



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, HWZ Auflagenüberprüfung

Bericht | 10. Dezember 2025



Inhalt:

Teil A – Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates

Teil B – Bericht zur Auflagenüberprüfung

Teil C – Stellungnahme der Hochschule für Wirtschaft HWZ



Teil A

Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates

20. März 2026





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



Teil B

Bericht zur Auflagenüberprüfung

02. Dezember 2025



Inhalt

1	Verfahren der Auflagenüberprüfung	1
1.1	Grundlagen	1
1.2	Ablauf des Verfahrens.....	1
2	Bericht zur Auflagenüberprüfung	2
2.1	Analyse der Erfüllung der Auflagen.....	2
2.2	Antrag der AAQ.....	9
2.3	Stellungnahme der Hochschule	10

1 Verfahren der Auflagenüberprüfung

1.1 Grundlagen

Entscheid/Modalität

Der Schweizerische Akkreditierungsrat hat die Hochschule für Wirtschaft HWZ am 22. September 2023 mit zwei Auflagen als Fachhochschulinstitut akkreditiert.

In seinem Entscheid bestimmte der Akkreditierungsrat die Frist und Modalitäten¹. Diese gestalten sich wie folgt:

Frist: 24 Monate. Die HWZ muss dem Akkreditierungsrat bis zum 21.9.2025 Bericht über die Erfüllung der Auflagen erstatten.

Modalität: Die Auflagenüberprüfung findet «sur dossier» mit zwei Gutachterinnen bzw. Gutachtern statt.

Zur Überprüfung der Erfüllung der Auflagen hat der Akkreditierungsrat die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung (AAQ) beauftragt.

1.2 Ablauf des Verfahrens

Zeitplan

21.08.2025	Eingang Dossier (Bericht zur Auflagenerfüllung) beim Schweizerischen Akkreditierungsrat (SAR)
28.08.2025	Eingang Dossier bei der AAQ
02.12.2026	Vorläufiger Bericht zur Auflagenüberprüfung und Antrag AAQ an die HWZ Hochschule für Wirtschaft zur Stellungnahme
10.12.2025	Stellungnahme HWZ
10.12.2025	Definitiver Bericht zur Auflagenüberprüfung und Antrag AAQ
20.03.2026	<i>Entscheid über die Auflagenerfüllung durch den SAR</i>

Zustellung des Entscheids SAR an die HWZ Hochschule für Wirtschaft.

30 Tage ab Versand Entscheid: Publikation.

Gutachtende

Die AAQ hat folgende Gutachter für die Auflagenüberprüfung «sur dossier» mandatiert:

- Prof. Dr. Tobias Engelsleben, Rektor Hochschule für Finanzwirtschaft und Management (HFM)
- Yvo Andri Hofer, Student MSc Wirtschaftsinformatik, Universität Fribourg

¹ Akkreditierungsverordnung HFKG, Art. 15 Ziff. 3

2 Bericht zur Auflagenüberprüfung

2.1 Analyse der Erfüllung der Auflagen

Auflage 1:

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

Beschreibung (Selbstbeurteilung)

Die HWZ beschreibt im Bericht zur Aufgabenerfüllung sehr ausführlich die Schritte, die sie unternehmen hat, um die Auflage zu erfüllen. Sie hat einen Massnahmenplan erarbeitet und dem Bericht beigelegt. (Folgend: Auszug aus Bericht HWZ sowie teilweise Zusammenfassung.)

Die Nachhaltigkeit wird an der HWZ als Querschnittsthema gelebt, das strategisch getragen und integrativ in den bestehenden Prozessen bearbeitet wird. Dieser Entscheid wurde basierend auf einer umfangreichen Befragung von den relevantesten Stakeholdern (Mitarbeitenden, Dozierenden, Studiengangsleitenden, Studierenden und Unternehmen) in den Jahren 2021–2022 von der Schulleitung (nachfolgend abgekürzt als SL) getroffen. Um die institutionelle Verankerung der Nachhaltigkeit gemäss diesem Entscheid zu gewährleisten, hat die HWZ folgende Massnahmen beschlossen:

- Langfristige Verankerung der Nachhaltigkeit in Werteverständnis und Strategie

Nebst der bestehenden Verankerung der Nachhaltigkeit im Leitbild der HWZ wurde die Nachhaltigkeit bis zum Rektorenwechsel in der Strategie HWZ 2027+ für die Planungsperiode 2024–2027 verankert. Diese Strategie wurde am 18.10.2023 vom Verwaltungsrat angenommen und diente der Arbeit im Nachhaltigkeitsgremium als Grundlage im Jahr 2024.

