

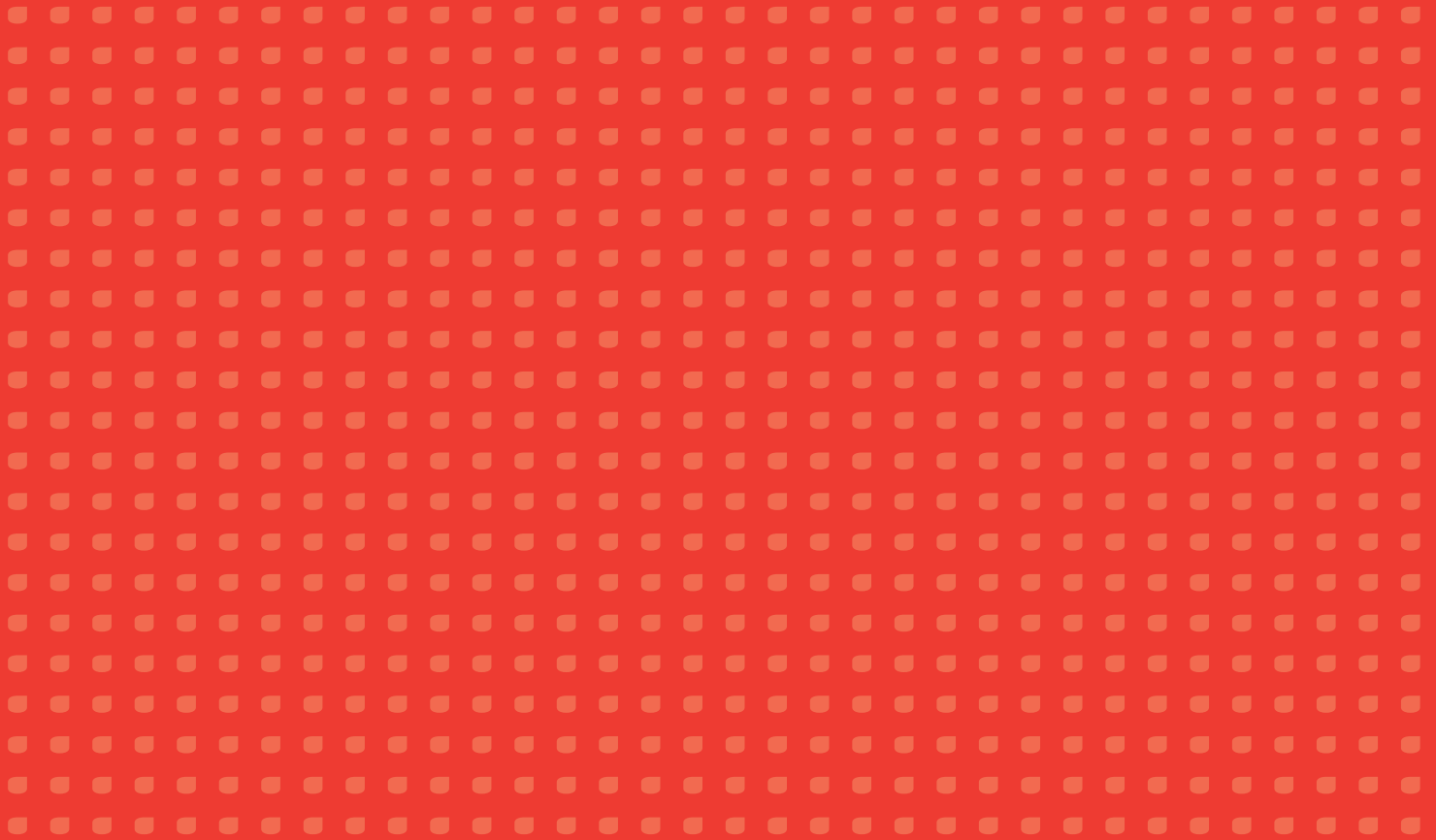


schweizerische agentur  
für akkreditierung  
und qualitätssicherung

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 Zug

Bericht der externen Evaluation | 29.10.2021



## **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 Pädagogischen Hochschule Zug



## **Teil A**

# **Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates**

24.09.2021



**Kopie**

Akkreditierungsentscheid  
des Schweizerischen Akkreditierungsrats

**Institutionelle Akkreditierung der  
Pädagogischen Hochschule Zug**

**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 Zug (PH Zug) hat mit Schreiben vom 17.09.2019 ein Akkreditierungsgesuch als pädagogische Hochschule beim Akkreditierungsrat eingereicht.

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

Der Akkreditierungsrat hat am 6. Dezember 2019 Eintreten auf das Gesuch der PH Zug entschieden und die Unterlagen an die AAQ weitergeleitet.

Die AAQ hat das Verfahren am 8. Juni 2020 eröffnet.

Die von der AAQ eingesetzte Gutachtergruppe hat auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts vom 20. Januar 2021 und der Vor-Ort-Visite vom 5.-6. Mai 2021 an der PH Zug geprüft, ob die Qualitätsstandards nach HFKG erfüllt sind, und einen entsprechenden Bericht verfasst (vorläufiger Bericht der Gutachtergruppe vom 28. Juni 2021).

Die AAQ hat gestützt auf die verfahrensrelevanten Unterlagen, insbesondere den Selbstbeurteilungsbericht und den vorläufigen Bericht der Gutachtergruppe, den Entwurf des Akkreditierungsantrags formuliert und der PH Zug am 28. Juni 2021 zur Stellungnahme vorgelegt.

Die PH Zug hat am 15. Juli 2021 zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Akkreditierungsantrag der AAQ Stellung genommen.

Aufgrund der Stellungnahme der PH Zug hat die Gutachtergruppe ihren Bericht mit Datum vom 9. August 2021 angepasst und die AAQ hat den Akkreditierungsantrag mit Datum vom 9. August 2021 fertiggestellt.

Die AAQ hat mit Schreiben vom 9. August 2021 beim Schweizerischen Akkreditierungsrat Antrag auf Akkreditierung der Hochschule eingereicht und dem Akkreditierungsrat den begründeten Antrag der Agentur, den Bericht der Gutachtergruppe, die Stellungnahme der Hochschule und ihren Selbstbeurteilungsbericht übermittelt.

### III. Erwägungen

#### 1. *Bewertung der Gutachtergruppe*

Auf der Grundlage der Analyse aller vom HFKG vorgesehenen Standards stellt die Gutachtergruppe fest, dass die PH Zug über ein Qualitätssicherungssystem verfügt, welches alle Bereiche der Hochschule erfasst. Ausserdem pflege die PH Zug eine Kultur des Dialogs, welche zu einer gelebten Qualität und einem hohen Engagement der Angehörigen der Hochschule führe. Die Kommunikation erfolge zielgruppengerecht und über diverse Kanäle, was zu einer offenen Kommunikationskultur beitrage. Die Profilierung in den Bereichen Lehre, Forschung und Dienstleistung sei dem Hochschultyp «Pädagogische Hochschule» angemessen und die Ressourcen würden sorgfältig eingesetzt.

Dennoch erkennt die Gutachtergruppe in einigen Bereichen auch Verbesserungspotential: Insbesondere verweist sie auf die Notwendigkeit einer umfassenden Qualitätssicherungsstrategie und eines Kennzahlencockpits.

Bezüglich der Nutzung von Kennzahlen für strategische Entscheide kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die PH Zug zwar relevante Daten erhebt, diese jedoch mehr dem Bedarf der einzelnen Einheiten als der Hochschule insgesamt entsprechen. Die Daten werden auch direkt innerhalb der einzelnen Einheiten aufbereitet. Die Gutachtergruppe empfiehlt der PH Zug daher ein Kennzahlencockpit als Managementtool, um diese Daten einfacher zusammenzuführen und auf deren Basis strategische Entscheide treffen zu können. Die PH Zug verfügt gemäss Gutachtergruppe zwar über ein QM-Konzept, allerdings fehle eine umfassende Strategie. Weiter soll ein schlüssiges Evaluationskonzept erstellt werden, um alle Leistungsbereiche gleichermassen im QM-System zu verankern. Das heutige QM-System wurde 2018 auf Basis bestehender Elemente erarbeitet und im Hinblick auf den Akkreditierungsprozess 2020 aktualisiert. Nach Überprüfung aller Standards schlägt die Gutachtergruppe eine Akkreditierung der PH Zug mit folgenden Auflagen vor:

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.

Erwägungen der Gutachtergruppe gemäss Bericht AAQ: In ihrer Analyse zu Standard 1.1 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die PH Zug zwar ein QM-Konzept erarbeitet hat, sie

vermisst indes eine eigentliche Qualitätssicherungsstrategie. Die Gutachtergruppe empfiehlt eine Auflage, die sie mit Standard 5.1 verbindet, um die Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie sicherzustellen:

Auflage 1: Die PH Zug formuliert und publiziert eine hochschulweite Qualitätssicherungsstrategie.

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.

Erwägungen der Gutachtergruppe gemäss Bericht AAQ: In ihrer Analyse zu Standard 2.2 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss: Die PH Zug erhebt relevante Daten, «jedoch werden diese in den einzelnen Einheiten aufbereitet und könnten bzw. sollten einfacher zusammengeführt werden. Auch ist die strategische Steuerung auf Basis der Daten für die Gutachtenden nicht durchgängig erkennbar. Die Gutachterinnen und Gutachter haben den Eindruck, dass viele Entscheidungen diskursiv getroffen werden und dass die Kompetenzen in den einzelnen Einheiten (Leistungsbereiche, Bereiche) liegen. Ein Kennzahlencockpit als Managementtool könnte der PH Zug helfen, Daten «auf Knopfdruck» zusammenzuführen und auf dieser Basis formalisierte und strategische Entscheide zu treffen.» Die Gutachtergruppe empfiehlt eine Auflage:

Auflage 2: Die PH Zug überprüft ihre Kennzahlen, führt diese z. B. in Form eines Kennzahlencockpits – zusammen um sie für strategische Entscheide nutzbar zu machen.

