährlich allen Dozierenden vorgestellt (z. B. Poster-Session). Eine erweiterte Engführung von Forschung und Lehre erfolgt zudem über die Anbindung der Fachreferent:innen an die Abteilung Forschung & Hochschulentwicklung. Dies sichert eine enge Abstimmung von Forschung, Lehre und Hochschulentwicklung aus sowohl fachlicher als auch organisationaler Perspektive.

Die Einheit von Forschung und Lehre soll einerseits durch die Vertretung der drei Themenbereiche der Lehre in der Forschungskommission (ehem. Forschungsrat) und andererseits durch eine umfassende interne Kommunikation zwischen forschungsaktiven Dozierenden und den Dozierenden in den Lehrprogrammen sichergestellt werden.

Als Fachhochschule sieht die HWZ die Adressierung einer breiten Öffentlichkeit als zunehmend relevant, da anwendungsorientierte Forschung auch ausserhalb der Scientific Community anschlussfähig sein muss, um grösstmögliche Wirkung zu entfalten und gegenwärtige Herausforderungen vermehrt als gesamtgesellschaftliche Aufgabe sichtbar zu machen.

Dienstleistungen

Im Bereich Dienstleistungen bietet die HWZ ein umfassendes Angebot an Beratungs-, Schulungs- und anderen Dienstleistungen an und erfüllt damit ihren gesetzlichen Auftrag (Art. 10 Bundesgesetz über die Fachhochschulen FHSG). Ausgangslage, Ziele, Strategie und Massnahmen sind in einem entsprechenden Konzept detailliert umschrieben. Im Rahmen der Strategie HWZ 2017+ wurde entschieden, ein neues Angebotssegment für den ganzen Bereich des «Lifelong Learnings» zu entwickeln und den Dienstleistungsbereich damit strategisch entscheidend auf- und auszubauen. Im Zuge der Strategie 2017+ wurde der Dienstleistungsbereich als neuer, dritter Angebotspfeiler der HWZ etabliert. Dazu diente vorab die anfangs 2015 lancierte Academy der HWZ. Diese sollte gemäss ihrer Vision bis 2020 als innovativer und praxisorientierter Hub für lebenslanges Lernen auf dem Platz Zürich etabliert werden. Angesichts der positiven Rückmeldungen aus dem Markt, wurden der Dienstleistungsbereich und speziell die Academy seit 2016 systematisch inhaltlich entwickelt und ausgebaut. Die Tätigkeitsfelder und Fokusthemen wurden im Rahmen der Strategie HWZ 2022+ weiter konkretisiert. (...)

Der Bereich Dienstleistungen (inkl. Academy) umfasst an der HWZ konkret folgende Angebote bzw. Leistungen:

Schulungen in öffentlicher Ausschreibung (Öffentliche Seminare), kürzer als CAS: namentlich Seminare, Webinare, Bootcamps, Zertifikatskurse und Kooperationsangebote mit Dritten. Organisatorisch: Academy, mit jeweiliger Center- bzw. Studiengangsleitung

Schulungen im Firmenkundenbereich (Firmentrainings), von Kurz-Seminaren (inkl. Webinaren) bis hin zu integralen CAS (inkl. inhouse Zertifizierung), die bei Auftraggeber:innen firmenintern oder an der HWZ durchgeführt werden. Organisatorisch: Academy, mit jeweiliger Center- bzw. Studiengangsleitung

Projektbasierte Beratung und andere – auch nicht honorarpflichtige – studentische Auftrags- bzw. Projektarbeiten, darunter Projektmanagement-Seminare, Start-up Projekte, Integrierte Kommunikationskonzepte, etc.

Öffentliche Anlässe (Fachtagungen), interne wie auch externe, Gastrecht für öffentliche Organisationen und ihre Anlässe; Sponsoring seitens HWZ von öffentlichen Anlässen von Dritt-Organisationen

Kundencenter HWZ, Erstkontakt am POS (Lagerstr. 5), persönliche Auskunft und Information (Erstberatung) von aktiven bzw. potenziellen Kundinnen und Kunden. Organisatorisch: Mitarbeitende Kundencenter (Pool); Koordination und Standards durch Bereich Dienstleistungen

Studentische Beratungen und Coachings (Career Services), Beratung von aktiven Studierenden und Angebote für Unternehmen (Career Lunch, Jobbörse für Studierende, Projektbasierte Beratung, etc.). Organisatorisch: Leitung Career Services; Koordination und Standards durch Bereich Dienstleistungen.

Bewertung der Gutachtergruppe

Nehmen Sie eine explizite Bewertung vor, ob die Hochschule Lehre, Forschung und Dienstleistungen ihrem Hochschultyp entsprechend betreibt, ob die Hochschule dem Hochschultyp entsprechend auf allen Stufen Lehre betreibt und ob sie in einem oder in mehreren Disziplinen oder Fachbereichen tätig ist.

Die Gutachterinnen und Gutachter bestätigen, dass sich das Profil der HWZ durchgängig manifestiert: Die HWZ bietet als private Hochschule berufsbegleitende Studiengänge mit hohem Praxisbezug an. Die inhaltliche Ausrichtung der Studiengänge ergibt sich aus der strategischen Positionierung. Der hohe Praxisbezug – insbesondere durch Dozierende – wurde in allen Gesprächen ungeachtet der befragten Personen der Vor-Ort-Visite hervorgehoben und gelobt. Die Gutachterinnen und Gutachter stellen weiter fest, dass die Bachelor- und Masterdiplome der «Verordnung Koordination Lehre» entsprechen. Während die HWZ im Bereich der Ausbildung (BSc, MSc) eher eine Differenzierungsstrategie betreibt, ist der Weiterbildungsbereich (CAS, DAS, MAS) ein dynamisches Feld, in dem Wachstum – bezogen auf die Studierendenzahlen – weiterhin möglich ist. Die Gutachterinnen und Gutachter sehen hier die grosse Stärke der HWZ, rasch aktuelle Themen aus der Praxis aufzunehmen und in Formate (Weiterbildung, Dienstleistungen) aufzuarbeiten. Neben den Zertifikatslehrgängen (114 Angebote) bietet die HWZ im Bereich der Weiterbildung 28 MAS, 3 EMBA und in Kooperation mit der Audentia Business School einen DBA an – Letzteres ein Diplom, das im schweizerischen Hochschulraum nicht geregelt ist.

Im Rahmen des von der HWZ gewählten Fokusthemas «Digitalisierung in der Lehre» haben sich die Gutachterinnen und Gutachter vertieft damit auseinandergesetzt, wie die Hochschule einerseits den bewussten strategischen Entscheid, eine Präsenzhochschule zu bleiben, mit den veränderten Anforderungen hinsichtlich Flexibilisierung durch die Studierendenklientel in Einklang bringt. Die Gutachterinnen und Gutachter attestieren der HWZ, hier auf dem richtigen Weg zu sein. Hilfreich war, dass die HWZ bereits vor der Pandemie das Thema Digitalisierung aufgegriffen hat. Der HWZ gelingt es, die Vorteile einer Präsenzhochschule (Austausch in den Lehrveranstaltungen, persönliche Betreuung der Studierenden, kurze und direkte Kommunikationswege, zentraler Standort) weiterhin zu nutzen. Was die Flexibilisierung der Anwesenheitspflicht angeht, ist nach Ansicht der Gutachtergruppe das Zeitmodell «60-20-20» (welches teilweise Anwendung findet) überzeugend. Nach Stand der Rückmeldungen ist dieses Zeitmodell bislang noch nicht einheitlich in allen Studiengängen und Jahrgangsstufen implementiert. Die Studierendengruppe hat sich im Austausch explizit klar für diesen Mix ausgesprochen und empfindet insbesondere studienganginterne Differenzen (zwischen Jahrgangsstufen) als befremdlich.

Die Forschung an der HWZ, dies unterstreichen die Gutachterinnen und Gutachter ausdrücklich, wurde seit der Erstakkreditierung massgeblich weiterentwickelt. Ausgehend von der in der Erstakkreditierung gesprochenen Auflage hat die HWZ die Forschungsleistungen auf alle Bereiche der Bachelor-Studiengänge ausgeweitet und den Transfer in die Lehre verstärkt. Die Gutachterinnen und Gutachter betonen hierbei auch die weiter andauernden Entwicklungen (Einrichtung der Organisationseinheit Hochschulentwicklung & Forschung oder des Center for Research and Methods, derzeit laufende Weiterentwicklung der Forschungsstrategie). Die Anschubfinanzierung für Projekte wird auch künftig weitergeführt und Anstrengungen unternommen, Dozierende für Forschungsprojekte zu gewinnen. Gerade unter der Prämisse, dass für eine private Hochschule die Mittel für Forschung systeminhärent knapp sind, würdigen sie die Forschung an der HWZ als vorbildlich. Nichtsdestotrotz kann die Visibilität der Forschung in den Bachelorstudiengängen – so der Eindruck nach den Gesprächen mit den Studierenden – noch verstärkt werden. Die Gutachterinnen und Gutachter bestärken die HWZ in ihrem eingeschlagenen Weg, die Definition von Themenclustern voranzutreiben, die Wissenschaftsmethodik weiterzuentwickeln und Partnerschaften einzugehen. Weitere Informationen zur neuen Forschungsstrategie waren zum Zeitpunkt der Vor-Ort-Visite noch nicht zugänglich. Aufgrund der Personalstruktur mit vielen externen Dozierenden ist der «forschende Kern des Hochschulpersonals» verständlicherweise gering. Auch würdigen die Gutachter, dass es partiell gelingt, externe Dozierende in die Forschung der Hochschule zu

integrieren. Dennoch sollte ein Gedanke bleiben, ob es nicht zur Erhöhung des Forschungsoutputs sinnvoll sein könnte, Schlüsselthemen der Forschung mit forschungsstarken internen Professuren zu besetzen, um personelle thematische Treiber und Verbindungsmöglichkeiten zu den Externen zu erzeugen. Zur Stärkung der Forschungsaktivitäten wird auch hier die Etablierung eines Mittelbaus empfohlen.

Die Dienstleistungen – gebündelt in der «Academy» – nehmen einen wichtigen Teil im Angebotsportfolio der HWZ ein. Sie entsprechen inhaltlich ihrer Ausrichtung und tragen massgeblich zur Profilierung und zum Renommee am Markt bei. Die Gutachterinnen und Gutachter attestieren der HWZ, Trends im Markt rasch aufspüren zu können und bei Bedarf ihre Angebote zu adaptieren oder neue zu schaffen. Durch die absolute Nähe zum Markt kann derselbe als «Ideegeber» kontinuierlich genutzt werden. Die Gutachterinnen und Gutachter würdigen dies als Stärke, geben aber auch zu bedenken, dass die Nähe zur Praxis auch (ideelle) Abhängigkeiten mit sich bringen könnte, die im Auge behalten werden müssen. Gemäss Selbstdeklaration verfolgt die HWZ strenge Compliance-Regeln.

Abschliessend kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die HWZ Lehre, Forschung und Dienstleistungen betreibt, die einem Fachhochschulinstitut entsprechen.

Schlussfolgerung

Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 3.1 als vollständig erfüllt.

Empfehlung 5:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der HWZ, die Digitalisierung im Einklang mit der neuen Gesamtstrategie umzusetzen und die Forschung in den Bachelorstudiengängen besser sichtbar zu machen.

Standard 3.2:

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Lehre

Die HWZ hat vor über fünfzehn Jahren mit der systematischen Evaluation ihrer Lehrtätigkeit begonnen, zuerst in den Bachelor-Studiengängen, danach in allen anderen Studiengängen. Entsprechend besitzt die HWZ einerseits langjährige Erfahrungen auf dem Gebiet der Evaluation der Lehre; sie weiss um die Chancen, aber auch Risiken von Evaluationen (gerade auch im Bildungswesen). Diese Erfahrungen nutzt die HWZ kontinuierlich, um ihr Evaluationssystem bedarfsgerecht weiterzuentwickeln. Andererseits verfügt die HWZ über umfangreiche Erkenntnisse aus den Evaluationen selbst; sie kann die Ergebnisse einer einzelnen Evaluation adäquat in Bezug zu Ergebnissen anderer Evaluationen setzen und in einer langfristigen Entwicklungsperspektive verorten. Diese Erkenntnisse nutzt die HWZ laufend, um qualitätssichernde resp. -steigernde Massnahmen umzusetzen.

Die Evaluation der Lehre basiert – wie jene der Bereiche Governance, Forschung und Entwicklung, Dienstleistungen, Ressourcen und Kommunikation – auf der HWZ Qualitätssicherungsstrategie, die ihrerseits Teil der Gesamtstrategie HWZ. Sie ist daher strategisch fest verankert – und zwar gemäss folgenden Grundsätzen:

Es werden grundsätzlich alle Studiengänge der HWZ evaluiert. Gegenstand, Periodizität und Umfang der Evaluationen werden von der Stabsstelle Qualitätsmanagement in Absprache mit dem Rektor festgelegt.

Die HWZ führt zu einer kontinuierlich selbst Evaluationen durch (interne Evaluation). Zum andern lässt sie ihre Lehre periodisch durch Dritte überprüfen (externe Evaluation).

Bei der internen Evaluation werden verschiedene Verfahrensarten eingesetzt. Namentlich: Standardisierte schriftliche Befragungen (elektronische Evaluationen), teilstandardisierte mündliche Befragungen, nichtstandardisierte Interviews, standardisierte Beobachtungen und standardisierte Material-/Unterlagenanalysen. Damit werden bedarfsgerecht quantitative als auch qualitative Informationen generiert. Die externe Evaluation erfolgt grundsätzlich über Akkreditierungen.

Mit den verschiedenen Verfahrensarten werden die Einschätzungen aller für die HWZ repräsentativen Stakeholder abgeholt, um so eine umfassende Informationsgrundlage zu haben.

Alle evaluierenden Verfahren werden gemäss dem Prinzip des Qualitätskreislaufes durchgeführt, um so eine effektive sowie effiziente Messung, Beurteilung und Steuerung von Qualität zu erreichen.

Die verschiedenen Verfahren finden während des Studiums, am Ende des Studiums und Jahre nach dem Studium statt, um so Erkenntnisse aus verschiedenen Phasen für die Weiterentwicklung zu erhalten.

Die schriftlichen und mündlichen Befragungen beinhalten gemeinsame Fragen, um so Vergleiche anstellen resp. Bezüge zwischen den Ergebnissen herstellen zu können.

Die Ergebnisse der einzelnen Verfahren werden nicht isoliert, sondern immer zusammen mit Informationen aus den übrigen Verfahren betrachtet, um so ein differenziertes Bild zum aktuellen Stand der Qualität und fundierte Hinweis für die Weiterentwicklung zu erhalten.

In den schriftlichen Befragungen sind die Feedbackschlaufen vollständig anonymisiert; in allen übrigen Verfahren gilt die Vertraulichkeit im Kreis der Teilnehmenden.

Die Ergebnisse der verschiedenen evaluierenden Verfahren werden unter Wahrung des Datenschutzes ausgewertet und verwendet. Ihre Kommunikation findet nach Stakeholdergruppe aggregiert statt.

Gemäss den genannten Grundsätzen setzt die HWZ verschiedene evaluierende Verfahren ein, deren Ablauf in Prozessen geregelt ist. Zu den wichtigsten Verfahren, mit denen die Einschätzung von Kernstakeholdern wie auch strategischen Stakeholdern eingeholt wird, zählen:

Standardisierte, elektronische Befragungen von Studierenden (via Software Evasys, seit HS22 via Qualtrics)

Kurs-/Modulevaluationen: Einmal pro Semester resp. Moduldauer wird die Einschätzung von allen aktuellen Studierenden der Aus- und Weiterbildung zum Inhalt der einzelnen

Kurse/Module, den didaktischen und fachlichen Kompetenzen der Dozierenden und den eingesetzten Lehr- /Lernmaterialien eingeholt.