Aktuell wird eine neue Strategie erarbeitet. Als Querschnittsthema wird die Nachhaltigkeit mit konkreten Zielen, Massnahmen und messbaren Indikatoren integraler Bestandteil dieser Strategie, in welche auch der *neu* erarbeitete Massnahmenplan einfliessen wird. Dieser Strategieprozess wird mit Hilfe der neu geschaffenen Stabstelle «Strategic Operations» durchgeführt und verläuft bottom-up, unter Einbezug der Mitarbeitenden. Die Stabstelle prüft Ideen aus der gesamten Belegschaft, analysiert relevante Daten und schafft fundierte Entscheidungsgrundlagen für die SL. Sie verbindet strategische Planung mit operativer Umsetzung, identifiziert Handlungsbedarfe und stösst Verbesserungen an. So trägt sie zur Prozessoptimierung bei und fördert eine offene Kultur des Mitwirkens. Anfang 2025 stiess die Stabstelle «Strategic Operations» einen an der HWZ neuartigen Strategieprozess an. In einem ersten Schritt sammelte die Stelle jene Werte, die die Mitarbeitenden (weiterhin) an der HWZ pflegen wollen. Sie sammelte auch jene Werte, die sie nicht an der HWZ erleben wollen. Neben den vier Kernwerten «Servicequalität & Kundenfokus», «Miteinander & Füreinander», «Innovation & Fortschritt» und «Flexibilität & Umsetzungsstärke» wurde die ökologische Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung von zahlreichen Mitarbeitenden als weiterer wichtiger HWZ-Wert definiert. Anschliessend wurden Erfolgsgeschichten gesammelt, in denen die gewünschten Werte gelebt werden. In einem gemeinsamen Workshop vor Ort (15.05.2025) wurden auch die Vision sowie der Purpose der HWZ ausgearbeitet. Dabei konnten sich alle Mitarbeitenden in heterogenen Gruppen aktiv einbringen – die Inhalte wurden diskutiert, Gemeinsamkeiten eruiert und schliesslich eine Vision und ein Purpose im Konsens definiert. Aus dem Workshop wurde deutlich, dass das Thema Nachhaltigkeit seinen zentralen Stellenwert an der HWZ beibehält und entsprechend in Vision und Strategie verankert wird. Die finale Ausarbeitung der Vision und des Purpose ist aktuell im

Gang (Stand: Juni 2025). So entsteht eine Strategie, die von allen mitgetragen wird. In einem letzten Schritt wird unter der Verantwortung des Head of Business Development eine konkrete Roadmap erarbeitet, welche die Umsetzung der gemeinsam entwickelten Vision und Ziele ermöglicht.

- Etablierung und Weiterführung des Nachhaltigkeitsgremiums zur Beratung zu Nachhaltigkeitsthemen

In der Folge des Entscheids, die Nachhaltigkeit als Querschnittsthema zu leben, hat das Nachhaltigkeitsgremium im November 2022 seine Arbeit aufgenommen. Damit verfolgt die HWZ das Ziel, der Nachhaltigkeit mehr interne und externe Visibilität zu verleihen und die operative Umsetzung von strategischen Entscheidungen wie auch die Bottom-up-Initiativen des Gremiums zu fördern. Es besteht aktuell aus sechs Mitarbeitenden aus den Bereichen Erweiterte Schulleitung (nachfolgend abgekürzt als ESL), Forschung, Lehre (inkl. einer Person als Studierendenvertretung) und Kommunikation und wird durch die Nachhaltigkeitsdelegierte koordiniert. Mit dem Rektorenwechsel in 2024 wurde die interne Sichtbarkeit der Nachhaltigkeitsdelegierten weiter gestärkt, indem sie im neuen Organigramm der HWZ explizit ausgewiesen ist. Dieses Gremium erfüllt folgenden Auftrag: Das Nachhaltigkeitsgremium setzt sich für eine stärkere Verankerung der Nachhaltigkeit in Lehre, Forschung und am HWZ-Campus ein. Es sensibilisiert Mitarbeitende, Dozierende, Studierende und Externe zu aktuellen Nachhaltigkeitsthemen, stösst Nachhaltigkeitsaktivitäten an und macht diese sichtbar. Das Nachhaltigkeitsgremium trifft sich in vier Quartalsitzungen pro Jahr, um sich zum Projektstand zu informieren und zu übergreifenden Themen zu beraten. Einzelne Projekte werden in Arbeitsgruppen laufend bearbeitet. Deren inhaltlichen Stossrichtungen wurden am 24.6.2024 in einem extern begleiteten Strategie-Workshop festgelegt. Zudem werden jeweils zu Beginn jedes Jahres Projekte definiert und konkrete Verantwortlichkeiten verteilt. Projekte werden basierend auf strategischen Schwerpunkten der HWZ, deren Machbarkeit und Hebelwirkung definiert. Aktuelle strategische Schwerpunkte sind die stärkere Verankerung der Nachhaltigkeit in den Bachelor-Studiengängen und die Integration von Nachhaltigkeitsthemen im Sinne eines Jahresrückblicks in die Jahresberichterstattung. Dies verleiht den Nachhaltigkeitsthemen der HWZ zusätzliche (externe) Visibilität. Diese Schwerpunkte wurden im Rahmen der strategischen Projektentscheide 2025 durch die SL definiert.

