

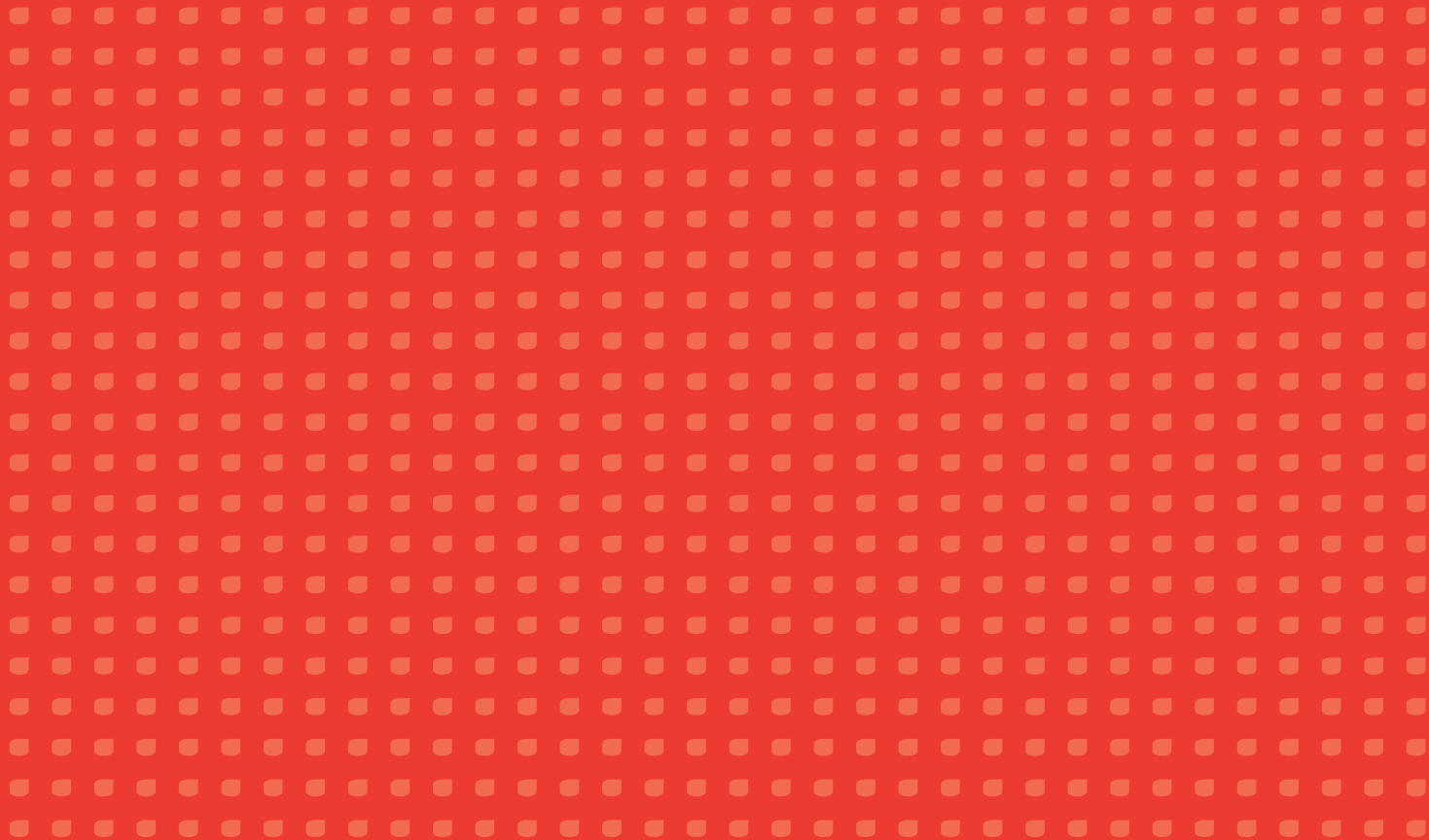


schweizerische agentur  
für akkreditierung  
und qualitätssicherung

agence suisse  
d'accréditation et  
d'assurance qualité

agenzia svizzera di  
accreditamento e  
garanzia della qualità

swiss agency of  
accreditation and  
quality assurance



# Institutionelle Akkreditierung Pädagogische Hochschule St.Gallen

Bericht der externen Evaluation | 27. September 2019



## **Inhalt:**

**Teil A** – Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates

**Teil B** – Institutionelle Akkreditierung nach HFKG und Antrag der AAQ

**Teil C** – Bericht der Gutachtergruppe

**Teil D** – Stellungnahme der PHSG



# **Teil A**

## **Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates**

27. September 2019





## Akkreditierungsentscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrats

### **Institutionelle Akkreditierung der Pädagogischen Hochschule St. Gallen**

#### **I. Rechtliches**

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

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

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

#### **II. Sachverhalt**

Die Pädagogische Hochschule St. Gallen hat mit Schreiben vom 20.12.2017 ein Akkreditierungsgesuch beim Akkreditierungsrat eingereicht.

Die Pädagogische Hochschule St. Gallen hat die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ als Akkreditierungsagentur gewählt.

Der Akkreditierungsrat hat am 23.03.2018 Eintreten auf das Gesuch der Pädagogischen Hochschule St. Gallen entschieden und die Unterlagen an die AAQ weitergeleitet.

Die AAQ hat das Verfahren am 30.04.2018 eröffnet.

Die von der AAQ eingesetzte Gutachtergruppe hat auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts vom 28.11.2018 und der Vor-Ort-Visite vom 27.-29.03.2019 an der Pädagogischen Hochschule St. Gallen geprüft, ob die Qualitätsstandards nach HFKG erfüllt sind, und einen entsprechenden Bericht verfasst (vorläufiger Bericht der Gutachtergruppe vom 23.05.2019).

Die AAQ hat gestützt auf die verfahrensrelevanten Unterlagen, insbesondere den Selbstbeurteilungsbericht und den vorläufigen Bericht der Gutachtergruppe, den Entwurf des Akkreditierungsantrags formuliert und der Pädagogischen Hochschule St. Gallen zur Stellungnahme vorgelegt.

Die Pädagogische Hochschule St. Gallen hat am 17.07.2019 zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Akkreditierungsantrag der AAQ Stellung genommen.

Aufgrund der Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule St. Gallen hat die Gutachtergruppe ihren

Bericht mit Datum vom 06.08.2019 angepasst und die AAQ hat den Akkreditierungsantrag mit Datum vom 06.08.2019 fertiggestellt.

Die AAQ hat mit Schreiben vom 12.08.2019 beim Schweizerischen Akkreditierungsrat Antrag auf Akkreditierung der Hochschule eingereicht.

### **III. Erwägungen**

#### *1. Bewertung der Gutachtergruppe*

Die Gutachtergruppe stellt der Pädagogischen Hochschule St. Gallen (PHSG) in ihrem Bericht vom 06.08.2019 ein sehr gutes Zeugnis aus. Auf der Grundlage der Analyse aller Standards der Akkreditierungsverordnung HFKG hält die Gutachtergruppe fest, dass die PHSG «sich intensiv mit Fragen der Sicherung und Entwicklung ihrer Qualität auseinandersetzt, dabei ein differenziertes und nicht-technologisches Verständnis von Qualität kultiviert und die eigenen Stärken und Entwicklungsfelder erkennt» (Bericht der Gutachtergruppe, S. 34).

Besonders positiv hebt die Gutachtergruppe die Forschungsleistung, die wissenschaftliche Vernetzung und die Konzepte für die Verschränkung für Lehre und Forschung sowie die Nachwuchsförderung (S. 34) hervor.

Raum für Entwicklung sieht die Gutachtergruppe bei der «Passung der Prozesse und Instrumente der einzelnen Leistungsbereiche zum übergeordneten System»; diese seien unterschiedlich stark ausgeprägt und stehen gegenseitig in loser Verbindung (S. 34).

Insgesamt kommt die Gutachtergruppe mit ihren Analysen und Bewertungen – 6 Standards sind vollständig erfüllt und 12 Standards sind grösstenteils erfüllt – zum Schluss, dass die Hochschule über ein Qualitätssicherungssystem verfügt, das alle Bereiche und Prozesse der Hochschule erfasst. Die Gutachtergruppe hält folglich die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung nach Artikel 30 HFKG für gegeben. Die Gutachtergruppe betont in ihrer Schlussbewertung denn auch, dass das hochschulweite System zur Sicherung und Entwicklung der Qualität fundiert, differenziert, transparent und funktional sei.

Die Gutachtergruppe empfiehlt die Akkreditierung der PHSG ohne Auflagen.

#### *2. Akkreditierungsantrag der AAQ*

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

Aus Sicht der AAQ identifiziert die Gutachtergruppe zwar nötige Anpassungen des Qualitätssicherungssystems (mit Blick auf die Standards), formuliert aber keine Auflagen. Bei drei Standards kommt die AAQ diesbezüglich zu einer anderen Bewertung:

### *Standard 1.2*

«Die Gutachtergruppe sieht vor, dass eine stärkere Verbindung des Qualitätssicherungssystems mit der neuen Strategie, die in Erarbeitung ist, zu einer Stärkung der Kohärenz der Prozesse und Instrumente der einzelnen Leistungsbereiche führen werde. In der Analyse zu Standard 1.2 weist die Gutachtergruppe darauf hin, dass das Qualitätssicherungssystem und dessen Instrumente stärker mit der Strategie verbunden werden könnten (S. 8).» (Dokumentation AAQ, Teil B)

### *Standard 2.2*

Auch bei diesem Standard formuliert die Gutachtergruppe aus Sicht der AAQ notwendige Anpassungen mit Blick auf den Standard, der ein Qualitätssicherungssystem fordert, das die Hochschule dabei unterstützt, laufende und strategische Entscheidungen zu treffen. (Dokumentation AAQ, Teil B)

Die AAQ erachtet die Analyse der Gutachtergruppe als aussagekräftig. Sie teilt aber die Einschätzung der Gutachtergruppe, die keine Auflage oder Empfehlung formuliert, nicht. Die Tatsache, dass die PHSG diese Mängel im Rahmen des Strategieprozesses 2021–2026 beheben will, erscheint ihr nicht ausreichend.

Aus diesen Gründen formuliert die AAQ eine Auflage für beide Standards:

#### *Auflage 1 (zu Standards 1.2 und 2.2)*

Die PHSG muss im Rahmen des Strategieprozesses 2021–2026 nachweisen, wie das Qualitätssicherungssystem in die Strategie der PHSG integriert ist und die Hochschule in ihren strategischen Entscheidungen unterstützt.

### *Standard 2.4*

Die Gutachtergruppe bringt aus Sicht der AAQ bei den Ausführungen zu diesem Standard zum Ausdruck, dass das Setzen von Zielen im Bereich der Nachhaltigkeit, was ein wesentlicher Bestandteil des Standards ist, noch nicht erfüllt werde. (Dokumentation AAQ, Teil B)

Die AAQ formuliert deshalb zu diesem Standard eine Auflage:

#### *Auflage 2 (Standard 2.4)*

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

In ihrem Akkreditierungsantrag an den Akkreditierungsrat übernimmt die AAQ die Empfehlung der Gutachtergruppe, keine Auflagen zu sprechen, nicht und beantragt unter Berücksichtigung der obigen Erwägungen und gestützt auf:

- den Selbstbeurteilungsbericht der Pädagogischen Hochschule St. Gallen
- den Bericht der Gutachtergruppe
- die Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule St. Gallen

die Akkreditierung der Pädagogischen Hochschule St. Gallen mit 2 Auflagen.

#### - Auflage 1 (zu Standards 1.2 und 2.2):

Die PHSG muss im Rahmen des Strategieprozesses 2021–2026 nachweisen, wie das Qualitätssicherungssystem in die Strategie der PHSG integriert ist und die Hochschule in ihren strategischen Entscheidungen unterstützt.

- Auflage 2 (zu Standard 2.4):  
Die PHSG muss im Bereich der nachhaltigen Entwicklung Ziele definieren sowie diese im Qualitätssicherungssystem abbilden und umsetzen.

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

Die AAQ schlägt vor, die Überprüfung der Aufлагenerfüllung «sur dossier» durch die AAQ überprüfen zu lassen.

### 3. *Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule St. Gallen*

Die Pädagogische Hochschule St. Gallen geht in ihrer Stellungnahme auf die Empfehlungen und die von der AAQ formulierten Auflagen ein und zeigt auf, wie sie diese anzugehen bzw. umzusetzen beabsichtigt (vgl. Stellungnahme in Teil D).

### 4. *Beurteilung des Schweizerischen Akkreditierungsrats*

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

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

Die 2 Auflagen, die die Agentur beantragt, erachtet der Akkreditierungsrat als schlüssig. Er übernimmt diese Auflagen gemäss dem Akkreditierungsantrag, da sie eine klare Grundlage für Massnahmen der Pädagogischen Hochschule St. Gallen zur Behebung der festgestellten Mängel formulieren.

## **IV. Entscheid**

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

1. Der Schweizerische Akkreditierungsrat stellt fest, dass das Verfahren der institutionellen Akkreditierung gemäss den Vorgaben des HFKG und der Akkreditierungsverordnung HFKG durchgeführt wurde und dass die vorliegende Dokumentation geeignet ist, einen Entscheid zu treffen.
2. Der Schweizerische Akkreditierungsrat akkreditiert die Pädagogische Hochschule St. Gallen unter nachstehenden Auflagen:
  - 2.1 Die Pädagogische Hochschule St. Gallen muss im Rahmen des Strategieprozesses 2021–2026 nachweisen, wie das Qualitätssicherungssystem in die Strategie der Pädagogischen

Hochschule St. Gallen integriert ist und die Hochschule in ihren strategischen Entscheidungen unterstützt.

- 2.2 Die Pädagogische Hochschule St. Gallen muss im Bereich der nachhaltigen Entwicklung Ziele definieren sowie diese im Qualitätssicherungssystem abbilden und umsetzen.
3. Die Pädagogische Hochschule St. Gallen muss dem Akkreditierungsrat innerhalb von 24 Monaten ab Entscheid des Akkreditierungsrats, d.h. bis zum 26.09.2021, Bericht über die Erfüllung der Auflagen erstatten.
4. Die Überprüfung der Auflagenerfüllung erfolgt «sur dossier» durch die AAQ.
5. Die Pädagogische Hochschule St. Gallen erhält mit der institutionellen Akkreditierung das Recht, sich als «Pädagogische Hochschule» zu bezeichnen.
6. Der Schweizerische Akkreditierungsrat erteilt die Akkreditierung für eine Dauer von sieben Jahren ab dem Datum des Entscheids, d.h. bis zum 26.09.2026 erteilt.
7. Der Schweizerische Akkreditierungsrat veröffentlicht die Akkreditierung in elektronischer Form auf [www.akkreditierungsrat.ch](http://www.akkreditierungsrat.ch).
8. Der Schweizerische Akkreditierungsrat stellt der Pädagogischen Hochschule St. Gallen eine Urkunde aus.
9. Die Pädagogische Hochschule St. Gallen erhält das Recht, das Siegel «institutionell akkreditiert» zu verwenden.
10. Diese Verfügung geht in Kopie an die Agentur zur Publikation mit dem Bericht zum Verfahren.

Bern, 27.09.2019

Präsident des Schweizerischen  
Akkreditierungsrats



Prof. Dr. Jean-Marc Rapp

#### **Rechtsmittelbelehrung:**

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

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





## **Teil B**

### **Institutionelle Akkreditierung nach HFKG und Antrag der AAQ**

6. August 2019



## Inhalt

1	Gesetzliche Grundlagen .....	1
2	Ziel und Gegenstand .....	1
3	Verfahren .....	1
3.1	Eintreten.....	1
3.2	Zeitplan .....	1
3.3	Gutachtergruppe .....	2
3.4	Selbstbeurteilungsbericht.....	2
3.5	Vorvisite und Vor-Ort-Visite .....	3
3.6	Bericht der Gutachtergruppe.....	4
3.7	Stellungnahme der PHSG.....	4
4	Akkreditierungsantrag der AAQ.....	4

## 1 Gesetzliche Grundlagen

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

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

## 2 Ziel und Gegenstand

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

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

## 3 Verfahren

### 3.1 Eintreten

Die Voraussetzungen für die Zulassung zum Akkreditierungsverfahren sind in der Akkreditierungsverordnung HFKG in Artikel 4 Absätze 1 und 2 festgelegt. Der Schweizerische Akkreditierungsrat (SAR) entscheidet über das Eintreten (Art. 10 Abs. 1 Akkreditierungsverordnung HFKG).

Die Pädagogische Hochschule St.Gallen (PHSG) war bereits vor Inkrafttreten des HFKG als öffentlich-rechtliche Pädagogische Hochschule nach kantonalem Recht anerkannt. Sie erfüllt damit die Voraussetzungen nach Artikel 4 Absatz 2 Buchstabe d der Akkreditierungsverordnung HFKG und wurde ohne Prüfung der Voraussetzungen nach Artikel 4 Absatz 1 zum Verfahren der institutionellen Akkreditierung zugelassen.

Die PHSG reichte ihr Gesuch auf Akkreditierung als *Pädagogische Hochschule* am 20. Dezember 2017 beim SAR ein. Der SAR beschloss an seiner Sitzung vom 23. März 2018 Eintreten auf das Gesuch und beauftragte die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ mit der Durchführung des Verfahrens der institutionellen Akkreditierung.

### 3.2 Zeitplan

Die AAQ hat in der Folge das Verfahren eröffnet und gemeinsam mit der PHSG folgenden Zeitplan festgelegt:

30.4.2018	Eröffnungssitzung
10.12.2018	Abgabe Selbstbeurteilungsbericht
15.2.2019	Vorvisite
27.– 29.3.2019	Vor-Ort-Visite
16.6.2019	Vorläufiger Bericht und Akkreditierungsantrag AAQ
17.7.2019	Stellungnahme PHSG
6.8.2019	Definitiver Bericht und Akkreditierungsantrag AAQ
27.9.2019	Akkreditierungsentscheid durch den Schweizerischen Akkreditierungsrat

### 3.3 Gutachtergruppe

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

Die Longlist wurde vom SAR am 6. Juni 2018 genehmigt. Die AAQ hat die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter daraufhin mit folgenden Personen besetzt und die PHSG mit Schreiben vom 6. August 2018 darüber informiert:

- **Prof. Dr. Kathrin Krammer**, Prorektorin Ausbildung PH Luzern
- **Prof. Dr. Bruno Leutwyler**, Prorektor Forschung und Entwicklung PH Zürich
- **Laura Mäder**, Studentin an der PH Bern
- **MAS, MSc., MBA Josef Oberneder**, Vizerektor für Hochschulmanagement und Schulentwicklung der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich
- **Prof. Dr. Elena Wilhelm**, Leiterin Hochschulentwicklung Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Herr Josef Oberneder wurde als Vorsitzender der Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter benannt.

### 3.4 Selbstbeurteilungsbericht

Die PHSG reichte ihren Selbstbeurteilungsbericht fristgerecht am 6. Dezember 2018 bei der AAQ ein.

Die PHSG hat für die institutionelle Akkreditierung und das Verfassen des Selbstbeurteilungsberichts eine Projektstruktur eingerichtet, bestehend aus der Projektleitung (Leiterin QM), die durch das Projektbüro und die Stellvertretende Projektleiterin unterstützt wird, und aus der Projektgruppe, die mit den Mitgliedern der bestehenden Qualitätskommission besetzt wurde (alle Prorektorate, Verwaltung, Rektoratsstab und Studienorganisation). Der Auftrag des Rektorats lautete: Akkreditierung erfolgreich erfüllen, Hochschulentwicklung vorantreiben, insbesondere in ausgewählten Bereichen die Qualität optimieren und Konsens bezüglich Qualitätsstrategie und Führung erlangen und umsetzen.

Die Realisierung des Selbstbeurteilungsberichts erfolgte in zwei Phasen: Die erste Phase diente der Vorbereitung, Bestandsaufnahme, Identifikation von Themen und Bearbeitung von Teilprojekten. Die zweite Phase umfasste die Erstellung des Selbstbeurteilungsberichts unter Einbezug aller repräsentativen Gruppen und der Möglichkeit, sich in den verschiedenen

Arbeitsschritten einzubringen. Die Erstellung des Berichts (vom Erstentwurf bis zur definitiven Fassung) oblag der Projektleitung. In einem der letzten Arbeitsschritte wurde der Bericht mit dem Hochschulrat verifiziert und es wurde ein Blick von aussen durch externe Expertinnen und Experten eingeholt.