Studiengangsevaluationen: Einmal jährlich wird die Einschätzung von allen (Jahrgangs-) Studiengruppen der Bachelor-Studiengänge zum Inhalt des Studiengangs, zum berufsbegleitenden Studiumsmodell, zur Organisation, zur Betreuung (durch Dozierende, Studiengangsleitung, Sekretariat etc.) sowie zur Lehre generell erfragt. Diese Evaluation bildet die Grundlage für das sogenannte Studiengruppensprecher:innengespräch.

Diplomandenbefragungen: Jährlich wird die Einschätzung von allen frisch Diplomierten der Ausbildung zum gesamten Studiumsinhalt, zum berufsbegleitenden Studiumsmodell und zur Betreuung (durch Studiengangsleitung, Sekretariat etc.) erhoben. Auch wird erfragt, ob sie das Studium an der HWZ einer Person mit ähnlichen Berufsinteressen weiterempfehlen und ob sie Weiterbildungsabsichten haben.

Absolventenbefragungen: Alle drei Jahre wird die Einschätzung von allen Ehemaligen der Bachelor- Studiengänge zum gesamten Studiumsinhalt sowie zum berufsbegleitenden Studiumsmodell erfragt. Zudem wird erhoben, ob sie das Studium an der HWZ einer Person mit ähnlichen Berufsinteressen weiterempfehlen und ob sie Weiterbildungsabsichten haben.

Standardisierte, elektronische Befragungen von Dozierenden (via Software Evasys, seit HS22 Qualtrics)

Kurs-/Studiengangsevaluationen: Einmal pro Semester in der Ausbildung und einmal pro Lehrgang in der Weiterbildung werden alle Dozierenden um ihre Einschätzung bezüglich Curriculums, Dienstleistungen (durch Studiengangsleitung, Sekretariat etc.) sowie zum Klima und Verhalten innerhalb der Studiengruppe gebeten. Diese Befragung bildet das Pendant zur Kursevaluation, die bei den Studierenden durchgeführt wird.

Dozierendumfrage: Bei Bedarf werden alle Dozierenden der Aus- und Weiterbildung zu ihrer Meinung zu studiumsrelevanten Fragen, zu ihren Erfahrungen mit den Dienstleistungen (durch Studiengangsleitungen, Stunden- und Raumplanung, IT-Support, Stabsstelle Qualitätsmanagement, Sekretariat) sowie zu Neuerungen und spezifischen Themen an der HWZ befragt (z. B. Erfahrungen betr. Haltung zu papierlosem Studium).

Teilstandardisierte mündliche Befragungen/Gespräche mit Studierenden, Fachreferent:innen, Dozierenden

Studiengruppensprecher:innengespräch: Einmal jährlich treffen sich die Studiengruppensprecher:innen der einzelnen Bachelor-Studiengänge mit ihren Studiengangsleitungen und der Stabsstelle Qualitätsmanagement, um studiengangsspezifische Fragen und Anliegen der jeweiligen Studiengruppen zu besprechen (die Grundlage für das Gespräch bilden die oben genannten Studiengangsevaluationen).

Dozentenkonvent: Einmal jährlich treffen sich alle Dozierenden der Aus- und Weiterbildung mit der Schulleitung und Erweiterten Schulleitung der HWZ, um – in moderierten Gruppensettings – zu Qualitätsfragen und bestimmten Themen ihre Meinung einzubringen (z. B. Prüfungswesen, Nachhaltigkeit an der HWZ).

Fachreferent:innen-Dialog: Einmal im Jahr treffen sich die einzelnen Fachreferent:innen mit dem Verantwortlichen für das Fachreferentensystem (Leitung Hochschulentwicklung) zum bilateralen Austausch, um fachreferatsspezifische Anliegen und Herausforderungen sowie Entwicklungspotenziale (fachliche Führung Fachschaft, Lernziele, Lerninhalte und Lehrmittel, Leistungsnachweise, Qualitätssicherung/Lehrqualität) zu besprechen.

Austauschgespräch Hospitation Dozierende: Im Nachgang zur Hospitation treffen sich der/die Dozierende/r der Aus- oder im Bedarfsfall der Weiterbildung mit der/dem jeweiligen Studiengangsleitenden und der Leitung Qualitätsmanagement bzw. der/des Verantwortlichen der Hochschulentwicklung, um lehrbezogene Konklusionen (Didaktik, Studiengruppenführung, Leistungsnachweise, Organisation etc.), Anliegen und Ideen ihrerseits zu besprechen.

Nichtstandardisierte Interviews/Gespräche Studierende, Dozierende, Beiräte, Partner:innen, Arbeitgebende

Studiengruppengespräche: Die Studiengangsleitungen der Master-, Zertifikat- und Diplom-Studiengänge gehen regelmässig in die Studiengruppen, um deren Anliegen und deren Meinungen zu bestimmten Themen zu erfragen (z. Bp. BWI-Coffee & Talk)

Studiengangsfeedback Beiräte und Partner:innen: Die Beiräte und Partner:innen der HWZ treffen sich periodisch mit den Center- und Institutsleitungen, um ihre Studiengangsfeedbacks abzugeben und zu funktions- resp. branchenspezifischen Fragen Stellung zu nehmen.

Fokusgruppengespräche Arbeitgebende: Der Rektor und die Studiengangsleitungen treffen sich periodisch mit Arbeitgebenden, Unternehmen und Branchenorganisationen, um deren Stellungnahme zu Inhalt und Ausgestaltung von Studiengängen einzuholen.

Bilaterale Gespräche Studierende, Dozierende, Fachreferent:innen (Prinzip der offenen Türen): Namentlich der Rektor, der Prorektor, alle Studiengangsleitungen, die Sekretariate, die Stabsstelle Qualitätsmanagement, die Hochschulentwicklung, die Abteilungen Stunden- und Raumplanung und IT-Management sind für Studierende, Dozierende und Fachreferent:innen jederzeit für deren Anliegen da und nehmen diese als Feedbacks auf.

Standardisierte Beobachtungen

Hospitationen Dozierende und Studiengruppen: Die Studiengangsleitungen, die Stabsstelle Qualitätsmanagement oder die Stabsstelle Hochschulentwicklung besuchen regelmässig die Lehrveranstaltungen von Dozierenden bzw. Studiengruppen in der Aus- und im Bedarfsfall in der Weiterbildung Im Nachgang werden die verschriftlichten Eindrücke, Erfahrungen und Anliegen in einem Austauschgespräch mit den Dozierenden besprochen.

Prüfungshospitationen: Neben den regulären Hospitationen werden durch die Stabsstelle Qualitätsmanagement und das Rektorat auch Prüfungshospitationen in der Aus- und im Bedarfsfall in der Weiterbildung durchgeführt. Dabei werden bei schriftlichen und mündlichen Prüfungen die Regelkonformität (Einhaltung Richtlinien) begutachtet, bei mündlichen Prüfungen zusätzlich Auftrittskompetenz, Gesprächsklima, Prüfungsgestaltung und -niveau sowie Kompetenzorientierung beobachtet.

Standardisierte Material-/Unterlagenanalysen

Analyse Regularien HWZ und Unterrichtsmaterialien Dozierende: In der Aus- und Weiterbildung werden Regularien (Studien- und Prüfungsordnung, Richtlinien, Weisungen, Kursbeschreibungen etc.) sowie schriftliche Prüfungen auf ihre Korrektheit hin überprüft (in den Bachelor-Studiengängen koordiniert durch das Rektorat, in den übrigen Studiengängen in Verantwortung der Studiengangsleitungen). (...)

Alle evaluierenden Verfahren werden gemäss dem Prinzip des Qualitätskreislaufes durchgeführt, um so eine effektive sowie effiziente Messung, Beurteilung und Steuerung von Qualität zu erreichen. Dies schliesst die Evaluation der Ergebnisse der verschiedenen Verfahren mit ein.

Seit HS 22/23 ist an der HWZ eine neue Evaluationssoftware im Einsatz. Die Ergebnisse der Kursevaluationen sind über ein Dashboard sofort zugänglich. Die Dozierenden erhalten Zugang zu den Dashboards ihrer jeweiligen Kurse, welches auch gleichzeitig etwaige Vorschläge zur Verbesserung des Unterrichts beinhaltet. Aufgezeigt werden zukünftig auch Vergleiche zu früheren Ergebnissen sowie Vergleiche zu den Gesamtergebnissen der HWZ. Die Studiengangsleitungen erhalten ebenfalls Zugang zu den Dashboards und können zusammen mit den Dozierenden laufend schon im Semester Aktionspläne erstellen.

Die Studiengangsleitungen kontaktieren bei Bedarf die Dozierenden und erstellen mit Hilfe der Software-Aktionspläne (Massnahmen und Deadlines). Anfang des Semesters trifft sich der Evaluationsausschuss, um die getroffenen Massnahmen zu überprüfen und allenfalls studienübergreifende Massnahmen zu koordinieren bzw. zu bestimmen.

Die Umsetzung der getroffenen Massnahmen liegt in der Zuständigkeit der jeweiligen Verantwortlichen. Bedarfsweise begleitet das Qualitätsmanagement – und/oder weitere Fachpersonen – die Umsetzung, z. B. in Form von individueller niederschwelliger Beratung bis hin zu Coachings. Für die verschiedenen qualitätsrelevanten Themen stehen zudem jedes Jahr ein umfassendes Angebot von HWZ-internen Weiterbildungen für Dozierende zur Verfügung; die Themen dieser Weiterbildungen werden mitunter aufgrund der Erkenntnisse aus der Evaluation der Lehre bestimmt. Die Umsetzungskontrolle erfolgt nach Beschluss der Massnahmen durch das Qualitätsmanagement und den Evaluationsausschuss. Die Ergebnisse der Umsetzung werden den betreffenden Stakeholdern kaskadenartig, entsprechend deren Aufgaben und Kompetenzen kommuniziert. Der Persönlichkeitsschutz der betreffenden Dozierenden ist dabei gewahrt. Bei den Master-, Zertifikat- und Diplom-Studiengängen sind die Zuständigkeiten für die einzelnen Schritte im Qualitätskreislauf ebenfalls definiert. So wird sichergestellt, dass die aus den Evaluationen gewonnenen Erkenntnisse durch geeignete Massnahmen umgesetzt werden.

Die HWZ verfügt mittlerweile über ein austariertes System von evaluierenden Verfahren im Bereich der Lehre: Der Einbezug verschiedener Stakeholder, die verschiedenen Verfahrensarten, die bewusst gewählten Durchführungszeitpunkte, die Interpretation von Ergebnissen, die Definition von Massnahmen in Berücksichtigung weiterer Daten und Informationen sowie das Schliessen des Kreislaufes mit der Durchführung einer Umsetzungskontrolle haben sich bewährt. Das System wird laufend auf Optimierungsmöglichkeiten hin überprüft und bedarfsweise weiter ausgebaut, wobei auch hier eine sachdienliche Balance zu halten gilt.

Forschung

Das Qualitätssicherungssystem der HWZ orientiert sich thematisch entlang der fünf Forschungsziele. Die Basis für die Ermöglichung eines Qualitätssicherungsystems bildet die bereits regelmässige Erfassung der wissenschaftlichen Tätigkeiten von HWZ-Mitarbeitenden, aufgeteilt in wissenschaftliche Publikationen und Forschungsprojekte. Zudem wird in Zukunft durch den HWZ-weiten Einsatz von Salesforce die Erhebung der Datenbasis und ein Reporting noch systematischer möglich sein.

Im Folgenden wird eine umfassende Evaluation der Erreichung der Forschungsziele mittels geeigneter Messindikatoren (MI) präsentiert, um den jetzigen Status Quo zu präsentieren. Diese umfassende Evaluation dient nicht nur dazu, verfolgte Massnahmen zu evaluieren, sondern auch zu entscheiden, welche dieser Messindikatoren in Zukunft regelmässig evaluiert werden sollen.

Der/die Leiter:in des Forschungsrats und die Mitglieder des Forschungsrats sind für die anschliessende Überprüfung der Messindikatoren verantwortlich. Es werden Prozesse

festgelegt, um diese zu kommunizieren und mögliche Verbesserungsmassnahmen zu formulieren.

Für ihre fünf Forschungsziele hat die HWZ Messindikatoren definiert, wobei je nach Ergebnis Handlungsbedarf abgeleitet wird (Ergebnisse und Handlungsbedarf sind im SEB aufgezeigt, hier nicht abgebildet):

Forschungsziel 1: Einheit Lehre und Forschung

Grundsätzlich ist für eine erfolgreiche Einheit von Lehre und Forschung zentral, dass der grösste Teil der Forschenden an der HWZ auch HWZ-Dozierende sind (MI 1). Somit wird sichergestellt, dass aktuelle Forschungserkenntnisse in die Lehre einfliessen und praxisrelevante Herausforderungen in der Forschung zum Zuge kommen. (...) Es werden wissenschaftliche Publikationen (MI 2) und Forschungsprojekte (MI 3) über alle Themenbereiche (...) hinweg durchgeführt. Diese horizontale Integration von Lehre und Forschung ermöglicht, dass alle für die HWZ relevanten Themenbereiche in der Lehre vom aktuellen Forschungsstand profitieren. Bei Forschungsprojekten wird ein messbarer Output in Form von wissenschaftlichen Publikationen angestrebt (MI 4) und rege genutzt. (...) Wissenschaftliche Publikationen (MI 5) und durchgeführte Forschungsprojekte (MI 6) stammen von HWZ-Dozierenden unterschiedlichster Lehrbereiche.

Forschungsziel 2: Nutzung von Synergie- und Vernetzungspotential

Um Synergie- und Vernetzungspotentiale bestmöglich zu nutzen, werden HWZ-Forschende ermutigt, Forschungsprojekte in Kooperation mit mindestens einem anderen Institut/Center der HWZ durchzuführen (MI 7). Dies ermöglicht einen optimalen Transfer von Forschungserkenntnissen über unterschiedliche Themen- und Lehrbereiche hinweg und sichert somit die Interdisziplinarität. Künftig soll die Kooperation zwischen den Instituten/Centern innerhalb der HWZ gefördert werden.

Zum anderen wirken sich Forschungsprojekte in Zusammenarbeit mit externen Forschungspartnern (MI 8) gewinnbringend auf die Forschung aus, da Expert:innenwissen von etablierten Forschenden national und international in die HWZ einfliesst. Diese externen Forschungspartner sind in der Regel auch als Dozierende an der HWZ tätig, was den Impact auf die Lehre positiv beeinflusst. Durch das Partnermanagement soll den Forschenden in Zukunft der Zugang zu externen Forschungspartnern weiter erleichtert werden.

Forschungsziel 3: Anwendungsorientierung

Die Kooperation mit externen Partnern ist auch hinsichtlich der Anwendungsorientierung zentral, denn sie ermöglicht, im Forschungsprozess mit der Praxis zusammenzuarbeiten und für die Forschung und Praxis relevante Lösungen zu implementieren (MI 9). Durch das Partnermanagement soll den Forschenden in Zukunft der Zugang zu externen Kooperationspartnern weiter erleichtert werden. Abschlussarbeiten von Studierenden, welche in Kooperation mit Unternehmen durchgeführt werden, erlauben es, dass das gewonnene Wissen der Studierenden durch die Lehre in der Praxis angewendet wird (MI 10).