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

Erwägungen der Gutachtergruppe gemäss Bericht AAQ: In ihrer Analyse zu Standard 3.2 stellt die Gutachtergruppe fest, dass die Evaluationstätigkeit der PH Zug im QM-Konzept eine Grundlage hat und dass die Ergebnisse in einem Bericht in einen hochschulübergreifenden Kontext gebracht werden. Die Gutachtergruppe vermisst jedoch ein stringentes Evaluationskonzept, das für alle Leistungsbereiche gleichermaßen den Rahmen bildet. Die Gutachtergruppe empfiehlt eine Auflage:

Auflage 3: Die PH Zug verfasst ein stringentes Evaluationskonzept, welches alle Leistungsbereiche erfasst.

## 2. Akkreditierungsantrag der AAQ

Die AAQ hält in ihrem Akkreditierungsantrag fest, dass die Analyse der Gutachtergruppe sich auf alle Standards bezieht und die Schlussfolgerungen nachvollziehbar sind. Die AAQ stellt weiter fest, dass die vorgeschlagenen Auflagen geeignet sind, um den festgestellten Bedarf an Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems sicherzustellen.

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

- den Selbstbeurteilungsbericht der PH Zug

- den Bericht der Gutachtergruppe
- die Stellungnahme der PH Zug

die Akkreditierung der PH Zug mit drei Auflagen:

- Auflage 1 (zu Standard 1.1 in Verbindung mit 5.1):  
Die PH Zug formuliert und publiziert eine hochschulweite Qualitätssicherungsstrategie.
- Auflage 2 (zu Standard 2.2):  
Die PH Zug überprüft ihre Kennzahlen, führt diese z. B. in Form eines Kennzahlencockpits zusammen, um sie für strategische Entscheide nutzbar zu machen.
- Auflage 3 (zu Standard 3.2):  
Die PH Zug verfasst ein stringentes Evaluationskonzept, welches alle Leistungsbereiche erfasst.

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

Die AAQ schlägt vor, die Überprüfung der Aufgabenerfüllung im Rahmen einer «sur dossier»-Prüfung durch zwei Gutachtende der ursprünglichen Gutachtergruppe vornehmen zu lassen.

### 3. Stellungnahme der PH Zug

Die PH Zug zeigt in einer umfassenden Stellungnahme auf, wie sie beabsichtigt, die Auflagen umzusetzen und bedankt sich bei den Gutachterinnen und Gutachtern wie auch bei den Projektleitern der AAQ. Die gemachten Auflagen sind für die PH Zug grösstenteils nachvollziehbar und sie anerkennt insbesondere die Notwendigkeit einer umfassenden QM-Strategie. Sie nimmt zu den einzelnen Auflagen wie folgt Stellung:

*Auflage 1: Die PH Zug formuliert und publiziert eine hochschulweite Qualitätssicherungsstrategie.*

Bezüglich Auflage 1 zu Standard 1.1 fragt sich die PH Zug, ob das Dokument «Qualitätsmanagement-Konzept» nicht einfach den falschen Titel trage, da andere akkreditierte Hochschulen inhaltlich ähnliche Dokumente als «Qualitätssicherungsstrategie» führen würden. Bezüglich der Sichtbarmachung und öffentlichen Kommunikation der Qualitätsstrategie anerkennt die PH Zug jedoch, dass die vorliegenden Dokumente hierzu wenig geeignet sind und es zu diesem Zweck einer Überarbeitung derselben bedarf. Die PH Zug akzeptiert die Auflage daher im Sinne der Notwendigkeit, die in den bestehenden Dokumenten vorhandenen Elemente der QS-Strategie in einem gesonderten und für die Veröffentlichung geeigneten Papier mit dem Titel «Qualitätssicherungsstrategie» zusammenzustellen.

*Auflage 2: Die PH Zug überprüft ihre Kennzahlen, führt diese z. B. in Form eines Kennzahlencockpits – zusammen um sie für strategische Entscheide nutzbar zu machen.*

Diese Auflage widerspiegelt das Ergebnis des Selbstbeurteilungsberichts der PH Zug und ist für die Hochschulleitung somit nachvollziehbar.

Ursprüngliche Auflage 3 (gemäss Gutachtergruppe und AAQ): *Die PH Zug verfasst ein stringentes Evaluationskonzept, welches alle Leistungsbereiche und alle Bereiche erfasst.*

Die PH Zug ist damit einverstanden, dass die je Leistungsbereich separat festgelegten Evaluationskonzepte in einem Gesamtkonzept zusammengeführt werden sollen. Da sich das Evaluationskonzept ausschliesslich auf Forschung, Lehre und Dienstleistung bezieht und die Leistungen der internen Hochschulverwaltung nicht Gegenstand von Standard 3.1 sind, beantragt die PH Zug in ihrer Stellungnahme, Auflage 3 wie folgt anzupassen:

*Die PH Zug verfasst ein stringentes Evaluationskonzept, welches alle Leistungsbereiche erfasst.*

Die Gutachtergruppe und die AAQ haben die Begründung der durch die PH Zug beantragten Änderung nachverfolgt und übernommen. Schlussendlich wurde die Auflage 3 in ihrem Antrag an dem Akkreditierungsrat in diesem Sinn geändert.

#### 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 PH Zug 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 PH Zug über ein Qualitätssicherungssystem, welches alle Bereiche der PH Zug erfasst und erlaubt, die Ziele der PH Zug als Pädagogische Hochschule zu erreichen.

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

#### IV. Entscheid

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

1. Die Pädagogische Hochschule Zug (PH Zug) ist akkreditiert als Pädagogische Hochschule unter nachstehenden Auflagen:
  - 1.1 Die PH Zug formuliert und publiziert eine hochschulweite Qualitätssicherungsstrategie.
  - 1.2 Die PH Zug überprüft ihre Kennzahlen, führt diese – z.B. in Form eines Kennzahlcockpits – zusammen um sie für strategische Entscheide nutzbar zu machen.
  - 1.3 Die PH Zug verfasst ein stringentes Evaluationskonzept, welches alle Leistungsbereiche erfasst.



2. Die PH Zug muss dem Akkreditierungsrat innerhalb von 24 Monaten ab Entscheid des Akkreditierungsrats, d.h. bis zum 23. September 2023, Bericht über die Erfüllung der Auflagen erstatten.
3. Die Überprüfung der Aufgabenerfüllung erfolgt im Rahmen einer «sur dossier» durch 2 Gutachtende der ursprünglichen Gutachtergruppe.
4. Der Schweizerische Akkreditierungsrat erteilt die Akkreditierung für eine Dauer von sieben Jahren ab dem Datum des Entscheids, d. h. bis zum 23. September 2028.
5. Der Schweizerische Akkreditierungsrat veröffentlicht die Akkreditierung in elektronischer Form auf [www.akkreditierungsrat.ch](http://www.akkreditierungsrat.ch).
6. Der Schweizerische Akkreditierungsrat stellt der PH Zug eine Urkunde aus.
7. Die PH Zug erhält das Recht, das Siegel «Institutionell akkreditiert nach HFKG für 2021-2028» zu verwenden.

Bern, 24. September 2021

Präsident des Schweizerischen  
Akkreditierungsrats



Prof. Dr. Jean-Marc Rapp

**Rechtsmittelbelehrung**

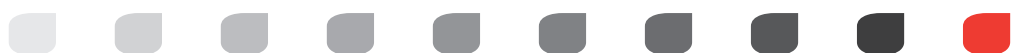
Gegen diese Verfügung kann innert 30 Tagen nach der Eröffnung beim Bundesverwaltungsgericht, Postfach, 9023 St. Gallen Beschwerde geführt werden.



## **Teil B**

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

09.08.2021



## 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 .....	3
3.7	Stellungnahme der PH Zug .....	4
4	Akkreditierungsantrag der AAQ .....	4
4.1	Ausgangslage .....	4
4.2	Erwägungen .....	5
4.3	Antrag .....	6

## 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. August 2018) konkretisiert die Voraussetzungen für die Akkreditierung gemäss Artikel 30 HFKG; sie präzisiert die Verfahrensregeln und die Qualitätsstandards.

## 2 Ziel und Gegenstand

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

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

## 3 Verfahren

### 3.1 Eintreten

Die Akkreditierungsverordnung HFKG bestimmt im Artikel 4 Absatz 1 und 2 die Voraussetzungen für die Zulassung zum Akkreditierungsverfahren und sieht eine Entscheidung auf Eintreten des Schweizerischen Akkreditierungsrats vor.

Die PH Zug war bereits vor Inkrafttreten des HFKG eine öffentlich-rechtliche Pädagogische Hochschule nach kantonalem Recht. Sie erfüllt damit die Voraussetzungen nach Artikel 4 Absatz 2 der Akkreditierungsverordnung und wurde ohne Prüfung der Voraussetzungen nach Artikel 4 Absatz 1 zum Verfahren der institutionellen Akkreditierung zugelassen.

### 3.2 Zeitplan

06.12.2019	Eintreten
08.06.2020	Eröffnungs- und Planungssitzung

26.02.2021	Abgabetermin des Selbstbeurteilungsberichts
13.04.2021	Vorvisite
05.–06.05.2021	Vor-Ort-Visite
28.06.2021	Vorläufiger Bericht der Gutachtergruppe und Akkreditierungsantrag der AAQ
15.07.2021	Stellungnahme der PH Zug
09.08.2021	Definitiver Bericht der Gutachtergruppe und Akkreditierungsantrag der AAQ
24.09.2021	Akkreditierungsentscheid durch den Schweizerischen Akkreditierungsrat
29.10.2021	Publikation Bericht externe Evaluation auf der Website der AAQ

### 3.3 Gutachtergruppe

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

Die Longlist wurde vom Schweizerischen Akkreditierungsrat am 26. Juni 2020 genehmigt.