Der Bericht präsentiert einleitend in Kürze die PH St.Gallen (Daten und Fakten, Rahmenbedingungen, Strategie, Zielsetzung, Organisation, Kennzahlen etc.) und analysiert im Hauptteil die Qualitätsstandards inklusive Stärken-Entwicklungspotenziale-Profil. Der Bericht schliesst mit einem Aktionsplan für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems (Entwicklungsplan).

Die PHSG hat gemäss Beschluss des SAR vom 18. September 2015 eine Zusammenfassung ihres Selbstbeurteilungsberichts in Englisch verfasst. Die Zusammenfassung ist Bestandteil des Antrags auf Akkreditierung an den Akkreditierungsrat.

### **3.5 Vorvisite und Vor-Ort-Visite**

#### *Vorvisite*

Die Vorvisite fand am 15. Februar 2019 in den Räumlichkeiten der PHSG in Gossau statt. In einem ersten Teil stellte die AAQ den Gutachterinnen und Gutachtern die Ziele, Rahmenbedingungen und Instrumente der institutionellen Akkreditierung in der Schweiz vor, klärte die Rollen der Gutachterinnen und Gutachter, des Vorsitzenden der Gruppe und der AAQ und vermittelte in einer weiteren Präsentation den Gutachterinnen und Gutachtern einen Überblick über die Schweizerische Hochschullandschaft. Rektor Horst Biedermann stellte in seiner Präsentation die PHSG und ihr Qualitätsmanagementsystem vor.

Der zweite Teil widmete sich der inhaltlichen Vorbereitung der Vor-Ort-Visite: Die Gutachterinnen und Gutachter studierten und diskutierten den Selbstbeurteilungsbericht der PHSG, bereiteten die Fragen für die Interviews während der Vor-Ort-Visite vor, besprachen das Programm der Vor-Ort-Visite und stellten die Liste der zur Nachlieferung gewünschten Materialien zusammen.

Am Nachmittag erfolgte das erste Treffen mit der Hochschulleitung, Leiterin Qualitätsmanagement und Leiterin Rektoratsstab. Nach einer Einführung vermittelte der Vorsitzende der Gutachtergruppe, Josef Oberneder, die ersten Eindrücke der Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter auf Basis des Selbstbeurteilungsberichts und informierte über einzelne Themenschwerpunkte, die an der Vor-Ort-Visite vertieft diskutiert werden sollten. Danach teilte er mit, in welche weiteren Unterlagen die Gutachterinnen und Gutachter gerne noch Einsicht hätten. Schliesslich wurden die letzten organisatorischen Belange abgestimmt und das definitive Programm der Vor-Ort-Visite mit zwei Änderungen verabschiedet.

Im Anschluss an die Vorvisite hat die AAQ die Liste der zusätzlich gewünschten Dokumente verschriftlicht und der PHSG zugestellt.

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich an der Vorvisite davon überzeugen, dass die Haltung der PHSG bezüglich der institutionellen Akkreditierung offen und konstruktiv ist. Die Bereitschaft der PHSG, der Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter alle gewünschten Dokumente und Informationen rasch und vollständig zur Verfügung zu stellen, wurde positiv wahrgenommen; die Bereitstellung durch die PHSG erfolgte innert nützlicher Frist.

#### *Die Vor-Ort-Visite*

Die Vor-Ort-Visite begann am Nachmittag des 27. März 2019 und dauerte bis am Nachmittag des 29. März 2019. Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter führte während zwei Tagen Gespräche mit verschiedenen Anspruchsgruppen der PHSG und konnte so das Bild vom Qualitätsmanagementsystem der PHSG vervollständigen. Die Interviews waren gekennzeichnet von ehrlichen und offenen Antworten sowie einer angenehmen Atmosphäre.

Schlusspunkt der Vor-Ort-Visite bildete das sogenannte Debriefing am 29. März 2019, an dem der Vorsitzende im Namen der Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter einen ersten mündlichen Gesamteindruck vermittelte. Zum Debriefing eingeladen waren seitens der PHSG die gesamte Hochschulleitung, die Leiterin Qualitätsmanagement, Leiterin Rektoratsstab und weitere interessierte Angehörige der PHSG.

Die Vorvisite und die Vor-Ort-Visite wurden von der AAQ geleitet.

### **3.6 Bericht der Gutachtergruppe**

Der Bericht lag zeitgerecht vor und konnte der PHSG zusammen mit dem Antrag AAQ fristgerecht am 16.6.2019 zur Stellungnahme unterbreitet werden.

### **3.7 Stellungnahme der PHSG**

Die PHSG hat am 17.7.2019 die Stellungnahme fristgerecht bei der AAQ eingereicht. Sie bedankt sich für den Bericht der externen Evaluation, der das Qualitätssicherungssystem als fundiert, differenziert, transparent und funktional beschreibt. Die PHSG hält fest, dass der Bericht in differenzierter Weise die Strukturen und Prozesse der PHSG behandelt und Entwicklungspotenzial konstruktiv aufzeigt.

Die PHSG zeigt sich allerdings auch überrascht, dass die AAQ abweichend von der Empfehlung der Gutachterinnen und Gutachter, eine Akkreditierung ohne Auflagen auszusprechen, einen Akkreditierungsantrag mit zwei Auflagen formuliert hat. Sie stellt deshalb die Frage, ob diese beiden Auflagen gesprochen werden müssen.

## **4 Akkreditierungsantrag der AAQ**

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

Der Direktor AAQ prüft in seinem Antrag die Frage, ob die Argumentation der Gutachtergruppe kohärent, das heisst auf den Standard bezogen und evidenzbasiert, erfolgt und stellt die Konsistenz mit bisherigen Anträgen sicher.

### **4.1 Ausgangslage**

Die Pädagogische Hochschule St.Gallen (PHSG) ist 2007 durch den Zusammenschluss der PH Rorschach (Kindergarten- und Primarstufe) mit der PH St.Gallen PHS (Sekundarstufe I) entstanden. Träger der PHSG ist der Kanton St.Gallen.

Die PHSG bildet Lehrpersonen von der Kindergartenstufe bis zur Sekundarstufe II aus. 2017 waren 1304 Studierende an der PHSG eingeschrieben, 659 auf der Kindergarten- und Primarstufe, 473 auf der Sekundarstufe I und 54 auf der Sekundarstufe II sowie 118 in konsekutiven Masterstudiengängen. Betreut wurden diese Studierenden von insgesamt 430 Mitarbeitenden

(268 FZÄ) bzw. 303 Dozierenden, Lehrbeauftragten und wissenschaftlichen Mitarbeitenden (168 FZÄ).

Historisch gewachsen ist die PHSG auf vier Standorte verteilt: St.Gallen, Gossau und Rorschach (Stella Maris und Mariaberg).

## 4.2 Erwägungen

### *Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe*

Die Gutachtergruppe stellt der Pädagogischen Hochschule St.Gallen in ihrem Bericht vom 23.5.2019 ein sehr gutes Zeugnis aus. Auf der Grundlage der Analyse aller Standards der Akkreditierungsverordnung HFKG hält die Gutachtergruppe fest, dass die PHSG «sich intensiv mit Fragen der Sicherung und Entwicklung ihrer Qualität auseinandersetzt, dabei ein differenziertes und nicht-technologisches Verständnis von Qualität kultiviert und die eigenen Stärken und Entwicklungsfelder erkennt» (Bericht der Gutachtergruppe, S. 34).

Besonders positiv hebt die Gutachtergruppe die Forschungsleistung, die wissenschaftliche Vernetzung und die Konzepte für die Verschränkung für Lehre und Forschung sowie die Nachwuchsförderung (S. 34) hervor.

Raum für Entwicklung sieht die Gutachtergruppe bei der «Passung der Prozesse und Instrumente der einzelnen Leistungsbereiche zum übergeordneten System»; diese seien unterschiedlich stark ausgeprägt und stehen gegenseitig in loser Verbindung (S. 34).

Insgesamt kommt die Gutachtergruppe mit ihren Analysen und Bewertungen – 6 Standards sind vollständig erfüllt und 12 Standards sind grösstenteils erfüllt – zum Schluss, dass die Hochschule über ein Qualitätssicherungssystem verfügt, das alle Bereiche und Prozesse der Hochschule erfasst. Die Gutachtergruppe hält folglich die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung nach Artikel 30 HFKG für gegeben. Die Gutachtergruppe betont in ihrer Schlussbewertung denn auch, dass das hochschulweite System zur Sicherung und Entwicklung der Qualität fundiert, differenziert, transparent und funktional sei.

Die Gutachtergruppe empfiehlt die Akkreditierung der PHSG ohne Auflagen.

### *Würdigung der Erwägungen der Gutachtergruppe*

Die AAQ stellt fest, dass die Gutachtergruppe alle Standards geprüft hat. Die Bewertungen der Gutachtergruppe und die daraus gezogenen Schlüsse sind im Grundsatz schlüssig.

Die AAQ stellt jedoch fest, dass die Gutachtergruppe zwar nötige Anpassungen des Qualitätssicherungssystems (mit Blick auf die Standards) identifiziert, jedoch keine Auflagen formuliert hat, weil die PHSG die jeweiligen Punkte selber angesprochen und dargelegt hat, wie sie vorgehen will.

In der Perspektive der Qualitätsentwicklung ist die Haltung der Gutachtergruppe zu begrüssen. Der Akkreditierungsantrag kann jedoch nur bestehende, umgesetzte Elemente des Qualitätssicherungssystems berücksichtigen. Ausgehend davon, dass ein Qualitätsstandard als grösstenteils erfüllt gilt, «wenn die Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung sowie deren Umsetzung nur geringe Mängel aufweisen» (Leitfaden Institutionelle Akkreditierung, S. 11), kann ein Standard, wenn der Anteil der geplanten Elemente im Vergleich zu den umgesetzten Elementen zu gross ist, nicht grösstenteils umgesetzt sein.

In Umsetzung des Leitfadens kommt die AAQ bei drei Standards zu einer anderen Bewertung:

### *Standard 1.2*

In der Analyse zu Standard 1.1 weist die Gutachtergruppe darauf hin, dass in den Leistungsbereichen viele gute Instrumente bestehen, die Verzahnung und Verbindung der Prozesse zwischen den einzelnen Leistungsbereichen aber noch schwach ausgeprägt sei. Die Gutachtergruppe sieht vor, dass eine stärkere Verbindung des Qualitätssicherungssystems mit der neuen Strategie, die in Erarbeitung ist, zu einer Stärkung der Kohärenz der Prozesse und Instrumente der einzelnen Leistungsbereiche führen werde. In der Analyse zu Standard 1.2 weist die Gutachtergruppe darauf hin, dass das Qualitätssicherungssystem und dessen Instrumente stärker mit der Strategie verbunden werden könnten (S. 8). Als Beispiel nennt die Gutachtergruppe das Management-Cockpit, dessen Verbindung zur Strategie momentan noch schwach ausgeprägt ist. Abschliessend hält die Gutachtergruppe zu Standard 1.2 fest, dass sie es als sinnvoll erachtet, die Strategie der PHSG als themenorientiert zu denken und die Operationalisierung der Strategie in geeigneten Instrumenten multiperspektivisch über das Qualitätsmanagement sicherzustellen (S. 9).

#### *Standard 2.2*

In ihren abschliessenden Überlegungen zu diesem Standard regt die Gutachtergruppe an, dass das aktuelle Management-Cockpit der PHSG stärker mit der Strategie verbunden wird. Damit formuliert die Gutachtergruppe notwendige Anpassungen mit Blick auf den Standard, der ein Qualitätssicherungssystem fordert, das die Hochschule dabei unterstützt, laufende und strategische Entscheidungen zu treffen. Diese Einschätzung wird auch von der PHSG aufgegriffen, die in ihrem Selbstbeurteilungsbericht feststellt, dass die Systematisierung der qualitativen und quantitativen Informationen sowie deren Nutzung in den Führungsprozessen noch Potenzial für Weiterentwicklung aufweist.

Die von der Gutachtergruppe in den Standards 1.2 und 2.2 herausgearbeiteten nötigen Anpassungen wurden von der PHSG bereits erkannt und sollen im Rahmen der Strategie 2021–2026 vorgenommen werden.

Die AAQ erachtet die Analyse der Gutachtergruppe als aussagekräftig. Sie teilt aber die Einschätzung der Gutachtergruppe, die keine Auflage oder Empfehlung formuliert, nicht. Die Tatsache, dass die PHSG diese Mängel im Rahmen des Strategieprozesses 2021–2026 beheben will, erscheint ihr nicht ausreichend aufgrund der dargelegten Ausführungen zu grösstenteils erfüllten Standards.

Die AAQ hält deshalb eine Auflage für beide Standards für angemessen:

#### *Auflage 1 (Standards 1.2 und 2.2)*

Die PHSG muss im Rahmen des Strategieprozesses 2021–2026 nachweisen, wie das Qualitätssicherungssystem in die Strategie der PHSG integriert ist und die Hochschule in ihren strategischen Entscheidungen unterstützt.

#### *Standard 2.4*

Die Gutachtergruppe leitet ihre Analyse zu diesem Standard mit der Feststellung ein, dass die Zielsetzung zur Nachhaltigkeit bis zum jetzigen Zeitpunkt «über die Durchführung kleinerer Projekte und das resultierende Reporting an das Rektorat» erfolge. Weiter begrüsst die Gutachtergruppe «die Einsetzung einer Arbeitsgruppe und die Ausarbeitung klarer Ziele in der Nachhaltigkeit» (S. 19). Damit bringt sie zum Ausdruck, dass ein wesentlicher Bestandteil des Standards, nämlich das Setzen von Zielen, noch nicht erfüllt werde. Wiederum scheint die Tatsache, dass die PHSG dies im Rahmen des Strategieprozesses 2021–2026 angehen will, für die Gutachtergruppe Grund zu sein, keine Empfehlung und keine Auflage zu formulieren.

Die AAQ hält mit Blick auf die bisherigen Anträge und Entscheidungen eine Auflage für angemessen:



*Auflage 2 (Standard 2.4)*

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

**4.3 Antrag**

Die AAQ beantragt, gestützt auf den Selbstbeurteilungsbericht der Pädagogischen Hochschule St.Gallen, die Analyse und den Akkreditierungsvorschlag im Bericht der Gutachtergruppe und die Stellungnahme der PHSG, die Akkreditierung der PHSG mit zwei Auflagen auszusprechen:

*Auflage 1 (Standards 1.2 und 2.2)*

Die PHSG muss im Rahmen des Strategieprozesses 2021–2026 nachweisen, wie das Qualitätssicherungssystem in die Strategie der PHSG integriert ist und die Hochschule in ihren strategischen Entscheidungen unterstützt.

*Auflage 2 (Standard 2.4)*

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

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

Die AAQ schlägt vor, die Auflagen «sur-dossier» durch die AAQ überprüfen zu lassen.



**Teil C**  
**Bericht der Gutachtergruppe**

6. August 2019



## Inhalt

1	PHSG.....	1
2	Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren .....	2
3	Das Qualitätssicherungssystem der PHSG .....	2
	Grundlagen.....	2
	3.2 Instrumente und Verfahren .....	3
	3.3 Zuständigkeiten und Verantwortung .....	4
4	Analyse der Übereinstimmung der Hochschulen mit den Qualitätsstandards.....	5
5	Gesamthafte Beurteilung und Stärken-Schwächen-Profil des Qualitätssicherungssystems .....	34
6	Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems.....	35
7	Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe .....	35

# 1 PHSG

Die PHSG ist eine öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit und dem Recht zur Selbstverwaltung. Im Jahr 2007 erfolgte die Gründung der Pädagogischen Hochschule des Kantons St.Gallen aus dem Zusammenschluss der PH Rorschach (Kindergarten- und Primarstufe) und der Pädagogischen Hochschule St.Gallen PHS (Sekundarstufe I). 2012 wurde die PH des Kantons St.Gallen in Pädagogische Hochschule St.Gallen (PHSG) umbenannt. Die Finanzierung erfolgt mittels Kantonsbeitrag (Globalbudget), Studiengebühren und weiterer Erträge. Die PHSG kann weitere Gebühren erheben. In der Verwendung der Mittel ist die PHSG autonom, sie muss dabei den vierfachen Leistungsauftrag (abgeschlossen mit dem Kanton St.Gallen) erfüllen.

Die PHSG hat sich in einer Matrixstruktur wie folgt organisiert:

## Organigramm PHSG

ab 1. September 2018

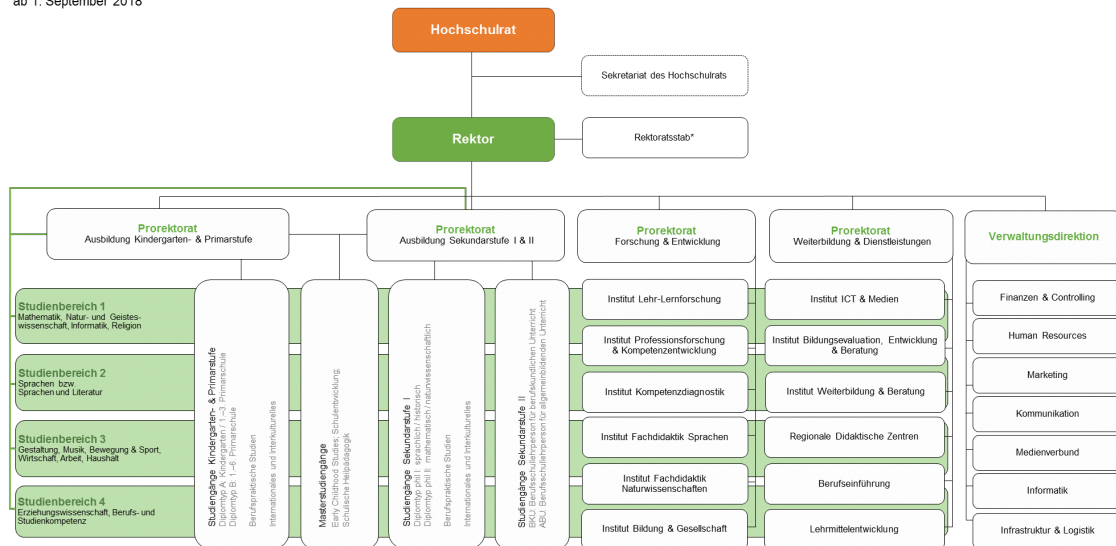


Abbildung 1: Organigramm PHSG gemäss Selbstbeurteilungsbericht PHSG S. 7.

Das oberste Organ ist der Hochschulrat, der vom Vorsteher oder der Vorsteherin des Bildungsdepartements des Kantons St.Gallen präsiert wird. Der Hochschulrat als oberstes Organ erlässt die rechtliche Dokumentation, beantragt den Leistungsauftrag und beschliesst den Bericht über die Erfüllung der Leistungen, beschliesst die finanziellen Dokumente (z. B. Jahresrechnung), erteilt die Aufträge für anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung und wählt das akademische Personal (Rektorin/Rektor, Prorektorinnen und Prorektoren und Dozierende).

Dem Rektorat gehören die Rektorin oder der Rektor, die Prorektorinnen und Prorektoren, die Vertretung des Konvents und die Verwaltungsdirektorin oder der Verwaltungsdirektor an.

Der Konvent, der aus dem Rektor oder der Rektorin, den hauptamtlich Dozierenden, der Vertretung der nebenamtlich Dozierenden mit unbefristetem Lehrauftrag, der Vertretung der wissenschaftlichen Mitarbeitenden und der Vertretung der Studentenschaft besteht, stellt Anträge an den Hochschulrat zu Lehre und anwendungsorientierter Forschung, nimmt Stellung zu Erlassentwürfen und setzt Kommissionen ein.

Die PHSG bietet folgendes Angebot an:

*Ausbildung:* Die PHSG bildet Lehrerinnen und Lehrer für die Kindergarten- und Primarstufe (Diplomtyp A: Kindergarten bis zur 3. Klasse Primarschule und Diplomtyp B: 1.–6. Klasse der Primarschule), die Sekundarstufe I (Profil phil. I oder phil. II), Sekundarstufe II (Diplomstudiengang allgemeinbildender Unterricht oder berufskundlicher Unterricht sowie Zertifikatsstudiengang allgemeinbildender Unterricht oder berufskundlicher Unterricht) aus und bietet drei konsekutive Masterstudiengänge zum Teil in Kooperation mit anderen Hochschulen (Schulentwicklung, Early Childhood Studies und Schulische Heilpädagogik) an.