- Verstärkte Anbindung des Nachhaltigkeitsthemas an die Schulleitung

Die Anbindung der Nachhaltigkeit an die Schulleitung stellt sich wie folgt dar:

- Regelmässiger Austausch zwischen dem Rektor, dem Head of Business Development und der Nachhaltigkeitsdelegierten zu relevanten operativen und strategischen Themen
- Aufnahme des Themas als Bestandteil der Gesamtstrategie
- Spezifische Vertretung des Themas in der ESL durch Studiengangsleitende und Forschungsverantwortliche (bei Bedarf)

- Soziale Nachhaltigkeit: Breitere Verantwortlichkeitsverteilung durch Umstrukturierung und Neuausrichtung der (Erweiterten) Schulleitung

Diese Massnahme nimmt Bezug auf das spezifische Anliegen des Gutachterteams, die Verantwortlichkeiten breiter zu verteilen und abzustützen, um allfällige Engpässe abzufedern. Als Teil der durch den Rektorenwechsel eingeleiteten Umstrukturierung wurden fünf Eco-Systeme (Departemente) (1) Management & Leadership; (2) Banking Finance, Controlling & Real Estate; (3) Marketing & Digital; (4) Digital Business Management; (5) Entrepreneurship, Innovation & Academy) gebildet. Zentrale Hochschultätigkeiten wie z.B. die Forschung und Lehre werden neu auf alle Eco-Systeme (Departemente) und somit auf verschiedene Verantwortliche verteilt anstatt in einzelnen Instituten verankert. Alle Eco-Systeme (Departemente) verfolgen eine

Themenführerschaft, sind in der Aus- und Weiterbildung tätig und haben ein Forschungs-Portfolio. Zudem wurden mehr Ressourcen für zentrale Rollen gesprochen, wie z. B. im HR für das Thema Chancengleichheit. Auch die Erhöhung des Arbeitspensums der Nachhaltigkeitsdelegierten von 10% auf rund 30% ermöglicht eine stärkere Fokussierung auf die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmassnahmen. Des Weiteren hat die HWZ einem Gremiumsmitglied und Studiengangsleitenden 2023 ermöglicht, den CAS in Unternehmerischer Nachhaltigkeit (neu: CAS Sustainability Transformation) an der HWZ zu absolvieren, um die professionelle Verankerung der Nachhaltigkeit an der HWZ zu fördern. Zudem ist die ESL personell stark gewachsen (von 12 auf 20 Personen) und konzeptionell neu ausgerichtet. Konzeptionell treiben die Mitglieder der ESL die organisatorischen Weiterentwicklungen an der HWZ voran, die Aufgabe des sogenannten «building the business». Sie prüfen Entwicklungspotenziale hinsichtlich Prozesse, Kultur, Strategie, Organisationsentwicklung, neuer Geschäftsfelder und –ideen. Die Mitglieder der SL fokussieren sich auf die Erreichung der gesetzten Unternehmensziele, wie z. B. den finanziellen, dem sogenannten «running the business». Somit werden von der ESL Aufgaben übernommen, die vorher zentral von einer Person der Hochschulentwicklung verantwortet wurden.

- Ziele und Massnahmen im Bereich Forschung

Ab 2025 präsentiert die HWZ den Nachhaltigkeitsbezug ihrer Forschungsprojekte zusätzlich zu medialen Formaten wie Text und Podcast auch in einem Jahresrückblick im Jahresbericht. Nachhaltigkeit ist ein zentrales Thema in der Forschung, weshalb alle Eco-Systeme der HWZ beauftragt wurden, Forschung mit nachhaltigem Impact zu betreiben und entsprechende Kompetenzen aufzubauen. Zu diesem Zweck wurde das Research Lab aufgebaut, welches seit März 2025 allen HWZ-Mitarbeitenden zur Verfügung steht. Das Research Lab bietet Informationen (z. B. zu Finanzierungsmöglichkeiten) und Unterstützungsangebote (z. B. Paper Clinic) für forschungsinteressierte HWZ-Mitarbeitende auf allen Stufen. Durch den Austausch im Research Lab können Synergien besser identifiziert und Möglichkeiten für interdisziplinäre Forschungsprojekte, in denen die Nachhaltigkeit als Querschnittsthema einfließen kann, gezielt wahrgenommen werden. Dabei setzt sich die HWZ das Ziel, die Anzahl Forschungsprojekte (z.B. drittmittelfinanzierte Projekte, Publikationen & Konferenzbeiträge, Lehrprojekte mit Forschungsbezug) mit Nachhaltigkeitsbezug mindestens zu halten und idealerweise kontinuierlich zu erhöhen. Die HWZ legt besonderen Wert auf den Dialog mit Praxispartner:innen, um anwendungsorientierte Forschung für Unternehmen zu fördern, die Nachhaltigkeit als Chance sehen. Als gesellschaftliche Verantwortung initiiert und finanziert die HWZ ausgewählte Forschungsprojekte selbst, darunter das Projekt «Rethinking Entrepreneurial Success» mit der Royal University of Bhutan. Auf Bachelor-Stufe vergibt die HWZ weiterhin zweimal jährlich einen Nachhaltigkeitspreis für herausragende Thesen, seit 2025 in Kooperation mit SustainServ. Zudem gründete die HWZ 2024 gemeinsam mit der Franklin University Switzerland eine Ethikkommission, um Forschende in Fragen wissenschaftlicher Integrität und Nachhaltigkeit zu sensibilisieren.