Forschungsziel 4: Forschungsmotivierte Mitarbeitende der Verwaltung und der Lehre

Forschungsaktive Mitarbeitende der Verwaltung (z. B. wissenschaftliche Mitarbeitende) und der Lehre (Dozierende) sind zentral, damit Forschung nachhaltig in der HWZ einen zentralen Stellenwert einnimmt. Möglichst viele Dozierende zu haben, welche in der Forschung tätig sind, ist ein anzustrebendes Ziel (MI 11). In diesem Zusammenhang spielt es auch eine Rolle, ob Dozierende über eine Dissertation verfügen (MI 12), denn dies zeigt, dass sie ihr Engagement für die Forschung bereits in der Vergangenheit unter Beweis gestellt haben und eine Affinität für

Forschung aufweisen. Weiter sind aktive Beiträge von Mitarbeitenden der Verwaltung und der Lehre an Konferenzen (MI 13) und die Teilnahme an forschungsrelevanten HWZ-Weiterbildungen (MI 14) wichtige Indikatoren. Die Anzahl abgeschlossener und laufender Forschungsprojekte (MI 15) ist ein wichtiger Indikator, denn sie zeigt das Engagement von Einzelpersonen der HWZ, sich vertieft mit einem Forschungsthema über einen längeren Zeitraum auseinanderzusetzen.

Forschungsziel 5: Visibilität in der Öffentlichkeit

Es ist der HWZ ein Anliegen, dass die Forschungsaktivitäten der HWZ Visibilität in der Öffentlichkeit erlangen. Hierbei spielen offizielle Content-Beiträge der HWZ eine wichtige Rolle (MI 16). Die zwei Hauptkanäle stellen das offizielle HWZ-LinkedIn-Profil und die HWZ-Webseite dar. Beim Medienmonitoring geben Clippings mit dem Tag «Forschung» eine Einschätzung darüber, inwiefern Forschungsthemen an der HWZ in den Medien erwähnt werden (MI 17). Dies kann durch eigene Beiträge der HWZ sein oder durch Beiträge von Drittpersonen, welche forschungsrelevante Aktivitäten der HWZ erwähnen.

Prozesse zur Evaluation und weiteren Verarbeitung der Messindikatoren: Die Forschungskommission bestimmt für die oben genannten Messindikatoren Zielwerte, welche in Zukunft evaluiert werden. Die Forschungskommission stellt sicher, dass für jeden Messindikator eine verantwortliche Person bestimmt ist und erarbeitet ein geeignetes Vorgehen, wie und wann diese Messindikatoren an die Forschungskommission rapportiert werden. Der Leiter der Forschungskommission stellt im Auftrag der Forschungskommission sicher, dass die Indikatoren in die Gespräche in den Forschungskommissionssitzungen einfließen und weitere Massnahmen ergriffen werden.

Die HWZ evaluiert ihre Forschungstätigkeit grundsätzlich intern. Die erforderlichen Gremien und Prozesse sind etabliert, namentlich jene zur Evaluierung der Ergebnisse der Forschungstätigkeit.

Dienstleistungen

Die im erweiterten Leistungsauftrag für Fachhochschulen umschriebenen Dienstleistungen wurden bis Ende 2014 aus den Instituten und Centern heraus erbracht. 2015 wurde hierfür an der HWZ ein eigenständiger, neuer Bereich geschaffen mit der strategischen Zielsetzung, auch das Segment des «Lifelong Learnings» abzudecken. In der Strategie dieses Bereichs Dienstleistungen ist ausdrücklich festgehalten, dass sich der Bereich in seiner Positionierung und Leistungserbringung konsequent an den Leistungszielen und Qualitätsgrundsätzen der HWZ orientiert. Bei der Marktbearbeitung im Bereich Dienstleistungen wird zwischen Leistungen Business to Business (B2B) (Akquisition und Realisierung von Projekten mit Unternehmen und anderen Organisationen) sowie Business to Customer (B2C) (Einzelkunden-Angebote, insbesondere Seminare) unterschieden, was zu differenzierten Ansätzen auch im Qualitätsmanagement führt. In diesem neuen Bereich Dienstleistungen, der mit einer entsprechenden Organisationseinheit institutionell verankert wurde, werden alle diesbezüglichen Aktivitäten der HWZ zentral koordiniert. Die Verantwortlichkeiten für die einzelnen Dienstleistungsaktivitäten – einschliesslich der Verantwortung für die Qualitätssicherung dieser Aktivitäten – liegen aber in weiten Teilen bei den Instituts-, Center- und Studiengangsleitungen, welche als Spezialist:innen auf ihrem Fachgebiet die jeweiligen Dienstleistungen erbringen. Ausgenommen sind die Schulungsangebote im B2C- und B2B-Geschäft (Seminare und Firmentrainings), bei denen der Bereich Dienstleistungen für die Qualität verantwortlich ist. Im Dienstleistungskonzept sind für die laufende Periode Grundsätze festgehalten, die bezüglich Qualitätsmanagement von besonderer Relevanz sind. Folgende

Massnahmen werden im Bereich Dienstleistungen systematisch zur internen und externen Evaluation der Aktivitäten umgesetzt:

Durchführung von elektronischen Evaluationen bei Schulungen und Seminaren (standardisierte elektronische Befragungen der Teilnehmer:innen wie auch der eingesetzten Dozierenden und Trainer:innen)

Auswertung Seminarstatistiken (B2C und B2B)

Periodische Angebotsevaluation und systematisches Debriefing nach Schulungsprojekten mit Instituts-, Center- und Studiengangleitungen (Dokumentation in Protokollen bzw. Aktennotizen)

Qualitätsbesprechungen, im Sinne eines kontinuierlichen, protokollierten Verbesserungsprozesses für alle Kundenprojekte und internen Prozesse (fixes Traktandum des wöchentlichen Team- Meetings)

Laufende Erhebung und Auswertung der Feedbacks von Kund:innen und Partner:innen zu allen Aspekten der Projekt-Durchführung bzw. Leistungserbringung (teilstandardisierte Befragungen)

Angebotsevaluation mit repräsentativen Expert:innen (Beiräten, Meinungsführer:innen) sowie mit Organisationsvertreter:innen (z. B. Human Resources, Management-Development, Linienverantwortlichen; Dokumentation mit Aktennotizen)

Zum Steuern der Qualität und zur Rechenschaftslegung sind namentlich folgende Massnahmen definiert:

Stakeholder-Dialog

Überprüfung der Qualitätsverbesserungsmassnahmen im Team gemäss Massnahmenterminierung, mit anschliessender Beschreibung der Rahmenbedingungen und der Massnahmen, die zur Verbesserung der Dienstleistungen getroffen wurden, sowie der entsprechenden Auswirkungen

Strukturierte, vierteljährliche Besprechung mit der Stabsstelle Qualitätsmanagement

Einbezug der obenstehenden Evaluationsbefunde in die Dienstleistungsstrategie bzw. in die Jahresplanung sowie ins Qualitätsportfolio

Trimester-Reporting (Tätigkeitsbericht) an Schulleitung und Verwaltungsrat.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachterinnen und Gutachter erachten die Selbsteinschätzung der HWZ, dass sie in der Lehre über «ein austariertes System von evaluierenden Verfahren» verfügt, als absolut zutreffend. Die verschiedenen Evaluationsformen sind quantitativer und qualitativer Natur. Insbesondere von den Studierenden werden auch die niederschweligen Feedback-Möglichkeiten durch die direkten Kontakte mit den Dozierenden und Studiengangleitungen sehr geschätzt. Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass die PDCA-Zyklen geschlossen sind, bzw. dass die Feedbacks effektiv genutzt werden, um Verbesserungen einzuführen. Das System wird demnach kontinuierlich auf Optimierungsmöglichkeiten hin überprüft und bedarfsweise weiter ausgebaut. Die obige Darstellung aus der Selbstbeurteilung konnte in den Gesprächen verifiziert werden. Die Gutachterinnen und Gutachter bestärken die HWZ darin, einer Evaluationsmüdigkeit mit angepassten Evaluationsformaten zu begegnen. Es könnte diesbezüglich sogar überlegenswert sein, eine geringere Zahl von Tools und

Evaluationsverfahren einzusetzen, um insgesamt dennoch die Teilnahmebereitschaft an einzelnen Verfahren zu erhöhen.

Im Bereich der Forschung verfügt die HWZ ebenfalls über ein überzeugendes System zur Evaluation und allfälligen Anpassung von Massnahmen. Die Gutachterinnen und Gutachter attestieren der HWZ, dass diese ihre Forschungsziele schlüssig mit Zielwerten hinterlegt hat und so Verbesserungspotenzial erkennt und entsprechende Massnahmen einleitet. Der Dienstleistungsbereich ist gleichermassen ins QM-System eingebettet, die Evaluationsverfahren sind implementiert.

Schlussfolgerung

Die Gutachterinnen und Gutachter erachten den Standard 3.2 als vollständig erfüllt.

Standard 3.3:

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Um die Grundsätze und Ziele im Zusammenhang mit dem europäischen Hochschulraum zu berücksichtigen, orientiert sich die HWZ vorab an folgenden Erlassen und Richtlinien: Bologna-Deklaration, Nationaler Qualifikationsrahmen, Best Practice KFH – Konzeption modularisierte Bachelor- und Masterstudiengänge, Best Practices – swissuniversities – Zulassung zum Bachelorstudium an Fachhochschulen. Die beiden letztgenannten Rahmenordnungen berücksichtigen ihrerseits das internationale „Übereinkommen über die Anerkennung von Qualifikationen im Hochschulbereich in der europäischen Region“ (Lissabonner Konvention). Sie bilden die Grundlage für die inhaltliche Ausgestaltung von Bachelor- und Master-Studiengängen und finden ihre konkrete Anwendung in den entsprechenden Studien- und Prüfungsordnungen auf Bachelor- und Masterebene. Die erwähnten Studiengänge sind ausserdem durch die jeweils zuständigen Organe des Bundes bzw. des Kantons Zürich genehmigt worden – und damit implizit auch die dazugehörigen Studien- und Prüfungsordnungen. Dieser verbindliche Rahmen gibt die Ausrichtung und Ausgestaltung der Studiengänge an der HWZ vor. Daraus ergeben sich verschiedene Kriterien, die aufgrund der oben erwähnten Grundlage auch als internationale Standards bezeichnet werden können. Wie die HWZ diese Standards in ihren Studienangeboten und in ihrer Organisation berücksichtigt, wird nachfolgend dargestellt.

Die HWZ hat ihr Studienangebot, aber auch ihre Organisationsstruktur nach dem Bologna-Modell ausgerichtet: Das Studienangebot ist in Ausbildung (BSc, MSc) und Weiterbildung (CAS, DAS, MAS, EMBA) aufgeteilt, und die Führungs- und Organisationsstruktur folgt dieser Logik. Dieser Struktur folgend hat die HWZ zudem zur laufenden operativen Steuerung und Weiterentwicklung der Studiengänge einerseits den Bachelor-Ausschuss und andererseits den Master-Ausschuss institutionalisiert. (...) Die Studienprogramme sind – den internationalen Standards entsprechend – der Kompetenzorientierung verpflichtet: Für jeden Studiengang und

seine Lerneinheiten (Module resp. Kurse) sind Kompetenzen definiert, an denen sich die Lehr- bzw. Lernprozesse ausrichten. Die Erreichung der Lernziele wird anhand definierter „Learning Outcomes“ gemessen. In den Modul- und Kursbeschrieben (Curricula) sind die Lernziele zusammen mit den Lerninhalten und Leistungsnachweisen verbindlich festgehalten. Deren Definition erfolgt – zwecks Sicherstellung fachlicher wie auch studiengangstechnischer Erfordernisse – im Bereich der Ausbildung durch die jeweiligen Fachreferent:innen und Studiengangsleitungen, im Bereich der Weiterbildung durch die Studiengangsleitungen in Kooperation mit den Instituten resp. Centern, denen die einzelnen Fachreferent:innen angegliedert sind. Die Studiengänge sind überall modularisiert, für bestandene Module werden die festgelegten ECTS-Punkte vergeben.

Um den Prozess der stetigen Aktualisierung von Lerninhalten und Lernzielen zu fördern und den Dialog unter den am Lernprozess Beteiligten zu vereinfachen (u. a. Fachreferent:innen, Dozierende, Studiengangsleitung, Studierende), hat die HWZ eine neue technische Lösung zur Verwaltung von Modul- und Kursbeschrieben eingeführt. Die zentrale Datenbank mit webbasiertem, berechtigungsgesteuertem Zugriff auf die Kursbeschriebe erlaubt einen noch systematischeren, schnelleren und besseren Umgang mit den Curricula.

Bereits bei der Definition der Kompetenzen, die in den Studiengängen vermittelt resp. erlangt werden sollen, wird dem internationalen Grundsatz der Praxisorientierung resp. Berufsfeldbefähigung Rechnung getragen – dies ganz entlang der strategischen Ausrichtung der HWZ, ausschliesslich berufsbegleitende und praxisorientierte Aus- und Weiterbildungen anzubieten.(...) Die Vermittlung von Forschungsmethoden erfolgt in allen Studiengängen als integraler Bestandteil des gesamten Studiums.

Der Mobilitätsgedanke des europäischen Hochschulraumes wird an der HWZ gefördert, indem Personen unterstützt werden, die von anderen Hochschulen im In- und Ausland in einen Bachelor- oder Master-Studiengang der HWZ übertreten wollen. Die Anrechnung von Vorleistungen liegt dabei in der Verantwortung der Studiengangsleitung und richtet sich nach den Grundsätzen, die auf der HWZ- Website detailliert beschrieben sind (z. B. Äquivalenzgrundsatz der Leistung bezüglich Inhaltkongruenz, Umfang in ECTS und Anspruchsniveau). Im Weiterbildungsbereich gelten die gleichen Grundsätze. Zudem unterstützt die HWZ ihre eigenen Bachelor-Studierenden bei der Absolvierung eines Auslandssemesters während des Studiums. Sie unterhält dazu ein Netz an Partnerhochschulen, z. B. in den USA und Australien, hat aber auch langjährige Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Hochschulen in Asien und Europa.

Die Einschätzungen der Studierenden zu Aspekten der einzelnen Lerneinheit wie auch des gesamten Studiums werden systematisch erhoben; ihr Einbezug ist an der HWZ auf verschiedene Weise gegeben. Im Zuge der durchgeführten Evaluationen wird auch die studentische Arbeitsbelastung erhoben, wodurch Aufschluss über die passende Ausgestaltung des Studiengangs auf die Berufstätigkeit und über die angemessene Ressourcierung von Zeiteinheiten resp. ECTS-Punkten gewonnen werden kann.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass die HWZ ihre Studiengänge nach den Grundsätzen und Zielen des europäischen Hochschulraums strukturiert und entsprechende Regelwerke festgelegt hat. Auch wenn die Studierendenmobilität aufgrund des spezifischen Profils als Hochschule mit rein berufsbegleitenden Studiengängen und Programmen einen

untergeordneten Stellenwert einnimmt, sind Möglichkeiten – insbesondere für Incomings – vorhanden. In den Gesprächen wurde aufgezeigt, dass frühere Bestrebungen, auch Outgoing-Mobilität zu fördern, nicht zielführend waren, da das Interesse bei den berufstätigen Studierenden nicht vorhanden war. Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, andere Formate (z. B. «Internationalisation @ home» oder kürzere Auslandsaufenthalte) zu prüfen, die besser auf die spezifische Studierendenschaft zugeschnitten sind und die der HWZ zur Profilierung dienen könnten. Für den Bereich der Faculty konnten die Gutachterinnen und Gutachter in Erfahrung bringen, dass ein Austausch über Kooperationen besteht. Spezifische Module oder (Online-)Lehreinheiten zu «interkulturellem Training» wären ebenfalls zielgruppenadäquat.