*Weiterbildung:* Das Angebot der PHSG umfasst in der Weiterbildung und Beratung zahlreiche Kurse, im Jahr 2017 waren es über 800. Zudem veranstaltet die PHSG Tagungen, die den Wissensaustausch zwischen Wissenschaftlerinnen/Wissenschaftlern und den Berufstätigen fördern.

*Forschung und Entwicklung:* Die PHSG zeichnet sich durch eine anerkannte Bildungsforschung aus. Sie ist sehr gut vernetzt und führt zahlreiche Kooperationsprojekte mit internationalen und nationalen Partnern durch.

*Dienstleistung:* Die PHSG führt fünf Regionale Didaktische Zentren, die angehenden und amtierenden Lehrpersonen neue Impulse für die Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen vermitteln.

## **2 Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren**

Die externe Überprüfung der Bachelor-Studiengänge erfolgt durch die Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK). Die von der PHSG angebotenen Diplomstudiengänge wurden durch das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) überprüft. Die konsekutiven Masterstudiengänge, die in Kooperation mit Schweizer Hochschulen angeboten werden, unterliegen der Anerkennung durch die EDK, und diejenigen, die mit deutschen Hochschulen durchgeführt werden, unterliegen der Prüfung durch den deutschen Akkreditierungsrat. Alle an der PHSG angebotenen Studiengänge sind derzeit anerkannt und oder akkreditiert.

Abgesehen von diesen Verfahren handelt es sich um eine Erstakkreditierung.

## **3 Das Qualitätssicherungssystem der PHSG**

### **Grundlagen**

Das Qualitätsmanagementsystem der PHSG basiert auf den folgenden rechtlichen Grundlagen: dem Gesetz über die Pädagogische Hochschule St.Gallen, dem Statut der Pädagogischen Hochschule St.Gallen, dem Leitbild und der Strategie der PHSG. Die in diesen Dokumenten festgehaltenen Ziele und Ansprüche fließen in die Qualitätsstrategie (Qualitätsmanagement der Pädagogischen Hochschule St.Gallen, genehmigt vom Rektorat am 4. Juli 2017) ein. Das wichtigste Instrument, das der Qualitätsstrategie zugrunde liegt, ist der an der PH St.Gallen gelebte Qualitätsregelkreis.



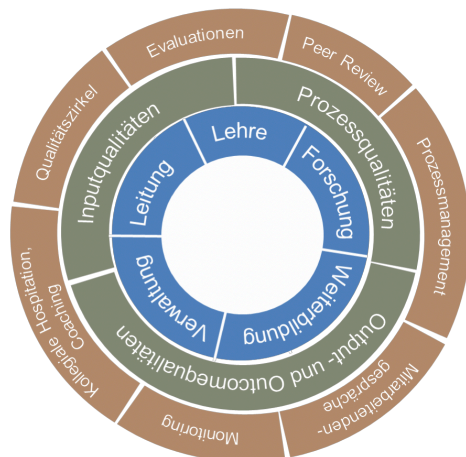
Abbildung 2: Qualitätsregelkreis, Qualitätsstrategie PHSG, S. 5.

Der PDCA-Zirkel ist an der PHSG wie folgt implementiert: Festlegung der Ziele (aus Leitbild und Strategie), Umsetzung der Ziele, Überprüfung der Zielerreichung, Reflexion der Ergebnisse und Ableitung von Schlussfolgerungen. Für die Jahre 2016–2018 hat sich die PHSG die folgenden Ziele für das Qualitätsmanagement gesetzt (Selbstbeurteilungsbericht PHSG S. 13): die Qualitätsstrategie und das Qualitätsmanagementsystem sind formuliert und umgesetzt; die Qualitätskriterien für die Leistungsbereiche sind formuliert; die Zielerreichung wird überprüft und Konsequenzen werden abgeleitet, die zu Projekten und Massnahmen zur Behebung der intern festgestellten Schwachstellen führen. Der Qualitätsregelkreis wird geschlossen, und auf der nächsten Ebene findet die erneute Prüfung statt.

### 3.2 Instrumente und Verfahren

Um die jeweiligen Instrumente für die Qualitätssicherung und -entwicklung optimal einzusetzen, hat die PHSG den PDCA-Zyklus mit den Qualitätsdimensionen gemäss Dubs<sup>1</sup>, dem sogenannten Input-Prozess-Output-Modell, erweitert. Dies ermöglicht der PHSG, alle möglichen Kombinationen bezüglich der verschiedenen Ebenen durchzuspielen.

<sup>1</sup> Dubs, R. (2003). Qualitätsmanagement für Schulen. St.Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik.



Institutioneller Bereich = blauer Kreis

Qualitätsdimensionen = grüner Kreis

Instrumente = brauner Kreis

Abbildung 3: PDCA- und Dubs-Modell aus «Qualitätsmanagement der PHSG».

Die PHSG führt neben der Lehrevaluation zusätzliche Evaluationen zu spezifischen Themen und Fragestellungen durch. Während in der Lehre ergänzend zur Lehrevaluation die Qualitätszirkel und die kollegiale Hospitation eingesetzt werden, kommen in anderen Bereichen als weitere Instrumente Befragungen qualitativer oder quantitativer Art, Interviews und Peer Reviews zum Einsatz. Im Prozessmanagement werden die zentralen Prozesse identifiziert und in Prozesslandkarten, die für alle Angehörigen der PHSG zugänglich sind, hinterlegt. Das Reporting und Feedback erfolgt, exemplarisch an der Lehre aufgezeigt, über die Sicherung und Ermöglichung des Zugangs zu den Ergebnissen der Lehrevaluation. Die Ergebnisse von Befragungen (z. B. Mitarbeitendenbefragung) werden adressatengerecht aufbereitet oder an Informationsveranstaltungen bekannt gegeben; die Prozessoptimierungen werden auf dem Extranet zugänglich gemacht und die Kennzahlen werden im Managementcockpit ausgewiesen und dem Rektorat sowie dem Hochschulrat unterbreitet.

### 3.3 Zuständigkeiten und Verantwortung

Die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sind im Gesetz und dem Statut über die Pädagogische Hochschule St.Gallen festgehalten.

Oberstes hochschulpolitisches Organ ist der Hochschulrat, der die rechtlichen Dokumente der PHSG erlässt, den Leistungsauftrag mit dem Kanton St.Gallen beantragt und die Jahresrechnung genehmigt. Die Wahl der Rektorin oder des Rektors, der Prorektorinnen und Prorektoren, der Verwaltungsdirektorin oder des Verwaltungsdirektors sowie der hauptamtlich Dozierenden obliegt ebenfalls dem Hochschulrat.

Das Rektorat, bestehend aus dem Rektor, der Prorektorin und den Prorektoren, dem Verwaltungsdirektor und der Konventsvertretung (2 Personen), ist für die Sicherstellung des Qualitätsmanagements auf institutioneller Ebene zuständig und verantwortlich. Den Prorektoren und der Prorektorin obliegen die Qualitätssicherung und die Qualitätsentwicklung in ihren Bereichen.

Der Qualitätskommission, die aus je ein bis zwei Vertretungen aus den Prorektoraten sowie einer Vertretung aus der Verwaltung, einer Vertretung aus dem Rektoratsstab sowie zwei Vertretungen aus der Studierendenorganisation besteht, obliegt die Koordination der Erstellung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems. Die Mitglieder der Qualitätskommission stellen ein wichtiges Bindeglied im Informationsfluss an der PHSG dar, indem sie einerseits Informationen aus den Bereichen an das Rektorat tragen und andererseits die im Rektorat erhaltenen Informationen oder allenfalls auch Aufträge in die Bereiche weiterleiten. Die

Qualitätskommission hat als Schnittstelle zur Leitung der Hochschule und zu den Mitarbeitenden in den Bereichen eine für die Qualitätssicherung und die Qualitätsentwicklung zentrale Aufgabe.

Im Konvent ist das Kollegium der Dozierenden organisiert. Der Konvent wird vom Rektor einberufen und tagt etwa viermal im Jahr. Der Konvent nimmt Stellung zu Erlassentwürfen, setzt Kommissionen ein, macht Wahlvorschläge für die Mitglieder der Hochschulleitung und nimmt aktiv teil an der Umsetzung des Leitbildes und an der Entwicklung von Lehre, Forschung und Weiterbildung. Der Konvent ist durch zwei gewählte Konventsmitglieder im Rektorat vertreten. Der Konvent selbst wählt eine Konventskommission, welche die Geschäfte für den Konvent vorbereitet.

## 4 Analyse der Übereinstimmung der Hochschulen mit den Qualitätsstandards

### 1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie

Standard 1.1:

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

#### *Beschreibung*

Die PHSG führt im Selbstbeurteilungsbericht aus, dass sie ihre Qualitätsstrategie (Qualitätsmanagement der Pädagogischen Hochschule St.Gallen vom 4. Juli 2017, Konzept QM 2017) formuliert und allen PH-Angehörigen im Extranet zugänglich macht. Die Qualitätsstrategie der PHSG legt als Leitlinien die Förderung der Qualitätskultur, die Ausrichtung an Zielen und Ansprüchen, die Qualitätsentwicklung, die Mitwirkung und die Kommunikation fest. In der Beschreibung des Qualitätsmanagements erfolgt der Bezug zum Regelkreis, den Qualitätsdimensionen, der Auswahl der Verfahren und den Elementen der Hochschulsteuerung. Die Verantwortlichkeiten der jeweiligen Organe der PHSG werden auch unter dem Begriff des Qualitätsmanagements genannt.

Die PHSG ist bestrebt, die Qualität ihrer Tätigkeiten zu sichern. Dabei vertraut sie auf die Anwendung des Regelkreises (PDCA), der ihr die Überprüfung der gesetzten Ziele ermöglicht. Dies bedingt, dass die PHSG Ziele und Instrumente definiert, welche die Mitwirkung der verschiedenen relevanten Gruppen der PHSG vorsieht und die Verantwortlichkeiten für die zu treffenden Entscheide festlegt.

Die PHSG führt im Selbstbeurteilungsbericht (S. 19) die zentralen Leitlinien auf, die in der Qualitätsstrategie definiert sind:

- Förderung der Qualitätskultur: Die PHSG legt zur Förderung der Qualitätskultur grossen Wert auf den Dialog. Dabei nimmt sie den fachlichen Austausch und die daraus resultierenden Feedbacks ernst. Für die PHSG bedeutet Qualitätskultur, dass die Hochschulangehörigen Ziele, Vorgehensweisen, Umsetzungen und Ergebnisse kontinuierlich diskutieren und reflektieren.
- Ausrichtung an Zielen und Ansprüchen: Das Leitbild, die Strategie der PHSG und die vom



Rektorat definierten institutionellen Qualitätsziele bestimmen die Ausrichtung des Qualitätsmanagements. Durch die Erhebung von Ansprüchen bei den Mitarbeitenden der PHSG und den Studierenden werden diese in die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements eingebunden.

- Kontinuität und Systematik der Qualitätsentwicklung und -sicherung: diese werden durch die Anwendung der Regelkreise sichergestellt. Es handelt sich um einen regelmässigen, zyklischen Prozess, die Zielerreichung wird überprüft, reflektiert und Schlussfolgerungen werden im Hinblick auf eine Weiterentwicklung gezogen.
- Mitwirkung: Alle PH-Angehörigen leisten ihren Beitrag für die Qualität, indem sie sich aktiv in ihren Aufgabengebieten beteiligen. Die Führungskräfte unterstützen sie dabei und tragen die Verantwortung für das Controlling und die im jeweiligen Bereich spezifische Entwicklung.
- Kommunikation der Qualitätsstrategie und des Qualitätsmanagements: der Austausch der PH-Angehörigen über die Qualität der Hochschule wird gefördert. Dies erfolgt im Rahmen von Arbeitsgruppen, institutionalisierten Sitzungen, Versammlungen von Leitungsgremien sowie über das Extranet und interne Publikationen.

### Analyse

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter stellt fest, dass die PHSG eine Qualitätssicherungsstrategie hat, die sich wesentlich auf den Qualitätskreislauf (PDCA) bezieht. In der Qualitätssicherungsstrategie, welche die PHSG als Qualitätsstrategie bezeichnet, wird das Qualitätsmanagementsystem der PHSG mit den Begrifflichkeiten, den Zielen, den Instrumenten, den Verfahren, den Verantwortlichkeiten etc. aufgeführt. Die Qualitätsstrategie, die vom Hochschulrat genehmigt wurde, gibt der PHSG bezüglich der Qualitätssicherung die strategischen Leitlinien vor. In den einzelnen Leistungsbereichen wurden weitere Instrumente ausgearbeitet. So gibt es im Bereich der Lehre die Kriterien für gute Lehre, ein Konzept für Qualitätsentwicklung und -sicherung Lehre, eine Handreichung zur Qualitätsentwicklung und -sicherung Lehre und einen Fragenpool Qualitätsentwicklung und -sicherung Lehre. Im Bereich der Forschung existiert analog zur Lehre ein Dokument, das sich Qualitätsmanagement in Forschung & Entwicklung an der PHSG nennt. Dieses orientiert sich am Leitbild der PHSG, am Qualitätsmanagementsystem der PHSG, an der Strategie 2015–2020 der PHSG sowie an der Strategie 2017–2020 der Kammer PH. Darin werden der Bezugsrahmen und die Steuerung für das Qualitätsmanagement, die Qualitätsziele und Massnahmen sowie die Strukturen und die Prozesse dargestellt. Weitere Instrumente könnten genannt werden. Der Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter geht es aber darum aufzuzeigen, dass auf untergeordneter Ebene zahlreiche Instrumente zur Qualitätssicherung und -entwicklung zur Verfügung stehen. Die Instrumente sind mit der Qualitätsstrategie verbunden, indem sie auf die PH-Strategie, das Leitbild, die Prozesslandkarten und dergleichen Bezug nehmen. Es folgt eine kaskadenartige Ableitung aus der Qualitätsstrategie, die zu detaillierten Dokumenten für die Leistungsbereiche führt.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter hat an der Vor-Ort-Visite verstanden, wie die PHSG ihre Qualitätssicherungsstrategie implizit in der Umsetzung durch zahlreiche weitere Instrumente und Prozesse gestaltet. Dabei hat sie den Eindruck gewonnen, dass die Qualitätssicherungsstrategien in den einzelnen Bereichen grundsätzlich gut konzipiert und implementiert sind, dass die gegenseitige Verzahnung und Verbindung der Prozesse zwischen den einzelnen Leistungsbereichen aber noch zu schwach ausgeprägt ist. Die einzelnen Instrumente sind im übergeordneten Qualitätsmanagementsystem der PHSG verankert, viele Instrumente aber greifen lediglich für einen jeweils spezifischen Bereich. Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter verdeutlicht dies am Beispiel der Kriterien für die gute Lehre. Diese sind zwar für den

Bereich «Lehre» konzipiert (was Aus- und Weiterbildung beinhalten würde), werden aber nur bedingt für die Evaluation der Angebote im Bereich der Weiterbildung übernommen, u. a. weil für diese andere Ziele und Qualitätskriterien geltend gemacht werden als in der Ausbildung.

Der Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter ist bewusst, dass die an der PHSG gelebte Matrixstruktur gewisse Herausforderungen impliziert, die durch die unterschiedlichen Standorte auch noch gesteigert werden. Gleichzeitig verweist die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter darauf, dass Organisationsformen der Zukunft eigenständige Modi der horizontalen Kooperation und Vernetzung zwischen Wissenschaft, pädagogischer Praxis und dem notwendigen Management ermöglichen. Diese Voraussetzungen und die damit verbundene Logik werden vor allem durch die Organisationsform der Matrix formal sichergestellt. Mit der Etablierung einer Matrix-Aufbauorganisation findet eine Abkehr von der eindimensionalen Komplexitätsreduktion durch Hierarchien statt. Demgegenüber wird mit dieser Organisationsstruktur eine Hinwendung zu mehrdimensionalen Kooperationsformen signalisiert: Alle Organisationseinheiten sind auf Zusammenarbeit über disziplinäre, personale, organisationale Grenzen hinweg ausgerichtet. In den Gesprächen erhalten die Gutachtenden in hohem Masse übereinstimmende Aussagen in Bezug auf die Kultur der Zusammenarbeit und Qualitätsentwicklung. Trotz der erschwerenden, dezentralen Verteilung auf vier Standorte wird der Eindruck einer hohen Kohäsion in der Organisation und insbesondere auch bezüglich der Qualitätskultur glaubhaft vermittelt. Die beiden Punkte Matrix und Standort werden ausführlicher unter Qualitätsstandard 1.2 behandelt. Im obengenannten Kontext können sie aber als Erklärung dienen, warum die Bereiche und ihre Instrumente gegenseitig schwach verzahnt und damit lose miteinander verbunden scheinen. Eine stärkere Verbindung des Qualitätssicherungssystems mit der neuen Strategie, die in Erarbeitung ist, ist geplant und soll zu einer Stärkung der Kohärenz der Prozesse und Instrumente der einzelnen Leistungsbereiche führen.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter sieht die Stärke der PHSG in der gelebten Qualitätskultur, die als eine Kultur des offenen Diskurses, der Gestaltungsmöglichkeit und des Feedbacks angesehen wird. Die PHSG hat den Begriff der Qualitätskultur benannt und festgelegt, was sie darunter versteht. Für die PHSG heisst dies, dass offene Kritik geäussert werden kann, gute Ideen ausgesprochen und regelmässig umgesetzt werden und dass eine Kultur der offenen Türen vorherrscht. An der PHSG können Ideen auf unkompliziertem Weg eingebracht werden. Die Hochschulleitung nimmt Ideen ernst und wirkt unterstützend und motivierend, wenn die Ideen als fundiert und gut argumentiert erachtet werden. Als eine weitere Stärke erachtet die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter den Umstand, dass die PH St.Gallen ihrem Qualitätssicherungssystem ein explizit nicht-technologisches Qualitätsverständnis zugrunde legt.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter beurteilt den Standard 1.1 als grösstenteils erfüllt.

**Standard 1.2:**

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

*Beschreibung*

Das Qualitätsmanagementsystem an der PHSG leitet sich aus der Qualitätsstrategie ab, die wiederum Teile der Strategie der PHSG und Teile des Leitbilds der PHSG aufgenommen hat. Die Integration des Qualitätsmanagementsystems in die Strategie der PHSG ist gegeben.

Das Qualitätsmanagementsystem, bestehend aus dem Regelkreis PDCA und dem Modell von Dubs 2003 (Qualitätsmanagement für Schulen), dem sogenannten Orientierungsrahmen, der sich auf Inputqualitäten – Prozessqualitäten – Outputqualitäten stützt, lässt sich auf die jeweiligen Situationen adaptieren. Das Qualitätsmanagementsystem erlaubt der PHSG, sowohl die einzelnen Organisationseinheiten als auch die verschiedenen Leistungsbereiche auf Input, Output und Prozessqualitäten mit jeweils definierten Instrumenten (wie z. B. Evaluationen, Monitoring, Prozessmanagement etc.) zu überprüfen.

Die PHSG untersteht dem vierfachen Leistungsauftrag, der vom Kanton in der Leistungsvereinbarung festgelegt wird. Die Leistungsvereinbarung spricht der PHSG die zur Erfüllung des Leistungsauftrags nötigen finanziellen Mittel zu. Die regelmässige Berichterstattung über die Auftragserfüllung und die Verwendung der gesprochenen Gelder an den Kanton stellt die externe Überprüfung der Auftragserfüllung sicher. In den verschiedenen Leistungsbereichen erfolgt die externe Überprüfung durch Programmakkreditierungen durch die EDK und das SBFI, durch die Einwerbung von Drittmitteln sowie durch die Beteiligung an der Scientific Community mit ihren einschlägigen Peer-Review-Verfahren und dem nationalen und internationalen Wettbewerb.

Die interne Überprüfung der Auftragserfüllung erfolgt mittels Befragungen der Studierenden, der Mitarbeitenden und weiterer Anspruchsgruppen. Auch intern durchgeführte Peer Reviews sowie Prozessreviews erlauben der PHSG die Überprüfung des Auftrags. Durch das Führen eines Prozessmanagements – die Prozesse der Leistungsbereiche sind in diversen Prozesslandkarten festgehalten – kann die PHSG die Sicherstellung des Auftrags gewährleisten.