- Ziele und Massnahmen im Bereich Lehre

Die HWZ verfolgt das Ziel, Studierende in allen Studiengängen zu verantwortungsbewussten Fach- und Führungspersonen auszubilden. Um dies zu erreichen, wird Nachhaltigkeit als Querschnittsthema systematisch in die Lehre integriert. Für 2025 hat die Schulleitung die Verankerung der Nachhaltigkeit in den Bachelor-Studiengängen priorisiert, da dort bisher die geringste Integration erfolgt ist. Die Entscheidung berücksichtigt die Empfehlungen des Gutachterteams und die hohe Hebelwirkung durch rund 950 Bachelor-Studierende im Vergleich zu weniger als 100 Master-Studierenden. Die Ziele umfassen die erhöhte Sichtbarkeit des Nachhaltigkeitsbezugs in bestehenden Kursen, die Identifikation von Lücken bei Nachhaltigkeitskompetenzen und die Integration neuer Inhalte in die Neuausrichtung der Bachelor-Studiengänge. Die Priorisierung neuer Inhalte erfolgt nach Kriterien wie Relevanz, bestehender Abdeckung, Aufwand und Umsetzbarkeit, insbesondere im Kontext neuer Vertiefungsrichtungen und der zunehmenden

Bedeutung von KI. In einem ersten Schritt wurden die Fachreferierenden einbezogen, die den Nachhaltigkeitsbezug (wirtschaftlich, sozial, ökologisch, technologisch) in bestehenden Kursen und Ausbaupotenziale in ihren Fachgebieten analysierten. Drei zentrale Integrationsbereiche wurden identifiziert: systematischere Verankerung von grundlegenden Konzepten des zukunftsfähigen nachhaltigen Wirtschaftens, vertiefte Auseinandersetzung mit den Chancen und Risiken digitaler Technologien im Nachhaltigkeitskontext sowie die Entwicklung von Soft Skills für unternehmerische Nachhaltigkeit, um komplexes, kritisches und zukunftsorientiertes Denken wie auch kollaborative Fähigkeiten und Führungskompetenzen zu fördern. Ergänzend hat die HWZ einen online Selbstlernkurs mit 1 ECTS eingeführt, um allen Bachelor-Studierenden Grundlagen der Nachhaltigkeit wie SDGs, Doughnut-Ökonomie und planetare Grenzen zu vermitteln. Ziel ist es, ein Fundament für nachhaltige Denkweisen im unternehmerischen Handeln zu schaffen, auf das im Studienverlauf aufgebaut werden kann. Ab Herbst 2025 wird eine neue Major-Vertiefungsrichtung mit Nachhaltigkeitsschwerpunkt angeboten, die mindestens eine Studiengruppe pro Jahr absolvieren soll. Zur Unterstützung der Dozierenden wurde die Plattform «Nachhaltigkeits-Cockpit» sowie eine neue Weiterbildung im Rahmen des Projekts «Train-the-Trainer» etabliert. Zusätzlich sollen in jedem Bachelor-Studiengang mindestens zwölf Kurse mit Nachhaltigkeitsbezug integriert werden, während im MSc Business Administration Nachhaltigkeit bereits fest verankert ist. Auch im DBA-Programm an der Audencia Business School ist Nachhaltigkeit verpflichtend, da das Doktoratsthema einen entsprechenden Bezug haben muss. Die HWZ bietet zudem zwei CAS-Programme zu Nachhaltigkeit an, deren Inhalte laufend aktualisiert werden, um den Marktbedürfnissen gerecht zu werden. Diese Schritte sollen sicherstellen, dass Nachhaltigkeit in der Ausbildung systematisch verankert wird und die HWZ den Anforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt gerecht bleibt.

- Ziele und Massnahmen im Bereich Community und Gesellschaft

Mit der Nachhaltigkeit als strategisches Themenfeld der Kommunikation strebt die HWZ an, ihre Mitarbeitenden, Studierenden und Dozierenden sowie die HWZ-Community zum nachhaltigen Denken und Handeln zu sensibilisieren, zu befähigen und zu motivieren. Dieses Ziel wird mit folgenden Massnahmen erreicht:

Nachhaltigkeit als strategisches Kommunikationsthema: Die HWZ definiert Nachhaltigkeit als strategisches Kommunikationsfeld, um Forschungsergebnisse sichtbarer zu machen und aktuelle Themen praxisnah zu vermitteln. Dafür nutzt sie externe Kanäle wie Social Media und Events zur Sensibilisierung, fördert soziale Nachhaltigkeit durch gendergerechte Sprache und Gleichstellungsinitiativen. Intern sorgt ein Mitglied des Nachhaltigkeitsgremiums im Kommunikationsteam für die systematische Integration von Nachhaltigkeitsthemen in die Kommunikation.

Integration eines Jahresrückblicks zur Nachhaltigkeit im HWZ-Jahresbericht: erstmals für 2025 geplant.