Die AAQ hat die Gutachtergruppe daraufhin mit folgenden Personen besetzt und die PH Zug mit Schreiben vom 11. September 2020 darüber informiert:

- **Dr. Silvia Deplazes**, Leiterin Abteilung Weiterbildung PH Graubünden
- **Dr. Regula Imhof**, Leiterin Stabsstelle Qualitätsmanagement, ZHAW School of Management and Law
- **Prof. Dr. Elgrid Messner**, Rektorin, PH Steiermark, **Vorsitzende der Gutachtergruppe**
- **Thomas Minder**, Präsident VSLCH, Schulleiter Eschlikon
- **Hannah Wildhirt**, Studierende Sekundarstufe 1, PH Luzern

Frau Prof. Elgrid Messner hat den Vorsitz der Gruppe übernommen.

### 3.4 Selbstbeurteilungsbericht

Die PH Zug reichte ihren Selbstbeurteilungsbericht (SEB) fristgerecht bei der AAQ ein.

Für die Erarbeitung des Berichts wurde insbesondere auf *Leitbild und Strategie 2019–2026*, das QM-Konzept sowie den QM-Bericht 2019 zurückgegriffen. Die *Projektsteuerung* für die institutionelle Akkreditierung lag während des Selbstbeurteilungsprozesses bei der Hochschulleitung. Die Verantwortlichen der Leistungsbereiche und Bereiche wurden regelmässig von der *Projektleitung* über den Stand informiert und bei Bedarf mit einbezogen. Die Projektleitung wurde von der Generalsekretärin und den Verantwortlichen für das QM wahrgenommen und wurde von einem Beratungsunternehmen unterstützt. Ein *erweitertes Projektteam*, das sich aus Mitgliedern der Kommission Qualität, dem Präsidenten der Mitarbeitendenorganisation MO und für einige Bereiche der StudOrg zusammensetzte, arbeitete am Selbstbeurteilungsbericht partiell mit.

Die Hauptverantwortlichen und das erweiterte Projektteam erstellten in einem ersten Schritt Beschreibung, Analysen und Bewertungen der Standards – unter Einbezug verschiedener Expertisen aus den Leistungsbereichen und Bereichen. In neun Sitzungen äusserten sich Vertretende aus allen Anspruchsgruppen, auch aus dem Hochschulrat, der MO und der Studierenden, zum Berichtsentwurf. Die Ergebnisse flossen in den Bericht ein. Verabschiedet wurde der Selbstbeurteilungsbericht im Dezember 2020 von der Hochschulleitung und im Januar 2021 wurde er vom Hochschulrat zur Kenntnis genommen. (SEB S. 7–8)

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

Die Vorvisite als auch die Vor-Ort-Visite wurden aufgrund der Covid-19-Pandemie virtuell durchgeführt.

Die Vorvisite fand wie geplant am 14. April 2021 statt. In einem ersten Teil stellte die AAQ den Gutachterinnen und Gutachtern die Hochschullandschaft Schweiz sowie die Ziele, Rahmenbedingungen und Instrumente der institutionellen Akkreditierung in der Schweiz vor. Ebenfalls wurden die Rollen der Gutachterinnen und Gutachter, der Vorsitzenden der Gutachtergruppe und der AAQ geklärt. Vonseiten der PH Zug präsentierte die Rektorin, Prof. Esther Kamm die Spezifika der PH Zug und ihres QM-Systems.

Der zweite Teil des Vormittags galt der inhaltlichen Vorbereitung der Vor-Ort-Visite: Die Gutachterinnen und Gutachter analysierten den Selbstbeurteilungsbericht der PH Zug, identifizierten Themenbereiche für die Vor-Ort-Visite und bereiteten die Rückmeldung für das erste Gespräch mit der Hochschulleitung vor. Darüber hinaus stellten sie die Liste der zur Nachlieferung gewünschten Materialien zusammen.

Am Nachmittag fand das Gespräch zwischen der Gutachtergruppe und der Hochschulleitung, der erweiterten Hochschulleitung sowie den Verantwortlichen für die institutionelle Akkreditierung statt. Die Vorsitzende der Gutachtergruppe gab eine erste Rückmeldung zum Selbstbeurteilungsbericht und skizzierte Themen, die voraussichtlich an der Vor-Ort-Visite weiter vertieft werden sollten. Die Gutachterinnen und Gutachter konnten erste Fragen vertiefen. Des Weiteren benannte die Gutachtergruppe die nachzureichenden Materialien.

Die Gutachtergruppe bat um folgende ergänzende Dokumente:

- Kennzahlenbericht
- F&E-Reporting
- Liste der Mitarbeitenden mit Angaben zu ihrer Qualifikation und ihrem Anstellungsbereich

Die Gutachtenden wünschten ausserdem Zugang zum *Intranet*, um sich ein besseres Bild davon machen zu können, welche Inhalte des Qualitätsmanagements den Studierenden mitgeteilt werden.

Die Gespräche an der Vor-Ort-Visite waren von einer Offenheit geprägt, die allseits geschätzt wurde. Trotz der erschwerten Umstände einer digitalen Durchführung konnten sich die Gutachterinnen und Gutachter ein gutes Bild der PH Zug machen. Seitens der PH Zug war die Vor-Ort-Visite bestens organisiert.

### **3.6 Bericht der Gutachtergruppe**

Der Bericht der Gutachtergruppe lag zeitgerecht vor und konnte am 28. Juni 2021, zusammen mit dem Akkreditierungsantrag der AAQ, der PH Zug zur Stellungnahme vorgelegt werden.

Nach Eingang der Stellungnahme haben die Gutachtenden und Gutachter die Auflage 3 geprüft; sie haben den Änderungswunsch der PH Zug als nachvollziehbar und legitim betrachtet und die Auflage entsprechend angepasst.

### **3.7 Stellungnahme der PH Zug**

Die PH Zug hat am 15. Juli 2021 ihre Stellungnahme zum Bericht bei der AAQ eingereicht. Darin bedankt sie sich bei den Gutachterinnen und Gutachtern und Projektleiterinnen AAQ für die professionelle und anregende Zusammenarbeit und die sorgfältige Auseinandersetzung mit dem QM-System. Die Hochschulleitung freut sich über die Anerkennung der Qualitäten der QM-Arbeit an der PH Zug; sie werde die Arbeiten in diesem Sinne weiterführen.

Die HS legt in ihrer Stellungnahme dar, dass sie die Auflagen erfüllen wird. Bei Auflage 3 liefert die PH Zug eine Argumentation für eine Anpassung der Auflage.

Darüber hinaus schreibt die PH Zug in ihrer Stellungnahme, dass die Empfehlungen wichtige Hinweise geben und in hohem Masse mit den laufenden oder geplanten Hochschulentwicklungen übereinstimmen (vgl. Teil D: Stellungnahme PH Zug).

## **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.

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

### **4.1 Ausgangslage**

«Die Pädagogische Hochschule Zug (PH Zug) ist seit dem 1. August 2013 eine eigenständige, kantonale Hochschule. Sie ging aus dem Konkordat der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz hervor, welches 2013 aufgelöst wurde und blickt insgesamt auf eine rund 150-jährige Geschichte der Lehrerinnen- und Lehrerausbildung zurück.

Im schweizweiten Vergleich gehört die PH Zug mit rund 350 Studierenden und 120 Mitarbeitenden zu den kleinen PHs. Sie ist lokal verankert und gleichzeitig international ausgerichtet. Die PH Zug wird von ihrem Trägerkanton mit Leistungsauftrag über ein Globalbudget geführt. 2019 deckte der Kantonsbeitrag 37 % des Gesamtaufwandes ab.

Ihr Leistungsangebot umfasst Aus- und Weiterbildung, Forschung & Entwicklung sowie Dienstleistung. Sie erfüllt damit einen kantonalen vierfachen Leistungsauftrag. Organisiert ist die PH Zug in drei Leistungsbereiche (erstens Ausbildung, zweitens Forschung & Entwicklung und drittens Weiterbildung, Dienstleistung und Beratung), die den vierfachen Leistungsauftrag gemeinsam verantworten und ausrichten.» (Teil C, S. 1)

## 4.2 Erwägungen

### *Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe*

Die Gutachtergruppe stellt der Pädagogischen Hochschule Zug in ihrer abschliessenden Beurteilung ein gutes Zeugnis aus. Sie stellt fest, dass die PH Zug über ein Qualitätssicherungssystem verfüge, das alle Bereiche der Hochschule erfasse, und dass die PH Zug eine Dialogkultur pflege, die zu einer gelebten Qualität sowie einem hohen Engagement der Angehörigen der Hochschule führe; dass die Governance geeignet sei, den Auftrag der PH Zug zu erfüllen; dass die Aktivitäten der PH Zug in Lehre, Forschung und Dienstleistung profiliert seien und dem Hochschultyp «Pädagogische Hochschule» entsprächen; dass die Ressourcen angemessen seien und sorgfältig eingesetzt würden; dass die PH Zug zielgruppengerecht über diverse Kanäle kommuniziere und eine offene Kommunikationskultur pflege.

Die Gutachtergruppe stellt in ihrer abschliessenden Gesamtwertung auch eine Reihe von Herausforderungen fest, die die PH Zug zu bewältigen hat. Die Gutachtergruppe verweist auf die Notwendigkeit einer Qualitätssicherungsstrategie und eines Kennzahlencockpits sowie die Wünschbarkeit einer Erweiterung der Hochschulleitung. Weiter hält die Gutachtergruppe ein schlüssiges Evaluationskonzept für notwendig, um alle Leistungsbereiche gleichermassen im QM-System zu verankern. Die Personalstrategie könne weiter geschärft werden und die Qualitätssicherungsstrategie werde auch kommuniziert werden müssen.

Insgesamt kommt die Gutachtergruppe mit ihren Analysen und Bewertungen zum Schluss, dass die Pädagogische Hochschule über ein Qualitätssicherungssystem verfüge, das alle Bereiche und Prozesse der Hochschule erfasse. Die Gutachtergruppe hält folglich die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung nach Artikel 30 HFKG für gegeben.

Raum für Entwicklung sieht die Gutachtergruppe im Hinblick auf drei Bereiche:

- Qualitätssicherungsstrategie und ihre Kommunikation (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 7, Standard 1.1 in Verbindung mit Standard 5.1)
- Kennzahlen und ihre Nutzung für strategische Entscheide (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 7, Standard 2.2)
- Konzept der Evaluationen (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 1, Standard 3.2)

und formuliert drei Auflagen.