Die Gutachtergruppe bestärkt die HWZ in ihrem Vorhaben, künftig gezielt weitere Partnerschaften einzugehen, die sowohl für Forschungsprojekte als auch für die Dozierenden- und Studierendenmobilität genutzt werden können.

Schlussfolgerung

Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 3.3 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung 6:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der HWZ, gemeinsam mit ihren Stakeholdern Mobilitätsformate zu prüfen, die ihrem spezifischen Profil entsprechen.

Standard 3.4:

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Grundlage für die Zulassung und Beurteilung der Leistungen der Studierenden sowie für die Abgabe der entsprechenden Abschlüsse bilden die gesetzlichen, eidgenössischen und kantonalen Rahmenbedingungen (Bundesgesetz über die Hochschulförderungs- und -Koordinationsgesetz HFKG, Bundesgesetz über die Fachhochschulen FHSG, Fachhochschulgesetz Kanton Zürich FaHG sowie entsprechende Verordnungen und Reglemente). Auf dieser Grundlage hat die HWZ für all ihre Studiengänge entsprechende Studien- und Prüfungsordnungen erlassen, die unter Mitwirkung des Hochschulamtes des Kantons Zürich erstellt, von den kantonalen bzw. eidgenössischen Organen im Rahmen der Studiengangsgenehmigungen implizit genehmigt und vom Fachhochschulrat der HWZ als unabhängiges Organ verabschiedet wurden.

Aus den genannten Studien- und Prüfungsordnungen ergeben sich die Kriterien, die für die Zulassung von Studierenden, für die Beurteilung deren Leistungen sowie für die Abgabe der Abschlussdiplome pro HWZ-Studiengang massgebend sind. In dazugehörigen Richtlinien – z. B. Richtlinien für die Erstellung von Bachelor- und Master Theses, Richtlinien für Prüfungen in

den Bachelor-Studiengängen – finden sich weiterführende Konkretisierungen und Ausführungsbestimmungen.

Alle diese Regelwerke sind allen innerhalb der HWZ davon betroffenen Personen – Studierende, Dozierende, Fachreferent:innen und fest angestellte Mitarbeitenden – jederzeit via myHWZ zugänglich. Zudem sind die Zulassungsvoraussetzungen pro Studiengang auch öffentlich auf der Website der HWZ (z. B. Bachelor Betriebsökonomie HWZ) einsehbar. Die aktive Kommunikation der Ordnungen und Regelungen – und damit auch der Kriterien selbst – erfolgt seitens HWZ gegenüber Studierenden bereits in der Phase der Anmeldung. Mit Unterzeichnung ihrer Anmeldung bestätigen die Studierenden bereits vor Studienbeginn, die entsprechenden Ordnungen und Regelungen anzuerkennen. Auch während des Studiums, vor Leistungsnachweisen oder vor der Erstellung von Thesen werden die Studierenden nochmals ausdrücklich auf die massgebenden Bestimmungen und Regelungen hingewiesen. Damit ist sichergestellt, dass namentlich alle Studierenden ebenso wie auch die Dozierenden die für die Zulassung, Beurteilung und erfolgreiche Beendigung eines HWZ-Studiums wesentlichen Kriterien kennen und verstehen.

Die Zulassung von Personen zu den Bachelor-Studiengängen an der HWZ ist im Kernprozess „Ausbildung: Studierende gewinnen“ verankert. Den reglementarischen Rahmen für die Zulassung – wie auch für die Beurteilung der Studierendenleistungen – bilden die Studien- und Prüfungsordnung für Bachelor-Studiengänge der HWZ und deren Anhänge. Die in dieser Ordnung definierte Zulassung basiert auf den einleitend genannten gesetzlichen Grundlagen. Diese einheitliche Praxis wird insbesondere auch dadurch sichergestellt, dass durch persönliche Absprachen unter den Studiengangsleitungen (und deren Stellvertretungen) die massgeblichen Regeln über die verschiedenen Studiengänge hinweg gleich angewendet werden und die Zulassungspraxis auch regelmässig überprüft wird. (...) Für internationale Schulabschlüsse mit Hochschulzugang orientiert sich die HWZ zusätzlich zu den in der obigen Publikation angegebenen Grundlagen und Informationsstellen an den Informationen der Datenbank der Kultusminister-Konferenz in Deutschland (der sogenannten „Anabin“-Datenbank). Bei der Prüfung von Ausweisen, die keine schweizerische Maturität darstellen, steht immer der Grundsatz der Prüfung der Gleichwertigkeit mit einer Schweizer Maturität im Zentrum. Im Zweifelsfall verlangt die HWZ die Absolvierung einer zusätzlichen Eignungsprüfung.

Der Kernprozess „Ausbildung: Bachelor-Semester durchführen“ deckt die Beurteilung der Leistungen von Studierenden sowohl während dem Studium als auch bei Studienabschluss ab. Die Lernziele und Leistungsnachweise zu Kursen und Modulen sind in den Modul- und Kursbeschrieben klar definiert; auch diese curricularen Dokumente sind allen Angehörigen der HWZ via myHWZ zugänglich. Die Erstellung und Aktualisierung der Beschriebe fällt in die Verantwortung der jeweiligen Fachreferent:innen, deren Kontrolle und Gutheissung obliegt der zuständigen Studiengangsleitung.

Zentrale Elemente der Lernziel- und Leistungsüberprüfung sind – nebst anderen Leistungsnachweisen, die in der Studien- und Prüfungsordnung definiert sind – insbesondere klassische mündliche und schriftliche Zentrale Prüfungen. Deren praktische Organisation und Durchführung wird durch die Stelle Zentrales Prüfungswesen, welches Teil des Qualitätsmanagements ist, sichergestellt. Die Bewertung und Rückgabe ist reglementiert und damit verbindlich festgelegt.

Die Details zur Vergabe der Bachelor-Studienabschlüsse, inkl. Promotionsbedingungen, Erhaltung von Studienresultaten, Einsprache- und Rekurswesen, sind in der Studien- und Prüfungsordnung für Bachelor-Studiengänge definiert. Bezüglich des Einsprache- und Rekurswesens kennt die HWZ – in Entsprechung zur Verordnung über die Organisation und

Verfahren der Rekurskommission der Zürcher Hochschulen – ein dreistufiges Verfahren: Einsprache an den Rektor, Rekurs an den Fachhochschulrat HWZ und Rekurs an die Rekurskommission der Zürcher Hochschulen.

Für den konsekutiven Master-Studiengang „Master of Science in Business Administration“ (MSc) gelten eigenständige Regelungen und Prozesse, die indessen inhaltlich weitestgehend mit den oben beschriebenen Rahmenbedingungen für die Bachelor-Studiengänge übereinstimmen. Die Unterschiede betreffen den reglementarischen Rahmen für die Zulassung, die Beurteilung der Studierendenleistungen sowie für die Abgabe des Ausbildungsabschlusses; dieser ist in der Studien- und Prüfungsordnung Master of Science in Business Administration definiert. Dabei werden die Kriterien zur Zulassung, Leistungsbeurteilung und Diplomvergabe gemäss den oben erwähnten gesetzlichen Grundlagen berücksichtigt. Ansonsten sind die Prozesse und Regelungen dieselben wie in den Bachelor-Studiengängen.

Weiterbildung:

Die Zulassung von Personen zu den exekutiven Master- und Weiterbildungs-Studiengängen an der HWZ ist prozessual im Kernprozess „Weiterbildung: Studierende gewinnen“ verankert. Den reglementarischen Rahmen für die Zulassung – wie auch für die Beurteilung der Studierendenleistungen – bildet die Studien- und Prüfungsordnung für Studiengänge der Weiterbildung HWZ. Die in dieser Ordnung definierte Zulassung basiert auf den einleitend genannten gesetzlichen Grundlagen. Auf der HWZ-Website, in Broschüren und Factsheets werden die Zulassungsbedingungen für die Studiengänge kommuniziert. Im Zuge der Auflösung der Zürcher Fachhochschule (ZFH) wurden die zuvor geltenden Regelungen zur sog. «sur-dossier»-Quote auf eine neue Basis gestellt. Der Kernprozess „Weiterbildung: Lehrgang durchführen“ deckt die Beurteilung der Leistungen von Studierenden sowohl während des Studiums als auch bei Studiumsabschluss ab. Die Lernziele und Leistungsnachweise zu Kursen und Modulen sind in den Modul- und Kursbeschrieben klar definiert. Die Erstellung und Aktualisierung der Beschriebe fällt – in Absprache mit den Instituten und Centern – in die Verantwortung der jeweiligen Studiengangsleitungen. Zentrale Elemente der Lernziel- und Leistungsüberprüfung sind (nebst anderen Leistungsnachweisen, die in der Studien- und Prüfungsordnung definiert sind) insbesondere klassische mündliche und schriftliche Prüfungen. Deren praktische Organisation, Durchführung, Bewertung und Rückgabe sind in den «Anhängen» der Studien- und Prüfungsordnung für Studiengänge Weiterbildung festgelegt. Zudem werden auch in den Studiengängen der Weiterbildung Prüfungshospitationen - bislang allerdings lediglich auf Anfrage der Studiengangsleitung, mithin nicht systematisiert - durchgeführt. In einem ersten Schritt liegt das Augenmerk auf der flächendeckenden obligatorischen Schulung von Personen, welche Prüfungen in den Studiengängen abnehmen. Weiter dienen die verschiedenen evaluierenden Verfahren in der Lehre der Gewährleistung von korrekten Rahmenbedingungen und Grundlagen, welche die Leistungsbeurteilung betreffen. Oberste Prüfungsleitung und damit Verantwortung für die Durchführung von Prüfungen in der Weiterbildung hat die jeweilige Studiengangsleitung. Die Details zur Vergabe der Studienabschlüsse im Weiterbildungsbereich, inkl. Promotionsbedingungen, Erwerbung von Studienresultaten und Rekurswesen, definiert die Studien- und Prüfungsordnung für Studiengänge Weiterbildung. Ein Rekurs ist je nach Grund bei der Prüfungskommission Weiterbildung oder beim Fachhochschulrat HWZ möglich.

Die Gutachterinnen und Gutachter bestätigen die Selbstdeklaration der HWZ, dass «das Regelwerk für die Zulassung, Leistungsbeurteilung und Diplomerteilung (...) für alle Studiengänge der HWZ umfassend definiert und formuliert» ist. Die Kriterien sind definiert, kommuniziert und systematisch, transparent und konstant angewandt.

Gemäss den Gesprächen anlässlich der Vor-Ort-Visite sind die Informationen über die Studiengänge, Zulassungsbedingungen, Prüfungsleistungen etc. den Studierenden grundsätzlich bekannt. Eine gewisse Herausforderung besteht dadurch, dass die Dozierendenschaft die Inhalte über Module selbständig auf der Plattform myHWZ einpflegen sollte. Dies führt zu einem teils heterogenen Stand der Moduldarstellung, welche gemäss Schilderungen der Studierenden häufige Erinnerungen an die Dozierendenschaft in Bezug auf das Zurverfügungstellen der Inhalte oder gar Ad-hoc-Erläuterungen der Plattform und der umliegenden IT-Infrastruktur notwendig macht. Die Gutachterinnen und Gutachter bestärken die HWZ in ihrem Vorhaben, die Dozierenden bei der Pflege der Inhalte noch besser zu unterstützen (mit weiteren Onboarding-Prozessen und Vorbereitung der Inhalte für myHWZ) und Dringlichkeit durch pointierte Informationen zu erzeugen. So kann sichergestellt werden, dass die Studierenden jederzeit über die studienrelevanten Informationen verfügen und dass die Leistungsnachweise nach hochschulweiten, laufend aktualisierten Standards durchgeführt werden. Im Rahmen der Diskussion des Fokusthemas «Digitalisierung der Lehre» haben die Gutachterinnen und Gutachter erfahren, wie die HWZ aktuellen Herausforderungen (beispielsweise durch ChatGPT) begegnet und ihre Prüfungsformate und Tools anpasst. Die Gutachterinnen und Gutachter halten die Modalitäten für zeitgemäss, aber ausbaufähig.

Den Gutachterinnen und Gutachtern fällt auf, dass die HWZ in der Selbstbeurteilung teilweise auf ältere und/oder veraltete Quellen oder Organisationen verweist: Das Bundesgesetz über die Fachhochschulen, ausser Kraft bzw. abgelöst durch das HFKG, KTI – Kommission für Technologie und Innovation, wurde durch Innosuisse abgelöst oder durch KFH Best Practices aus dem Jahr 2006, aktuellere Grundlagen wie beispielsweise die «Verordnung des Hochschulrates über die Koordination der Lehre» oder die «Verordnung des Hochschulrates über die Zulassung zu den Fachhochschulen und Fachhochschulinstitutionen» werden in der Selbstbeurteilung nicht genannt. Die Gutachterinnen und Gutachter bestärken die HWZ darin, unbedingt ihre Vernetzung im schweizerischen Hochschulraum und mit swissuniversities zu verstärken.

Schlussfolgerung

Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 3.4 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung 7:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der HWZ, sich in der schweizerischen HS-Landschaft vermehrt zu vernetzen.

Prüfbereich IV: Ressourcen

Standard 4.1:

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Die HWZ ist eine private, weder vom Kanton Zürich noch vom Bund subventionierte Fachhochschule mit der Rechtsform einer Aktiengesellschaft. Sie finanziert sich ausschliesslich über Studiengebühren. Nur im Bereich der Forschung erhält sie über spezifische Projektanträge finanzielle Unterstützung von staatlicher und/oder privater Seite. In den vergangenen Jahren hat die HWZ die Digitalisierung der Prozesse konsequent vorangetrieben. Im Bereich Rechnungswesen wurde der Kreditorenprozess, von der Erfassung, über das Visum, bis hin zur Aufbewahrung digitalisiert und der Versand der Studiengebühren wurde über die Einführung von e-Bill bis hin zum flächendeckenden Versand per E-Mail umgestellt. Des Weiteren wurde die Zeit- und Spesenerfassung mit einem digitalen Workflow in das bestehende Finanz- und Lohnbuchhaltungsportal integriert. Der Versand von Lohn- und Honorarabrechnungen erfolgt seit 2022 ausschliesslich per E-Mail an die Dozierenden sowie über das Mitarbeitenden-Portal myAbacus an die Mitarbeitenden. Eine Stärke der HWZ ist, dass die Controlling- Instrumente durchgehend eingesetzt und geschärft werden, damit die zur Verfügung stehenden Ressourcen konsequent zur Erreichung der operativen und strategischen Ziele beitragen.

Finanzielle Mittel

Das Sicherstellen der langfristigen Selbstfinanzierung ist für die HWZ als private Hochschule von strategischer Bedeutung; auch künftige Entwicklungen und Investitionen sollen wie bis anhin aus selbst erwirtschafteten Mitteln finanziert werden. Die HWZ ist finanziell erfolgreich und verfügt über eine gesunde Bilanz sowie über eine stattliche Liquiditätsreserve. Die strategischen Projekte, die Vorgaben des Verwaltungsrats (VR) und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bilden die Grundlagen der mittelfristigen Finanzplanung, die in der jährlichen Budgetplanung operationalisiert wird. Mit der Plan- Geldflussrechnung werden die Investitionen und Projekte erfasst und über den Cashflow und die Eigenfinanzierung gesteuert. Auf der Grundlage von Trimesterabschlüssen und Forecasts werden Reports mit Soll-/Ist-Analysen durchgeführt, um unterjährige Entwicklungen zu erkennen und bei Bedarf darauf reagieren zu können. Die beiden Träger der HWZ, der Kaufmännische Verband Schweiz und die Stiftung Juventus Schulen, sind etablierte, unabhängige und finanziell starke Organisationen, die seit 30 Jahren mit voller Überzeugung hinter der HWZ stehen und diese auch in Zukunft unterstützen werden.