Aufbau eines internationalen Kooperationsprojekts: The Bhutan Entrepreneurial Education Program (BEEP): Das BEEP-Projekt der HWZ fördert unternehmerisches Denken in Bhutan, indem es lokale Werte mit internationalen Geschäftspraktiken verbindet. Der Pilotkurs im Sommer 2025 vermittelt Business-Skills, Technologieintegration und Nachhaltigkeit, und dient als Grundlage für ein weiterführendes Premium-Programm. Das Projekt baut auf einer langjährigen Partnerschaft mit der Regierung Bhutans auf, die bereits erfolgreiche Bildungsinitiativen im Tourismussektor hervorgebracht hat.

- Ziele und Massnahmen im Bereich Campus und Betrieb

Die HWZ fördert Nachhaltigkeit am Campus durch einfache, aber wirkungsvolle Massnahmen im Arbeits- und Studienalltag. Ein Mobilitätskonzept motiviert Mitarbeitende zur Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel, etwa durch die Abschaffung privater Parkplätze und die Finanzierung von SBB-Halbtaxibus. Flugreisen sollen möglichst vermieden oder kompensiert werden, wobei

Mitarbeitende eigenverantwortlich handeln sollen. Im Umgang mit Ressourcen setzt die HWZ auf Recycling, nachhaltige PET-Flaschen und eine drastische Reduktion des Papierverbrauchs durch Digitalisierung. Zur Senkung des Energieverbrauchs wurden LED-Leuchten installiert und Stromsparmassnahmen eingeführt, wobei bauliche Einschränkungen durch das Mietverhältnis weiterhin eine Herausforderung darstellen.

Analyse

Gesamthaft sieht die Gutachtergruppe die getroffenen Massnahmen als geeignet an, um eine wirksame Verbesserung im Bereich der Nachhaltigkeit zu erzielen.

Besonders positiv hervorzuheben ist die deutlich verbesserte Systematisierung in der hochschulweiten Adressierung des Themas Nachhaltigkeit, da nun verbindliche Pläne, klare Verantwortlichkeiten und geeignete Instrumente vorliegen und die strategische Verankerung glaubhaft vorangetrieben wird; auch wenn der neue Strategiezyklus noch nicht vollständig abgeschlossen ist. Die Gutachtergruppe würdigt zudem den partizipativen Vorgehensprozess, der sichtbar zur Strukturierung und Verankerung des Themas beigetragen hat.

Die Integration von Nachhaltigkeit in Lehre und Forschung hat substantiell an Tiefe gewonnen und zeigt sich in aktualisierten curricularen Angeboten, einem breiten thematischen Spektrum sowie der Einführung eines Nachhaltigkeitspreises auf Bachelorstufe. Ebenso bewertet die Gutachtergruppe die interne und externe Kommunikation als geeignet, dem Thema langfristig Verbindlichkeit und Sichtbarkeit zu verleihen, zumal die Umsetzung partizipativ durch die gesamte Hochschule erfolgt und Nachhaltigkeit in Prozess- und Entwicklungsplänen verankert wurde.

Der Rektoratswechsel hat zusätzliche Akzente gesetzt, unter anderem mit der Einrichtung einer neuen Stabsstelle, wodurch die Themen teilweise personenspezifisch ausgestaltet sind; dennoch zeigt sich eine klare Haltung, dass Nachhaltigkeit als gemeinsame Aufgabe der gesamten Hochschule verstanden wird. Während einzelne Massnahmen noch im Aufbau sind, sieht die Gutachtergruppe keinen Hinweis auf ein ungenügendes oder unstrukturiertes Vorgehen. Zugleich fällt auf, dass der Aspekt der sozialen Nachhaltigkeit vorwiegend in der kommunikativen Arbeit sichtbar wird; eine künftige Ausweitung auf weitere Hochschulbereiche wäre aus Sicht der Gutachtergruppe wünschenswert, damit soziale Nachhaltigkeit die Hochschule zunehmend auch als innere Haltung prägt.

Die Gutachtergruppe hält die Auflage für erfüllt.

Auflage 2:

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

Beschreibung (Selbstbeurteilung)

Die HWZ zeigt im Bericht zur Auflagenerfüllung detailliert auf, welche Massnahmen in Bezug auf die Chancengleichheit sie mit welcher Wirkung umgesetzt hat und an welchen Projekten sie aktuell arbeitet. (Folgend: Auszug aus Bericht HWZ und Zusammenfassung.)

Um das Thema Chancengleichheit institutionell zu verankern, wurde ein dezentraler Ansatz verfolgt. Die Chancengleichheit wurde als Aufgabe in die Verantwortung aller Führungspersonen an der HWZ überführt. Das Fachwissen zur Chancengleichheit bauten sich die Führungspersonen durch eine gezielte hausinterne Schulung auf. Dadurch wird das Thema der Chancengleichheit mittelfristig zur selbstverständlichen Aufgabe einer jeden Führungskraft und Teil der Unternehmenskultur.