In ihrer Analyse zu Standard 1.1 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die PH Zug zwar ein QM-Konzept erarbeitet hat, sie vermisst indes eine eigentliche Qualitätssicherungsstrategie (Teil C, S. 6). Die Gutachtergruppe empfiehlt eine Auflage, die sie mit Standard 5.1 verbindet, um die Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie sicherzustellen:

Auflage 1 (zu Standard 1.1 in Verbindung mit 5.1):

Die PH Zug formuliert und publiziert eine hochschulweite Qualitätssicherungsstrategie.

In ihrer Analyse zu Standard 2.2 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss: Die PH Zug erhebt relevante Daten, «jedoch werden diese in den einzelnen Einheiten aufbereitet und könnten bzw. sollten einfacher zusammengeführt werden. Auch ist die strategische Steuerung auf Basis der Daten für die Gutachtenden nicht durchgängig erkennbar. Die Gutachterinnen und Gutachter haben den Eindruck, dass viele Entscheidungen diskursiv getroffen werden und dass die Kom-



petenzen in den einzelnen Einheiten (Leistungsbereiche, Bereiche) liegen. Ein Kennzahlencockpit als Managementtool könnte der PH Zug helfen, Daten «auf Knopfdruck» zusammenzuführen und auf dieser Basis formalisierte und strategische Entscheide zu treffen.» (Teil C, S. 13). Die Gutachtergruppe empfiehlt eine Auflage:

Auflage 2 (zu Standard 2.2):

Die PH Zug überprüft ihre Kennzahlen, führt diese – z. B. in Form eines Kennzahlencockpits – zusammen um sie für strategische Entscheide nutzbar zu machen.

In ihrer Analyse zu Standard 3.2 stellt die Gutachtergruppe fest, dass die Evaluationstätigkeit der PH Zug im QM-Konzept eine Grundlage hat und dass die Ergebnisse in einem Bericht in einen hochschulübergreifenden Kontext gebracht werden. Die Gutachtergruppe vermisst jedoch ein stringentes Evaluationskonzept, das für alle Leistungsbereiche gleichermassen den Rahmen bildet. Die Gutachtergruppe empfiehlt eine Auflage:

Auflage 3 (zu Standard 3.2):

Die PH Zug verfasst ein stringentes Evaluationskonzept, welches alle Leistungsbereiche erfasst.

#### *Würdigung der Erwägung der Gutachtergruppe*

Die AAQ stellt fest, dass die Gutachtergruppe alle Standards geprüft hat. Die Bewertungen der Gutachtergruppe und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen sind schlüssig und kohärent aus den Standards hergeleitet. Die AAQ stellt weiter fest, dass die vorgeschlagenen Auflagen geeignet sind, um den festgestellten Bedarf an Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems sicherzustellen.

### **4.3 Antrag**

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

– *Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe a und c*

Die Analyse der Standards gemäss Akkreditierungsverordnung durch die Gutachtergruppe zeigt, dass die PH Zug die Voraussetzungen nach Buchstabe a Ziffer 1-7 sowie Buchstabe c erfüllt bzw. nach der Erfüllung der Auflagen erfüllt haben wird.

– *Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b*

Die Anforderungen nach Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b sind für eine Pädagogische Hochschule nicht anwendbar.

Die AAQ beantragt, gestützt auf den Selbstbeurteilungsbericht der PH Zug, die Analyse und die Akkreditierungsempfehlung im Bericht der Gutachtergruppe sowie die Stellungnahme der PH Zug, die Akkreditierung der PH Zug als «Pädagogische Hochschule» nach Artikel 29 HFKG mit 3 Auflagen:

Auflage 1 (zu Standard 1.1 in Verbindung mit 5.1):

Die PH Zug formuliert und publiziert eine hochschulweite Qualitätssicherungsstrategie.

Auflage 2 (zu Standard 2.2):

Die PH Zug überprüft ihre Kennzahlen, führt diese – z. B. in Form eines Kennzahlencockpits – zusammen um sie für strategische Entscheide nutzbar zu machen.

Auflage 3 (zu Standard 3.2):

Die PH Zug verfasst ein stringentes Evaluationskonzept, welches alle Leistungsbereiche erfasst.

Die AAQ hält eine Frist von 2 Jahren für die Erfüllung der Auflagen für angemessen.

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



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

09.08.2021



## Inhalt

1	Die Pädagogische Hochschule Zug.....	1
2	Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren.....	3
3	Das Qualitätssicherungssystem der PH Zug .....	3
4	Analyse der Übereinstimmung mit den Qualitätsstandards .....	5
5	Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems.....	32
6	Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems .....	33
7	Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe.....	34

## 1 Die Pädagogische Hochschule Zug

Die Pädagogische Hochschule Zug (PH Zug) ist seit dem 1. August 2013 eine eigenständige kantonale Hochschule. Sie ging aus dem Konkordat der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz hervor, welches 2013 aufgelöst wurde und blickt insgesamt auf eine rund 150-jährige Geschichte der Lehrerinnen- und Lehrerausbildung zurück.

Im schweizweiten Vergleich gehört die PH Zug mit rund 350 Studierenden und 120 Mitarbeitenden zu den kleinen PHs. Sie ist lokal verankert und gleichzeitig international ausgerichtet. Die PH Zug wird von ihrem Trägerkanton mit Leistungsauftrag über ein Globalbudget geführt. 2019 deckte der Kantonsbeitrag 37% des Gesamtaufwandes ab.

Ihr Leistungsangebot umfasst Aus- und Weiterbildung, Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistung. Sie erfüllt damit einen kantonalen vierfachen Leistungsauftrag. Organisiert ist die PH Zug in drei Leistungsbereiche (erstens Ausbildung, zweitens Forschung & Entwicklung sowie drittens Weiterbildung, Dienstleistungen und Beratung), die den vierfachen Leistungsauftrag gemeinsam verantworten und ausrichten.

Im Portfolio **Ausbildung** führt die PH Zug Angebote für die ersten beiden Zyklen der Volksschule: die Bachelorstudiengänge Kindergarten/ Unterstufe (Kindergarten und 1.–3. Klasse der Primarstufe) und Primarstufe (1–6) plus mögliche Stufenerweiterung. Die aktuellen Schwerpunkte in der Ausbildung betreffen neue Wege des Lehrens und Lernens, Digitalisierung und überfachliche Kompetenzen sowie Schule und Heterogenität.

Im Bereich der **Forschung** verfügt die PH Zug über drei thematisch ausgerichtete F&E-Einheiten:

- Das *Institut für Bildungsökonomie und Bildungsmanagement (IBB)* mit Schulleitungsforschung, Jugendforschung und Dienstleistungen für Schulentwicklung und Schulführung.
- Das *Institut für internationale Zusammenarbeit in Bildungsfragen (IZB)* mit den Schwerpunkten migrationsbedingte Vielfalt und Schule, Internationalisierung und Mobilität in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung sowie Dienstleistungen im Bildungsbereich der internationalen Zusammenarbeit.
- Das *Zentrum Mündlichkeit (ZM)* mit Schwerpunkten in Kooperation und Kommunikation in der Schule sowie Dienstleistungen zum Vermitteln mündlicher Sprachkompetenzen in den Bereichen Hören, Erzählen und Sprechen in der Schule.

Daneben fördert die PH Zug interne Projekte in der Forschung über den Rektoratsfonds. Die PH Zug konnte die Professur Fachdidaktik Mathematik aufbauen und ist aktuell am Aufbau einer Professur mit Profilschwerpunkt Deutsch als Zweitsprache.

Der Leistungsbereich **Weiterbildung, Dienstleistungen & Beratung (WDB)** wurde 2020 neu zu einer Organisationseinheit gebündelt. In der Weiterbildung werden allgemeine Weiterbildungen, Zusatzausbildungen, Nachqualifikationen und Intensivkurse «Lehrplan 21» angeboten. Darüber hinaus gibt es CAS in den Profilschwerpunkten der PH Zug: migrationsbedingte Vielfalt und Bildung, Bildungsmanagement sowie Musiktheater. Im Portfolio Dienstleistung sind Angebote für Bildungsfachleute, Weiterbildungsberatung und fachdidaktische Beratung gebündelt. Die Dienstleistungen sind in der organisatorischen Einheit *Weiterbildung, Dienstleistungen und Beratung* angesiedelt. Darüber hinaus gibt es auch Dienstleistungen, die in anderen Leistungsbereichen untergebracht sind.

Die Organe und Zuständigkeiten betreffend Steuerung sind im kantonalen Hochschulgesetz («Gesetz über die Pädagogische Hochschule») geregelt:

Der Kantonsrat hat die politische Führung und in diesem Rahmen die gesetzgeberische Kompetenz sowie die oberste, legislative Aufsichtsfunktion inne. Dazu zählen der Erlass des Hochschulgesetzes sowie die Genehmigung von Leistungsauftrag, Globalbudget, Jahresrechnung und Berichterstattung der PH Zug.

Der Regierungsrat nimmt exekutive Aufsichtsfunktionen wahr. Er beantragt die Genehmigung von Leistungsauftrag, Globalbudget, Jahresrechnung und Berichterstattung beim Kantonsrat, erteilt den Leistungsauftrag, wählt die Mitglieder des Hochschulrats und legt Studiengänge sowie den minimalen Kostendeckungsgrad fest.

Die Direktion für Bildung und Kultur (DBK) setzt die politische Aufsicht über die PH Zug um und ist Anstellungsbehörde für die Hochschulleitung (Rektor/-in, Prorektor/-in, Verwaltungsleiter/-in). Sie ist zuständig für operative Erlasse wie die Geschäftsordnung des Hochschulrates und das Studierendenreglement, sowie für Gesuchstellungen zuhanden der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK). Operativ delegiert die DBK diese Aufsicht an das Amt für Mittelschulen und Pädagogische Hochschule (AMH).