#### *Analyse*

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter hat aus dem Selbstbeurteilungsbericht und den Gesprächen vor Ort einen guten Einblick erhalten, wie der zweite Teil des Standards erfüllt wird: Die PHSG verfügt über mannigfaltige Prozesse (siehe Beschreibung zu Standard 1.2), mit denen sie die Auftragserfüllung überprüfen kann.

Die Gutachterinnen und Gutachter erachten die Integration des Qualitätssicherungssystems in die Strategie der Hochschule der PHSG als eher schwach und würden eine stärkere Anbindung als hilfreich erachten, um die PHSG gezielter zu unterstützen und weiterzuentwickeln. Die PHSG hält in der Selbstbeurteilung (S. 22) fest, dass die Nutzung bereits vorliegender qualitativer und quantitativer Informationen in den Prozessen der Hochschule zu verankern sei. Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter bestätigt dies und rät der PHSG, die einzelnen Qualitätsmanagement-Instrumente noch gezielter mit der Strategie der PHSG zu verbinden. Aus den Gesprächen vor Ort wurde dies unter anderem am Beispiel des Management-Cockpits sichtbar. Dieses ist gegenwärtig prioritär als Finanzcockpit angelegt. Deshalb ist die Verbindung des Management-Cockpits mit der Strategie PHSG aktuell noch sehr schwach angelegt. Die PHSG hat dies erkannt und wird als längerfristiges Ziel ein strategisches Cockpit einführen, das als Managementtool genutzt werden soll.

Die PHSG befindet sich derzeit in der Ausarbeitung der neuen Strategie (2021–2026). Die aktuell geltende Strategie (2015–2020) wurde «bottom up» realisiert. Es wurden praktisch alle relevanten Gruppen einbezogen. Deren Anliegen wurden aufgenommen und flossen in geeigneter Form in die Strategie ein. Das hatte zur Folge, dass die Strategie sehr breit angelegt und sehr detailliert ausgestaltet wurde. Der Wunsch, dass sich alle Beteiligten darin wiedererkennen können sollten, wurde umgesetzt. In den Gesprächen vor Ort wurde erkennbar, dass ein breit und partizipativ verankerter OE-Prozess für die weitere strategische Entwicklung sehr fruchtbar war und ist. Es wurde diesbezüglich auf das Projekt «Blended Learning» verwiesen, das im

Rahmen von Innovationsprojekten lanciert wurde und nur zustande gekommen ist, weil die Strategie es auch ermöglicht hat. Diese Einschätzung wird auch von der Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter geteilt: die aktuelle strategische Ausrichtung ist breit angelegt. Es werden vier Teilstrategien unter der Strategie PHSG 2015–2020 vereint. Die Unterrichtskompetenz (A), Neue Herausforderungen (B), Exzellenz in Profildbereichen (C) und Querschnittsthemen (D). Innerhalb der Teilstrategie D wird als ein Handlungsfeld die Institutionelle Akkreditierung und der Aufbau des Qualitätsmanagementsystems genannt. Die verantwortlichen Bereiche sind definiert und Massnahmen wurden festgelegt. Gerade die Verankerung des Qualitätsmanagementsystems und der weiteren Querschnittsthemen wie Personalentwicklung und Partizipation zeigen, wie sehr die PHSG diese Anliegen ernst nimmt und professionell weiterentwickelt.

Der Rektor hat für den aktuellen Prozess der Strategieentwicklung (Strategie 2021–2026) beschlossen, einen anderen Ansatz für die Erarbeitung der Strategie zu wählen. Das Rektorat gibt ausgewählte Themen vor, die unter einem bestimmten Fokus zu bearbeiten sind. Die Beteiligung der Mitarbeitenden erfolgt im Hinblick auf die Definition und Operationalisierung der vorgesehenen Massnahmen zur Erreichung der Ziele zu den durch das Rektorat vorgegeben Themen. Die Idee dahinter ist, dass die Fokussierung in den Themen es der PHSG ermöglichen soll, über das Qualitätsmanagement einen stärkeren Bezug zur Strategie herzustellen.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter erachtet dies als eine sehr positive Entwicklung und unterstützt die PHSG darin, diesen Weg bis zur Genehmigung durch den Hochschulrat weiterzugehen. Die Konzipierung eines Strategiecockpits wird der PHSG bei den strategisch zu treffenden Entscheiden hilfreiche Dienste erweisen. Die aus dem Cockpit generierten Kennzahlen würden einen grossen Mehrwert für die PHSG bringen und Entscheidungen strategischer Art mitbegründen können.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter erachtet es als sehr sinnvoll, die Strategie PHSG themenorientiert zu denken und die Operationalisierung der Strategie in geeigneten Instrumenten multiperspektivisch über das Qualitätsmanagement sicherzustellen.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter beurteilt den Standard 1.2 als grösstenteils erfüllt.

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

### *Beschreibung*

Die PHSG hat den Einbezug aller repräsentativen Gruppen umfassend in Artikel 15 des Statuts der PHSG geregelt. Dieser lautet: «Das Qualitätsmanagement umfasst die Qualitätsentwicklung und -sicherung mittels Selbstevaluation und externer Fremdevaluation, in die alle Mitarbeitenden einbezogen sind.»

Der Qualitätskommission, die sich aus Vertreterinnen und Vertretern der Prorektorate, der Verwaltung, der Stabstelle Qualitätsmanagement und der Studierendenorganisation zusammensetzt, kommt eine zentrale Rolle zu. Sie stellt sicher, dass die Verankerung des Qualitätsmanagementsystems in den Leistungsbereichen, der Verwaltung und der Studierendenorganisation sichergestellt wird. Die Qualitätskommissionsmitglieder stehen in direktem Kontakt mit ihren

Vorgesetzten. Damit ist der Informationsfluss in die Leitungsebene sichergestellt. In die andere Richtung funktioniert es genau gleich: die Mitglieder leiten die Informationen in die Bereiche hinein. Der Informationsfluss ist über den formellen und den informellen Austausch sichergestellt.

Die nachfolgende Aufzählung gibt den Einbezug der Hochschulangehörigen gemäss Selbstberichtsbericht (S. 23/24) wieder. Die transparente Zuweisung der Aufgaben erfolgt über die rechtlichen Grundlagen wie Statut PHSG und Qualitätsstrategie.

Einbezug Studierende: Teilnahme an Sitzungen des Rektorats und der Studiengangsleitung – Ständige Vertretung im Konvent – Mitwirkung bei der Entwicklung der PHSG-Strategie – Mitarbeit in der Qualitätskommission – Information und Diskussion mit der Leitung QM – Teilnahme an Fachbereichsleitungen

Einbezug Dozierende/Forschungsmitarbeitende: Teilnahme am Konvent – Teilnahme an Sitzungen der Konventskommission – Einbezug bei der Entwicklung der PHSG-Strategie – Mitarbeit in der Qualitätskommission – Informationsveranstaltungen und Diskussionsrunden mit der Leiterin QM

Einbezug der Verwaltungsangestellten: Einladung zu Informationsveranstaltungen der Verwaltung – Teilnahme an Abteilungsleitungssitzungen – Mitarbeit in der Qualitätskommission – Monatlicher Austausch zu Qualitätsfragen zwischen Verwaltungsdirektor und Leiterin QM

Einbezug Praktikumslehrpersonen: Vertretung im Konvent

### *Analyse*

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter konnte sich im Rahmen der Vor-Ort-Gespräche davon überzeugen, dass die PHSG die repräsentativen Gruppen einbezieht und ihnen entsprechende Mitwirkungsmöglichkeiten gewährt. Es hat sich gezeigt, dass die Prozesse formalisiert sind und auch gelebt werden. Die Angehörigen der PHSG nehmen ihre Vertretungen in den Gremien ernst und bringen sich ein.

Die PHSG schafft es aber auch auf anderem Weg, den Angehörigen Gehör und Mitwirkungsmöglichkeiten zu verschaffen. So hat sie im Rahmen der nachzureichenden Unterlagen für die Vor-Ort-Visite eine Liste mit sehr gehaltvollen und anschaulichen qualitätsfördernden Projekten zusammengestellt, die aufgrund von Einzelanträgen oder im kleinen Verbund entstanden sind. Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter begrüsst diese Art der Mitwirkung «bottom up» sehr. Sie unterstützt die PHSG darin, die Kultur der offenen Türen und der direkten Kontaktaufnahme weiterzuverfolgen, um damit weiterhin den partizipativen Weg der Organisations- und Qualitätsentwicklung sicherzustellen.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter hat den Eindruck, dass die Praktikumslehrpersonen noch stärker in das Qualitätsmanagementsystem der PHSG eingebunden werden könnten, um den Anforderungen im pädagogisch-praktischen Feld (neben der Fachwissenschaft, der Bildungswissenschaft und den Fachdidaktiken) entsprechend Rechnung zu tragen. Praktikumslehrperson kann werden, wer das von der PHSG angebotene Modul, das sich für Kindergarten- und Primarstufe von Sek I und II unterscheidet, absolviert hat. Die Studierenden im Praktikum werden von der Praktikumslehrperson vor Ort im Unterricht unterstützt und betreut. Von Seiten der PH St.Gallen werden die Studierenden durch eine Mentorin oder einen Mentor betreut und im Unterricht an der Schule besucht. Mentorinnen und Mentoren sind ausgewiesene Fachpersonen, die an der PHSG dozieren. Die Qualitätssicherung und -entwicklung für alle Beteiligten und insbesondere auch für die PHSG erfolgt über den Austausch zwischen

Praktikumslehrperson, Mentor/Mentorin und Leitung Berufspraktische Studien. Ein stärkerer Einbezug der Praktikumslehrpersonen in das Qualitätsmanagementsystem könnte zum Beispiel dadurch erfolgen, dass die Formen der Zusammenarbeit zwischen den Zuständigen an der PHSG und den Praktikumslehrpersonen gestärkt werden und dabei die Rückmeldungen der Praktikumslehrpersonen und der Studierenden systematischer für die Qualitätsentwicklung der Praktika-Formate genutzt werden.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter beurteilt den Standard 1.3 als grösstenteils erfüllt.

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

#### *Beschreibung*

Formal extern wird das Qualitätsmanagementsystem in Anerkennungs- bzw. Re-Anerkennungsverfahren durch die EDK für die Studiengänge Kindergarten- und Primarstufe und Sekundarstufe I überprüft. Die Überprüfung der Sekundarstufe II erfolgt durch das SBFI. Die beiden Masterstudiengänge Early Childhood Studies und Schulentwicklung werden durch den Akkreditierungsrat (Deutschland) überprüft (Selbstbeurteilungsbericht S. 25).

Eine erste Überprüfung des Qualitätsmanagementsystems fand an den Infotagen und Arbeits-sitzungen statt, die der Erstellung des Selbstbeurteilungsberichts vorangingen. Die Einholung von Rückmeldungen führte zu Diskussionen und möglichen Optimierungsvorschlägen des Qualitätsmanagementsystems. Die PHSG wird diesen Prozess der Reflexion über die Zweckmässigkeit des Qualitätsmanagementsystems in Zukunft zusammen mit der Überarbeitung der Strategie PHSG angehen. Das Qualitätsmanagementsystem wird somit im selben Zyklus wie die Strategie überprüft und auf dessen Wirksamkeit hin überprüft.

Die PHSG ist bestrebt, im Rahmen von Peer-Review-Verfahren ihr Qualitätsmanagementsystem überprüfen zu lassen. So hat sie in einem wechselseitigen Peer-Review-Verfahren mit einer anderen Pädagogischen Hochschule das Qualitätsmanagementkonzept überarbeitet.

Die Mitarbeit von Angehörigen der PHSG, unter anderem der Leiterin Qualitätsmanagement, in einschlägigen nationalen Gremien und Arbeitsgruppen dient letztlich auch der Weiterentwicklung des eigenen Systems an der PHSG.

#### *Analyse*

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter stellt fest, dass an der PHSG eine diskursive Auseinandersetzung über das eigene Qualitätssicherungssystem stattfindet. Sie anerkennt, dass die PHSG ihre bislang stark bereichsspezifisch angelegten Prozesse zunehmend in eine zusammenhängende Struktur zu bringen versucht. Diese Zusammenführung und Optimierung des Qualitätsmanagementsystems wird die PHSG im Rahmen der zu erarbeitenden Strategie an die Hand nehmen. Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter erachtet es als zielführend, dass die Qualitätssicherungsstrategie und das Qualitätsmanagement künftig im Sinne einer Meta-Evaluation im Rahmen der jeweiligen Strategieperiode überprüft werden. Die Überprüfung der Qualitätssicherungsstrategie im Sinne einer Metaevaluation ermöglicht der PHSG zudem, die Regelkreise noch konsequenter zu schliessen.

Aus den Gesprächen anlässlich der Vor-Ort-Visite hat sich ergeben, dass neben der zyklischen

Anpassung auch fortlaufende Optimierungen im Qualitätsmanagementsystem stattfinden. Diese «dynamische Entwicklung» basiert vor allem auf den vorhandenen strukturellen Voraussetzungen, die gleichzeitig sicherstellen, dass effizient und effektiv an der Zweckmässigkeit des Qualitätssicherungssystems gearbeitet wird. Als Beispiel sei auf das Rekrutierungsverfahren der beiden Prorektoren verwiesen, bei dem die Studierenden und die Gleichstellungsbeauftragte beteiligt waren.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter beurteilt den Standard 1.4 als grösstenteils erfüllt.

## 2. Bereich: Governance

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

### *Beschreibung*

Die PHSG ist eine öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit und dem Recht auf Selbstverwaltung. Der Kantonsrat hat die Oberaufsicht und der Regierungsrat die Aufsicht. Diesem obliegt gemäss Gesetz über die PHSG die Genehmigung der Wahl des Rektors oder der Rektorin.

Träger der PHSG ist der Kanton St.Gallen, mit dem die PHSG eine Leistungsvereinbarung über vier Jahre abschliesst. Die vom Kanton zugesprochenen Mittel kann die PHSG im Rahmen ihrer Zweckbestimmung autonom verwalten, muss aber jährlich Rechenschaft an den Kanton ablegen. Sie verpflichtet sich (Zweckbestimmung), die kantonalen Vorgaben zu erfüllen, die zusammengefasst lauten, dass die PHSG auf der Wissenschaft basierend praxisorientiert Studien für die Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen für den Unterricht in der Volksschule und auf der Sekundarstufe II, die Berufseinführung an der öffentlichen Volksschule im Kanton St.Gallen sowie die Forschung, Entwicklung und Dienstleistungen in Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen und den Betrieb von Regionalen Didaktischen Zentren anbietet.

Die Organisationsstruktur bezüglich der Organe und ihrer Aufgaben sowie der Rechte und Pflichten der Hochschulangehörigen sind im Gesetz der PHSG und dem Statut der PHSG geregelt. Das oberste Organ ist der Hochschulrat, der vom aktuellen Bildungsregierungsrat präsidiert wird. Eine zentrale Aufgabe des Hochschulrats ist gemäss Artikel 14 Gesetz über die PHSG die Wahl der Rektorin/des Rektors, der Prorektoren bzw. Prorektorinnen, des Verwaltungsdirektors bzw. der Verwaltungsdirektorin sowie der hauptamtlichen Dozierenden und nebenamtlichen Dozierenden mit unbefristetem Leistungsauftrag.

Gemäss Beschreibung des Selbstbeurteilungsberichts (S. 28) «gliedert sich die PHSG in vier Prorektorate und die Verwaltung. Innerhalb der Ausbildungs-Prorektorate bestehen Studienbereiche nach Disziplinen. In den Bereichen Forschung & Entwicklung sowie Weiterbildung & Dienstleistungen bestehen Institute. Die PHSG verfügt damit über eine Matrixstruktur mit mehrfachen Unterstellungen und komplexen Führungsstrukturen» (Organigramm PHSG, Teil C, S. 1). Die PHSG stellt fest, dass sie aufgrund der hohen Autonomie und der guten finanziellen Planbarkeit, der klaren Entscheidungsstrukturen und der eingeführten Prozesse ihren Auftrag erfüllen und die strategischen Ziele erreichen kann.

Als Ausblick auf eine mögliche Weiterentwicklung nennt die PHSG die Überprüfung der

Organisations- und Entscheidungsstrukturen. Sie ist daran, ein Organisationsentwicklungsprojekt zu lancieren. Dieses Projekt ist erst in den Anfängen, und es sind noch keine richtungweisenden Entscheide getroffen worden. Die PHSG bringt damit zum Ausdruck, dass ihr die vorliegende Matrixstruktur nicht mehr in allen Belangen als dienlich erscheint.

### *Analyse*

Die PHSG kann mit der vorliegenden Organisationsstruktur – einer Matrixstruktur – ihren Auftrag erfüllen und die strategischen Ziele erreichen. Die Entscheidungsstrukturen der PHSG tragen ebenfalls dazu bei, dass sie diesen Qualitätsstandard erfüllen kann.

Für die Erfüllung der strategischen Ziele bedarf es neben einer funktionierenden Organisationsstruktur auch der entsprechenden Entscheidungsstrukturen. Das Qualitätsmanagementsystem muss es der PHSG ermöglichen, die strategischen Entscheide im Sinne der Hochschule zu treffen. Die PHSG hält im Selbstbeurteilungsbericht (S. 28) fest, dass die Entscheidungsstrukturen nicht immer transparent seien, und führt als möglichen Grund die komplexe Matrixstruktur an.

An den Gesprächen wurden verschiedene Ansichten bezüglich der Organisationsentwicklung geäussert. Es wird erwähnt, dass die PHSG mit der Matrix gut funktioniert. Diese Struktur hat, wie alle anderen Organisationformen auch, Vor- und Nachteile. Als zentraler Punkt wird genannt, dass die Matrixstruktur viele Freiheiten bietet und deswegen die Verantwortungen klar und explizit zu definieren sind. Bei einigen Angehörigen der PHSG besteht allerdings der Wunsch, statt einer leistungsbereichsorientierten eine themenorientierte Matrixorganisation zu entwickeln.

Wie bereits erwähnt, ist die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter der Meinung, dass Pädagogische Hochschulen im Keim für permanente Veränderung angelegt sind und dementsprechend auf «lebenslanges organisationales Lernen» ausgerichtet sind. Die Entwicklung und das Wachstum bedürfen der sorgsamsten Pflege und Weiterentwicklung einer entsprechenden Organisationsstruktur. Eine strukturelle Verschränkung der Themen- und Leistungsbereiche im Sinne einer Matrix- beziehungsweise Netzwerkorganisation erscheint ihnen dafür geeignet. Die Erhöhung von Flexibilität und die zunehmende interne Autonomisierung im Sinne von emergenten Selbstorganisationsprozessen werden als grosse Vorteile dieser Struktur gegenüber einer linear-hierarchischen Struktur gesehen.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter sieht im Modell einer themenorientierten Matrix (gegenüber dem derzeitigen Modell einer leistungsbereichsorientierten Matrix) viel Potenzial. Sie würde beispielsweise einer noch stärkeren Kopplung von Lehre und Forschung Vorschub leisten. Allerdings – und das ist auch den Mitgliedern der PHSG bewusst – würden dadurch natürlich andere Bruchstellen und Reibungsflächen erzeugt. Die Bemühungen der PHSG, die Standorte verbindend zu denken und somit in Ansätzen stärker themenorientiert zu agieren, erachtet die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter als positiv. Die Zusammenarbeit über vier Standorte hinweg stellt sich regelmässig als grössere Herausforderung dar. Es ist evident, dass vier Standorte für die Grösse der PHSG weder effektiv noch effizient sind.

Die Führung der PHSG mit vierjährigem Leistungsauftrag und die damit verbundene grosse Autonomie findet bei den Gutachterinnen und Gutachtern flächendeckende Anerkennung. Die Entscheidungskompetenzen der PHSG sind gross. Das macht sie zu einer agilen und zukunftsorientierten Pädagogischen Hochschule.