Personell fanden in der Erweiterten Schulleitung (ESL) Veränderungen auf mehreren Ebenen statt. Erstens wurde die Task Force (TF) als Entscheidungsgremium für die Übergangszeit vom Rektorenwechsel aufgelöst. Zweitens wurden die meisten Mitglieder der TF, inklusive der darin vertretenen Schulleitungsmitglieder, in die ESL integriert. Drittens wurde die ESL ausgewogen besetzt. Bestand die ESL vorher aus vier Frauen und neun Männern, besteht sie seit Mai 2025 aus zehn Frauen und zehn Männern. Somit ist die ESL bestmöglich ausgewogen besetzt. Personell wird zudem die ESL mit zwei Vertreterinnen aus den Sekretariaten der Aus- und Weiterbildung ergänzt. Da an der HWZ aktuell diese Funktionsstufe ausschliesslich weiblich besetzt ist, ist deren Vertretung in der ESL ein wichtiges Signal für den inklusiven Einbezug aller Hierarchiestufen. Geschlechterspezifische Bias der Hierarchiestufen haben somit keinen Einfluss mehr auf das Mitspracherecht der Mitarbeitenden an der HWZ.

Im Zuge des Rektorenwechsels wurde die institutionelle Verankerung der Forschung an der HWZ überarbeitet. Die Forschungskommission, wie sie im Selbstevaluationsbericht (zum Standard 3.1.) beschrieben und deren unausgewogene Verteilung von Mann und Frau bei der Reakkreditierung 2023 bemängelt wurde, wurde in dem Zuge der Veränderung aufgelöst. Neu ist die Forschung als Kernaufgabe eines jeden Eco-Systems (Departement) an der HWZ definiert. Die Schulleitung (SL) übernimmt eine koordinierende Funktion, z. B. bei der Vergabe von Forschungsgeldern. Unterstützt werden die Forschenden durch das Research Lab. Es bietet Dienstleistungen rund um die Forschung an, wie z. B. eine Paper Clinic. Das Research Lab entwickelte im Zuge der Reorganisation der Forschung ein angepasstes Forschungsförderungskonzept. Das Konzept unterscheidet fünf verschiedene Rollen, in denen Mitarbeitende sich gemäss ihren Kompetenzen in der Forschung einbringen können.

Die Stelle «Wissenschaftsmethodik & Forschung» stellt allen Mitarbeitenden eine aktuelle Liste der laufenden Forschungsprojekte zur Verfügung. In den monatlichen HWZ-internen Informationsmeetings («HWZ Next Level») werden zudem die laufenden Projekte gelistet. Anhand derer können sich forschungsinteressierte Mitarbeitende, die einer der oben genannten Stufen angehören, bei der Projektleitung um Mitarbeit anfragen. Dieses Konzept bietet jedem und jeder Mitarbeitenden unabhängig von der Position an der HWZ die Chance, sich in der Forschung einzubringen. Diese Unabhängigkeit der aktuellen Position an der HWZ hebt hierarchiebezogene ungleiche Verteilungen von Mann und Frau aus und bringt mehr Chancengleichheit bei der Beteiligung an der Forschung.

Die Rolle der Chancenbeauftragten wird durch die HR-verantwortliche Person bekleidet. Damit diese mehr Zeit für dieses Mandat hat, wurde per 1. Januar 2025 eine zusätzliche Person zu 40% im Bereich HR angestellt. Die Sichtbarkeit der Chancengleichheitsstelle wurde durch die

Abbildung im Organigramm erhöht. Organisatorisch ist die Chancengleichheitsstelle direkt dem Rektor unterstellt, was ihre strategische Bedeutung innerhalb der Hochschule unterstreicht. Diese Einbindung fördert eine institutionelle Verankerung von Chancengleichheit und Diversität. Zusätzlich war die Leitung der Chancengleichheitsstelle Mitglied der TF und ist seit deren Auflösung Mitglied der ESL. Dadurch ist sie in strategisch relevante Entscheidungen eingebunden und kann aktiv an der Entwicklung und Umsetzung von Massnahmen zur Förderung von Chancengleichheit mitwirken.

Die Chancengleichheitsstelle ist auf der HWZ-Website unter der Rubrik «Chancengleichheit» gut sichtbar und klar strukturiert aufgeführt. Diese Rubrik informiert über Diversity-Management, barrierefreies Studium sowie Massnahmen gegen Diskriminierung, sexuelle Belästigung und Mobbing. Die Informationen richten sich an Studierende, Dozierende und Mitarbeitende. Die HR-Leitung wird namentlich inklusive Foto als Ansprechperson für Chancengleichheit angeführt. Dies stärkt die Ansprechbarkeit. (HWZ Auflagenbericht S. 28) Das Beratungsangebot der Stelle Chancengleichheit ist umfassend. Sie hilft bei Diskriminierungserfahrungen, bei der Bewältigung von Herausforderungen bei der Vereinbarkeit von Studium oder Beruf mit Betreuungspflichten, bietet Vernetzungsmöglichkeiten für Frauen an der HWZ, unterstützt Personen, die sich in ihrer persönlichen Integrität verletzt fühlen. Auch das Thema sexuelle Belästigung wird explizit angesprochen.