Der Hochschulrat ist das strategische Führungsorgan der Hochschule. Er besteht aus sieben Mitgliedern und wird von der Vorsteherin bzw. dem Vorsteher der DBK präsiert. Die Arbeitsweise des Hochschulrats wird in dessen Geschäftsordnung beschrieben.

Die Hochschulleitung trägt die operative Führungsverantwortung. Sie besteht aus drei Mitgliedern: einer Rektorin bzw. einem Rektor, der Leiterin bzw. dem Leiter Ausbildung als Prorektor/-in sowie der Verwaltungsleiterin bzw. dem Verwaltungsleiter. Die Grundlagen ihrer Arbeit werden in der Geschäftsordnung festgehalten. Die Rektorin bzw. der Rektor trägt die Hauptverantwortung für die Führung und den Betrieb der PH Zug und vertritt diese nach aussen.

Das Organisationsreglement der PH Zug wird wie folgt visualisiert:

## PH Zug

Pädagogische Hochschule Zug

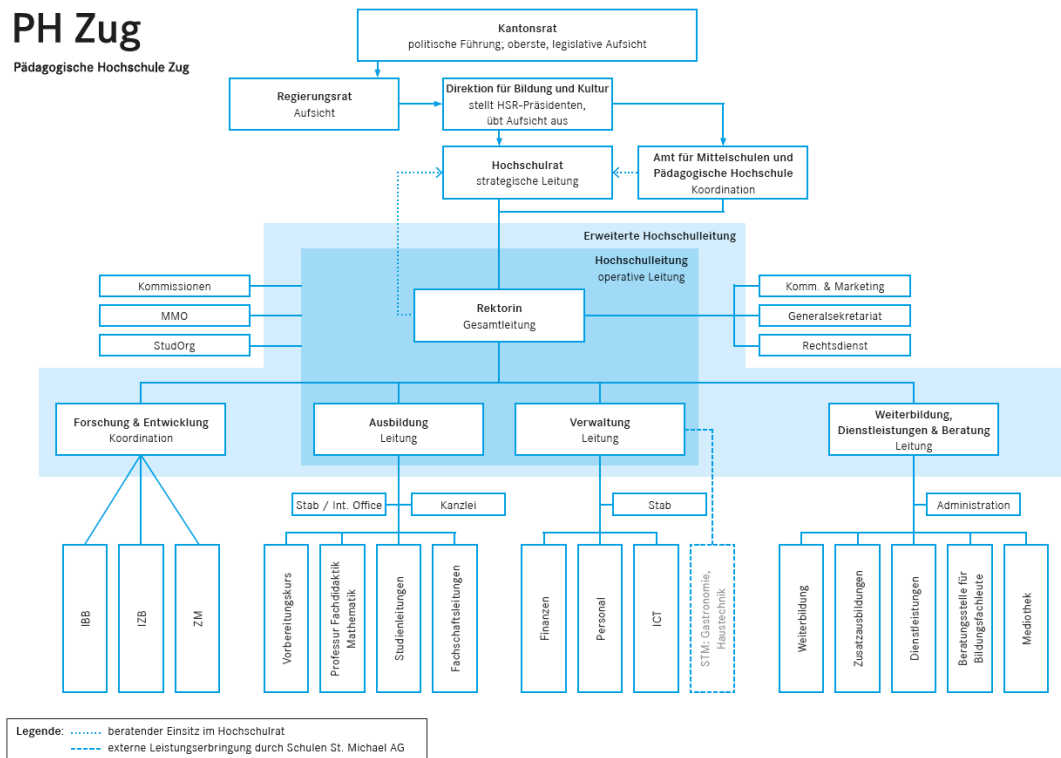


Abbildung 1: Governance der PH Zug

Die Kernleistungen der PH Zug werden in den *Leistungsbereichen Ausbildung, Forschung & Entwicklung, Weiterbildung, Dienstleistung & Beratung* erbracht. *Rektorat* und *Verwaltung* werden *Bereiche* genannt.

## 2 Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren

Die PH Zug durchlief die periodische Überprüfung der Anerkennungsvoraussetzungen durch die Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) erfolgreich; die nächste Überprüfung steht 2020/21 aktuell an. Mit der EDK-Anerkennung der Diplome sind die Studiengänge Kindergarten und Primarschule der PH Zug schweizweit anerkannt.

Nebst der EDK-Anerkennung handelt es sich um eine institutionelle Erstakkreditierung.

## 3 Das Qualitätssicherungssystem der PH Zug

Die folgenden Ausführungen beruhen auf der Beschreibung im Selbstbeurteilungsbericht und im QM-Konzept der PH Zug; sie werden im Rahmen der Analyse der Standards gespiegelt und weiter vertieft.

Das Qualitätssicherungssystem wurde in die Gesamtstrategie und deren Umsetzungsplanung integriert. So ist das Leitthema «Qualität: Qualitätsbewusst – und mit Blick für das Wesentliche» eines der fünf Leitthemen des Leitbildes der PH Zug. Im Rahmen des Leitthemas nutzt die PH

Zug «(...) ihr Qualitätsmanagement zugunsten ihrer Leistungserbringung und Weiterentwicklung».

Das grundlegende Papier für das Qualitätsmanagement ist das Qualitätskonzept (QM-Konzept). Dieses wurde im Jahr 2018 auf Basis bestehender Elemente erarbeitet und 2020 gemäss neuem Leitbild und neuer Strategie der PH Zug 2019–26 sowie im Hinblick auf den Akkreditierungsprozess aktualisiert. Diese Überarbeitung wurde in einem partizipativen Prozess vorgenommen. Das QM-Konzept 2020 «bildet ab, wie Qualität an der PH Zug gesichert und weiterentwickelt wird» (QM-Konzept 2020, S. 5); es wurde vom Hochschulrat verabschiedet.

Das QM-Konzept nennt einleitend die rechtlichen Grundlagen und das EFQM-Modell, welches dem QM-System der PH Zug als Diagnosemodell zu Grunde liegt: In einer früheren Phase wurde das EFQM-Zertifikat «Committed to Excellence» erworben, damals noch als Teilschule der PHZ, Teilschule Zug. Die PH Zug entschied sich dann aber, den Weg der EFQM-Zertifizierung nicht weiterzuverfolgen. Gleichzeitig wurde die Grundkonzeption beibehalten bzw. blieben die EFQM-Kriterien weiterhin von Wichtigkeit. Das QM-System orientiert sich insgesamt am kontinuierlichen Verbesserungszyklus *PDCA: Plan – Do – Control/Check – Act* (die PH Zug verwendet die Begrifflichkeit *Control*, nicht *Check*).

Das Qualitätsverständnis der PH Zug baut auf vier *Qualitätsleitsätzen*, welche an Vision und Strategie 2015–2018 anknüpfen und partizipativ erarbeitet wurden. Diese Leitsätze skizzieren auf übergeordneter Ebene Ansprüche einer Qualitätskultur und eines spezifischen Profils für die PH Zug (vgl. Standard 1.1).

Für jeden der Leistungsbereiche und Bereiche sind im *QM-Konzept* so genannte *QM-Kernthemen* definiert. Diesen sind jeweils *Kurzbeschreibungen der Qualitätsziele* zugeordnet; die konkreten operativen Qualitätsziele der Leistungsbereiche und Bereiche sind in den so genannten *QM-Tabellen* festgehalten. Die Ziele in den QM-Tabellen sind in Teilziele aufgeschlüsselt und mit Indikatoren, Messgrössen und Zielgrössen entsprechend der SMART-Formel (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert) festgelegt. Die Qualitätsziele sind auch mit den jeweiligen EFQM-Kriterien hinterlegt.

Alle zwei Jahre, alternierend zum *Strategiebericht*, erstellt die PH Zug einen umfassenden *QM-Bericht*. Dieser dient der Berichterstattung zur Qualitätsentwicklung in den Leistungsbereichen und Bereichen an die Hochschulleitung und den Hochschulrat. Zentrale Ergebnisse daraus fliessen in standardisierter Form in den Geschäftsbericht ein. Mitarbeitende und Studierende werden über Newsletter, Informationsanlässe, Semesterbesprechungen und weitere Kanäle über Informationen und Ergebnisse orientiert. Der aktuelle QM-Bericht, der den Gutachtenden zur Verfügung gestellt wurde, stammt aus dem Jahr 2020.

Das gesamthafte QM hat gemäss SEB der PH Zug folgende Funktionen:

*Steuerungs- und Entwicklungsfunktion:* Das QM richtet sich auf übergeordnete Aspekte der Gesamthochschule sowie spezifische Aspekte der Leistungsbereiche und Bereiche aus. Damit sichert es die Qualität der Leistungserbringung und schafft Grundlagen, um Entwicklungen und Entwicklungspotenziale bzw. -bedarfe zu erkennen und zielgerichtete Massnahmen zu gestalten sowie umzusetzen.

*Koordinations- und Lernfunktion:* Das hochschulübergreifende QM macht zentrale Eckpunkte der QM-Arbeiten intern transparent und erleichtert damit die Koordination sowie das gegenseitige Lernen. So soll das QM zum gemeinsamen Qualitätsverständnis innerhalb der PH Zug beitragen.

*Rechenschafts- und Dialogfunktion:* Das hochschulübergreifende QM ermöglicht es, die Qualität der Leistungserbringung der PH Zug gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen



auszuweisen und dazu in einen Dialog zu treten. Die Berichterstattung dient der Rechenschaftslegung gegenüber Hochschulleitung, Hochschulrat und Kanton.

Als Managementaufgabe verstanden, liegt die Verantwortung für das Qualitätsmanagement insbesondere bei den entsprechenden Leitungspersonen der Leistungsbereiche und Bereiche. Die Hochschulleitung trägt die Gesamtverantwortung für die Umsetzung des Qualitätsmanagements der PH Zug. Innerhalb der Hochschulleitung ist der Leiter Ausbildung zuständig. Die oberste Verantwortung trägt die Rektorin. Die *Kommission Qualität* koordiniert das QM der Organisationseinheiten und unterstützt diese bei der Erstellung des QM-Berichts; geleitet wird die Kommission von der Generalsekretärin.