Die Mittelsteuerung und die Transparenz werden durch das konsolidierte Leistungs- und Finanzcontrolling ständig optimiert. Der Controlling-Prozess verläuft nach dem klassischen PDCA- Kreislauf (Plan-Do-Check-Act). Der strategische Mittelbedarf wird in der ersten Phase mit den Infrastrukturinvestitionen im Investitionsplan konsolidiert. In der Finanzplanung (Mittelfristplan) fliessen Investitionsplanung, der aktuelle Anmeldestand und der Stand der eingeschriebenen Studierenden, die bestehenden Kostenstrukturen sowie die Markt- und

Entwicklungsprognosen zusammen. Mit dem systematischen Planungsprozess werden die geplanten Massnahmen und die vorhandenen Ressourcen auf die strategischen Ziele ausgerichtet. Die Finanzplanprognosen der vergangenen Jahre werden vor Prozessbeginn aufgearbeitet und auf Prognosefehler und -qualität hin analysiert. Aus der Finanzplanung fliessen Finanzinformationen, Vorgaben und Annahmen in den Budgetprozess ein. Im Jahres-Budget werden alle Teilpläne und Kostenstellen vernetzt, dies vereinfacht das Rechnen von Szenarien. Jeder Studiengang wird von der zuständigen Studiengangsleitung kalkuliert und mitunter aufgrund von internen Benchmarks kritisch besprochen. Die Zwischenabschlüsse werden in Form einer Deckungsbeitragsrechnung (Teilkostenverfahren) aufbereitet, woraus auch eine Kennzahlentabelle auf Produkteebene mit Analysen für die wertorientierte Führung generiert werden. Per Ende August wird ein Forecast für das laufende Jahr erstellt, dessen Erkenntnisse wiederum in den Budgetprozess des Folgejahres und in die Finanzplanung einfliessen. Bei den jährlichen externen Revisionen wurde seitens der Prüfgesellschaft noch nie eine wesentliche Revisionsbemerkung angebracht.

Personelle Ressourcen

Die HWZ beschäftigt per 01.01.2023 71 festangestellte Mitarbeitende (58.0 Vollzeitäquivalente). Diese festangestellten Mitarbeitenden entsprechen der gesamten Organisationsstruktur der HWZ, wie sie im Organigramm aufscheint: Das Rektorat mit angeschlossenen Stabsstellen, die sieben Organisationsbereiche Management & Leadership, Marketing & Business Communications, Business Analytics & Technology, Ausbildung, Forschung, Academy und Finanzen & Services mit ihren jeweiligen Abteilungen, die Institute und Center mit dem wissenschaftlichen Nachwuchs. Die HWZ beschäftigt mehr Teil- als Vollzeitmitarbeitende. Die erforderlichen Qualifikationen der Mitarbeitenden leiten sich aus den Anforderungsprofilen ab; die jeweiligen Aufgaben und Kompetenzen sind in den Job- Descriptions definiert. Die rund 800 Dozierenden sind mit einem Dozierendenvertrag im Anstellungs- oder Auftragsverhältnis an die HWZ gebunden. Eine weitere wichtige personelle Ressource bilden die 17 Fachreferent:innen, die gleichzeitig auch Dozierende sind; sie werden deshalb personaltechnisch zu den Dozierenden gezählt. Die Personalplanung für die Mitarbeitenden ergibt sich aus den Entscheiden zum Strategieprozess. Jede:r Mitarbeitende ist einer Funktionsstufe zugeteilt: Oberes Kader (Schulleitung, Erweiterte Schulleitung), Kader (Studiengangsleitung, Personen mit leitenden Funktionen), Mitarbeitende mit erhöhter Verantwortung und Mitarbeitende. Das zum Erfüllen der strategischen Ziele erforderliche Leistungsniveau wird von den Mitarbeitenden und Vorgesetzten in den Leistungs- bzw. Zielvereinbarungen festgehalten und unterjährig in bilateralen Gesprächen sowie jährlich formal via Management by Objectives (MbO) besprochen und vereinbart.

Infrastrukturen

Die HWZ ist Mieterin im Sihlhof, welches ein modernes, als Hochschule konzipiertes und im Jahr 2003 errichtetes Gebäude ist. Dessen Eigentümerin ist der kaufmännische Verband Schweiz, das Gebäude wird von der SKV Immobilien AG bewirtschaftet, einer Schwestergesellschaft der HWZ. Dadurch ist ein Unique Selling Proposition (USP) der HWZ, nämlich der zentrale Standort, exklusiv und langfristig sichergestellt.

Im Infrastrukturbereich wurde im Jahr 2020 ein neues Kundencenter im EG realisiert, welches als Anlaufstelle für Studierende, Dozierende und alle weiteren Anspruchsgruppen dient. Damit stellt die HWZ eine zusätzliche Betreuungs- und Unterstützungsmöglichkeit ihrer Stakeholder sicher, für eine erhöhte Zufriedenheit der Studierenden.

Für die strategische Raumplanung ist zentral, dass die Besonderheiten der Studienmodelle der Ausbildung (fixe Studientage sowie Abendveranstaltungen) und der Weiterbildung (Unterricht in

Blocktagen) koordiniert und die Spitzenauslastungen durch eine mittelfristige Abstimmung optimiert werden können. Diese Herausforderung bewältigt eine eigene Planungsabteilung. Die HWZ hat im Sihlhof 18 Seminarräume sowie im nebenstehenden Gebäude an der Reitergasse 9 zwei Seminarräume fix gemietet. Die insgesamt 20 Räume reichen allerdings an auslastungsstarken Seminartagen nicht immer aus, um den Raumbedarf vollständig zu decken. In Fällen von Raumnot können zusätzliche Räume im Sihlhof gemietet werden; eine entsprechende Zusammenarbeit mit den anderen Ausbildungsinstituten besteht. Da die HWZ 2021 drei Seminarräume aufgrund eines aufgelösten Untermietverhältnisses abtreten musste, konnten weitere Räumlichkeiten im Nebengebäude (Lagerstrasse 1) zugemietet werden, welche im Herbst 2022 bezogen wurden. Mit den drei zusätzlich verfügbaren Seminarräumen können die Kapazitätsengpässe weiter verringert werden. Im Durchschnitt beträgt die Auslastung der eigenen Räumlichkeiten in den letzten Jahren rund 80 % (100 % = 6 Seminartage pro Woche inkl. Abende). In den letzten 2 Jahren war die Auslastung aufgrund der Pandemie und der behördlich verordneten Lockdowns sehr wechselhaft. Seit Ende 2021 ist die Nachfrage nach Räumlichkeiten jedoch wieder auf demselben Niveau wie vor der Pandemie. An einzelnen Tagen (insbesondere Freitag und Samstag) ist die Nachfrage besonders hoch und nur durch zusätzliche Ressourcen zu bewältigen.

Sämtliche Seminarräume sind mit einer modernen Technologie ausgestattet, welche entweder Beamer oder interaktive (Touch-)Screens umfassen. Ein integriertes Konferenzsystem mit Kamera und Mikrofonen ermöglicht eine hybride Unterrichtsform. Die Infrastruktur in den Seminarräumen hat es der HWZ während der gesamten Pandemie ermöglicht, auch spontan und nach Bedarf jederzeit auf Fernunterricht umzustellen. Studierende aus allen Studiengängen konnten so auch online am Unterricht teilnehmen. Mit dem Konferenzsystem können Dozierende sowohl Studierende vor Ort wie auch extern zugeschaltete Studierende gleichzeitig unterrichten. Die HWZ bietet dazu regelmässige Aus- und Weiterbildungen für die optimale Gestaltung von Hybrid-Unterricht an.

Das IT-Management stellt sicher, dass die Weiterentwicklung der Geschäftstätigkeit durch geeignete IT-Technologien – software- als auch hardwarebezogen – unterstützt wird. Da die HWZ ausschliesslich berufs begleitende Aus- und Weiterbildungen anbietet und als Präsenzhochschule einen vergleichsweise niedrigen Selbststudiumsanteil ausweist, gilt es für die Informatik, dieses Differenzierungselement mit digitalisierten Prozessen zu unterstützen. Die zentrale Infrastruktur verfolgt den Cloud-First-Ansatz. Durch eine Verlagerung von zentralen Diensten in die Cloud werden Optimierungen hinsichtlich Skalierung, Sicherheit und Standardisierung erreicht.

Der kundenzentrierte Prozess beginnt mit der Anmeldung zum Studium über die Webseite, wobei sämtliche Informationen direkt ins ERP (Salesforce) übertragen. Durch die konsequente Nutzung der CRM-Funktionalitäten wird eine nahtlose und effektive Kommunikation und Beratung zwischen der Studiengangleitung, der Studiengangbetreuung und den Studierenden bzw. Interessenten:innen möglich. Das zentrale CRM befähigt eine 360-Grad- Sicht auf die Studierenden und ihren Bildungsweg innerhalb der HWZ. Um Studierenden ein hohes Kundenerlebnis und eine möglichst durchgängige Unterstützung zu bieten, verfügen alle über einen Zugriff auf die Plattform «myHWZ». Als zentraler Hub für die kundenzentrierten Prozesse dient diese Plattform für eine reibungslose Kommunikation/Information zwischen Studierenden, der HWZ und den Dozierenden. Von diesem zentralen Ausgangspunkt sind weitere Funktionen, wie die wichtigsten Office365-Kollaborationen, das Thesis Management und die Notenverwaltung direkt erreichbar. Die Integration sämtlicher Dienste in einer Plattform ermöglichen digitalisierte Abläufe und standortunabhängiges Arbeiten. Durch die regelmässige Evaluation der Plattformen sowie der Dienste der IT-Abteilung und des E-Learning-Teams lässt sich ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess etablieren.

2012 wurde der IT-Strategie-Prozess definiert und das IT-Board ins Leben gerufen. Die IT-Strategie wird vom IT-Board definiert, genehmigt und weiterentwickelt. Ihre Erarbeitung erfolgt „bottom-up“; dem IT-Leiter und dem IT-Board obliegen die Eingaben für strategische IT-Projekte (Investitionen). Die operative Verantwortung für das IT-Budget obliegt dem IT-Leiter. Die IT-Strategie enthält die Elemente Technologische Umweltentwicklungen, Bedürfnis-Management und Risiko-Management. Die Anforderungen aus dem Betrieb werden laufend oder über die strategischen Projekte erhoben, konzipiert und je nach Grösse direkt oder über das IT-Board freigegeben. Die Betriebsverantwortung in der Abteilung IT-Management ist auf die jeweiligen Mitarbeitenden verteilt und durch Stellvertretungen abgesichert. Der Leiter IT-Management fungiert auch als Outage-Manager und koordiniert daher Tätigkeiten bei Ausfällen und entscheidet bei kritischen Betriebsfragen. Zur technischen Unterstützung bei Problemen und für einen reibungslosen Onboarding-Prozess an der HWZ steht den Studierenden und Dozierenden die Informatik-Abteilung mit einem zentralen Ticketing-System und einer Hotline zur Verfügung.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass die finanziellen Ressourcen vorhanden sind, um einen langfristigen Betrieb zu garantieren. Die Budgetierungs- und Controllingprozesse sind etabliert und transparent. Die Infrastrukturen sind für die HWZ als private Institution von enorm hoher Bedeutung. Die gut ausgestatteten Räume an zentraler Lage bieten der HWZ einen Wettbewerbsvorteil (wenn auch nicht mehr so ausgeprägt wie früher). Zur Zeit der Akkreditierung ist die Ablösung der IT-Infrastruktur im Gange, die Gutachtenden zweifeln nicht daran, dass diese erfolgreich abgeschlossen wird. Sie haben den Eindruck gewonnen, dass die Verantwortlichen für die IT und die Raumplanung zentrale Personen sind, die in der Hochschule gut vernetzt sind. Gemäss eigener Einschätzung verfügt das IT-Team über hohe Fachkompetenz, Einsatzbereitschaft und Flexibilität – diesen Eindruck haben die Gutachterinnen und Gutachter auch in den Gesprächen gewinnen können.

In der IT haben die Digitalisierung der Prozesse, insbesondere im Lehrbereich, und die Ablösung der letzten ERP-Funktionalitäten weiterhin eine hohe Priorität. Dies können die Gutachtenden nur unterstützen.

Die internen personellen Ressourcen sind nach Auffassung der Gutachtergruppe insgesamt eher knapp bemessen. Die Gutachterinnen und Gutachter sind aber der Auffassung, dass die Ressourcen insgesamt ausreichend sind, da auch Priorisierungen und Effizienzsteigerungen vorgenommen werden, um die anstehenden Aufgaben zu bewältigen, und es erfolgreich gelingt, partiell externe Kräfte gut in die anliegenden Aufgaben zu integrieren.

Im Bereich der Lehre ist die Organisation durch die Vielzahl von Dozierenden geprägt. Hier nehmen nebst den Studiengangleitungen die Fachreferentinnen und -referenten zentrale Positionen ein.

Darüber hinaus nehmen gewisse Personen eigentliche Schlüsselfunktionen ein (Forschung, Center for Research and Methods etc.), die vermutlich nur schwerlich von anderen übernommen werden könnten. Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, gewichtige Aufgaben abzusichern (durch interne Stellvertretungsfunktionen, Verteilung der Verantwortlichkeiten auf mehrere Personen), um die soziale Nachhaltigkeit und Absicherung der Ressourcen zu gewährleisten.

Schlussfolgerung

Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 4.1 als vollständig erfüllt.

Standard 4.2

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Die HWZ beschäftigt 71 fest angestellte Mitarbeitende (58.0 Vollzeitäquivalente) sowie 800 Dozierende (Stand 01.01.2023). Zur ersten Gruppe gehören das Verwaltungspersonal sowie das akademische Personal im Anstellungsverhältnis (Mitarbeitende Verwaltung); zur zweiten Gruppe alle Personen, mit denen der Lehrbetrieb auf allen Stufen im Arbeitsvertrags- oder Auftragsverhältnis sichergestellt ist (Mitarbeitende Lehre). Bei allen Mitarbeitenden werden die für die jeweilige Tätigkeit erforderlichen Qualifikationen bei der Rekrutierung, nach erfolgter Anstellung (Probezeit) und jährlich wiederkehrend (MbO, Laufbahnentwicklung Dozierende) evaluiert. Zur Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der Qualifikationen werden individuelle, team- resp. fachschaftsspezifische Weiterbildungen angeboten resp. angeordnet. Bedarfsweise kommen weitere Bildungs- resp. Unterstützungsangebote zum Zug (z. B. Coaching).

Fest angestellte Mitarbeitende

Die Suche, Auswahl und Anstellung von Mitarbeitenden ist im Rekrutierungsprozess definiert. Im Rahmen dieses Prozesses wird sichergestellt, dass für die zu besetzenden Stellen Personen mit den richtigen Kompetenzen gefunden werden können. Jeder Funktion ist eine Job-Description hinterlegt, die Auskunft über die Einstufung, Stellvertretung, Schnittstellen, Kompetenzen und Aufgaben gibt. Zuständig für die Personalsuche ist die dem Rektorat unterstellte Personalverantwortliche. Neue Stellen werden zuerst intern, dann extern ausgeschrieben. Die Beurteilung der Bewerbungen obliegt der/dem Personalverantwortlichen und der vorgesetzten Person. Nach erfolgter Anstellung wird durch eine standardisierte Einführung sichergestellt, dass die neuen Mitarbeitenden über alle Rahmenbedingungen resp. Grundlagen ausreichend Bescheid wissen. Diese Einführung ist bedeutsam: Mitarbeitende sollen ihre Kompetenzen rasch einbringen und gegenüber den HWZ-Stakeholdern qualifiziert agieren können.