Die PHSG sieht die Lehrerinnen- und Lehrerbildung als einheitliches Konstrukt. Darunter versteht sie die Aus- und die Weiterbildung ganz im Sinne des «Lifelong Learning» im gesamten



Professionskontinuum. Die PHSG sieht sich allerdings mit der Tatsache konfrontiert, dass sie nur einen Teil der Weiterbildung anbieten kann. Gemäss Selbstbeurteilungsbericht (S. 41) verantwortet das Bildungsdepartement des Kantons St.Gallen die Weiterbildung der Volksschullehrpersonen. Die PHSG bietet in Ergänzung verschiedene standardisierte und massgeschneiderte Weiterbildungsformate für Lehrpersonen aller Stufen an. Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter ist dezidiert der Meinung, dass die Weiterbildung als Ganzes zu verstehen und zu konzipieren ist und empfiehlt der PHSG, sich darum zu bemühen, dass sie diese umfassend und integral anbieten kann.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter beurteilt den Standard 2.1 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung:*

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter empfiehlt der PHSG, sich darum zu bemühen, dass sie Weiterbildung über alle Schulstufen anbieten kann. Eine nach wissenschaftlichen Erkenntnissen organisierte Weiterbildung ist für das angesprochene Professionskontinuum in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung eine *Conditio sine qua non*. Nach Ansicht der Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter ist dies eine genuine Aufgabe einer pädagogischen Hochschule.

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

#### *Beschreibung*

Die PHSG hat ein internes Kontrollsystem und Risikomanagement (IKS) eingeführt. Dieses beinhaltet Prozesse, Massnahmen und Kontrollen. Es definiert Kontrollelemente, beschreibt Risikoquellen und hält Massnahmen zur Reduktion von Schlüsselrisiken fest. Der Nachweis von Kennzahlen erfolgt über das IKS. Die Erhebung von Kennzahlen wiederum wird über das Managementcockpit vorgenommen. Dieses enthält ausgewählte, vom Hochschulrat und vom Rektorat definierte Kennzahlen zu steuerungsrelevanten Input- und Outputfaktoren auf Basis des IKS.

Die PHSG zieht Kennzahlen für die Berichterstattung über die Erfüllung des Leistungsauftrags aus dem Jahresbericht und der Jahresrechnung ein. Um dies zu ermöglichen, stellt sie Kennzahlen zu Aufwand und Ertrag in den einzelnen Leistungsbereichen zusammen.

Die in verschiedenen Bereichen durchgeführten Evaluationen liefern verschiedene Daten, die in aggregierter Form aufbereitet werden. Diese werden als Ergebnisse zusammengetragen und unterschiedlich rapportiert und dokumentiert (Bericht oder Kennzahlenübersicht). Daraus leitet die PHSG strategische Entscheidungen für die Weiterentwicklung je Leistungsbereich ab.

In der Analyse des Selbstbeurteilungsberichts weist die PHSG offen darauf hin, dass sich die kennzahlenorientierte Führung noch in den Anfängen befinde. Die im Rahmen des Managementcockpits definierten und gesammelten Kennzahlen liessen sich im Sinne einer Systematisierung erweitern.

Als positiv bewertet die PHSG den Informationsfluss von relevanten Kennzahlen (qualitative und quantitative Informationen) vom Rektorat an die Leitungspersonen auf der Ebene der Institute. Regelmässig finden Treffen, Anlässe oder Klausuren statt, wo strategische

Entscheidungen diskutiert und gefällt werden.

### *Analyse*

Die PHSG hat erkannt, dass eine Verdichtung der Daten stattfinden muss und diese über den Ausbau des Management-Cockpits erfolgen kann. Diese Entwicklung erfolgt zusammen mit der Konzipierung der Strategie PHSG 2021–2026. Die PHSG wird von der Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter angehalten, sich Gedanken zu machen, welche Daten für die Steuerung der PHSG relevant sind und wie sie diese erheben möchte. Wie bereits unter Standard 1.2 ausgeführt wurde, hat die PHSG zahlreiche Instrumente, die Daten generieren, wie Evaluationen, Peer Reviews, Prozessreviews, Befragung der Studierenden und Mitarbeitenden- oder Zielvereinbarungen. Diese Daten müssen nun von der PHSG noch in aggregierter Form so aufbereitet werden, dass sie ihre laufenden und strategischen Entscheidungen mitunter auch datenbasiert treffen kann.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter regt an, wie bereits unter Ziffer 1.2 festgehalten, dass das vorliegende Management-Cockpit, das in der derzeitigen Ausgestaltung mehr einem Finanzcockpit gleicht, stärker mit der Strategie zu verbinden und künftig als Management-Cockpit auszugestalten. Im Rahmen dieses Prozesses ist gleichzeitig zu überdenken, wer die Hauptverantwortung über das Managementcockpit trägt und wer die diesbezüglichen Entscheide fällt. Bei der Festlegung der entsprechenden Kompetenzen und Entscheidbefugnisse denkt die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter vor allem an die Abgrenzung zwischen Hochschulleitung und nachfolgenden Leitungsebenen.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter beurteilt den Standard 2.2 als grösstenteils erfüllt.

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

### *Beschreibung*

Die PHSG hat die Mitwirkung in ihrem Statut rechtlich verankert. Artikel 20 des Statuts PHSG gibt den Dozierenden, den wissenschaftlich Mitarbeitenden und den Studierenden ein Recht auf Mitwirkung bei der Organisation und bei der Gestaltung des Lehrbetriebs. Die übrigen Angehörigen der PHSG haben gemäss Statut das Recht, über Tätigkeiten der Hochschule und ihrer Organe informiert zu werden. Alle Hochschulangehörigen der PHSG haben die Möglichkeit, sich in Vereinigungen, die mit Namen oder Zweck auf die Hochschule Bezug nehmen, zu vereinigen. Der Rektor muss der Namensgebung der Vereinigung zustimmen.

Die Mitwirkung des akademischen Personals erfolgt über den Konvent, der gemäss Statut PHSG als akademisches Organ implementiert ist. Dieser umfasst neben dem Rektor die haupt- und nebenamtlich Dozierenden sowie Vertretungen der befristet Dozierenden, der Mittelbauangehörigen, der Praktikumslehrpersonen und der Studierenden. Der Verwaltungsdirektor nimmt mit beratender Stimme teil und die Mitarbeitenden der Verwaltung können ohne Stimmrecht auf Einladung teilnehmen. Der Konvent tagt zweimal pro Jahr. Zudem wählt er eine Konventskommission, welche die Geschäfte des Konvents vorbereitet.

Die Dozierenden haben weitere Möglichkeiten der Mitwirkung, indem sie an Arbeitstagen, Klausuren oder Sitzungen teilnehmen.

Die Studierenden sind in der Studierendenorganisation vereint. Die Aufgaben dieser Organisation sind in den Statuten der Studierendenorganisation festgelegt. Darunter fällt, dass sie ihre Interessen gegenüber dem Rektorat vertreten, dass sie die Mitsprache und Mitverantwortung in der Gestaltung des Hochschulbetriebs und die Gemeinschaft unter den Studierenden fördern. Die Studierenden werden in Kommissionen (Statut PHSG legt fest) (z. B. Rekurskommission, Qualitätskommission) oder in Arbeits- und Projektgruppen mit einbezogen. Die Vorstandsmitglieder der Studierendenorganisation erhalten für ihre Arbeit eine Entschädigung und die Finanzierung von Aktivitäten erfolgt über einen jährlichen Grundbeitrag der PHSG.

Die Verwaltungsangehörigen nehmen die Mitwirkung im Konvent über den Verwaltungsdirektor oder auf Einladung in den Konvent und in der Qualitätskommission über den Vertreter / die Vertreterin der Verwaltung wahr. Die Verwaltung ist nicht in einer eigenen Vereinigung organisiert, hätte aber gemäss Statut PHSG die Möglichkeit, dies zu tun.

Im Rahmen von Mitarbeitendenbefragungen (die letzte Befragung fand im Frühjahr 2018 statt) eruiert die PHSG die Zufriedenheit der Mitarbeitenden bezüglich der zu verrichtenden Arbeiten, der Karrieremöglichkeiten, des Verhältnisses mit den Vorgesetzten etc. Die durchgeführte Befragung 2018 wurde ausgewertet und die Ergebnisse werden in die Entwicklungsplanung der PHSG einfließen.

Die PHSG konstatiert im Selbstbeurteilungsbericht, dass die Organisation der Mitwirkungsorgane nicht mehr in jeder Hinsicht dem heutigen Stand der Hochschulen angepasst sei und deshalb eine Reorganisation in Bearbeitung sei. Die Überarbeitung des Konvents im Sinne einer Anpassung an heutige Rahmenbedingungen ist bereits am Laufen. Dabei wird insbesondere an die zum jetzigen Zeitpunkt nicht miteinbezogenen Hochschulangehörigen (in erster Linie das Verwaltungspersonal) gedacht. Die PHSG hat einen entsprechenden Reorganisationsprozess eingeleitet. Da dieser Prozess auch gesetzlicher Anpassungen bedarf, ist von einer längeren Umsetzungszeit (jedenfalls formal) auszugehen.

### *Analyse*

Die an der PHSG installierten Gremien ermöglichen den Angehörigen der PHSG eine breite Mitwirkung. Als wichtigste Gremien sind an dieser Stelle der Konvent und die Qualitätskommission zu nennen. Während der Konvent insbesondere für das akademische Personal einen wichtigen Stellenwert hat, ermöglicht die Qualitätskommission aufgrund ihrer Zusammenstellung und Positionierung in der Organisationsstruktur die Mitwirkung aller Organisationseinheiten (inkl. Verwaltung und Rektoratsstab und inkl. der Studierendenorganisation). Die Qualitätskommission ist eine wichtige Schnittstelle, welche die verschiedenen Leistungsbereiche zusammenführt und kontroverse Diskussionen zulässt. Sie bietet auch eine ideale Plattform, um voneinander zu lernen und mögliche good practices abzuleiten. Es handelt sich um ein Gremium, dessen Funktion über die blossen Informationsweitergabe hinausgeht.

Der Einbezug der Studierenden wird von der Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter als vorbildlich erachtet. Die PHSG schafft es, über einen formalisierten Austausch der Studierendenorganisations-Vorstände mit dem Rektor die Interessen und Anliegen der Studierenden auf höchster Ebene einzubringen. Die Studierenden sind weiter (über die Vertretungen der SO-Vorstände) in die Strategieentwicklung und in den Prozess der Erarbeitung der Qualitätsstrategie eingebunden. Die Studierenden werden beispielsweise zu Fachbereichsgesprächen oder Studieninformationen eingeladen, an denen sie sich einbringen können.

Die PHSG ermöglicht die Entstehung von Gestaltungsspielräumen, die von allen Angehörigen genutzt werden können und auch genutzt werden.

Die PHSG versucht über die Neuausrichtung ihrer Organe sicherzustellen, dass die Verwaltungsangehörigen noch stärker eingebunden werden, was von der Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter sehr begrüsst wird. Die PHSG stellt insbesondere Überlegungen zu einer Neuorientierung des Konvents an. Eine Möglichkeit wäre, dass die Verwaltungsangehörigen stetig im Konvent vertreten sind. Sollte der Konvent nach der Reorganisation nicht mehr in der aktuell bestehenden Form weitergeführt werden, müsste sich die PHSG eine andere formalisierte Form der Mitwirkung überlegen. Sie hat auf ihrer Agenda der Weiterentwicklung im Entwicklungsplan aufgeführt, dass die Überarbeitung der Mitwirkungsrechte und -formen und ein Projekt «Mitwirkung» lanciert und umgesetzt wird (siehe Ziffer 5 im Entwicklungsplan). Die Gespräche vor Ort haben gezeigt, dass sich das Verwaltungspersonal als integrierte Statusgruppe sieht, die ihre Mitwirkung über die Vorgesetzten wahrnimmt. Der Informationsfluss und die mögliche Mitwirkung über die Qualitätskommission erscheinen den Verwaltungsangehörigen als ausreichend; den Gutachtenden erscheint diese Möglichkeit allerdings wenig formalisiert und deshalb nicht institutionalisiert.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter hält abschliessend fest, dass die gelebte Mitwirkung an der PHSG sehr vorbildlich eingeschätzt wird. Sie geht über das Vorhandensein formaler Strukturen hinaus. Die PHSG sieht in der gelebten Qualitätskultur einen niederschweligen Zugang zu einer möglichen Mitwirkung. Die Mitarbeitenden wie die Studierenden erleben den Mehrwert der Mitwirkung und nutzen ihre Möglichkeiten.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter beurteilt den Standard 2.3 als grösstenteils erfüllt.

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

#### *Beschreibung*

Die PHSG achtet bei ihren Aktivitäten auf die Grundsätze einer nachhaltigen Entwicklung – so festgehalten im Leitbild. Das Verständnis der PHSG zur Nachhaltigkeit hat sie konkret in der Policy «Nachhaltige Entwicklung» definiert. Die für die PHSG relevanten Bereiche in der Nachhaltigkeit sind gemäss der nachfolgenden Graphik: Hochschulbetrieb/Campus; Lehre/Weiterbildung; Governance und Forschung, Entwicklung & Dienstleistung.



Abbildung 4: Felder nachhaltige Entwicklung an der PHSG, Selbstbeurteilungsbericht S. 34.

In der Ausbildung und Weiterbildung erwerben die Studierenden und Weiterbildungsteilnehmenden in verschiedenen Fächern und Disziplinen Kompetenzen in Bereichen der Nachhaltigkeit. Zudem bearbeiten Forschungsinstitute einzelne für die nachhaltige Entwicklung relevante Themen: beispielsweise verfolgt das Institut Fachdidaktik Naturwissenschaften einen Schwerpunkt Umweltbildung und das Institut Bildung und Gesellschaft bearbeitet die Chancengerechtigkeit im Bildungswesen.

Die PHSG beachtet als Arbeitgeberin die soziale Nachhaltigkeit, indem sie die Mitwirkung der Mitarbeitenden ermöglicht und bei der Gestaltung von Leistungsaufträgen auf persönliche Anliegen und die Lebenssituation eingeht. Sie ermöglicht die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Bei schwierigen persönlichen Situationen steht eine Beratungsstelle zur Verfügung, die vertrauliche Unterstützung anbietet.

Die wirtschaftliche Nachhaltigkeit der PHSG wird durch den mehrjährigen Leistungsauftrag mit Globalbudget sichergestellt.

Die ökologische Nachhaltigkeit ist aufgrund der vier Standorte der PHSG nicht im gleichen Rahmen gegeben wie an Hochschulen, die über *einen* Campus verfügen. Die PHSG berücksichtigt die ökologische Nachhaltigkeit insbesondere im Rahmen des betrieblichen Unterhalts der Gebäude, bei dem verschiedene Akzente bezüglich ökologischer Nachhaltigkeit gesetzt werden.

Die Einsetzung einer Arbeitsgruppe, die sich mit Fragen zur Nachhaltigkeit auseinandersetzt, zeigt deutlich, dass die PHSG dieses Thema ernst nimmt und sich dafür einsetzt.

### Analyse

Bis zum jetzigen Zeitpunkt erfolgte die Zielsetzung in der Nachhaltigkeit über die Durchführung

kleinerer Projekte und dem daraus resultierenden Reporting an das Rektorat. Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter begrüsst daher die Einsetzung einer Arbeitsgruppe und die Ausarbeitung klarer Ziele in der Nachhaltigkeit, die sich dann auch in entsprechender Form in der Strategie niederschlagen. Aus den Gesprächen vor Ort wurde das positive Bild bezüglich der Bestrebungen in der Nachhaltigkeit bestärkt. So wurde mehrfach erwähnt, dass die PHSG eine familienfreundliche Hochschule sei, die bestrebt ist, individuelle Lösungen für die Angehörigen zu suchen. Es wurde z. B. auf das neue Abfallkonzept hingewiesen und erwähnt, dass die PHSG eine Blue University sei (bei Sitzungen wird Leitungswasser in Krügen angeboten). Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter hat entsprechende Projekte anerkennend zur Kenntnis genommen, erachtet aber für die Zukunft eine strategischere Verankerung dieser Einzelprojekte sowie deren Verbindung, wie dies die PHSG aktuell plant, als notwendig.

Ausgehend von der Situation mit den vier Standorten versucht die PHSG Ansprüche in Bezug auf eine nachhaltige Entwicklung zu realisieren. Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter hat den Eindruck gewonnen, dass die diesbezüglich getroffenen Entscheidungen angemessen im Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Anliegen abgewogen werden.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter beurteilt den Standard 2.4 als grösstenteils erfüllt.

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

### *Beschreibung*

Im Statut der PHSG (Art. 19) ist die Ankerkennung der Diversität und die Förderung der Chancengleichheit verankert. Daraus abgeleitet hat die PHSG im Leitbild aufgenommen, dass die Hochschulangehörigen Unterschiedlichkeiten respektieren und sorgsam und wertschätzend miteinander umgehen (Leitbild S. 3: Grundsätze). Die konkrete Umsetzung an der PHSG erfolgt primär durch die Fachstelle Gender & Diversity, die direkt dem Rektorat unterstellt ist. Die Erstellung von Rechtsgrundlagen und Merkblättern ist ein wichtiger Teil der Arbeit der Fachstelle. Diese ist zudem gut vernetzt und pflegt einen regen Austausch mit der Arbeitsgruppe der Kammer PH sowie der Arbeitsgruppe der Internationalen Bodensee-Hochschule. Seit Herbst 2017 nimmt die Fachstelle auch an Wahlausschüssen zur Besetzung von Führungspositionen teil. Dazu erarbeitete sie einen Leitfaden für gendergerechte Auswahlverfahren.

Der Aktionsplan Chancengleichheit der PHSG 2017–2020 sieht Massnahmen im Bereich der Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses und des weiblichen Führungsnachwuchses, die Erhöhung des Männeranteils in bestimmten Studiengängen und die Unterstützung von Studierenden mit Migrationshintergrund vor. Die Berichterstattung über die Erreichung der im Aktionsplan genannten Ziele erfolgt einerseits mündlich an das Rektorat und im Rahmen des Projekts des Bundes «Chancengleichheit und Hochschulentwicklung» mit jährlicher Berichterstattung.

### *Analyse*

Die PHSG verfügt über viele gute Instrumente, um die Chancengleichheit und die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau zu fördern. Die PHSG hat formalisierte Prozesse in diesem

Bereich ausgearbeitet, die das Erreichen einer Chancengleichheit und der tatsächlichen Gleichstellung von Mann und Frau unterstützen. Konkrete Beispiele sind das Projekt Acompagna, Förderung der Angestellten mit Migrationshintergrund und Begabungsförderung. Obwohl solche strukturellen Angebote bestehen, hat die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter festgestellt, dass in den Führungspositionen kein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis (zuungunsten der Frauen) besteht. Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter empfiehlt, dass die PHSG sowie der Hochschulrat die vorhandenen Instrumente und Prozesse in Bezug auf deren Wirkung zur Erreichung eines ausgeglicheneren Geschlechterverhältnisses in den Führungspositionen prüft und anpasst. Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter gewann in einzelnen Gesprächen zudem den Eindruck, dass das Bewusstsein für strukturelle Gründe für das Fehlen von tatsächlicher Chancengerechtigkeit teilweise nicht sehr ausgeprägt ist. Deshalb empfiehlt die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter der PHSG auch, intensiv an der Sensibilisierung zu diesem Thema über alle Hierarchiestufen hinweg zu arbeiten.

Die Studierenden bestätigen, dass auf Studierende mit Erziehungspflichten Rücksicht genommen wird, z. B. durch modularisierte Angebote, Möglichkeit zum Teilzeitstudium und eine hohe Flexibilität bei der Gestaltung des Stundenplans.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter beurteilt den Standard 2.5 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung*

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter empfiehlt der PHSG eine Überprüfung der Anwendung und Wirksamkeit der Instrumente und Prozesse zur Förderung der Chancengleichheit in den Führungspositionen sowie die Sensibilisierung der Mitarbeitenden auf allen Hierarchiestufen für die Anliegen der Chancengleichheit.

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

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

#### *Beschreibung*

Die Aktivitäten der PHSG in den Bereichen Lehre, Forschung & Entwicklung, Weiterbildung und Dienstleistungen werden durch das Gesetz über die Pädagogische Hochschule St.Gallen und über den mit dem Kanton abgeschlossenen Leistungsauftrag definiert. Der vierfache Leistungsauftrag der PHSG umfasst die Bereiche Forschung und Entwicklung, Ausbildung, Weiterbildung sowie Dienstleistungen. Die PHSG orientiert sich zudem am Positionspapier der Kammer PH von swissuniversities und deren Strategie für die Jahre 2017–2020. Das Positionspapier erläutert – in Abgrenzung zu den Fachhochschulen und den Universitäten – die spezifischen Merkmale der Pädagogischen Hochschulen.