## 4 Analyse der Übereinstimmung mit den Qualitätsstandards

### 1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie

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

#### *Beschreibung und Analyse*

Das *QM-Konzept* der PH Zug fungiert als *Qualitätssicherungsstrategie* und bildet das QM-System ab.

Die Qualität der Tätigkeiten der PH Zug wird insbesondere in den Leistungsbereichen und Bereichen erarbeitet. Entsprechend legt das QM-Konzept der PH Zug ein besonderes Gewicht auf das QM der Leistungsbereiche und Bereiche: Pro Leistungsbereich bzw. Bereich sind die QM-Kernthemen, die Prozesse, die Organisation und die Verantwortlichkeiten festgelegt.

Im QM-Konzept sind die rechtlichen Grundlagen genannt sowie das EFQM-Diagnosemodell erklärt, beide können als Leitlinien des internen Qualitätssicherungssystems gesehen werden. Darüber hinaus dienen die vier *Qualitätsleitsätze*, die in einem partizipativen Prozess erarbeitet wurden, einerseits als Leitsätze, andererseits der nachhaltigen Entwicklung einer Qualitätskultur:

*Mit Weitblick lokal:* Die PH Zug setzt einen besonderen Schwerpunkt auf die lokale Bildungszusammenarbeit mit Schulen, Behörden, Kulturinstitutionen, Politik und Wirtschaft. Sie bringt sich mit ihrer Expertise aktiv und kompetent in den Bildungsdiskurs ein. Gegenüber ihren Bildungspartner/-innen – besonders hervorgehoben sind die lokalen Kooperationschulen – agiert sie rollenkonform, offen, partizipativ und kooperativ. Sie setzt auf langfristige und vertrauensbildende Zusammenarbeit.

*Mit Durchblick wissenschaftlich:* Die PH Zug ist ein Ort des vernetzten Denkens und Handelns. Als überschaubare Hochschule nutzt sie die kurzen Wege für eine gewinnbringende bereichsinterne und bereichsübergreifende Zusammenarbeit ihrer Mitarbeitenden. Der intensive und agile Austausch unter Fachkollegen/-innen schafft Flexibilität und einen Ort der Innovation.

*Mit Einblick persönlich:* An der PH Zug gilt der Dialog. Die PH Zug fördert und fordert eine diskursive Hochschulkultur und schafft dazu Raum und Gelegenheit. Die Mitarbeitenden der PH Zug begegnen sich, den Studierenden und weiteren Anspruchsgruppen gesprächsbereit

und respektvoll und pflegen eine lösungsorientierte Kommunikation, die eine gute Hochschulatmosphäre begründet.

*Mit Überblick nachhaltig:* Die PH Zug nimmt ihre soziale Verantwortung wahr. Sie setzt sich für eine nachhaltige, chancengerechte Bildung ein und fördert Projekte, die dieses Ziel innerhalb und ausserhalb der PH Zug verfolgen. Sie unterstützt und honoriert das freiwillige gesellschaftliche Engagement ihrer Mitarbeitenden und Studierenden. Die PH Zug setzt sich für die Förderung ihrer Mitarbeitenden und Studierenden ein und ermöglicht Wege der individuellen Profilierung. (QM-Konzept 2020, S. 10)

Darüber hinaus gibt es *Leitsätze für die Gesamtinstitution*, wobei sich Leitsatz 5 konkret auf das QM bezieht:

*Qualitätsbewusst – und mit Blick für das Wesentliche*

Die PH Zug nutzt ihr Qualitätsmanagement (QM) zugunsten ihrer Leistungserbringung und Weiterentwicklung.

Die Gutachterinnen und Gutachter anerkennen, dass im Rahmen des Aufbaus des hochschulweiten Qualitätsmanagementsystems ein QM-Konzept erarbeitet wurde, welches in umfassender und ausführlicher Form auf alle Aspekte des Qualitätsmanagements eingeht. Sie haben indes eine eigentliche Qualitätssicherungsstrategie vermisst, auch wenn die Elemente davon in den verschiedenen Papieren (QM-Konzept, QM-Tabellen, Strategie der PH Zug) und im Leitsatz 5 der *Leitsätze für die Gesamtinstitution* vorhanden sind.

Die Gutachtenden erfuhren anlässlich der Gespräche der Vor-Ort-Visite, dass die PH Zug diesen Ansatz u. a. aus pragmatischen Gründen gewählt hat und dass dieser auch der Organisationsform bzw. den Abläufen geschuldet ist: Das QM-Konzept 2020 wurde in einem aufwändigen partizipativen Prozess erarbeitet und vom HS-Rat verabschiedet. Es soll über eine längere Zeit beständig sein. Die konkreten Ziele wiederum sind bewusst separat, in den «QM-Tabellen», festgehalten und können so agiler angepasst werden, erklärt die PH Zug. Auch wenn die Gutachtenden diesen Ansatz nachvollziehen können und wie oben beschrieben anerkennen, dass die Elemente einer Strategie in verschiedenen Dokumenten vorhanden sind, formulieren sie die Auflage, dass die PH Zug eine eigene QM-Strategie mit konkreten Qualitätszielen, evtl. gegliedert nach Leistungsbereichen und Bereichen und versehen mit einem Massnahmen- bzw. Umsetzungsplan, formulieren muss. Eine solche wird der PH Zug auch hinsichtlich der Kommunikation dienlich sein: Das HFKG verlangt eine Publikation der Qualitätsstrategie, weshalb die Gutachtenden die Auflage mit Standard 5.1 verbinden.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.1 als teilweise erfüllt.

Auflage 1: (in Verbindung mit Standard 5.1)

Die PH Zug formuliert und publiziert eine hochschulweite Qualitätssicherungsstrategie.

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

#### *Beschreibung und Analyse*

Die Verbindung des Qualitätssicherungssystems zur Hochschulstrategie ist explizit durch den oben genannten Leitsatz 5 in Leitbild und Strategie der PH Zug gegeben: Qualitätsbewusst – und mit Blick für das Wesentliche. Die PH Zug beschreibt in ihrem SEB, dass dies dazu beiträgt, dass die zentralen Steuerungsinstrumente aufeinander abgestimmt sind und die Entwicklung der Hochschule zielgerichtet verläuft. Im genannten Leitsatz ist des Weiteren formuliert, dass «die PH Zug ihr Qualitätsmanagement (QM) zugunsten ihrer Leistungserbringung und Weiterentwicklung nutzt. (...)», und weiter: «Die PH Zug ist eine lernende Organisation mit einem hohen Bewusstsein für die Qualität ihrer Produkte. [Sie] nutzt ihr QM als transformative Ressource und stärkt Effektivität und Effizienz ihrer Leistungen. Ergebnisse aus dem QM werden systematisch für Optimierungen genutzt. Mit ihrem Qualitätsanspruch trägt die PH Zug zur Qualität im Schulfeld bei.» (SEB S. 17)

Die Gutachterinnen und Gutachter liessen sich anlässlich der Gespräche der Vor-Ort-Visite den Strategiprozess und die Entstehung der Leitsätze erläutern. Sie erfuhren, dass sowohl interne Anspruchsgruppen (Dozierende, Verwaltung, Studierende) als auch externe Player (Politik, Wirtschaft etc.) in einem breit abgestützten und von externer Beratung begleiteten Prozess mit einbezogen wurden.

Die Verbindung von Strategie und Qualitätsmanagement an der PH Zug wird durch folgende Aspekte sichergestellt:

- Rechtlich verankerte Aufgaben und Zuständigkeiten: Zentrale Steuerungselemente der PH Zug sind der gesetzliche Grundauftrag und die Führung über den jährlichen Leistungsauftrag. Letzterer wird vom Hochschulrat zuhanden des Kantons vorbereitet; auch die Strategie und das QM-Konzept werden vom Hochschulrat erlassen. Insofern befasst sich dasselbe Gremium mit zentralen Elementen der Steuerung wie der Qualitätssicherung.
- Erarbeitung von Strategie und QM-Konzept: Erarbeitung von Leitbild und Strategie und QM-Konzept sind aufeinander abgestimmt.
- Rechenschaftslegung: Die Berichterstattung der PH Zug gegenüber dem Träger erfolgt jährlich mittels Geschäftsbericht auf Basis des Leistungsauftrags. Durch diesen festgelegten Prozess wird überprüft, ob die PH Zug ihren Auftrag erfüllt bzw. die strategischen Ziele gemäss Leistungsauftrag erfüllt. Im QM-Konzept wird der Bezug explizit gemacht: in Kap. 3 Steuerungs- und Rechenschaftslegungsprozesse im Verhältnis zum QM-Prozess wird dargelegt, dass der «QM-Prozess [...] Teil der umfassenden Prozesse zur Steuerung, Berichts- und Rechenschaftslegung der PH Zug [ist] und verschiedene Ebenen [betrifft]: die einzelnen Organisationseinheiten der PH Zug, die Hochschulleitung, die Aufsichtsorgane Hochschulrat, Direktion für Bildung & Kultur sowie den Regierungsrat des Kantons Zug. (SEB S. 16 und QM-Konzept S. 13)

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass das QM-System in die Strategie der PH Zug integriert ist, dass die Prozesse kohärent verzahnt sind und dazu dienen, dass die Überprüfung der Auftragserfüllung gewährleistet ist.

### *Schlussfolgerung*

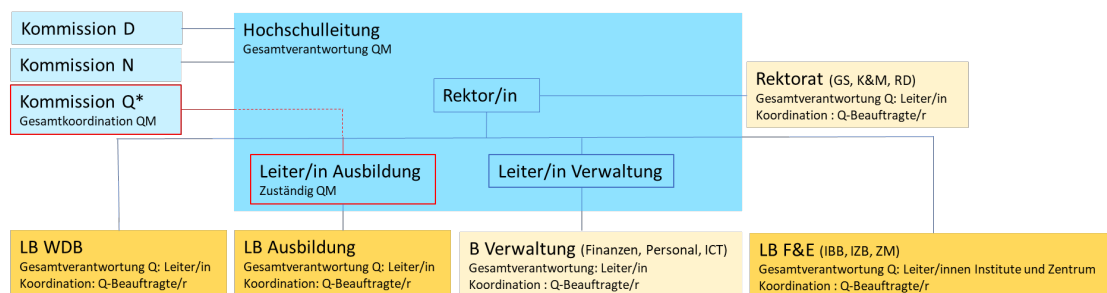
Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.2 als vollständig erfüllt.