Die HWZ bietet derzeit zwei Programme an, um weibliche Mitarbeitende auf zukünftige Führungsaufgaben vorzubereiten. Das erste Programm ist der CAS Women Leading Digital, den die HWZ seit 2023 durchführt. Dieser Zertifikatslehrgang richtet sich an Frauen, die eine Führungsposition innehaben oder anstreben und die digitale Transformation aktiv gestalten wollen. Sie setzen sich mit dem Thema Leadership auseinander, und reflektieren ihre eigenen und gesellschaftlich herangetragenen Biases als Frau mit Führungspotenzial. Sie vernetzen sich zudem mit Dozentinnen in Führungspositionen in der Wirtschaft. Voraussetzung für die Teilnahme am CAS sind ein Hochschulabschluss und zwei Jahre Berufserfahrung. Das zweite Programm ist das mentoring fff («Frauen für Führungspositionen») und wird von der ZHAW organisiert. Es richtet sich explizit an die Zürcher Fachhochschulen PHZH, ZHdK, HWZ, HfH und ZHAW, die den weiblichen Führungsnachwuchs fördern wollen. Das Programm baut darauf auf, dass eine Mentorin der teilnehmenden Hochschule sich einem Mentee des Programmes coachend zur Verfügung stellt. Für die Hochschule ergibt sich ein doppelter Gewinn: Sie fördert nicht nur den weiblichen Nachwuchs, sondern hebt weibliche Führungspersonen der eigenen Organisation als Vorbild hervor. In diesem Programm haben bisher drei weibliche Mentees und zwei weibliche Mentorinnen der HWZ teilgenommen. Die SL bespricht gemeinsam mit der Chancengleichheitsbeauftragten potenzielle Kandidatinnen, die dann direkt angefragt werden für eine Teilnahme.

Die HWZ ist seit April 2024 Mitglied des *Gislerprotokolls* – einer schweizweiten Initiative für chancengerechte, vielfältige und inklusive Kommunikation. Als Mitglied bekennt sich die HWZ zur Förderung der Gleichwertigkeit unterschiedlicher Lebensentwürfe und zur Sichtbarmachung von Diversität in Sprache, Marketing und Werbung. Mit dem Beitritt verfolgt die HWZ das Ziel, Gleichstellung systematisch und nachhaltig in ihrer Kommunikationspraxis zu verankern, dies über alle Kanäle hinweg.

Die unausgewogene Verteilung von Mann und Frau über die Hierarchiestufen konnte durch inklusive Entscheidungswege teilweise aufgehoben werden. Die HWZ nennt hierfür als Beispiele der neue Strategieprozess, die Partizipation an der Forschung und die Zusammensetzung der ESL.

Analyse

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die HWZ in Bezug auf die Chancengleichheit zahlreiche Massnahmen umgesetzt und weitere eingeleitet hat.

Besonders hervorzuheben sind dabei die neuen Strukturen, Schulungen und Prozesse, die geeignet sind, Chancengleichheit von einer isolierten Einzelrolle zu einer führungsnahen und breit geteilten Verantwortung zu entwickeln. Die ausgeglichene Besetzung der erweiterten Schulleitung und weiterer Gremien wird als ein wichtiger Fortschritt gewertet, der das frühere Defizit adressiert und im Zusammenspiel mit der gestiegenen internen Sichtbarkeit sowie der professionelleren Verankerung des Themas im HR eine kohärente Entwicklung erkennen lässt.

Die Gutachtergruppe würdigt, dass die Weiterentwicklung der Chancengleichheit sichtbar durch breit abgestützte und partizipative Prozesse getragen wird, wodurch eine stärkere institutionelle Verankerung ermöglicht wird. Weiterhin erkennt die Gutachtergruppe, dass die Umgestaltung der Führungs- und Entscheidungsstrukturen bereits erste kulturelle Impulse setzt, welche langfristig zu mehr Chancengerechtigkeit im Hochschulalltag beitragen können. Ebenso begrüsst die Gutachtergruppe die Stärkung des weiblichen Führungsnachwuchses, die Etablierung spezifischer Führungstrainings für Frauen in Führungspositionen sowie die Mitgliedschaft im Gislerprotokoll als sinnvolle Bestandteile einer mittel- und langfristigen kulturellen Weiterentwicklung.

Die HWZ hat zentrale Aspekte wie Diversity Management, barrierefreies Studium, Mobbing und verwandte Themen sichtbar auf ihrer Homepage verankert und entsprechende Beratungsangebote geschaffen, was zur Transparenz und Zugänglichkeit beiträgt. Positiv wird zudem gewertet, dass Entscheidungsprozesse zunehmend entkoppelt von Hierarchien stattfinden und die Meinungsbildungsprozesse der gesamten Hochschule berücksichtigt werden können. Die Besetzung der Hochschulleitung liegt weiterhin in der Verantwortung des neuen Rektors, dem die Gutachtergruppe viel Erfolg für einen chancengerechten Ausbau der Schulleitung wünscht. Angesichts der Vielzahl vielversprechender und bereits angestossener Massnahmen regt die Gutachtergruppe an, ein Instrumentarium zur Evaluation und Dokumentation der Wirksamkeit dieser Massnahmen zu entwickeln, um deren nachhaltigen Erfolg sicherzustellen.