Vor Ablauf der i.d.R. dreimonatigen Probezeit wird bei neu eingetretenen Mitarbeitenden evaluiert, ob und inwiefern alle Qualifikationen vorhanden sind, um die jeweilige Tätigkeit kompetent auszuüben. Diese Evaluation wird durch die vorgesetzte Person auf der Grundlage

eines standardisierten Einschätzungsrasters vorgenommen; in diesem Raster kann bei Bedarf bereits zu diesem Zeitpunkt ein allfällig erforderliches Unterstützungsangebot vermerkt und dessen Inanspruchnahme eingeleitet werden.

Die formale Evaluation der Qualifikation des fest angestellten Personals erfolgt im Rahmen des jährlichen MbO-Prozesses zu Jahresende. Dabei werden die Qualität der Arbeit mit Bezug auf die Job-Description, die jeweiligen Aufgaben und die vereinbarten Ziele eingeschätzt. Bezugnehmend auf diese Ergebnisse werden im Weiteren individuelle Weiterbildungsbedürfnisse resp. noch ungenutzte Potenziale ermittelt. Ebenso werden im Hinblick auf das kommende Kalenderjahr die neuen Ziele und allfällig neue Aufgaben festgelegt (z. B. im Zusammenhang mit der Umsetzung von strategischen Projekten). Der/die Personalverantwortliche überprüft alle MbO-Formulare, um die Gesamtsituation zu analysieren, allfällige Konflikte auszumachen oder beantragte Massnahmen festzustellen und zu budgetieren (z. B. externe Weiterbildungen, Coachings). Neben der formalen Evaluation dienen die unterjährigen bilateralen Gespräche zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten der laufenden Leistungseinschätzung. So können positive Arbeitsleistungen umgehend gewürdigt, problematische Entwicklungen oder persönliche Bedürfnisse rechtzeitig erkannt und angegangen werden.

Die Personalentwicklung zielt massgeblich darauf ab, Stärken aus- und aufzubauen. Im Allgemeinen setzt die HWZ dabei auf Weiterbildungen zur Entwicklung von Fach-, Selbst- und Sozialkompetenzen. Die Vorgesetzten sind befähigt, in den Mitarbeitendengesprächen (MbO) Elemente einer Standortbestimmung zu integrieren und damit nicht nur strategische und operative Geschäftsziele, sondern auch persönliche Entwicklungsziele zu definieren.

Dozierende

Die Suche, Auswahl und Anstellung neuer Dozierender ist im Unterstützungsprozess „Gewinnung Dozierende“ definiert. In diesem Prozess wird sichergestellt, dass die erforderlichen fachlichen sowie didaktischen Kompetenzen und die vorgeschriebene Ausbildung sowie Praxiserfahrung nachgewiesen sind. Die Überprüfung dieser Anforderungen erfolgt durch die Studiengangseitung in Zusammenarbeit mit den Fachreferent:innen und – für den Bachelor-Bereich – durch die Abteilung Stunden- und Raumplanung. Nach erfolgtem Vertrags- resp. Auftragsabschluss erhalten die Dozierenden eine Einführung zu HWZ-spezifischen und studiengangsrelevanten Rahmenbedingungen resp. Grundlagen, so dass sie ihren Lehreinsatz bestens vorbereitet antreten und ausüben können.

Die Leistungen der Dozierenden werden regelmässig durch verschiedene Evaluationen – Kurs- resp. Studiengangsevaluationen, Studiengruppensprecher:innengespräche, Diplomandenbefragungen – beurteilt (siehe auch Ausführungen Standard 3.2). Zudem werden die Kompetenzen der Dozierenden namentlich durch Hospitationen eingeschätzt: Insbesondere alle neuen Dozierenden werden – in ihrem ersten Semester, quasi ihrer Probezeit – durch dieses Beratungsgefäss begleitet. Zusammen mit den Kursevaluationen wird so jede/r Dozierende mindestens einmal pro Jahr evaluiert. Alle Einschätzungen bilden eine Grundlage zur Weiterentwicklung der Kompetenzen; sei es mit Massnahmen zum Schliessen von Lücken, sei es zum Erwerb neuer Kompetenzen. Im gesamten Prozess sind die Studiengangseleitungen und die Stabstellen Qualitätsmanagement / Hochschulentwicklung federführend. Die Beurteilung der fachlichen Kompetenzen obliegt den Fachreferent:innen.

Da die Dozierenden der HWZ – zur Sicherstellung des Praxisbezuges – in aller Regel hauptsächlich in der Privatwirtschaft, im öffentlichen Wesen oder in NGOs tätig sind und an der HWZ im Nebenerwerb arbeiten, liegt der Schwerpunkt der Personalentwicklung im kontinuierlichen Ausbau der didaktischen Fähigkeiten. Dieser wird durch den Einsatz folgender

Elemente gefördert:

- Hospitationen (Information / Feedback / Beratung)
- Evaluationen (Information / Feedback / Beratung)
- Weiterbildung (Qualifizierung)
- Coaching (Begleitung / Beratung)

Zu all diesen Elementen und ihrem Einsatz zur Sicherstellung und Weiterentwicklung der Lehrkompetenz bestehen Konzepte, Richtlinien und Angebote. Die HWZ erkennt (nach Prüfung) auch externe Weiterbildungen an und unterstützt diese finanziell. Die erworbenen Qualifikationen werden im HWZ-Tool der Dozierendenlaufbahn dokumentiert.

Der vorliegende Standard wird unseres Erachtens mit den etablierten Anstellungs-, Evaluations- und Weiterbildungsprozessen erfüllt. Handlungsbedarf wird bei den Ressourcen der Personalverantwortlichen und der Automatisierung der Datenhistorie konstatiert.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachterinnen und Gutachter haben die Beteiligten der HWZ in den Gesprächen der Vor-Ort-Visite (eine Art «Kernteam») als äusserst engagiert, gut qualifiziert und mit einem hohen Commitment zur Hochschule erlebt.

Nach Einschätzung der Gutachtergruppe hat die HWZ Mechanismen installiert, die dafür sorgen, dass das Personal insgesamt entsprechend dem Typ und dem Profil qualifiziert ist. Einen ausgesprochen hohen Stellenwert hat bei den Dozierenden die Einbindung in die Berufspraxis bzw. ist diese Voraussetzung für eine Dozierendentätigkeit. Darüber hinaus stellen die Gutachtenden aber auch fest, dass die HWZ bei Neuanstellungen die Forschungsaffinität prüft und danach bestrebt ist, Dozierende zu gewinnen, die nebst der Lehre auch in der Forschung tätig sind und somit den forschungsgestützten Unterricht an der HWZ stärken. Für die Qualifizierung bei der Einstellung der Dozierenden hat die HWZ verschiedene Onboarding-Massnahmen getroffen. Im weiteren Karriereverlauf greifen weitere Personalentwicklungsmassnahmen, wie in der Selbstbeurteilung beschrieben.

Die Rekrutierungsprozesse entsprechen dem Profil eines «Hochschulunternehmens». Berufungen im klassischen akademischen Sinne existieren nicht, jedoch können HWZ-Professuren vergeben werden (vgl. Standard 3.4): Diese HWZ-Professuren wurden in den vergangenen Jahren nicht extern berufen, sondern bisherigen Dozierenden verliehen. Die Gutachterinnen und Gutachter verweisen hierbei auf die auffallend niedrige Quote von Professorinnen (nämlich nur eine Person) mit Verweis auf die Analyse zu Standard 2.5.

Die Qualifikationen des administrativ-technischen Personals sowie die entsprechenden Evaluationsprozesse (insbesondere via MbO-Gespräche) sind angemessen vorhanden.

Schlussfolgerung

Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 4.2 als vollständig erfüllt.

Standard 4.3:

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Für fest angestellte Mitarbeitende der HWZ sind die Möglichkeiten der Laufbahnentwicklung aufgrund der flachen Hierarchien und der geringen Zahl an Funktionen bzw. Stellen eingeschränkt. Für Dozierende gibt es eine Laufbahnplanung mit interessanten Anreizen und Entwicklungsperspektiven. Was den wissenschaftlichen Nachwuchs betrifft, so wird dieser besonders und in vielfältiger Weise gefördert.

Im Vordergrund zur Laufbahnentwicklung stehen folgende Massnahmen:

Priorität interner Ausschreibung neuer bzw. neu zu besetzender Stellen: Alle Stellenausschreibungen werden zuerst intern und erst nachher extern ausgeschrieben. Entsprechende Informationen gehen immer umgehend an alle Mitarbeitenden der HWZ.

Systematisierte Talentförderung: Bereits bisher hat die Schulleitung (SL) auf Vorschlag der Personalverantwortlichen oder auf Hinweis von Vorgesetzten die Förderung von talentierten Mitarbeitenden vorgenommen.

Förderung interner wie externer Weiterbildungen: Die Förderung von Weiterbildungen ist in einer entsprechenden Richtlinie geregelt. Externe Weiterbildungen werden auf Antrag der/des jeweiligen Vorgesetzten oder der Personalverantwortlichen in aller Regel grosszügig gutgeheissen.

Dozierende

Die Laufbahnplanung für Dozierende beinhaltet folgende Entwicklungsperspektiven:

Beförderungen zu Hauptdozent:in HWZ: Die SL entscheidet auf Antrag der Stabsstelle Qualitätsmanagement / Hochschulentwicklung jährlich über entsprechende Beförderungen – mit dem Ergebnis, dass in den letzten Jahren durchschnittlich 1– 2 Personen pro Jahr befördert wurden. Hauptdozierende erhalten ein höheres Honorar und höhere finanzielle Beteiligungen der HWZ bei externen Weiterbildungen.

Beförderungen zu Professor:in: Die Professorenstellenplanung der HWZ, die vom Fachhochschulrat HWZ genehmigt wird, erlaubt es der Schulleitung, Professor:innenstellen zu besetzen. In den letzten Jahren hat die HWZ ausschliesslich Kandidat:innen aus dem eigenen Dozierendenkreis berücksichtigt.

Beförderung zu Fachreferent:in: Die Schulleitung prüft jeweils, auf Vorschlag der Hochschulentwicklung, ob eine Person aus dem Kreis der jeweiligen Fachschaften für die Besetzung einer vakanten Fachreferatsstelle in Frage kommt, bevor sie diese ausschreibt oder Personen aus dem externen Kreis zur Bewerbung animiert. Die Leitung eines Fachreferats stellt eine Entwicklungsoption in der fachlichen Linienführung dar.

Beförderung zu Studiengangsleiter:in: Auch hier gilt, dass besonders ausgewiesene Dozierende von der Schulleitung für die Leitung eines Studiengangs evaluiert werden, bevor entsprechende Stellen ausgeschrieben werden. Mit dem Aufstieg zur Studiengangsleitung kann curriculare und

personelle Verantwortung übernommen werden. Solche Beförderungen finden sowohl in der Ausbildung als auch in der Weiterbildung statt.

Wissenschaftlicher Nachwuchs

Die Laufbahnentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses wird von der HWZ wie folgt unterstützt:

Realisierung von Dissertationsprojekten: Im Rahmen der Anstellungen als wissenschaftliche Mitarbeiter:innen erhalten Nachwuchswissenschaftler:innen die Möglichkeit, Dissertationsprojekte zu realisieren. Die HWZ ermuntert Nachwuchswissenschaftler:innen, solche Dissertationsprojekte in Kooperation mit promotionsberechtigten Hochschulen durchzuführen. Die dafür eingesetzte Zeit wird dem Nachwuchs entschädigt.

Kostenlose Teilnahme an Doktorandenkolloquien: Unter der Leitung von Prof. (habil.) Dr. Sybille Sachs (auch Titularprofessorin an der Universität Zürich) wird am Institute for Strategic Management: Stakeholder View regelmässig ein Doktorand:innenkolloquium angeboten, das eine intensive Begleitung und weiterführende Betreuung der Dissertationsprojekte garantiert. Die Kosten für Doktorand:innen werden über das Drittmittelkonto der Forschung bezahlt.

Übernahme von Lehraufträgen, Anstellung als Dozierende:r: Dem wissenschaftlichen Nachwuchs wird Gelegenheit geboten, die für eine wissenschaftliche Karriere unerlässliche Lehrerfahrung zu sammeln; vorab auf Bachelor-Stufe, nach einer bestimmten Zeit und bei Eignung auch in den Studiengängen der Weiterbildung. Im Anschluss an das Doktorat kann die HWZ als weiterführende Karrieremöglichkeit eine Anstellung als Dozierende:r oder die Übernahme von Spezialfunktionen (Leitung Fachreferat) anbieten.

Anschubfinanzierung für weiterführende wissenschaftliche Karriere: Als Instrument, um exzellenten Nachwuchswissenschaftler:innen nach dem Doktorat eine weiterführende Karriere zu ermöglichen, stellt die HWZ Mittel für eine Anschubfinanzierung zur Verfügung. Diese dient als Überbrückung, um mittels Anträgen bei Förderstellen (Schweizerischer Nationalfonds SNF, Kommission für Technologie und Innovation KTI, EU-Rahmenprogramm, private Stiftungen etc.) ein Post-Doc in Angriff zu nehmen.

Beratungen: Um alternative Karrieremöglichkeiten auszuloten, stellt die HWZ einen strukturierten Rahmen zur Beratung der Nachwuchskräfte bereit.

Förderung interner und externer Weiterbildungen: Die Möglichkeit zum Besuch von internen und externen Weiterbildungen besteht auch für den wissenschaftlichen Nachwuchs.

Talentförderung: Die interne Talentförderung erfasst auch alle wissenschaftlichen Mitarbeitenden – und hat in der Vergangenheit zu verschiedenen Beförderungen in Linienfunktionen geführt.

Schaffung von Zugang zu Forschungsnetzwerk und Umsetzungspartner:innen: Der wissenschaftliche Nachwuchs erhält Zugang zu einem internationalen Netzwerk von führenden Forschenden im Bereich des Forschungsschwerpunktes der HWZ. Im Weiteren werden Kontakte zu Umsetzungspartner/innen (Unternehmungen, Behörden, NGOs) eröffnet.

Teilnahme an Konferenzen: Die HWZ unterstützt ihren wissenschaftlichen Nachwuchs regelmässig bei der Teilnahme an nationalen wie auch internationalen Konferenzen und trägt die damit verbundenen Kosten.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachterinnen und Gutachter haben die in der Selbstbeurteilung beschriebenen Elemente der Karriereentwicklung in den Gesprächen der Vor-Ort-Visite gespiegelt und glaubhaft bestätigt erhalten. Sie haben diverse Beispiele gehört von verschiedenen konkreten internen Karrieren; einige zentrale Exponenten haben früher sogar selbst an der HWZ studiert. Die in der Selbstbeurteilung genannten Beförderungen finden statt.