#### *Lehre*

Die PHSG bietet Studiengänge für Lehrpersonen der Volksschule, für Lehrpersonen der Berufsbildung und der Höheren Fachschule sowie konsekutive Masterstudiengänge an. Die

Eignungsprüfungen finden im ersten Jahr für die Ausbildung der Lehrpersonen der Volksschule statt. Die Fortführung des Studiums ist an das Bestehen der Eignungsprüfung gekoppelt.

Die PHSG ist gesetzlich verpflichtet, die Lehrpersonen während der Berufseinführung an öffentlichen Volksschulen des Kantons St.Gallen zu begleiten, dazu gehört das lokale Mentorat. Eine erfahrene Lehrperson vor Ort unterstützt im Schulalltag die Junglehrperson. Im regionalen Mentorat reflektiert eine Gruppe von Berufseinsteigenden unter Leitung der Mentorin oder des Mentors das professionelle Handeln im Schulalltag.

#### *Forschung und Entwicklung*

Die PHSG konzentriert sich auf anwendungsorientierte berufsfeldrelevante Forschung und Entwicklung und sichert damit die Verbindung von Wissenschaft und Praxis. Die resultierenden Ergebnisse aus der Forschung fliessen in die Lehre ein. Die Forschung & Entwicklung an der PHSG ist in Instituten organisiert (siehe Organigramm der PHSG, S.1), die sich nach thematischen Schwerpunkten gliedern. Die Schwerpunkte sind:

- Chancenförderung von Kindern und Jugendlichen bei den Übergängen im Bildungssystem
- MINT macht Schule
- Förderung der Mehrsprachigkeit und Interkulturalität
- Förderung schulischer Kompetenzen auf der Basis computerbasierter Testinstrumente
- Verbindung der Perspektive der Lernenden und der Lehrenden
- Professionsforschung, Bildungsmonitoring und Berufsbildungsforschung

Das Prorektorat Forschung & Entwicklung hat die folgenden inhaltlichen Ziele festgelegt:

- qualifizierte Kenntnisse des Forschungsfeldes erwerben
- den Einbezug des fachwissenschaftlichen Diskurses in der erziehungswissenschaftlichen und fachdidaktischen Forschung und Entwicklung sicherstellen
- den Aufbau und die Erweiterung methodologischen Know-hows gewährleisten

Unter dem Aspekt des Wissenstransfers behandelt die PHSG den Transfer und den Nutzen der Forschung respektive das Einfliessen des wissenschaftlichen Erkenntnisgewinns in die Lehre, die Schulpraxis und die Weiterbildung. Der Austausch erfolgt durch Veranstaltungen zur Zusammenarbeit, mit Weiterbildungen, Beratungen und Publikationen.

Die Verbindung von Lehre mit der Forschung und Entwicklung wird über die enge Zusammenarbeit der entsprechenden Leistungsbereiche an der PHSG sichergestellt.

Auch zum Aspekt des Wissenstransfers zählt die PHSG den wissenschaftlichen Einbezug der Studierenden in die Grundlagen des wissenschaftlichen Arbeitens. Die PHSG bietet verpflichtende Module zu empirischen Methoden und wissenschaftlichem Arbeiten an. Zudem wird den Studierenden die Mitwirkung an Forschungsprojekten ermöglicht.

#### *Weiterbildung und Dienstleistungen*

Die Weiterbildung der Lehrpersonen erfolgt an der PHSG zu grossen Teilen über Master- und Zertifizierungslehrgänge (MAS und CAS). Die kürzeren Weiterbildungen von einem bis zwei Tage werden durch den Kanton St.Gallen angeboten.

Als Dienstleistungserbringerin sieht sich die PHSG als kompetente Ansprechpartnerin im Bildungsraum, die den Dozierenden ein Arbeitsfeld ermöglicht, das ihnen das Einbringen ihrer wissenschaftlichen Kompetenz erlaubt. Die Dienstleistungen werden durch die Institute, Zentren, Fachstellen und Regionale Didaktische Zentren sowie den Medienverbund auf Mandatsbasis erbracht.



Das Institut Bildungsevaluation, Entwicklung und Beratung bietet Hilfestellung für Entwicklungsprojekte und Evaluationen und verfasst Expertisen zu Entwicklungsprojekten sowie Lehrmittel. Das Institut ICT und Medien unterstützt bei der Konzeption und Durchführung von Informations- und Kommunikationsprojekten.

Das Institut Weiterbildung und Beratung entwickelt massgeschneiderte Weiterbildungsformate für Lehrpersonen.

Die Regionalen Didaktischen Zentren sind Dienstleistungszentren, die für Lehrpersonen, Studierende und Interessierte reichhaltiges Material zur individuellen Weiterentwicklung und Bereicherung der Lehrveranstaltungen anbieten.

### *Analyse*

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter hat bereits aufgrund der Lektüre des Selbstbeurteilungsberichts einen positiven Eindruck bezüglich der Erfüllung dieses Standards gewonnen. An der Vor-Ort-Visite sah sie sich zusätzlich aufgrund des grossen Engagements seitens der Angehörigen der PHSG darin bestätigt, dass die Aktivitäten der PHSG ihrem Typ, ihren spezifischen Merkmalen und ihren strategischen Zielen entsprechen.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter möchte deshalb nur einzelne Punkte besonders hervorheben. Die PHSG erarbeitet im Rahmen eines Entwicklungsprojekts ein Konzept für den Einsatz von Praxislehrpersonen in der Ausbildung an der PHSG. Dieses Projekt läuft unter dem Begriff «Doppeltes Kompetenzprofil» und illustriert, dass die PHSG neben den Bemühungen des Transfers zwischen Forschung und Lehre auch sehr darauf bedacht ist, den Transfer zwischen Schulpraxis und Hochschule umfassend zu fördern.

Die Verbindung und den Transfer zwischen Forschung und Lehre und Praxis stellt die PHSG sicher, indem ein grosser Teil der Dozierenden in Forschungs- und Entwicklungsprojekten oder Evaluationen tätig ist und die Forschenden sich in der Lehre engagieren. Der Transfer zwischen Forschung und Lehre ist in den wichtigen Strategiedokumenten (Leitbild, Strategie PHSG 2015–2020 und Qualitätsmanagement Forschung & Entwicklung) dokumentiert und beschrieben. An der Vor-Ort-Visite konnte sich die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter anhand von zahlreichen Beispielen die Verknüpfung von Forschung und Lehre bestätigen lassen.

Die Bereiche Weiterbildung und Dienstleistungen werden von der Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter ebenfalls als sehr positiv gesehen. Die hier erbrachten Leistungen erachtet die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter als zielführend. Sie hat anlässlich der Gespräche vor Ort Einblick in das Weiterbildungsangebot für alle Angehörigen erhalten. So stehen interne Weiterbildungsangebote für das Erlernen überfachlicher Kompetenzen für alle Mitarbeitenden offen. Dem akademischen Personal stehen bei einer 100 % Anstellung vier bezahlte Wochen für die Weiterbildung zu.

Aus Sicht der Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter wäre es sinnvoll, wenn die Weiterbildung der Lehrpersonen vollständig vom Kanton in die Verantwortung der PHSG übergeben würde.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter beurteilt den Standard 3.1 als vollständig erfüllt.

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

### *Beschreibung*

Lehrevaluation: Flächendeckend werden alle Module an der PHSG im Abstand von ein bis fünf Jahren durch Befragung der Studierenden evaluiert. Seit Herbstsemester 2017 hat die PHSG ein überarbeitetes elaboriertes neues Lehrevaluationssystem, das sich «Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Lehre» nennt. Der Begriff soll dazu dienen, dass der Systematik des Qualitätsregelkreises grössere Bedeutung zukommt. Das Verfahren wird in einer im Extranet hinterlegten Prozesslandkarte und in der Handreichung Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung (QEQS Lehre) beschrieben.

Als Basis für die Qualitätsentwicklung und -sicherung wurde das von der Hochschulleitung formulierte Dokument «Kriterien guter Lehre» herangezogen. Die dort genannten Kriterien wurden gemeinsam erarbeitet und operationalisiert und stehen nun als Fragenpool zur Verfügung. Die Dozierenden – in Absprache mit den Studienbereichsleitungen – sind in der Auswahl der Kriterien und Items frei. Die getroffene Auswahl wird automatisch in einen Fragebogen integriert, der zudem von der Hochschulleitung vorgegebene Fragen aufweist. Eine Selbsteinschätzung durch die Dozierenden mittels identischem Fragebogen ist ergänzend zur Rückmeldung durch die Studierenden möglich. Die elektronische Evaluation muss mindestens alle fünf Jahre einmal durchgeführt werden.

Evaluation in Forschung und Entwicklung: Für die Evaluation in diesem Bereich wurden ebenfalls Kriterien festgelegt, die sich aus dem Leitbild, der Strategie PHSG 2015–2020, der Qualitätsstrategie und dem Qualitätsmanagement in Forschung & Entwicklung ableiten. Die Kriterien umfassen die Bereiche wissenschaftliches Arbeiten (z. B. Durchführung von Drittmittelprojekten, Publikationen), Personalstruktur und Personalentwicklung (z. B. Rekrutierung des Personals, Nachwuchsförderung), Finanzen (z. B. Einhaltung des Budgets), Wissenstransfer und Kooperationen (z. B. Nutzen von Forschung für die Lehre, Vernetzung mit der Scientific Community).

Evaluation der Weiterbildung und Dienstleistungen: In der Weiterbildung wird die Evaluation mit einem auf die Qualitätsziele der Weiterbildung ausgerichteten Fragebogen durchgeführt, ausgewertet und direkt mit den Betroffenen besprochen. Im Rahmen der Erbringung von Dienstleistungen erfolgt die Evaluation über Gespräche mit und Befragungen von Kundinnen und Kunden oder über Zielüberprüfungsgespräche mit den Auftraggebern.

### *Analyse*

Das neue Lehrevaluationskonzept «QEQS» findet grossen Anklang bei der Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter. Die grosse Flexibilität, die sich für die Dozierenden ergibt, wird gelobt. Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter hat einen guten Eindruck von den verschiedenen Evaluationen in den Bereichen erhalten. Die durchgeführten Evaluationen aus Sicht der Studierenden (Lehrevaluation) und der Mitarbeitenden (MAG, Zielvereinbarung, Mitarbeitendenumfrage) sind zielführend. Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter attestiert der PHSG, dass diese aufgrund der vorhandenen und genutzten Instrumente über ein fundiertes Wissen über das Funktionieren der Lehre verfügt.

Auch die befragten Studierenden schätzen die unterschiedlichen Feedbackarten, und sie sind der Meinung, dass ihre Rückmeldungen zu Veränderungen führen. Als Beispiel führen sie eine Anpassung der Modulstruktur an. Aufgrund ihrer Angaben entsteht jedoch auch der Eindruck, dass die Ergebnisse der Rückmeldungen den Studierenden nicht durchgängig kommuniziert

werden. Zudem haben sie auch angeregt, dass auf Wunsch der Studierenden eine elektronische Evaluation durchzuführen sei.

Das Evaluationssystem im Leistungsbereich Forschung & Entwicklung entspricht aus Sicht der Gutachtenden dem gängigen Standard in der Scientific Community und berücksichtigt konsequent deren Prozesse und Instrumente (wie z. B. Peer-Review-Verfahren, kompetitive Drittmittelwerbung, Engagement in forschungsbezogenen Gremien und Begutachtungsverfahren). Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter anerkennt explizit, dass darüber hinaus weitere relevante Qualitätskriterien gesetzt und überprüft werden, insbesondere personal- und finanzbezogene Kriterien sowie Kriterien, die auf die Bedeutung der Forschungsaktivitäten über die Scientific Community hinaus gehen.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter hält den Einbezug externer Stakeholder für ausbaufähig. Obwohl die PHSG diesbezüglich auf die durchgeführten Absolventenbefragungen verweist, scheint hier noch Entwicklungspotenzial vorhanden zu sein. Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter denkt z. B. an den Einbezug der Praktikumslehrpersonen oder der anstellenden Behörden der Absolventinnen und Absolventen der PHSG. Der formalisierte Einbezug dieser Gruppen könnte wichtige weitere Informationen aus der Perspektive der Aussensicht zur Qualität der PHSG liefern. Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter erwähnt in diesem Zusammenhang auch die vom Bundesamt für Statistik durchgeführte Studie (BFS-Absolventenstudie), die weitere Informationen liefern könnte.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter beurteilt den Standard 3.2 als grösstenteils erfüllt.

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

#### *Beschreibung*

Die PHSG orientiert sich an den Vorgaben des Bologna-Prozesses. Die Studiengänge sind als Bachelor- und Masterstudiengänge ausgerichtet, mit den entsprechenden ECTS-Punkten versehen und von der EDK anerkannt. Die Curricula sind modularisiert und die Module mit ECTS ausgewiesen. Die detaillierte Übersicht ist in Studienplänen ausgewiesen und kann auf der Website der PHSG eingesehen werden. Die Abschlüsse in den Diplomstudiengängen folgen nicht der Bologna-Systematik, da die Vorbildung der Studierenden häufig auch nicht der Bologna-Struktur unterliegt. Die PHSG verteilt daher ein Diplom, das diese Unterscheidung deutlich machen soll.

Der dritte Studienzyklus, das Doktorat, kann an der PHSG an einer Partneruniversität absolviert werden. Die PHSG ermöglicht ihren Absolventinnen und Absolventen bei entsprechender Qualifikation den Zugang zum Doktorat über ein Netzwerk von Universitäten im In- und Ausland.

Weiter unterhält die PHSG Kooperationen mit 46 Hochschulen in 18 Ländern Europas. Eine intensive Zusammenarbeit besteht im Hochschulraum Bodensee im Rahmen der Internationalen Bodensee-Hochschule IBH. Die PHSG führt zudem gemeinsam mit der PH Weingarten den Master of Arts in Early Childhood Studies, mit der HFH den Master of Arts in Sonderpädagogik und als Kooperationspartner im Rahmen der IBH den Masterstudiengang Schulentwicklung durch.

Die PHSG bietet zudem eine International Class an, die nicht nur Mobilitätsstudierenden offensteht, sondern auch den Studierenden im Studiengang Kindergarten- und Primarstufe. Der

Schwerpunkt der International Class liegt auf einem didaktischen und regionalen oder schweizerischen Thema, so dass die Mobilitätsstudierenden die Schweiz vertieft kennenlernen.

### *Analyse*

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter stellt fest, dass die PHSG die Modularisierung der Curricula und die feste Zuweisung mit ECTS-Punkten im Sinne des europäischen Hochschulraums realisiert hat. Die einzelnen Module der Ausbildung werden mit einem Leistungsnachweis abgeschlossen. Diese sind vielfältig und beziehen sich auf die aufgebauten Kompetenzen.

Die von der PHSG bezüglich der Mobilität getroffenen Vorkehrungen stehen in einem guten Verhältnis mit den Zahlen der ausgehenden Mobilitätsstudierenden. Die PHSG ermöglicht ihren Studierenden weltweit Studienaufenthalte (Mobilitätssemester oder Auslandpraktika), hat dafür zahlreiche internationale Partnerhochschulen und unterstützt die Studierenden auch bei der individuellen Suche nach einem geeigneten Auslandsaufenthalt. Die Anrechnung von ECTS-Punkten, die an anderen Hochschulen erbracht werden, wird durch ein «Learning Agreement» sichergestellt. Bei der Anrechnung von ECTS Punkten gibt es gemäss Rückmeldungen der Studierenden keine Hindernisse, die PHSG agiert grosszügig im Sinne der Studierenden. Obwohl die PHSG ein englischsprachiges Studienprogramm («International Class») anbietet und in diesem Bereich im Kontext der Pädagogischen Hochschulen auch Pionierarbeit geleistet hat, beurteilt die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter die Anzahl der Incoming-Studierenden als eher tief und ausbaufähig. Die PHSG erklärt sich die vergleichsweise tiefe Anzahl damit, dass die Lebenshaltungskosten in der Schweiz sehr hoch sind und dass die schweizerdeutsche Sprache nicht einfach zu verstehen und zu lernen ist. Die PHSG hat dieses Missverhältnis erkannt und bemüht sich darum, ein ausgewogeneres Verhältnis zu erreichen.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter wertet positiv, dass die PHSG seit 2018 im Rahmen einer eingesetzten Arbeitsgruppe daran ist, eine Internationalisierungsstrategie aufzusetzen. Die Gutachterinnen und Gutachter begrüssen, dass die Internationalisierung an der PHSG weiterentwickelt wird und dass Internationalisierungsbestrebungen dabei offenbar deutlich umfassender konzipiert werden.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter beurteilt den Standard 3.3 als grösstenteils erfüllt.

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

### *Beschreibung*

Die Zulassungsbedingungen richten sich nach dem Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz und den EDK-Anerkennungsreglementen.

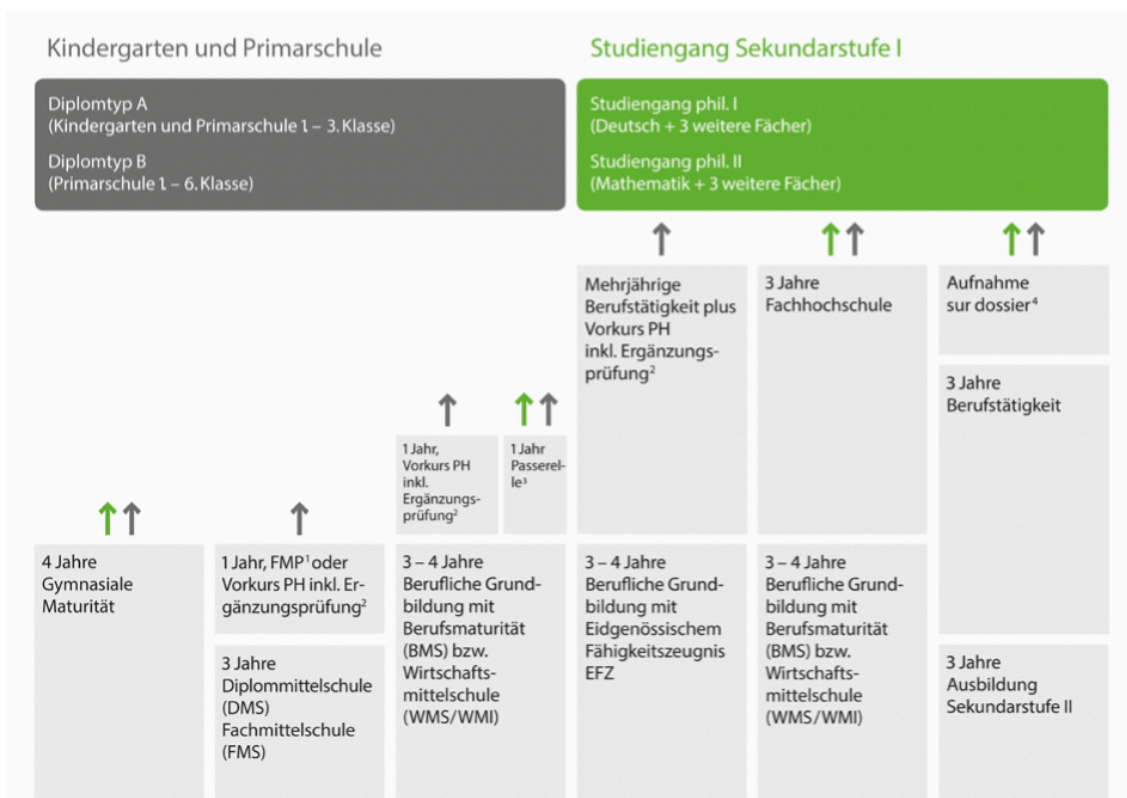


Abbildung 5: Zulassung zur PHSG:

Die PHSG hat die Rahmenbedingungen zur Leistungsbeurteilung und Kreditpunktevergabe in der Studienordnung, im allgemeinen Prüfungsreglement und spezifizierend im Prüfungsreglement Studiengang Kindergarten- und Primarstufe sowie im Prüfungsreglement Sekundarstufe I geregelt.

Die PHSG vergibt die Titel bei den Regelstudiengängen nach dem Anerkennungsreglement der EDK. Bei den Studiengängen der Berufsbildung richten sie sich nach dem Berufsbildungsgesetz, der Berufsbildungsverordnung und den Vorgaben des SBFJ.