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

### *Beschreibung und Analyse*

Das QM-System der PH Zug bzw. die grundlegenden Dokumente und Elemente wurden partizipativ erarbeitet: Die Erarbeitung und Weiterentwicklung des QM-Konzepts fand – unter Leitung der Rektorin und des Prorektors und unterstützt durch die Qualitätsbeauftragte – unter Mitwirkung der repräsentativen Gruppen statt. Dabei wurden sämtliche Leistungsbereiche berücksichtigt. Die Studierenden wurden insbesondere im Leistungsbereich Ausbildung miteinbezogen. Bei der laufenden Weiterentwicklung kommt insbesondere der Kommission Qualität eine wichtige Rolle zu.

Die Zuständigkeiten und Aufgaben zur Qualitätsentwicklung sind im QM-Konzept geregelt. Auf Ebene der Gesamthochschule verantwortet die Hochschulleitung die Umsetzung des QM-Konzepts gegenüber dem Hochschulrat; innerhalb der Hochschulleitung ist der Prorektor Ausbildung für das QM zuständig. Die Leiterinnen und Leiter der Leistungsbereiche und Bereiche zeichnen innerhalb ihrer Einheit für das QM verantwortlich; jeweils operativ unterstützt durch QM-Beauftragte. Die Kommission Qualität ist das hochschulweite Koordinationsgremium, geleitet durch die QM-Verantwortliche. Die Kommission Qualität erstellt u.a. den zweijährlichen QM-Bericht. Die Ziele, Aufgaben und Mitglieder der Kommission sind auf der Website der PH Zug dargestellt. Folgende Abbildung entstammt dem QM-Konzept und zeigt die weiteren, oben genannten Verantwortlichkeiten im QM auf:



\*Zusammensetzung: Q-Beauftragte LB und B

Abbildung 6: Organisation und Zuständigkeiten Qualitätsmanagement (QM) an der PH Zug.

Was die Umsetzung in den Leistungsbereichen und Bereichen angeht, sind die entsprechenden Leitungspersonen dafür verantwortlich, dass der Einbezug der internen Anspruchsgruppen umgesetzt wird. Dies geschieht zum Beispiel in der Ausbildung, indem Evaluationsinstrumente unter Mitarbeit von Dozierenden und Studierenden erarbeitet wurden, wovon sich die Gutachterinnen überzeugen konnten. Ein «Qualitätsbriefkasten» steht offen für jedwelche Anliegen, Rückmeldungen und Anregungen.

Die Gutachterinnen und Gutachter gewannen durch die eingereichten Unterlagen, aber auch in den Gesprächen den Eindruck, dass Mitarbeitende wie Studierende in die Erarbeitung und Umsetzung des QM-Systems eingebunden sind. Die Verantwortlichkeiten sind klar geregelt und transparent kommuniziert. Die Gutachterinnen und Gutachter unterstützen das von der PH Zug gesetzte Ziel, den inhaltlichen Diskurs über Qualität über die Leistungsbereiche hinweg zu fördern.

### Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.3 als vollständig 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 und Analyse*

In der historischen Entwicklung ihres QM-Systems spiegelte die PH Zug mehrfach ihre QM-Prozesse und Grundlagen. So wurde beispielsweise beschlossen, die EFQM-Zertifizierung nicht weiterzuverfolgen, jedoch werden aktuelle Qualitätsziele weiterhin den EFQM-Kriterien als Orientierung zugeordnet.

Gemäss dem strategischen Anspruch, eine lernende Organisation zu sein (Leitbild und Strategie 2019–2026) nutzt die PH Zug Ergebnisse aus dem QM und prüft dieses hinsichtlich dessen Zweckmässigkeit. Das QM-Konzept als wichtigste Grundlage für das hochschulweite Qualitätsmanagement wird periodisch überprüft. Die erste Revision fand im Anschluss an die Erstellung des ersten QM-Berichtes 2019 statt. Die Gutachtenden entnehmen dem QM-Konzept, dass die periodische und grundlegende Überprüfung des QM-Systems alle sieben Jahre geplant ist und sich nach dem Zyklus der institutionellen Akkreditierung ausrichtet. Aufgrund des jungen Bestehens des aktuellen hochschulweiten QM-Systems konnte diese Art von übergeordneter Gesamtevaluation bislang noch nicht stattfinden.

Die Gutachterinnen und Gutachter erlebten anlässlich der Gespräche das Bemühen, dass Qualitätsinstrumente und Prozesse laufend geprüft und bei Bedarf angepasst werden. Dies ist durchaus gewollt, da die Verantwortung für das QM bei den Leistungsbereichen und Bereichen liegt. Durch das Schliessen des PDCA-Zyklus überprüfen die Leistungsbereiche und Bereiche, inwiefern aufgrund des Qualitätsmanagements neue Schwerpunkte definiert oder neue QM-Projekte lanciert werden sollen bzw. Anpassungen notwendig sind (SEB S. 22). Die Gutachtenden begrüssen diese Bestrebungen, erwähnen jedoch gleichzeitig, dass bei diesen Aussagen die Unterscheidungen zwischen inhaltlichen Anpassungen und Anpassungen auf der Metaebene (das QM-System betreffend) nicht trennscharf sind. Möglicherweise kann es auch hilfreich sein, die Überarbeitung von Instrumenten nicht dezentral den verschiedenen Leistungsbereichen zu überlassen, sondern Synergien zu nutzen und diese, wo sinnvoll, zu bündeln. Die Gutachterinnen und Gutachter hörten auch, dass die Leistungsbereiche mit verschiedenen Abwagetools arbeiten. Im Supportbereich wird QM-Pilot genutzt, während Ausbildung, Forschung & Entwicklung sowie WDB andere, jeweils eigene unterschiedliche Systeme nutzen. Nach Ansicht der Gutachterinnen und Gutachter wäre es zumindest denkbar, dass QM-Pilot für Prozess- und Dokumentenmanagement der Gesamthochschule (alle Leistungsbereiche und Bereiche) genutzt wird, wie dies andernorts geschieht. Eine Zusammenführung bestehender Prozesse in ein gemeinsames Tool könnte nicht nur Synergien freilegen, sondern auch die Verknüpfung unter den Leistungsbereichen – wie strategisch angestrebt – weiter vorantreiben.

Auch wenn eine Gesamtevaluation des QM-Systems noch nicht erfolgen konnte, formulieren die Gutachtenden keine Auflage, da sie erfuhren, dass der Prozess für die periodische Evaluation festgelegt ist und die PH Zug mit der laufenden Überprüfung ihr QM-System nachweislich ständig evaluiert.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.4 als grösstenteils erfüllt.

### *Empfehlung 1:*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen zu prüfen, ob QM-Pilot hochschulweit genutzt und zugänglich gemacht werden kann.

## Empfehlung 2:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, das QM-System in einer höheren Frequenz zu überprüfen.

### 2. Bereich: Governance

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

#### *Beschreibung und Analyse*

Die PH Zug wird mit Leistungsauftrag und Globalbudget geführt. Die Organe und Zuständigkeiten betreffend Steuerung sind im kantonalen Hochschulgesetz (PHG) geregelt:

Der *Kantonsrat* hat die politische Führung und in diesem Rahmen die gesetzgeberische Kompetenz sowie die oberste, legislative Aufsichtsfunktion inne. Dazu zählen der Erlass des Hochschulgesetzes sowie die Genehmigung von Leistungsauftrag, Globalbudget, Jahresrechnung und Berichterstattung der PH Zug.

Der *Regierungsrat* nimmt exekutive Aufsichtsfunktionen wahr. Er beantragt dem Kantonsrat die Genehmigung von Leistungsauftrag, Globalbudget, Jahresrechnung und Berichterstattung. Er erteilt den Leistungsauftrag, wählt die Mitglieder des Hochschulrats und legt Studiengänge sowie den minimalen Kostendeckungsgrad fest.

Die *Direktion für Bildung und Kultur (DBK)* setzt die politische Aufsicht über die PH Zug um und ist Anstellungsbehörde für die Hochschulleitung (Rektor/-in, Prorektor/-in, Verwaltungsleiter/-in). Sie ist zuständig für operative Erlasse wie die Geschäftsordnung des Hochschulrats und das Studierendenreglement oder für Gesuchstellungen zuhanden der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK). Operativ delegiert die DBK diese Aufsicht an das Amt für Mittelschulen und Hochschule.

Der *Hochschulrat* ist das strategische Führungsorgan der Hochschule. Er besteht aus sieben Mitgliedern und wird von der Vorsteherin bzw. dem Vorsteher der DBK präsiert. Die Arbeitsweise des Hochschulrats wird in dessen Geschäftsordnung beschrieben.