Als Fachhochschulinstitut hat die HWZ kein Promotionsrecht. Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass der wissenschaftliche Nachwuchs dennoch durchaus existiert und dass Promotionen gefördert werden. Gemäss Aussagen an der VOV findet demnächst ein Anlass mit circa 25 ehemaligen Doktorierenden statt. Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, den wissenschaftlichen Nachwuchs (Mittelbau) im Sinne der Profilierung zu schärfen, auch wenn damit nicht eine eigene Personalkategorie entstehen muss. Des Weiteren empfehlen sie, die Promotionspfade, die derzeit stark von Einzelpersonen geprägt werden, über Netzwerke zu festigen und zu institutionalisieren.

Die HWZ könnte ihre Leistungen in der Nachwuchsförderung in der externen Darstellung durchaus noch optimieren. Diese ist für ein Fachhochschulinstitut nach Ansicht der Gutachtergruppe sehr lobenswert. Ebenso wird auf die Hinweise zur Einrichtung der Personalkategorie «Mittelbau» verwiesen.

Für das administrativ-technische Personal (Verwaltung) gibt es diverse Weiterbildungsmöglichkeiten, die auch genutzt werden. Die Gutachtenden haben erfahren, dass es nebst in der Jahresplanung aufgenommenen Weiterbildungen jeweils auch Platz hat für kurzfristige Angebote (z. B. ChatGPT).

Schlussfolgerung

Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 4.3 als vollständig erfüllt.

Empfehlung 8:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen einen systematischen Netzwerkaufbau zur Stärkung der Promotionspfade.

Empfehlung 9:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, den wissenschaftlichen Nachwuchs stärker zu profilieren und die bestehenden Fördermassnahmen in der externen Kommunikation entsprechend abzubilden.

Prüfbereich V: Interne und externe Kommunikation

Standard 5.1:

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

Der Standard zielt darauf ab, dass die Hochschule ihre Qualitätssicherungsstrategie intern und extern bekannt macht – dies im Zusammenhang mit Standard 1.1. Der Standard verlangt

weiter, dass deren Umsetzung und deren Ergebnisse kommuniziert werden, d. h., dass die Qualitätskreisläufe geschlossen werden.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Die HWZ (Hochschule für Wirtschaft Zürich) legt als private und finanziell vom Staat nicht unterstützte Fachhochschule einen sehr hohen Stellenwert auf die Sicherstellung eines umfassenden Qualitätsmanagements, welches laufend angepasst und aktualisiert wird. Die HWZ ist davon überzeugt, dass eine gut kommunizierte und konsequent umgesetzte Qualitätsstrategie einen entscheidenden Mehrwert im Umgang mit allen Stakeholdern (namentlich Studierende, Dozierende, Mitarbeitende sowie Unternehmen und Partner:innen) bietet. Unsere internen sowie externen Stakeholder sind essenzielle Botschafter:innen der HWZ, daher wird ein sehr hoher Stellenwert auf eine konstante und regelmässige Kommunikation mit allen Beteiligten gelegt und diese bewusst gepflegt und zielführend gestaltet.

Die Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie ist für die HWZ mit (in der Selbstbeurteilung detailliert aufgelisteten) Wissens-, Einstellungs- und Verhaltenszielen. Die Erreichung dieser Ziele ist für die HWZ als berufs begleitende, praxisorientierte Hochschule eine Herausforderung: Berufsbegleitende Studierende und Dozierende haben per se knappe Zeitressourcen. Entsprechend hat die Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie effizient und unter Verwendung von sachdienlichen Mitteln zu erfolgen. Die HWZ setzt daher insbesondere auf die synergetische Nutzung von bereits vorhandenen Kanälen, welche die Stakeholder ohnehin kennen resp. nutzen.

Die Qualitätssicherungsstrategie und deren Elemente werden den HWZ-Stakeholdern insbesondere über vier Kanäle bekannt gemacht:

Beim Einsatz der Verfahren und Instrumente zum Erheben der Sichtweisen der Stakeholder: Den Stakeholdern wird dabei namentlich mitgeteilt, welchem Zweck das eingesetzte Verfahren dient und wie es im Gesamtkontext der Qualitätssicherung eingebettet ist

Bei der Bekanntgabe der Ergebnisse einer Erhebung: Die Stakeholder werden dabei insbesondere darüber orientiert, wie die Gesamtheit ihrer Feedbacks ausgefallen ist und wie das weitere Vorgehen aussieht, um die Qualität sicherzustellen resp. weiterzuentwickeln

Im Rahmen der institutionalisierten Austauschgefässe: Die Stakeholder werden im unmittelbaren Kontakt über qualitätsrelevante Entwicklungen und Angebote sowie über allfällige Neuausrichtungen in der Qualitätssicherung orientiert

In Regularien, Publikationen und Unterlagen: Die Stakeholder werden namentlich mit Richtlinien formal über verbindliche Vorgaben zur Qualitätssicherung in Kenntnis gesetzt; über weitere Materialien resp. Medien – z.B. Homepage HWZ – erhalten sie Informationen über Inhalt und Umsetzung der Qualitätssicherungsstrategie

Die genannten Kanäle werden differenziert nach Stakeholdergruppen eingesetzt. Mit Blick auf die diversen Stakeholder der HWZ lässt sich dies konkretisierend mit folgenden (nicht abschliessenden) Beispielen veranschaulichen:

- Dozierendenkonvent
- Dozierendentag
- Informationsveranstaltungen Interessent:innen
- Fachreferent:innentreffen
- HWZ-Meetings für Mitarbeitende
- Jährliches Kadermeeting

- HWZ Brand Portal für Mitarbeitende, Center- und Studiengangsleitende und externe Partner
- HWZ Teams-Kanal für Mitarbeitende
- Weiterbildungsveranstaltungen für Dozierende
- HWZ Report für breite Öffentlichkeit inkl. Alumni und alle internen Stakeholder
- Regelmässige E-Mails an Dozierende für Weiterbildungen
- Studierenden & Dozierenden Portal (Moodle) myHWZ

Die Prozesse und Zuständigkeiten für die Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie sowie für die jeweiligen Massnahmen sind klar geregelt. Im Lead bei der Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie gegenüber den internen Stakeholdern sind das Rektorat, die Schulleitung (SL) sowie die Stabsstellen Qualitätsmanagement (QM) / Hochschulentwicklung (HSE), gegenüber den externen Stakeholdern ist es die Kommunikationsabteilung, die sich hierbei an die definierten Massnahmen der und die definierten Kommunikationsprozesse aus dem Brand Portal hält. Ebenso ersichtlich sind für externe Stakeholder die Kontakte und Themen des Qualitätsmanagements auf der Website.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass die HWZ ihre Qualitätssicherungsstrategie kommuniziert: Elemente davon sind auf der Website publiziert und damit öffentlich, die Strategie selbst ist für alle HWZ-Angehörigen auf myHWZ einsehbar. Ebenso schliessen sie sich der Aussage der HWZ aus der Selbstbeurteilung an, das Framework für die zielgerichtete, wirksame Kommunikation des Regelwerkes sowie der Ergebnisse des Qualitätssicherungssystems sei implementiert und operativ.

Die Gesamtstrategie 2022+ scheint die HWZ nicht vollumfänglich durchdrungen zu haben; die Gutachterinnen und Gutachter stellen eine gewisse Diskrepanz zwischen in der Strategie definierten Inhalten und Gesprächen an der Vor-Ort-Visite fest. Gewissen Optimierungsbedarf sieht die Gutachtergruppe zudem bei der Plattform myHWZ. Die Hochschule hat diesen jedoch auch bereits selbst erkannt und arbeitet an Verbesserungsmöglichkeiten. Das Bewusstsein bei den Studiengruppensprecher:innen, dass diese nicht nur Themen aus der Studierendenschaft aufnehmen und an leitende Stellen weiterleiten, sondern auch im Sinne des Schliessens von Kreisläufen «von oben» erhaltene Informationen an die Studierenden (unterschiedlicher, durchmischter Jahrgangsstufen) zurückmelden, könnte ebenfalls noch verstärkt werden. Ebenso sollte die Hochschule weitere Anstrengungen unternehmen, dass in zentralen Kommunikationsthemen rund um Qualität und Strategie die gesamte Studierendenschaft noch besser und systematischer mit Informationen versorgt werden könnte.

Schlussfolgerung

Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 5.1 als vollständig erfüllt.

Standard 5.2:

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

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

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Das Brandmanagement, der Markenauftritt sowie die gesamtheitliche Marketing- und Kommunikationsstrategie sowie deren Umsetzung sind die zentralen Aufgaben der Kommunikationsabteilung der HWZ. So kann sichergestellt werden, dass alle wichtigen Informationen der Hochschule im selben Look & Feel an die Stakeholder kommuniziert werden. Dies fördert den Bekanntheitsgrad, beeinflusst die Reputation und das Image und ermöglicht eine stringente Interaktion mit den Stakeholdern. Es ist essenziell wichtig, die USPs (Unique Selling Proposition) der HWZ, deren Studiengänge sowie die Dienstleistungs- und Forschungsprojekte regelmässig inhaltlich gut aufbereitet allen externen wie auch internen Stakeholdern zu vermitteln. Dies ist die Grundvoraussetzung, um sich einen umfassenden Eindruck über das Leistungsspektrum der HWZ und deren Engagement für ihre Stakeholder zu verschaffen. Besonderer Wert wird hier auf Dozierende, Studierende und Partner gelegt, die anhand von Erfolgsstorys, Cases und Kooperationen einen ganz speziellen Mehrwert für das Leistungsportfolio liefern und somit massgeblich zum Erfolg der Wirtschaftsfachhochschule beitragen und das für die HWZ so wichtige Netzwerk bilden.

Die Veröffentlichung von objektiven Informationen zu den Tätigkeiten, angebotenen Studienprogrammen und Abschlüssen der HWZ basiert auf der HWZ-Kommunikationsstrategie. Diese Teilstrategie beruht ihrerseits auf der Gesamtstrategie der HWZ. Entsprechend stehen die Positionierung, strategischen Schwerpunkte, Ziele, Zielgruppen und Botschaften, wie sie im Kommunikationskonzept enthalten sind, im Einklang mit der Strategie HWZ 2022+. Gleiches gilt für die Mittel und Massnahmen, die zur Informationsveröffentlichung eingesetzt werden.

Bei der externen Kommunikation dieser Informationen werden als Hauptmedien die Website sowie ausgewählte Social-Media-Kanäle und Online-Werbemassnahmen genutzt. Da wir an der HWZ einen hohen Stellenwert auf Nachhaltigkeit legen, werden Offlinewerbemittel wie Broschüren, Produkt- Factsheets sowie Printanzeigen reduzierter eingesetzt. Wir unterscheiden zwischen «Owned Media» (z. B. Website, Newsletter, Social-Media-Kanäle, Blogs, Informationsveranstaltungen, HWZ-Report, HWZ-Events), «Paid Media» (z. B. Sponsored Content, Eintragungen auf Bildungsplattformen, Messeauftritte, umfangreiches Mediaspending auf Google und Social Media sowie Onlinemedien), welche zu Informationszwecken genutzt werden, sowie «Earned Media» (z. B. Soziale Medien, redaktionelle Artikel), auf das verstärkt gesetzt wird.

Der Prozess und die Messgrössen zur externen Kommunikation sind im Einzelnen definiert im Unterstützungsprozess «Marketing Kommunikation». Zusätzlich wertet die Kommunikationsabteilung alle finanziell eingesetzten Social- Media-Werbemittel mit einem 2022 neu eingeführten Dashboard regelmässig aus und beobachtet und wertet die Leadgenerierung durch Content- und Onlinemassnahmen über Google Analytics aus. Ebenso bereitet die Kommunikation jährlich für die Schulleitung eine Übersicht der getätigten und

geplanten Jahresmassnahmen inkl. einem Auszug aus den Ergebnissen der getätigten Massnahmen vor.

Bei der internen Kommunikation erfolgt der Informationsaustausch mit Mitarbeitenden hauptsächlich auf persönlichem Weg, vorab über allgemeine Informationsanlässe und -meetings (z. B. HWZ-Meeting, Fachbereichs- oder bilaterale Sitzungen). Genutzt werden aber auch elektronische Kanäle; via E-Mail, MS-Teams und Intranet werden z. B. Sitzungsprotokolle, interne Weisungen, Projektfortschritte/-informationen zugänglich gemacht. Der internen Kommunikation kommt grosse Bedeutung zu, müssen doch alle Mitarbeitenden inhaltlich umfassend und zeitlich akkurat informiert sein. Als Prozessowner fungiert der Rektor der HWZ.

Die Aufbereitung und Publikation der jeweiligen fachspezifischen Informationen werden einerseits über die Departemente, Fachstellen und Studiengangsleitende sowie dem Qualitätsmanagement und HR und andererseits über die Kommunikationsabteilung der HWZ sichergestellt. Dabei sind namentlich folgende Vorgaben resp. Wegleitungen massgeblich: Das Corporate Design, welches das Erscheinungsbild festlegt, das Corporate Wording sowie sämtliche Kommunikationsprozesse zwischen den Linien und der Kommunikationsabteilung.

Bewertung der Gutachtergruppe

Für die HWZ ist die externe Kommunikation ihres «Brands» und der angebotenen Studiengänge und Dienstleistungen zentral. Die Gutachterinnen und Gutachter attestieren ihr zweifellos eine professionelle Umsetzung und haben der Selbstbeurteilung dieses Standards nichts entgegenzuhalten.

Den Gutachterinnen und Gutachtern ist positiv aufgefallen, dass die HWZ nebst den üblichen Informationsgefässen potenziell interessierten Studierenden sogar persönliche Informationsgespräche anbietet. Sie betonen an dieser Stelle einmal mehr die aufwändige, engagierte und persönliche Kommunikationskultur an der HWZ.

Die Gutachterinnen und Gutachter bekräftigen die HWZ in ihrem Vorhaben, die interne Kommunikation auch noch mit einem Kommunikationskonzept zu hinterlegen.

Schlussfolgerung

Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen den Standard 5.2 als vollständig erfüllt.

4. Fokusthemen

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

Die Gutachter:innen haben folgendes Fokusthema gewählt:

Forschung: Herausforderung im Spannungsfeld von forschungsgeleiteter und praxisorientierter Lehre, Transfer in Lehre und Praxis, Strategieentwicklung als Innovationsführer, Personalentwicklung.

Die Gutachterinnen und Gutachter interessierten sich im Rahmen der Weiterentwicklung seit der Auflagenüberprüfung für die Forschung im Allgemeinen, verbunden mit spezifischen Fragen zur Personalentwicklung und der von der HWZ proklamierten Innovationsführerschaft. Auch die Organisationsentwicklung (neue Abteilung *Forschung & Entwicklung*), welche nach der Erstakkreditierung angestossen wurde, war ausschlaggebend für die Wahl.

Die Gutachterinnen und Gutachter haben den Themenkomplex im Rahmen eines Roundtables anlässlich der Vor-Ort-Visite mit den HWZ-Gesprächsteilnehmenden besprochen; die Bewertung ist in die Standards eingeflossen.

.....

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

Die HWZ hat folgendes Fokusthema gewählt:

Digitalisierung in der Lehre

Die HWZ ist gemäss ihrer strategischen Ausrichtung eine Präsenzhochschule mit ausschliesslich berufsbegleitenden Studiengängen. Bereits vor der Pandemie hat die HWZ eine Entwicklung angestossen, ihre Studiengänge mit einer digitalen Erweiterung in der Lehre zu bereichern. Sie hat dazu ein Projekt «Berufsbegleitendes Studium 2022» ins Leben gerufen. Aspekte, die in diesem Zusammenhang zu nennen sind: Selbststeuerung und Individualisierung in der Lehre, angepasstes Prüfungswesen, Unterstützung und Weiterbildung der Dozierenden, strategische Weiterentwicklung der Studiengänge und der technischen Infrastruktur.