Die Kommunikation für die Studierenden und Aussenstehende erfolgt über die Website, den Studienführer und für Studierende zusätzlich über das im Extranet publizierte Rechtshandbuch.

Die PHSG verfügt über eine Rekurs- und Disziplinarkommission. Jede schriftliche Verfügung wird mit einer Rechtsmittelbelehrung versehen, und gegen den Entscheid kann rekuriert werden. Bei Verstössen gegen die Ordnung der Hochschule kann die Disziplinarkommission herangezogen werden.

### Analyse

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter konnte sich auf Grund der Gespräche und der Aktenlage davon überzeugen, dass die PHSG alle Erfordernisse des Standards erfüllt. Die Leitenden der Studienorganisation der verschiedenen Studiengänge stellen in gegenseitiger Absprache die vergleichbare Anwendung der Aufnahmekriterien bei der Prüfung der Zulassung sicher. Die Beurteilung der Leistungen der Studierenden ist umfassend in den genannten Dokumenten geregelt und wird ergänzt durch Weisungen und Richtlinien, die im Rechtshandbuch zusammengetragen sind; alle Dokumente sind im Extranet zugänglich. Die Anforderungen an die

Leistungsbeurteilung werden den Studierenden in schriftlicher Form zu Beginn des Semesters mitgeteilt. Bei speziellen Prüfungen (z. B. Zwischenprüfung) informiert die PHSG vorgängig über die Leistungsbeurteilung mit Informationsveranstaltungen für die Studierenden.

Für die Weiterbildung sind die Qualifikationsverfahren in den Richtlinien Qualifikationsverfahren in Weiterbildungsangeboten geregelt und werden durch die zuständige Lehrgangsführung den Weiterzubildenden mitgeteilt.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter beurteilt den Standard 3.4 als vollständig erfüllt.

#### 4. Bereich: Ressourcen

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

##### *Beschreibung*

Die PHSG wird über einen Leistungsauftrag, in dem auch der Kantonsbeitrag festgelegt ist, durch ihren Träger (Kanton St.Gallen) gesteuert. Der Leistungsauftrag ist auf vier Jahre angelegt (aktuelle Leistungsperiode 2019–2022) und hält fest, welche Leistungen die PHSG in den einzelnen Leistungsbereichen (Lehre, Berufseinführung, Forschung, Regionale Didaktische Zentren, Weiterbildungsangebote und Dienstleistungen) zu erbringen hat. Der mehrjährige Leistungsauftrag wird von der Regierung erteilt und vom Kantonsrat genehmigt. Rechenschaft über die Geschäftsführung und Mittelverwendung erfolgt jährlich zuhänden der Regierung (Selbstbeurteilungsbericht PHSG, S. 27).

Der grösste Teil der finanziellen Mittel (ca. 80 %) fliesst in den Leistungsbereich Lehre und gut 10 % in den Leistungsbereich Forschung & Entwicklung. Die übrigen Mittel gehen in die übrigen Leistungsbereiche. Im neuen Leistungsauftrag (2019–2022) wurde die Zielvorgabe im Bereich Forschung auf 15 % erhöht, damit nähert sich die PHSG sukzessive dem von swissuniversities empfohlenen Wert von 16 % bis 20 % an. Die Forschung der PHSG finanziert sich zu rund 40 % über Drittmittel (Selbstbeurteilungsbericht PHSG, S. 60). Die PHSG verfügt über ein angemessenes internes Kontrollsystem (IKS) und Risikomanagement. Im Rahmen des Leistungsauftrags trägt die PHSG Risiken selbst. Zur Wahrung der Entwicklungs- und Risikofähigkeit bildet und verwendet die PHSG Eigenkapital. Als ausserordentliche Ereignisse gelten beispielsweise der unvorhergesehene Anstieg der Gesamtzahl Studierender (10 % über dem Planwert) oder eine ausserordentliche Entwicklung der Anzahl Berufseinsteiger und andere. Beim Eintritt ausserordentlicher Ereignisse, welche die Erfüllung des Leistungsauftrags in Frage stellen, kann die PHSG über den Hochschulrat eine Anpassung des Leistungsauftrags oder des Kantonsbeitrags beantragen.

Für die Personalplanung sind die Leistungsbereiche zuständig. Die Prorektorate erstellen aufgrund der benötigten Kapazitäten eine Pensenplanung für die Studiengänge. Über Lehraufträge und individuelle Leistungsvereinbarungen werden die benötigten Pensen auf die personellen Ressourcen verteilt. Die personellen Ressourcen in Administration und Verwaltung werden – wo immer möglich – den einzelnen Leistungsbereichen bzw. der Verwaltung zugeteilt. Jeder Leistungsbereich begründet die nötigen Ressourcen zur Bewältigung der administrativen Aufgaben selbst und trägt die daraus resultierenden Kosten. Ausgeführt werden die administrativen

Aufgaben im Zusammenhang mit den personellen Ressourcen des Ressorts Human Resources (HR) (Selbstbeurteilungsbericht PHSG, S. 61).

Im Bereich der Informatik leistet das Institut ICT & Medien mediendidaktischen Support für Studierende und Mitarbeitende und fördert Innovationen bezüglich Digitalisierung der PHSG und der Lehre. Das Verwaltungsressort Informatik ist für die Bereitstellung von vernetzten und verlässlichen ICT-Services, einer stabilen ICT-Infrastruktur sowie eines dienstleistungsorientierten ICT-Supports an allen Standorten der PHSG verantwortlich (Selbstbeurteilungsbericht PHSG, S. 62).

Die PHSG verfügt über keinen gemeinsamen Campus, sondern erstreckt sich über vier Standorte. Die Gebäude sind im Eigentum des Kantons St.Gallen; die PHSG ist Mieterin und entrichtet dem Kanton eine Nutzungsentschädigung. Die räumliche Trennung und die infrastrukturellen Rahmenbedingungen erschweren aus Sicht der PHSG einen übergreifenden Hochschulbetrieb und verursachen einen finanziellen Mehraufwand (Selbstbeurteilungsbericht PHSG, S. 62).

### *Analyse*

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter ist aufgrund der vorgelegten Argumente der Ansicht, dass die finanzielle Stabilität der PHSG längerfristig gesichert ist und die Herkunft, die Verwendung der Mittel sowie die Finanzierungsbedingungen transparent sind. Die PHSG verfügt durch den Leistungsauftrag einerseits über eine hohe Finanzautonomie, andererseits auch über eine grosse Planbarkeit ihrer Aktivitäten. Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter stellt anerkennend fest, dass die Zusammenarbeit zwischen Trägerschaft (Kanton St.Gallen) und der PHSG auf gegenseitigem Vertrauen beruht. Dies wird durch die Tatsache deutlich, dass der PHSG die Äufnung von Reserven für Unvorhergesehenes ermöglicht wird und sich der Träger an diesem Reservefonds auch finanziell beteiligt. Dies widerspiegelt die gute Zusammenarbeit zwischen Kanton und PHSG und zeugt von einem hochschulkonformen Grundverständnis des Trägers im Bereich der Hochschulführung.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter anerkennt, dass der Träger der PHSG der Hochschule sehr viel Autonomie zugesteht. Sie stellt indes fest, dass diese zugestandene Autonomie im Bereich der Anstellungspolitik vom Hochschulrat nicht nach unten weitergegeben wird. Der Hochschulrat ist Anstellungsbehörde für die Dozierenden und der Rektor nur für das übrige Personal. Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter regt eine Überprüfung des operativen Einbezugs des Hochschulrats in die Rekrutierungsverfahren an der PHSG an bzw. zu überprüfen, welche Anstellungsentscheide vom Hochschulrat und welche vom Rektor oder dem Rektorat zu verantworten sind. Bezüglich der Mitwirkung am Rekrutierungsprozess hat die PHSG selber deklariert, dass diese erst in den Anfängen steht. Die PHSG hat bereits Pilotversuche unternommen, indem die Vertretung der Konventsmitglieder im Wahlausschuss für die Besetzung der freien Stelle der Rektorin / des Rektors einbezogen wurde. Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter empfiehlt der PHSG hinsichtlich der Überarbeitung des Anstellungsprozesses, die Mitwirkung der relevanten Anspruchsgruppen miteinzubeziehen.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter hat zur Kenntnis genommen, dass sich insbesondere aus bildungs- und regionalpolitischen Gründen gegenwärtig und auch längerfristig kein gemeinsamer Campus der PHSG an einem Standort realisieren lassen wird, auch wenn aus Sicht der Hochschule mit einem gemeinsamen Campus eine Reihe von Vorteilen einhergehen würde. Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter teilt diese Ansicht und regt daher an, die Standortfrage dennoch weiterhin nachdrücklich zu thematisieren und entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten langfristig auszuloten.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter beurteilt den Standard 4.1 als vollständig erfüllt.

#### *Empfehlung*

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter empfiehlt der PHSG, im Rahmen der Überarbeitung der Rekrutierungsverfahren die Mitwirkung der relevanten Gruppen zu verstärken und zu überprüfen, welche Anstellungsentscheide vom Hochschulrat und welche vom Rektor oder dem Rektorat zu verantworten sind.

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.

#### *Beschreibung*

Für das Personal (Verwaltung und Akademie) gelten die Anstellungsbedingungen des Personalgesetzes und der Personalverordnung des Kantons St.Gallen. Weitere Rechtsgrundlagen (Personalverordnung PHSG und Reglement zur Umsetzung der Personalverordnung PHSG) führen PHSG-spezifische Besonderheiten aus. Grundsätzlich gilt, dass der rechtliche Rahmen für die Anforderungen an die Qualifikation vorliegt und diese von der EDK im Rahmen der Überprüfung der Studiengänge angeschaut wird.

Für die Leitungspositionen und die Stellen in der Verwaltung existieren Stellen- und Funktionsbeschreibungen, welche die Aufgaben und Verantwortlichkeiten definieren. Für die Besetzung von Führungspositionen werden Anforderungsprofile erstellt, auf deren Basis Stellenausschreibung und Stellenbesetzung erfolgen.

Die jährlich durchgeführten Mitarbeitendengespräche sind standardisiert. Ein Teil widmet sich der Beurteilung der Leistung durch die vorgesetzte Person. In den Mitarbeitendengesprächen mit dem akademischen Personal findet eine Diskussion über die Ergebnisse aus der Lehrevaluation statt, die gesetzten Ziele werden überprüft und allenfalls neu formuliert. Im Weiteren sind die eigenen Ressourcen Thema und es erfolgt ein Führungsfeedback. Die Ergebnisse fliessen über die Studienbereichsleitungen und Institutsleitungen an die für Personalgeschäfte verantwortlichen Prorektorate.

Die Beförderung von Dozierenden erfolgt gemäss den Beförderungsrichtlinien des Hochschulrats, die vier Kriterien vorsehen (stark verkürzt: erfolgreiche Tätigkeit in der Lehre mit dem Nachweis der Qualitätsoptimierung, Weiterqualifikation, erfolgreiche Tätigkeit in mehr als einem Leistungsbereich, erfolgreiche Aufbauarbeit in Leitungsfunktionen). Zu Beginn jedes Jahres werden die Einstufungen durch Rektor, Prorektoren und das Sekretariat des Hochschulrats überprüft und anstehende Massnahmen festgelegt. Das Controlling erfolgt durch den Rektor. Die Beförderung obliegt dem Hochschulrat.

Den Handlungsbedarf sieht die PHSG in der Entwicklung eines neuen Laufbahnmodells, das auch zum Ziel hat, die heutige Unschärfe in den Personalkategorien zu eliminieren. Weiteren Handlungsbedarf sieht die PHSG in der systematischen Umsetzung des Prozesses zur Wahl von Dozierenden.

#### *Analyse*

Die Gutachterinnen und Gutachter sahen sich im Rahmen der Gespräche vor Ort bestätigt,



dass das Qualitätsmanagementsystem der PHSG die entsprechenden Prozesse und Massnahmen vorsieht, um das Personal entsprechend dem Typ und den spezifischen Merkmalen einer Pädagogischen Hochschule zu qualifizieren. Die PHSG setzt mannigfaltige Instrumente ein (siehe Beschreibung zu Standard 4.2).

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten feststellen, dass die PHSG eine regelmässige Evaluation des Personals aufgrund der Mitarbeitergespräche, der Mitarbeitendenbefragungen und im Rahmen von Beförderungen vornimmt. Im Weiteren werden die Leistungen des Personals auch durch die Evaluationen in Lehre, Forschung und Dienstleistungen etc. mitefassen und beurteilt.

Bezüglich der systematischen Umsetzung des Prozesses zur Wahl von Dozierenden hat sich die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter insbesondere bezüglich der Mitwirkung bereits unter Standard 4.1 geäussert.

Der Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter ist aufgefallen, dass die PHSG klassisch administratives HR und akademische Personalentwicklung organisatorisch getrennt führt. Die Gutachterinnen und Gutachter haben indes nicht erkannt, inwiefern diese Stellen zusammenarbeiten und mit welchem Stellenwert die Entwicklung des nicht-akademischen Personals gefördert wird. Die strikte Trennung zwischen administrativen und akademischen Tätigkeiten verschwindet zunehmend (Stichwort: «Third Space»). Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter empfiehlt daher, auch Personalfragen zunehmend integral zu betrachten. Die weiteren Anforderungen dieses Standards sieht die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter mit den an der PHSG vorliegenden Prozessen und Instrumenten als erfüllt. Insbesondere die Führung und Leistungsbeurteilung nach Zielvereinbarung (MbO) und die jährliche Überprüfung (Evaluation) im Rahmen des Mitarbeitendengesprächs sind zweckmässig und lassen genügend Spielraum für die Entwicklung der Mitarbeitenden. Zudem verfügt die PHSG über transparente Konzepte zur Nachwuchsförderung, insbesondere für die wissenschaftliche Entwicklung. Beispielsweise erfahren Promovierende viel Unterstützung. Der Rektor und zwei Prorektorinnen/Prorektoren führen mit den Personen, die ihre Promotion abschliessen, ein Karrieregespräch, das von den Befragten als sehr hilfreich eingeschätzt wird. Die PHSG bietet den Rahmen für die Weiterentwicklung der Personen. Diese stehen aber auch in der Verantwortung, diesen zu nutzen. Dies ist ein weiteres Beispiel dafür, dass die PHSG die Verantwortungsübernahme der Mitarbeitenden gezielt fördert.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter beurteilt den Standard 4.2 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung*

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter empfiehlt der PHSG, die Zuständigkeiten im Bereich des Human Resource Managements zu überdenken und eine Zusammenführung der verschiedenen Stellen in Betracht zu ziehen.

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

#### *Beschreibung*

Die PHSG hat im Ausbau der Personalentwicklung den Handlungsbedarf erkannt und diesen

als strategisches Ziel in der Strategie PHSG 2015–2020 aufgenommen. Seit 2015 ist die PHSG mit dem Aufbau einer Personalentwicklung beschäftigt. Die zwei Hauptanliegen sind die Entwicklung des akademischen Personals und die längerfristige Laufbahn- und Personalplanung. Erste Massnahmen aus der Personalentwicklung sind ein Angebot an internen Weiterbildungen in den Bereichen Hochschuldidaktik, ICT-Kompetenzen, überfachliche Kompetenzen und Führung. Weiter wird eine individuelle Laufbahnberatung angeboten, die Mitarbeitende zur persönlichen Standortbestimmung nutzen können. Die Entwicklung eines neuen Laufbahnmodells, das eine Weiterentwicklung der Personalkategorien vorsieht und eine Anpassung des Entlohnungssystems ins Auge fasst, unterstreicht diesen Prozess der Personalentwicklung an der PHSG.

Die Förderung des forschungsbezogenen wissenschaftlichen Nachwuchses basiert hauptsächlich auf dem Einbezug der studentischen Mitarbeitenden in Forschungs- und Entwicklungsprojekte. Die PHSG hat für den Einbezug einen Leitfaden erarbeitet, der als Orientierungshilfe dient. Die Förderung der Doktorierenden basiert auf dem Mittelbaukonzept der PHSG. Die PHSG kann momentan Promotionsstellen im Rahmen von SNF-Projekten und von Fachdidaktik-Projekten (im Rahmen der Projektgebundenen Beiträge des Bundes, PgB) anbieten und es besteht die Möglichkeit, in kooperativen Doktoratsprogrammen mit den Universitäten Zürich und Salzburg zu doktorieren.

Im Bereich des doppelten Kompetenzprofils beteiligt sich die PHSG an zwei Projekten. In einem der Projekte steht die Qualifizierung von Praxis-Lehrpersonen im Zentrum, die Aufgaben in der berufspraktischen Ausbildung an der PHSG übernehmen. In einem anderen Projekt geht es um die Definition des doppelten Kompetenzprofils für Pädagogische Hochschulen und die Entwicklung einer Qualifizierung für Dozierende ohne aktuelle Zielstufenerfahrung (Selbstbeurteilungsbericht PHSG, S. 68).

### *Analyse*

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter hat in den Gesprächen vor Ort erfahren, dass die PHSG mit dem vorliegenden Konzept für den Mittelbau und der individuellen Laufbahnplanung über unterstützende Instrumente zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses verfügt. Das angedachte neue Laufbahnmodell ermöglicht der PHSG, die Förderung der Mitarbeitenden der PHSG noch zielgerichteter auszurichten. Das angesprochene Mittelbaukonzept wurde für die wissenschaftlichen Mitarbeitenden, die Assistierenden und die Hilfsassistierenden ausgearbeitet. Die je nach Personalkategorie definierten Aufgaben unterscheiden sich darin, dass wissenschaftliche Mitarbeitende in der Forschung und Entwicklung an Instituten tätig sind. Die Assistierenden, deren Anstellung an der PHSG zeitlich befristet ist, haben den Erwerb einer zusätzlichen wissenschaftlichen Qualifikation zum Ziel. Je nach aktueller Qualifikation besteht das Ziel im Erwerb des Masterabschlusses, der Promotion oder der Habilitation (Ziffer 5.1–5.3 Konzept Mittelbau). Die Hilfsassistierenden sind studentische Hilfskräfte, die sich für den Abschluss eines Bachelor- oder Masterstudiums an der PHSG eingetragen haben. Ihre Tätigkeit besteht in der Unterstützung von Dozierenden oder Mitarbeitenden in der Aus- und Weiterbildung.

In den Gesprächen mit den Verwaltungsangestellten kam deutlich zum Ausdruck, dass sich die PHSG um alle Angehörigen der PHSG bezüglich der Laufbahnplanung kümmert. Das interne Weiterbildungsprogramm ermöglicht auch den Mitarbeitenden der Verwaltung, von Weiterbildungen zu profitieren. Die PHSG ermöglicht für Verwaltungsmitarbeitende auch Weiterbildungen, die in naher Zukunft zu einer neuen Anstellung führen werden. Das beeindruckte die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter sehr. Die persönliche Weiterbildung wird an der PHSG sehr gefördert; organisationale Interessen der PHSG rücken dabei fallweise in den Hintergrund und ermöglichen so eine qualitätsvolle Personalentwicklung vor dem Hintergrund einer

entsprechenden langfristigen Planung. Positiv aufgefallen ist der Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter in diesem Zusammenhang auch, dass die PHSG die Laufbahnentwicklung nicht nur zugunsten der eigenen Institution unterstützt, sondern explizit auch zugunsten anderer (Pädagogischer) Hochschulen, und sie damit die Personalentwicklung bewusst auch im Dienste einer Entwicklung des Hochschultypus PH sieht.

Die Gutachterinnen und Gutachter haben einen sehr guten Eindruck bezüglich der Weiterentwicklung der Angehörigen der PHSG erhalten.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter beurteilt den Standard 4.3 als vollständig erfüllt.