Die Gutachtergruppe hält die Auflage für erfüllt.

2.2 Antrag der AAQ

Die HWZ hat fristgerecht den Bericht zur Auflagenerfüllung eingereicht. Die AAQ hat zwei Gutachter mandatiert, welche die Erfüllung der Auflagen gemäss Entscheid des Akkreditierungsrates überprüft haben. In ihrer Analyse kommen die Gutachter zum Schluss, dass die Auflagen erfüllt sind. Die Analyse der Gutachter ist vollständig und nachvollziehbar. Die AAQ unterstützt die Schlussfolgerung der Gutachter, dass die Auflagen erfüllt sind.

Die weiteren Veränderungen innerhalb der HWZ, die im Rahmen der Auflagenüberprüfung teilweise thematisiert wurden, die jedoch nicht direkt in Zusammenhang mit den beiden gesprochenen Auflagen stehen, werden im Rahmen der nächsten Reakkreditierung in den Blick genommen.

Die AAQ beantragt dem Schweizerischen Akkreditierungsrat die Erfüllung der Auflagen zu bestätigen.

2.3 Stellungnahme der Hochschule

Die HWZ hat ihre Stellungnahme am 10. Dezember 2025 eingereicht. Darin verdankt sie die Analyse der beiden Gutachter und den Antrag der AAQ. Die im Bericht erwähnten Hinweise zur weiteren Entwicklung der Nachhaltigkeit und auch der Chancengleichheit versteht die HWZ als konstruktive Impulse.



Teil C

Stellungnahme der Hochschule für Wirtschaft HWZ

10. Dezember 2025



AAQ
Christoph Grolimund
Effingerstrasse 15
Postfach
3001 Bern, Schweiz

Von Prof. Dr. Brian P. Rüeger
Tel. +41 43 322 26 00
E-Mail brian.rueeger@fh-hwz.ch
Datum Zürich, 10.12.2025

Betreff: Stellungnahme der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) zum Bericht der Auflagenprüfung vom 02.12.2025

Sehr geehrter Herr Grolimund

Die HWZ dankt der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung (AAQ) sowie dem Gutachtertteam für die sorgfältige Prüfung und begrüsst den Befund, dass beide Auflagen des Akkreditierungsentscheids vom 22. September 2023 als erfüllt beurteilt werden.

1. Auflage 1: Nachhaltigkeitsziele und Massnahmenplan

Die HWZ nimmt die positive Würdigung der strategischen und operativen Weiterentwicklung im Bereich Nachhaltigkeit mit Dank zur Kenntnis. Besonders hervorzuheben sind:

- die systematische Verankerung von Nachhaltigkeit in Strategie, Prozessen und Gremien,
- das partizipative Vorgehen in der Strategieentwicklung,
- die erweiterte Integration von Nachhaltigkeit in Curricula und Forschung.

Den Hinweis zur weiteren Stärkung der sozialen Nachhaltigkeit berücksichtigt die HWZ im laufenden Strategie- und Umsetzungsprozess.

Die HWZ nimmt mit Dank zur Kenntnis, dass die Auflage als erfüllt beurteilt wird.

2. Auflage 2: Umsetzung der Grundsätze der Chancengleichheit

Die HWZ freut sich über die positive Beurteilung der strukturellen und kulturellen Entwicklungen. Hervorgehoben werden insbesondere:

- die verankerte Verantwortlichkeit in den Führungsstrukturen,
- die gestärkte Rolle der Chancengleichheitsstelle,
- die ausgewogene Besetzung der erweiterten Schulleitung,
- die inklusiven Forschungs- und Entwicklungsprozesse,
- die Programme zur Förderung weiblicher Führungskräfte.

Die Empfehlung zur Einführung eines Instruments zur Wirkungsmessung wird aufgenommen; ein entsprechendes Konzept befindet sich in Erarbeitung.

Auch hier nimmt die HWZ mit Dank zur Kenntnis, dass die Auflage als erfüllt beurteilt wird.

3. Gesamtergebnis und Ausblick

Die HWZ dankt der AAQ für die klare Bestätigung der Auflagenerfüllung. Die Hinweise des Gutachtens versteht die Hochschule als konstruktive Impulse für die Weiterentwicklung. Die laufenden Initiativen in den Bereichen Nachhaltigkeit, Chancengleichheit und Organisationsentwicklung werden 2026 konsequent fortgeführt und transparent dokumentiert.

4. Schlussbemerkung

Die HWZ bekräftigt ihre Verpflichtung zu einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung im Sinne des HFKG und dankt dem Schweizerischen Akkreditierungsrat, der AAQ und dem Gutachterteam für die konstruktive Zusammenarbeit.

Mit freundlichen Grüßen

Hochschule für Wirtschaft Zürich

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'B. Rüeger', is positioned above the typed name.

Prof. Dr. Brian Rüeger
Rektor HWZ

AAQ
Effingerstrasse 15
Postfach
CH-3001 Bern

www.aaq.ch