Input durch die Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen haben der Hochschule im Rahmen des Debriefings eine mündliche Rückmeldung zum gewählten Fokusthema gegeben, die Bewertung ist in die Standards eingeflossen.

5. Zusammenfassende Beurteilung und Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe

Die Gutachterinnen und Gutachter haben die HWZ als profilierte Fachhochschule (akkreditiert als Fachhochschulinstitut) wahrgenommen. Die HWZ wird getragen von engagierten Personen, die einen unternehmerischen Geist ausstrahlen. Ein starkes «Kernteam» hat das Bekenntnis zum Qualitätsbewusstsein verinnerlicht und trägt dieses weiter: Die Qualitätskultur wird spürbar gelebt. Die HWZ hat ihren eigenen Anspruch, eine «persönliche» Bildungsinstitution zu sein, nachweislich umgesetzt: Studierende, Dozierende und Leitungspersonen der HWZ sind in einem guten Austausch, hier hilft die «Kleinheit» der Institution, die kurzen Wege und die Open Door Policy. Die Studierenden zeichnen sich durch ein hohes Engagement und Commitment zur HWZ aus. Die Studierenden werden gehört und sind durch verschiedene Evaluationen in das QM-System eingebunden. Der Einbezug in die Entwicklung des QM-Systems ist für die Gutachterinnen und Gutachter jedoch noch wenig ersichtlich.

Als grosse Stärke identifizieren die Gutachtenden die Agilität: Durch die ausgeprägte Praxisnähe können Trends aus der Wirtschaft rasch aufgegriffen und dank privatrechtlicher, gut funktionierender Governance-Strukturen rasch umgesetzt werden. Optimierungspotenzial sehen die Gutachterinnen und Gutachter in den Bereichen Nachhaltigkeit und Chancengleichheit: In der Nachhaltigkeit hat die HWZ ein Gremium installiert, welches mit Engagement seine Arbeit aufgenommen und eine Palette von Massnahmen identifiziert hat; diese Arbeit soll systematisiert und institutionalisiert werden. Im Bereich der Chancengleichheit besteht in gewissen Bereichen (insbesondere Hochschulleitung, erweiterte Hochschulleitung, Forschungskommission) ein massives Ungleichgewicht hinsichtlich Frauenanteil. Die HWZ hat sich selbst Grundsätze gegeben, die die Gutachterinnen und Gutachter jedoch nicht umgesetzt sehen, auch wenn gewisse Bestrebungen, einen Ausgleich «von der Basis aus» zu schaffen, vorhanden sind.

Im Bereich der Forschung hat die HWZ seit der Erstakkreditierung eine grosse Weiterentwicklung vorzuweisen, die von der Gutachtergruppe entsprechend positiv honoriert wird. Die Anschubfinanzierung für Forschungsprojekte wurde solide etabliert und auf struktureller Ebene wurden zusätzliche Positionen geschaffen, so dass die Forschung breiter abgestützt ist. Um diese positive Entwicklung langfristig zu sichern, empfehlen die Gutachterinnen und Gutachter einen systematischen Ausbau und die Institutionalisierung der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung (Mittelbau).

Insgesamt kommen die Gutachterinnen und Gutachter zur Konklusion, dass die HWZ ein sehr durchdachtes QM-System konzipiert hat, welches allenfalls hinsichtlich Verringerung der Komplexität noch vereinfacht werden kann.

Insgesamt ist die positive HWZ-Kultur unter allen Stakeholdern, welche an der Vor-Ort-Visite teilgenommen haben, deutlich zu spüren, sie fühlen sich der HWZ ganz klar verbunden.

Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe:

Aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts der HWZ vom 17.02.2023 und der Vor-Ort-Visite vom 24. bis 25.05.2023 schlägt die Gutachtergruppe der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung

und Qualitätssicherung AAQ vor, die Akkreditierung der HWZ mit folgenden Auflagen auszusprechen:

Auflage 1: (zu Standard 2.4)

Die HWZ muss ihre Ziele im Bereich der Nachhaltigkeit systematisieren und deren Umsetzung in einem verbindlichen Massnahmenplan konkretisieren.

Auflage 2: (zu Standard 2.5)

Die HWZ muss aufzeigen, wie sie ihre eigenen Grundsätze zur Chancengleichheit systematischer und erfolgreicher als bislang umsetzt.

Darüber hinaus formuliert die Gutachtergruppe folgende Empfehlungen:

Empfehlung 1:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die Studierenden in der Prozesslandschaft abzubilden und verstärkt in die Weiterentwicklung des QM-Systems einzubinden. Verbindlich formulierte Vorgaben zur kontinuierlichen Einbindung der Studierenden in den «Richtlinien zur Mitwirkung der Studierenden» wären hierzu hilfreich.

Empfehlung 2:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, das Organigramm zu überprüfen und dessen Darstellung zu optimieren. Dabei könnte es hilfreich sein, einen obersten Steuerungskreis einzuführen, bei dem alle wesentlichen Themen zusammenlaufen und der alle beteiligten QM-Stakeholder repräsentativ involviert.

Empfehlung 3:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die Funktionen personenunabhängig abzusichern.

Empfehlung 4:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die HWZ-Forschungsergebnisse im Bereich der Nachhaltigkeit noch stärker für den Transfer in die Lehre (intern) sowie für die Profilierung (extern) zu nutzen.

Empfehlung 5:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der HWZ, die Digitalisierung im Einklang mit der neuen Gesamtstrategie umzusetzen und die Forschung in den Bachelorstudiengängen besser sichtbar zu machen.

Empfehlung 6:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der HWZ, gemeinsam mit ihren Stakeholdern Mobilitätsformate zu prüfen, die ihrem spezifischen Profil entsprechen.

Empfehlung 7:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der HWZ, sich in der schweizerischen HS-Landschaft vermehrt zu vernetzen.

Empfehlung 8:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen einen systematischen Netzwerkaufbau zur Stärkung der Promotionspfade.

Empfehlung 9:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, den wissenschaftlichen Nachwuchs stärker zu

profilieren und die bestehenden Fördermassnahmen in der externen Kommunikation entsprechend abzubilden.

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

6. Akkreditierungsantrag der AAQ

Vorbemerkungen

Ziel und Gegenstand der institutionellen Akkreditierung

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

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

Antrag der Agentur

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

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

Rechtliches

- *Bundesgesetz vom 30. September 2011 über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz, HFKG), SR 414.20*
- *Verordnung des Hochschulrates vom 28. Mai 2015 über die Akkreditierung im Hochschulbereich (Akkreditierungsverordnung HFKG), SR 414.205.3*
- *Verordnung des Hochschulrates vom 29. November 2019 über die Koordination der Lehre an den Schweizer Hochschulen, SR 414.205.1*

- *Verordnung des Hochschulrates vom 20. Mai 2021 über die Zulassung zu den Fachhochschulen und den Fachhochschulinstitutionen, SR 414.205.7*

Sachverhalt

Mit Datum vom 2. März 2022 stellte die Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) Antrag auf institutionelle Akkreditierung mit dem Bezeichnungsrecht «Fachhochschulinstitut».

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

Der Akkreditierungsrat entschied am 25.03.2022 gestützt auf Artikel 4 Absatz 2 der Akkreditierungsverordnung Eintreten auf das Gesuch der HWZ und leitete die Unterlagen an die AAQ weiter.

Die AAQ eröffnete das Verfahren am 23.05.2022.

Die AAQ informierte die HWZ am 02.12.2022 über die Zusammensetzung der Gutachtergruppe:

- Prof. Dr. Regula Altmann-Jöhl, Direktorin Hochschule für Wirtschaft FHNW, Vorsitzende der Gutachtergruppe
- Prof. Dr. Barbara Brenner, Dekanin Fakultät für Wirtschaft und Globalisierung, Universität für Weiterbildung, Krems
- Prof. Dr. Tobias Engelsleben, Präsident/Geschäftsführer Hochschule Fresenius, Köln
- Yvo Andri Hofer, Student BSc in Wirtschaftsinformatik BFH im Teilzeitstudium (studentisches Mitglied der Gutachtergruppe)
- Petronella Vervoort, Geschäftsführerin/Direktorin wirtschaftsbildung.ch, Ernst Schmidheiny Stiftung

Die Gutachtergruppe prüfte auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts vom 17.02.2023 und der Vor-Ort-Visite vom 23. und 24.05.2023, ob die Akkreditierungsvoraussetzungen nach Artikel 30 HFKG erfüllt sind, und hielt die Schlussfolgerungen in einem Bericht fest.

Die AAQ formulierte gestützt auf die verfahrensrelevanten Unterlagen – insbesondere den Selbstbeurteilungsbericht und den vorläufigen Bericht der Gutachtergruppe – den Entwurf des Akkreditierungsantrags und legte den Bericht der Gutachtergruppe sowie den Antrag der Agentur der HWZ am 29.06.2023 zur Stellungnahme vor.

Die HWZ nahm am 19.07.2023 zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Akkreditierungsantrag der AAQ Stellung.

Mit Datum vom 21.07.2023 beantragte die AAQ dem Akkreditierungsrat, die HWZ zu akkreditieren.

Erwägungen

Beurteilung und Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe

Insgesamt stellt die Gutachtergruppe der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) ein gutes Zeugnis aus (s. Abschnitt Zusammenfassende Beurteilung und Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe, oben).

Bei zwei Standards kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass zwar Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung bestehen, aber erhebliche Mängel oder beachtliche

Schwächen bei deren Umsetzung festgestellt wurden. Betroffen sind folgende Voraussetzungen zur institutionellen Akkreditierung gemäss Artikel 30 HFKG:

- Ziff. 6: wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltige Entwicklung (Standard 2.4);
- Ziff. 5: Chancengleichheit und die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau (Standard 2.5).

In ihrer Analyse zu Standard 2.4 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass im Bereich der Nachhaltigkeit Zielsetzungen (mit messbaren Indikatoren) fehlen und dass Massnahmen und eine geplante Umsetzung noch nicht ausreichend systematisiert sind. Darüber hinaus vermissen die Gutachterinnen und Gutachter die direkte Anbindung an die Hochschulleitung und die Unterstützung des Nachhaltigkeitsgremiums durch die Hochschulleitung. Die Gutachtergruppe bewertet den Standard 2.4 als teilweise erfüllt und schlägt eine Auflage vor:

Auflage 1:

Die HWZ muss ihre Ziele im Bereich der Nachhaltigkeit systematisieren und deren Umsetzung in einem verbindlichen Massnahmenplan konkretisieren.

In ihrer Analyse zu Standard 2.5 stellt die Gutachtergruppe zwischen den Grundsätzen und Zielen der HWZ in ihrem Leitbild und der gelebten Wirklichkeit eine Diskrepanz fest: Frauen sind in den Führungsgremien und in der Professorenschaft kaum oder gar nicht vertreten. Die Gutachtergruppe hält daher die Umsetzung der Gleichstellungsziele der HWZ für unzureichend. Die Gutachtergruppe bewertet den Standard 2.5 als teilweise erfüllt und schlägt eine Auflage vor:

Auflage 2:

Die HWZ muss aufzeigen, wie sie ihre eigenen Grundsätze zur Chancengleichheit systematischer und erfolgreicher als bislang umsetzt.

Die Gutachtergruppe ist zuversichtlich, dass die HWZ die festgestellten Mängel innerhalb einer Frist von 24 Monaten beheben kann bzw. dass die vorgeschlagenen Auflagen erfüllbar sind. Die Gutachtergruppe kommt deshalb zum Schluss, dass die HWZ die zentralen Voraussetzungen für die institutionelle Akkreditierung erfüllt bzw. nach Erfüllung der Auflagen erfüllen wird und empfiehlt, die HWZ mit zwei Auflagen zu reakkreditieren.

Würdigung der Beurteilung und des Akkreditierungsvorschlags der Gutachtergruppe

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

Die AAQ stellt weiter fest, dass die vorgeschlagenen Auflagen geeignet sind, um den festgestellten Bedarf an Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems sicherzustellen, und dass die Auflagen innerhalb der vorgeschlagenen Frist von 24 Monaten erfüllt werden können.

Die AAA kommt zum Schluss, dass die HWZ 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 HWZ die Voraussetzungen nach Buchstabe a sowie Buchstabe c erfüllt bzw. nach Erfüllung der Auflagen erfüllen wird.

– Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b

Die HZW beantragt das Bezeichnungsrecht «Fachhochschulinstitut»; Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b kommt deshalb nicht zur Anwendung.

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

Akkreditierungsantrag

Die AAQ beantragt, gestützt auf den Selbstbeurteilungsbericht der HWZ, die Analyse und die Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe sowie die Stellungnahme der HWZ, die institutionelle Akkreditierung der HWZ als «Fachhochschulinstitut» gemäss Artikel 29 HFKG mit zwei Auflagen zu erneuern:

Auflage 1 (zu Standard 2.4):

Die HWZ muss ihre Ziele im Bereich der Nachhaltigkeit systematisieren und deren Umsetzung in einem verbindlichen Massnahmenplan konkretisieren.

Auflage 2 (zu Standard 2.5):

Die HWZ muss aufzeigen, wie sie ihre eigenen Grundsätze zur Chancengleichheit systematischer und erfolgreicher als bislang umsetzt.

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

Die AAQ schlägt vor, die Auflagenüberprüfung «sur dossier» durch zwei Gutachtende durchzuführen.

7. Stellungnahme der HWZ

The logo for HWZ (Hochschule für Wirtschaft Zürich) consists of the letters 'HWZ' in white, bold, sans-serif font, centered within a solid blue square.

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

Zürich, 19. Juli 2023

Re-Akkreditierung HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich: Stellungnahme zum Bericht der Gutachter:innengruppe

Sehr geehrter Herr Dr. Grolimund

Die HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich hat den Bericht der Gutachter:innengruppe am 29. Juni 2023 zur Stellungnahme bis zum 20. Juli 2023 erhalten. Wir verdanken den Bericht und nehmen dazu gerne Stellung.

A. Gesamtbeurteilung

Wir sind sehr erfreut, dass die Gutachter:innengruppe die meisten Standards als «vollständig erfüllt» beurteilt.

B. Zu den Auflagen

Auflage 1 (zu Standard 2.4)

„Die HWZ muss ihre Ziele im Bereich der Nachhaltigkeit systematisieren und deren Umsetzung in einem verbindlichen Massnahmenplan konkretisieren.“

Stellungnahme der HWZ:

Die HWZ wird die Auflage gemäss den Vorgaben des HFKG umsetzen.

Auflage 2 (zu Standard 2.5)

„Die HWZ muss aufzeigen, wie sie ihre eigenen Grundsätze zur Chancengleichheit systematischer und erfolgreicher als bislang umsetzt.“

Stellungnahme der HWZ:

Die HWZ wird die Auflage gemäss den Vorgaben des HFKG umsetzen.

C. Zu den Empfehlungen

Wir danken für die Empfehlungen und werden sie gerne im Rahmen der weiteren Massnahmen zur Qualitätssicherung und -weiterentwicklung aufnehmen.

Die HWZ dankt für die sachgerechte und konstruktive Durchführung des Beurteilungsverfahrens durch die AAQ und die Gutachter:innengruppe.

Freundliche Grüsse



Prof. Matthias Rüegg
Rektor



Zoran Milosavljevic
Leiter Hochschulservices

8. Akkreditierungsentscheid Schweizerischer Akkreditierungsrat

Der Schweizerische Akkreditierungsrat hat die HWZ am 22. September 2023 mit 2 Auflagen als Fachhochschulinstitut reakkreditiert.

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

AAQ
Effingerstrasse 15
Postfach
CH-3001 Bern

www.aaq.ch