## 5. Bereich: Interne und externe Kommunikation

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

### *Beschreibung*

Für die hochschulinterne Kommunikation bezüglich Informationen zum Qualitätsmanagement zeichnen die Hochschulleitung, die Stabstelle Qualitätsmanagement und die Qualitätskommission verantwortlich. Für die Verbreitung der relevanten Informationen zum QM über alle Statusgruppen hinweg setzt die PHSG auf verschiedenste institutionalisierte Gefässe wie z. B. den Konvent, Prorektoratssitzungen, Instituts- und Fachkonferenzen, Studienbereichsleitungssitzungen, Dozierendentreffen sowie Treffen in den Studierendenorganisationen und der Verwaltung, an denen wiederkehrend über die Qualitätsentwicklung und -sicherung an der PHSG informiert und diskutiert wird. Der Newsletter Bildungspolitik, der jeweils im Nachgang an die Hochschulratssitzung erscheint, wird eingesetzt, um Informationen aus dem Hochschulrat und den Gremien innerhalb der PHSG und über alle Hierarchiestufen hinweg bekannt zu machen. Weiter hat die PHSG ein Extranet eingerichtet und stellt in diesem Portal Informationen und Dokumente zum Qualitätsmanagement für alle Hochschulangehörigen zur Verfügung. Dazu gehören auch Regelungen und Informationen zu laufenden Qualitätsprojekten und Ankündigungen der internen Weiterbildungen zum Thema Qualitätsentwicklung. Darüber hinaus hat die PHSG auch ein Prozessportal eingerichtet; damit können sich alle Hochschulangehörigen über Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse informieren. Der interne Infoletter PHi wird dreimal jährlich an Studierende und Mitarbeitende versandt, mit dem Ziel, über Hintergrundthemen zu informieren; das Qualitätsmanagement ist darin regelmässig Schwerpunktthema (Selbstbeurteilungsbericht PHSG, S. 69).

Die Information der externen Anspruchsgruppen erfolgt über die Jahresberichte sowie die Website der PHSG. Beide Instrumente helfen der PHSG dabei, relevante Themen zum Qualitätsmanagement einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

### *Analyse*

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter konnte sich davon überzeugen, dass die PHSG über eine Kommunikationsstrategie (intern und extern) verfügt und verschiedene Kommunikationsinstrumente und -kanäle nutzt, um die Angehörigen der PHSG über die Qualitätssicherungsmaßnahmen zu informieren. Die Studierenden kennen die verschiedenen Möglichkeiten des Austausches und der Rückmeldungen. Das Extranet wird genutzt, dieses soll aber zeitnah

redesignt werden, da es nicht mehr den aktuellen Bedürfnissen entspricht. Die Entwicklung geht in Richtung eines Workflow-Management-Systems; es soll aber auch längerfristig – wie bis anhin – als interne Kommunikationsplattform dienen. Weiter hat die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter festgestellt, dass es ein PHSG-eigenes Wiki gibt, das von den verschiedenen Statusgruppen auch benutzt wird. Über den Pressespiegel (Argus Media Clipping) können sich die PHSG-Angehörigen über relevante Themen, welche die PHSG betreffen, informieren.

Was die bereichsübergreifende Kommunikation von Ergebnissen anbelangt, hat die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter zur Kenntnis genommen, dass einzelne Statusgruppen für eine noch zielführendere Kommunikation der Evaluationsergebnisse über die einzelnen Bereiche (Lehre, Forschung, Dienstleistung und Verwaltung) hinaus offen sind. Die Grenzen zwischen Verwaltung und Wissenschaft verschwimmen zusehends; im Sinne einer Stärkung des «Third Space» könnten beispielsweise einzelne Instrumente oder Ergebnisse aus Befragungen – im Sinne einer «Good Practice» – über die einzelnen Bereiche hinaus durch die zuständigen Stellen noch bekannter gemacht werden. Darüber hinaus könnten gegebenenfalls die Praxislehrpersonen auch als eigenständige Zielgruppe über Qualitätssicherungsprozesse und Ergebnisse informiert werden, damit so eine noch nähere Anbindung an die PHSG erreicht werden kann.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter beurteilt den Standard 5.1 als vollständig erfüllt.

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

#### *Beschreibung*

Die PHSG veröffentlicht regelmässig objektive Informationen zu ihren Tätigkeiten und zu den von ihr angebotenen Studienprogrammen und Abschlüssen. Dabei gilt der Grundsatz, dass wenn immer möglich vorgängig die Angehörigen der PHSG und im Nachgang die Öffentlichkeit informiert wird. Der nachfolgenden Tabelle kann entnommen werden, welche Informationen für welche Zielgruppe aufbereitet werden:

Zielgruppe	Informationen und Instrumente	Wirkung
Kantons- und Regierungsrat	Bericht und Zwischenberichte zur Umsetzung des Leistungsauftrags	Rechenschaftsablegung in Bezug auf den vierjährigen Leistungsauftrag
Öffentlichkeit	Jahresbericht, Forschungsbericht, Medienmitteilungen, externer Newsletter, soziale Medien (Facebook, Instagram, XING u. a.), Öffentliche Veranstaltungen, Image-Broschüre	Information über das Tun und Handeln der PHSG sowie über die Kompetenzen, welche die Studierenden und die amtierenden Lehrpersonen im Verlauf ihrer Berufsbiografie an der PHSG erwerben und vertiefen können
Berufsfeld Schule	Kantonaler Bildungstag, Tagungen, öffentliche Veranstaltungen	Weiterqualifikation und berufliche Weiterentwicklung des Lehrpersonals
Potenzielle Studierende	Website der PHSG (angebotene Studiengänge, Zulassungsbedingungen, Aufbau und Dauer der	Akquirierung von Studierenden

	Studiengänge u. a.), Informationsveranstaltungen, Besuche von Lehrveranstaltungen, Bildungsmessen (z. B. OBA), Social Media	
--	---	--

*Tabelle 1: Informationen für die Zielgruppen.*

### Analyse

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter konnte sich davon überzeugen, dass die PHSG alle relevanten Anspruchsgruppen regelmässig und umfassend zu ihren Leistungsbereichen (Grundausbildungen, Weiterbildung, Forschung, Entwicklung und Evaluation sowie Dienstleistungen, zu Studienprogrammen und Abschlüssen) informiert. Sie setzt hierzu verschiedene Kommunikationskanäle und -instrumente ein. Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter erachtet die von der PHSG gewählten Ansätze als hochschulsystemkonform.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter beurteilt den Standard 5.2 als vollständig erfüllt.

## 5 Gesamthafte Beurteilung und Stärken-Schwächen-Profil des Qualitätssicherungssystems

Die PHSG zeichnet sich durch eine gut ausgeprägte Organisationsstruktur aus, die in Form einer Matrix organisiert ist. Die Offenheit und Möglichkeit des kritischen Diskurses wird durch informelle Ebenen sichergestellt, die die Organisationskultur ganz wesentlich und stimmig prägen. Die Unterlagen und der Besuch vor Ort zeigen eindrücklich, dass die Hochschule sich intensiv mit Fragen der Sicherung und Entwicklung ihrer Qualität auseinandersetzt, dabei ein differenziertes und nichttechnologisches Verständnis von Qualität kultiviert und die eigenen Stärken und Entwicklungsfelder erkennt.

Das hochschulweite System zur Sicherung und Entwicklung der Qualität ist fundiert, differenziert, transparent und funktional. Die Passung der Prozesse und Instrumente der einzelnen Leistungsbereiche zum übergeordneten System ist unterschiedlich stark ausgeprägt, und sie stehen gegenseitig erst in loser Verbindung. Für die Zukunft gilt es, die Entwicklung in Richtung des gemeinsamen und kohärenten Systems in Verbindung mit der Strategie der Hochschule voranzutreiben und die Passung sowie die Qualität der Umsetzung der Prozesse und Instrumente in den einzelnen Leistungsbereichen systematisch zu prüfen. Zudem kann eine stärkere Einbindung von zentralen externen Stakeholdern der Hochschule erweiterte Informationen über die Erreichung der Ziele und Handlungsbedarf liefern.

Die Organisationsstruktur der Matrix bei gleichzeitiger örtlicher Verteilung auf vier Standorte stellt eine Herausforderung dar. Aufgrund der überschaubaren Grösse der Institution und der offenen Kommunikationskultur und Mehrfachanstellung von vielen Hochschulangehörigen in mehr als einem Leistungsbereich wird diese Herausforderung gut bewältigt. Eine stärkere räumliche Zusammenführung würde die leistungsbereichsübergreifende Zusammenarbeit, ein gemeinsames Qualitätsverständnis und die gemeinsame Arbeit in Hinblick auf die Ziele der Hochschule noch zusätzlich fördern.

Die PHSG verfügt über eine beeindruckende Forschungsleistung und wissenschaftliche Vernetzung. Zudem verfügt sie über sehr gute Konzepte für die Verschränkung von Lehre und Forschung sowie für die Nachwuchsförderung. In Bezug auf die Rekrutierung und Förderung von Personal gilt es jedoch, den Aspekten der Chancengerechtigkeit und Diversität besonderes Augenmerk zu schenken, insbesondere im Hinblick auf die Besetzung von Leitungspositionen.

Die PH St.Gallen hat sehr gute Rahmenbedingungen mit einer stabilen Finanzierung und einer engen Zusammenarbeit mit dem Hochschulrat sowie der Unterstützung durch einen wissenschaftlichen Beirat. Der Hochschulrat trägt die PHSG mit und zeigt eine hohe Identifikation mit der Hochschule. Für operative Geschäfte wie z. B. die Besetzung von Stellen raten die Gutachtenden zur Delegation an das Rektorat bzw. die Leistungsbereichsleitungen, um auch in Zukunft der Arbeit des Hochschulrats auf strategischer Ebene genügend Gewicht geben zu können und damit die Leitungspersonen der Hochschule ihre Verantwortung übernehmen und die Partizipation der repräsentativen Gruppen gestalten können.

## **6 Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems**

### *Governance*

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter empfiehlt der PHSG, sich darum zu bemühen, dass sie Weiterbildung über alle Schulstufen anbieten kann. Eine nach wissenschaftlichen Erkenntnissen organisierte Weiterbildung ist für das angesprochene Professionskontinuum in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung eine *conditio sine qua non*. Nach Ansicht der Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter ist dies eine genuine Aufgabe einer Pädagogischen Hochschule.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter empfiehlt der PHSG eine Überprüfung der Anwendung und Wirksamkeit der Instrumente und Prozesse zur Förderung der Chancengleichheit in den Führungspositionen sowie die Sensibilisierung der Mitarbeitenden auf allen Hierarchiestufen für die Anliegen der Chancengleichheit.

### *Ressourcen*

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter empfiehlt der PHSG, im Rahmen der Überarbeitung der Rekrutierungsverfahren die Mitwirkung der relevanten Gruppen zu verstärken und zu überprüfen, welche Anstellungsentscheide vom Hochschulrat und welche vom Rektor oder dem Rektorat zu verantworten sind.

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter empfiehlt der PHSG, die Zuständigkeiten im Bereich des Human Resource Managements zu überdenken und eine Zusammenführung der verschiedenen Stellen in Betracht zu ziehen.

## **7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe**

Aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts der PHSG vom 20. November 2018 und der Vor-Ort-Visite von 27. bis 29. März 2019 schlägt die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ vor, die Akkreditierung der PHSG ohne Auflagen auszusprechen.



# Teil D

## Stellungnahme der PHSG

17. Juli 2019



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

PHSG - Pädagogische Hochschule St.Gallen  
Rektorat

Prof. Dr. Horst Biedermann  
Rektor  
horst.biedermann@phsg.ch  
Telefon +41 71 243 94 00

St.Gallen, 17. Juli 2019

### **Stellungnahme zum Bericht der externen Evaluation**

Sehr geehrter Herr Dr. Grolimund  
Sehr geehrte Frau Ramseyer, sehr geehrte Frau Meyer

Wir bedanken uns für den Bericht der externen Evaluation, den wir am 13. Juni 2019 erhalten und mit grossem Interesse zur Kenntnis genommen haben.

Der Bericht gibt in differenzierter Weise die Strukturen und Prozesse unserer Hochschule, insbesondere unseres Qualitätsmanagementsystems, wieder und ist Ausdruck der Vielzahl kritisch-konstruktiver Gespräche anlässlich der Vor-Ort-Visite.

Wir freuen uns sehr, dass die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter in ihrem Bericht der Pädagogischen Hochschule St.Gallen ein sehr gutes Zeugnis ausstellt und anerkennt, dass die PHSG sich intensiv mit Fragen der Entwicklung und Sicherung der Qualität auseinandersetzt und eigene Stärken und Entwicklungsfelder erkennt. Die Gutachtergruppe bewertet das hochschulweite System zur Sicherung und Entwicklung der Qualität als fundiert, differenziert, transparent und funktional (vgl. Schlussbewertung). Sie hebt einige Bereiche besonders positiv hervor, stellt aber auch Entwicklungsbedarf fest. Die Analysen und die Empfehlungen geben uns wichtige Hinweise für Weiterentwicklungen in den verschiedenen Qualitätsbereichen und bestätigen uns darin, den eingeschlagenen Kurs weiter voranzutreiben.

Erfreut haben wir zur Kenntnis genommen, dass 6 Standards als vollständig erfüllt und 12 Standards als grösstenteils erfüllt beurteilt werden und die Gutachtergruppe die Akkreditierung der PHSG ohne Auflagen empfiehlt.

Vor dem Hintergrund der positiven Einschätzungen der Gutachtergruppe hat uns überrascht, dass die AAQ im Rahmen ihrer Würdigung der Erwägungen der Gutachtergruppe zwei Auflagen formuliert hat.

Gerne nutzen wir die Möglichkeit zur Stellungnahme zu den Auflagen der AAQ und den Empfehlungen der Gutachtergruppe.



## 1) Stellungnahme zu den Auflagen der AAQ

**Auflage 1** (Standards 1.2 [Bereich Qualitätssicherungsstrategie] und 2.2 [Bereich Governance])  
*Die PHSG muss im Rahmen des Strategieprozesses 2020-25 nachweisen, wie das Qualitätssicherungssystem in die Strategie der PHSG integriert ist und die Hochschule in ihren strategischen Entscheidungen unterstützt.*

Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter schreibt in ihrem Bericht, dass die zahlreichen Instrumente des Qualitätsmanagementsystems sich auf die PH-Strategie 2015–2020 und das Leitbild beziehen und in den Bereichen implementiert sind (vgl. Gutachten, S. 6), und dass die Integration des Qualitätsmanagementsystems in die Strategie 2015–2020 gegeben ist (vgl. Gutachten, S. 7 und S. 8-9). Sie stellt aber auch fest, dass die Instrumente eher lose miteinander verknüpft sind und schätzen die Integration des Qualitätssicherungssystems in die Strategie 2015–2020 als eher schwach ein (vgl. Gutachten S. 6 und S. 8). «Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter erachtet es als sehr sinnvoll, die [künftige] Strategie PHSG themenorientiert zu denken und die Operationalisierung der Strategie in geeigneten Instrumenten multiperspektivisch über das Qualitätsmanagement sicherzustellen» (Gutachten, S. 9). Die Gutachtergruppe anerkennt, dass die PHSG dies in der künftigen Strategie (2021–2026) angehen wird. Ziel 2 im Entwicklungsplan lautet: «Hochschulentwicklung basiert verstärkt auf Informationen aus dem Qualitätsmanagementsystem» (Selbstbeurteilungsbericht, Kapitel 6).

Wir sind der Überzeugung, dass das Qualitätsmanagementsystem die Hochschule in ihren strategischen Entscheidungen und in der Strategieüberprüfung unterstützen muss. Diesbezüglich stehen bereits verschiedene Instrumente in der jetzigen Strategieperiode zur Verfügung. Während der kommenden 24 Monate werden wir aufzeigen, wie das Qualitätsmanagementsystem zur Unterstützung der strategischen Entscheidungen in die zukünftige PHSG-Strategie 2021–2026 integriert wird.

**Auflage 2** (Standard 2.4 [Governance: Nachhaltigkeit])  
*Die PHSG muss im Bereich der nachhaltigen Entwicklung Ziele definieren sowie diese im Qualitätssicherungssystem abbilden und umsetzen.*

Die Gutachtergruppe hat festgestellt, dass die Grundsätze einer nachhaltigen Entwicklung im Leitbild festgehalten und in der Policy «Nachhaltige Entwicklung» definiert sind (vgl. Gutachten, S. 17). In den Bereichen soziale, wirtschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit sind Ziele für die einzelnen Projekte und Vorhaben vorhanden (vgl. Gutachten, S. 18).

Es ist für die PHSG nachvollziehbar, dass die übergeordneten Ziele besser sichtbar gemacht werden müssen und die Qualitätssicherung in diesem Bereich klarer abgebildet werden muss. Dies ist im Entwicklungsplan der PHSG unter Ziel 1 vorgesehen: «Im Qualitätsmanagementsystem sind die strategisch relevanten Prozesse der Hochschule [Hochschulsteuerung und Themen wie ... Nachhaltigkeit] eingebunden» (Selbstbeurteilungsbericht, Kapitel 6). Innerhalb der kommenden 24 Monate werden wir dementsprechend Ziele bestimmen, im Qualitätsmanagementsystem festhalten sowie deren Umsetzung angehen.

### **Zu den Auflagen 1 und 2 der AAQ**

Beide Auflagen werden von der AAQ beantragt, obwohl die Gutachtergruppe zu den entsprechenden Standards weder Auflagen noch Empfehlungen formuliert hat.

Angesichts der von der PHSG bereits implementierten und von der Gutachtergruppe anerkannten Massnahmen stellt die PHSG die Frage, ob die beiden Auflagen als solche gesprochen werden müssen.

## 2) Stellungnahme zu den Empfehlungen der Gutachtergruppe

### Empfehlungen im Bereich Governance

*Empfehlung zum Standard 2.1: Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter empfiehlt der PHSG, sich darum zu bemühen, dass sie Weiterbildung über alle Schulstufen anbieten kann. Eine nach wissenschaftlichen Erkenntnissen organisierte Weiterbildung ist für das angesprochene Professionskontinuum in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung eine conditio sine qua non. Nach Ansicht der Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter ist dies eine genuine Aufgabe einer Pädagogischen Hochschule.*

Im Sinne dieser Empfehlung ist die PHSG sehr daran interessiert und bestrebt – u.a. im Rahmen der neuen Strategie – eine Lehrerinnen- und Lehrerbildung, und damit auch Weiterbildung, über alle Stufen hinweg umzusetzen. Diesbezügliche Gespräche mit dem Bildungsdepartement des Kantons St.Gallen finden statt und werden weitergeführt. Allerdings ist das Gelingen dieses Vorhabens im Wesentlichen abhängig von politischen Prozessen im Kanton St.Gallen.

*Empfehlung zum Standard 2.5: Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter empfiehlt der PHSG eine Überprüfung der Anwendung und Wirksamkeit der Instrumente und Prozesse zur Förderung der Chancengleichheit in den Führungspositionen sowie die Sensibilisierung der Mitarbeitenden auf allen Hierarchiestufen für die Anliegen der Chancengleichheit.*

Diese Empfehlung entspricht der Haltung der PHSG, welche dem Thema Diversität eine hohe Bedeutung beimisst. Chancengerechtigkeit und ein diskriminierungsfreies Umfeld sind bedeutsame Aspekte, welche in den kommenden Jahren weiter in die Personalprozesse wie Rekrutierungs- oder Beförderungsverfahren integriert werden. Parallel dazu sieht die PHSG auch auf kultureller Ebene zusätzliche Sensibilisierungsmassnahmen vor.

### Empfehlungen im Bereich Ressourcen

*Empfehlung zum Standard 4.1: Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter empfiehlt der PHSG im Rahmen der Überarbeitung der Rekrutierungsverfahren die Mitwirkung der relevanten Gruppen zu verstärken und zu überprüfen, welche Anstellungsentscheide vom Hochschulrat und welche vom Rektor oder dem Rektorat zu verantworten sind.*

Diese Empfehlung unterstützt die Haltung des Rektorats. Eine Änderung der heutigen Praxis bedingt allerdings eine Gesetzesänderung. Diese Diskussion wird mit dem Hochschulrat wiederaufgenommen.

*Empfehlung zum Standard 4.2: Die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter empfiehlt der PHSG die Zuständigkeiten im Bereich des Human Resource Managements zu überdenken und eine Zusammenführung der verschiedenen Stellen in Betracht zu ziehen.*

Diese Empfehlung wird in die anstehende Diskussion um die Weiterentwicklung der Hochschulstruktur und -kultur (Organisationsentwicklungsprojekt) einbezogen.

Abschliessend ist es der PHSG ein Anliegen, der Gutachtergruppe und der AAQ für die professionelle Arbeit und die konstruktive Zusammenarbeit ein grosses Dankeschön auszusprechen. Die Institutionelle Akkreditierung war und ist für uns ein wertvoller, gewinnbringender Prozess.

Freundliche Grüsse



Prof. Dr. Horst Biedermann  
Rektor



Verena Messerli  
Leiterin Qualitätsmanagement

AAQ  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
CH-3001 Bern

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