Die *Hochschulleitung* trägt die operative Führungsverantwortung. Sie besteht aus drei Mitgliedern: einer Rektorin bzw. einem Rektor, der Leiterin bzw. dem Leiter Ausbildung als Prorektor/in sowie der Verwaltungsleiterin bzw. dem Verwaltungsleiter. Die Grundlagen ihrer Arbeit werden in der Geschäftsordnung festgehalten. Die Rektorin bzw. der Rektor trägt die Hauptverantwortung für die Führung und den Betrieb der PH Zug und vertritt diese nach aussen. (SEB S. 4-5)

Im Rahmen des Projekts Leitbild und Strategie 2019-2026 wurde die Organisationsstruktur überarbeitet: Die Dienstleistungen wurden in die früheren Leistungsbereiche Weiterbildung & Beratung integriert; der Leistungsbereich heisst neu *Weiterbildung, Dienstleistungen & Beratung*. Das Organigramm gestaltet sich aktuell wie folgt:

# PH Zug

Pädagogische Hochschule Zug

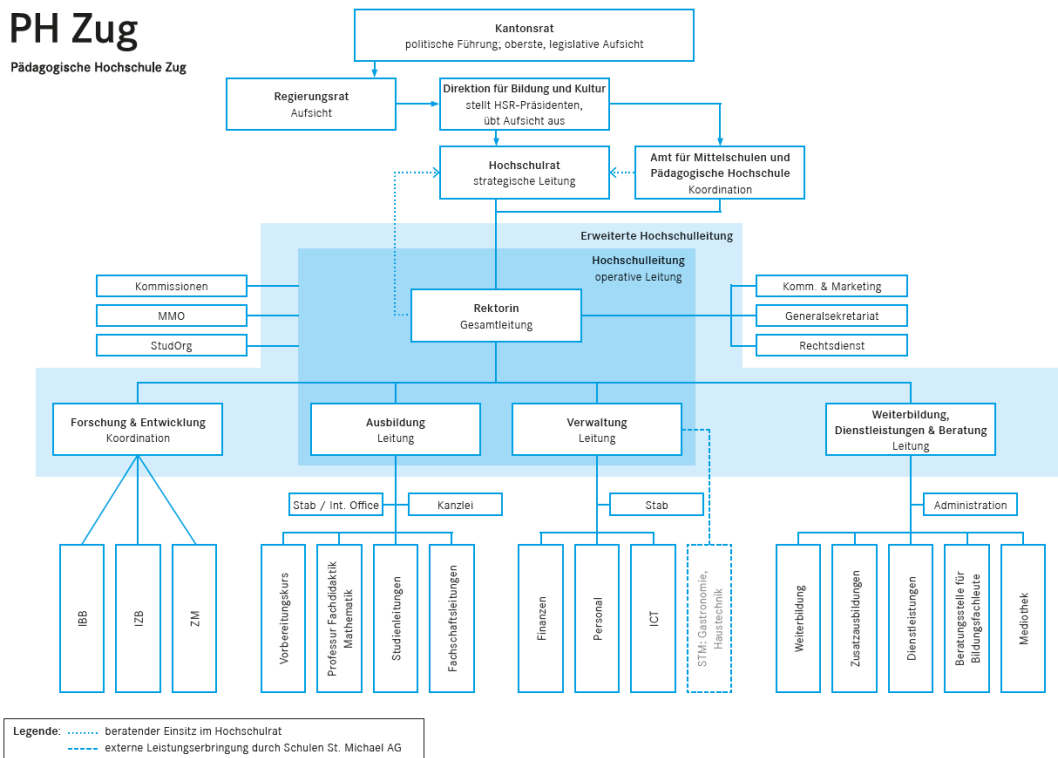


Abbildung 1: Governance der PH Zug

Der Leistungsbereich *Ausbildung* ist personell und fachlich in neun Fachschaften gegliedert, die von Fachschaftsleitungen geführt werden. Weitere Leitungsaufgaben obliegen den drei Studienleitungen. Fachschaftsleitungen und Studienleitungen bilden zusammen die Leitungskonferenz Ausbildung LKA, welche vom Prorektor Ausbildung geführt wird. Die LKA tagt ca. zehnmal jährlich.

Der Leistungsbereich *Forschung & Entwicklung* setzt sich aus drei Forschungseinheiten zusammen (Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB), Institut für internationale Zusammenarbeit in Bildungsfragen (IZB) und Zentrum für Mündlichkeit (ZM)); diese sind bei der Ausgestaltung ihrer Forschungsschwerpunkte im Rahmen der übergeordneten Vorgaben autonom. Die Koordination von übergreifenden Themen findet in der Bereichskonferenz statt, in der die Leitenden der Forschungseinheiten vertreten sind. Die koordinative Leitung obliegt dem Leiter bzw. der Leiterin F&E (der oder die gleichzeitig Leiter des IBB ist). (SEB S. 23)

Die Gutachterinnen und Gutachter haben festgestellt, dass die Governancestruktur der PH Zug geregelt und transparent ist. Die Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozesse ermöglichen es grundsätzlich, den Auftrag zu erfüllen und die strategischen Ziele zu erreichen. Das QM unterstützt die Hochschule dabei, indem es direkt mit den Governanceprozessen verknüpft ist, beispielsweise im Rahmen der Rechenschaftslegung: Der QM-Bericht wird dem Hochschulrat alle zwei Jahre, gemeinsam mit dem Geschäftsbericht und der Jahresrechnung, vorgelegt.

Eine Umstrukturierung im Bereich WDB wurde vor kurzem vorgenommen; diese Neustrukturierung ist nach Ansicht der Gutachtenden schlüssig und wird sich noch weiter etablieren.

Die *Hochschulleitung* besteht aktuell aus drei Personen (Rektor/-in, Leiter/-in Ausbildung, Leiter/-in Verwaltung). Die Gutachtenden erachten es als zielführend, wenn in Zukunft die Leitungspersonen der Bereiche Forschung & Dienstleistungen und Weiterbildung, Dienstleistungen & Beratung ebenfalls Einsitz in der Hochschulleitung haben: Eine solche Organisationsstruktur würde den Leistungsauftrag besser abbilden und eine engere Verknüpfung der Leistungsbereiche – ein Ziel, welches sich die PH Zug selbst gab und das von den Gutachtenden unterstützt wird – ermöglichen. Die Gutachtergruppe ist sich jedoch bewusst, dass eine solche Änderung nur durch eine vorgängige Anpassung des Hochschulgesetzes möglich ist. Den Gutachterinnen und Gutachtern wurde anlässlich der Visite mitgeteilt, dass eine entsprechende Revision in Planung ist.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.1 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung 3:*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen die Erweiterung der Hochschulleitung durch Vertreterinnen und Vertreter der Bereiche Forschung & Entwicklung, Weiterbildung, Dienstleistung & Beratung.

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 und Analyse*

Die PH Zug beschreibt in ihrem SEB, dass sie bedarfsorientiert quantitative und qualitative Daten erhebt. Diese Daten werden mit Blick auf die Bedarfe der Leistungsbereiche und Bereiche, der Gesamthochschule und des Trägers erhoben. Mit dem neuen QM-Konzept wurde eine systematische Übersicht über die für das QM relevanten quantitativen und qualitativen Informationen geschaffen. Im Rahmen der zweijährlichen hochschulübergreifenden Berichterstattung werden Erkenntnisse aus dem QM der Leistungsbereiche und Bereiche sichtbar gemacht. Die PH Zug legt dar, dass auf Basis der Daten, ihrer Aggregation im Rahmen des QM-Berichts QM-Schwerpunkte und -Projekte abgeleitet werden.

Für die Rechenschaftslegung gegenüber dem Trägerkanton ist der Leistungsauftrag massgebend: Hier sind die jährlichen Zielsetzungen definiert und mit entsprechenden Indikatoren und Zielgrössen versehen. Aus dem Vergleich der Soll-Zahlen im Leistungsauftrag und den Ist-Zahlen im Geschäftsbericht sowie Mehrjahresvergleichen können die zuständigen Instanzen Steuerungsentscheide ableiten.

Für die Erhebung der steuerungsrelevanten Daten dient ein Kennzahlenkonzept aus dem Jahr 2015, welches jedoch gemäss selbstkritischer Reflexion der PH Zug überarbeitet werden und den Bedürfnissen der Leistungsbereiche und Bereiche noch besser angepasst werden soll. Auch will man den jeweiligen Verwendungszwecken (verschiedene Rechenschaftsberichte) noch besser Rechnung tragen können. Die Gutachterinnen und Gutachter beschäftigten sich bereits anlässlich der Vorvisite vertieft mit dem Kennzahlenmanagement und baten vor der Vor-Ort-Visite um Nachlieferungen des Kennzahlenkonzepts. Sie sehen auch nach Sichtung der Kennzahlentabellen in diesem Bereich Optimierungspotenzial. Die Gutachterinnen und Gutachter erachten es als gegeben, dass die PH Zug relevante Daten erhebt, jedoch werden diese in den einzelnen Einheiten aufbereitet und könnten bzw. sollten einfacher zusammengeführt wer-



den. Auch ist die strategische Steuerung auf Basis der Daten für die Gutachtenden nicht durchgängig erkennbar. Die Gutachterinnen und Gutachter haben den Eindruck, dass viele Entscheidungen diskursiv getroffen werden und dass die Kompetenzen in den einzelnen Einheiten (Leistungsbereiche, Bereiche) liegt. Ein Kennzahlcockpit als Managementtool könnte der PH Zug helfen, Daten «auf Knopfdruck» zusammenzuführen und auf dieser Basis formalisierte und strategische Entscheide zu treffen.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.2 als teilweise erfüllt.

#### *Auflage 2:*

Die PH Zug überprüft ihre Kennzahlen, führt diese – z. B. in Form eines Kennzahlcockpits – zusammen um sie für strategische Entscheide nutzbar zu machen.

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 und Analyse*

Die primären internen Anspruchsgruppen der PH Zug sind die Studierenden und die Mitarbeitenden. Die Mitsprache der Studierenden ist im Gesetz über die PH Zug (*PHG*) verbrieft und im Organisationsreglement konkretisiert.

Die Tätigkeiten der *StudOrg* richten sich nach der von der Hochschulleitung zu genehmigenden Geschäftsordnung (Regelung 1.2.4). Alle immatrikulierten Studierenden sind Mitglieder. Im Vorstand sind drei bis sechs Mitglieder aus verschiedenen Studiengängen und Studienjahrgängen; dieser führt die Geschäfte. Der Präsident bzw. die Präsidentin wird mit CHF 450.– pro Semester entschädigt, jedes Vorstandmitglied erhält CHF 100.– pro Semester. Zudem kann die *StudOrg* pro Jahr CHF 500.– an Spesen abrechnen. Der Vorstand *StudOrg* tagt unentgeltlich in den Räumlichkeiten der PH Zug. Damit verfügt der Vorstand über personelle, finanzielle und räumliche Ressourcen, wie die PH Zug in ihrem SEB darlegt. (SEB S. 27).

Die *StudOrg* vertritt die Interessen und Anliegen der Studierenden gegenüber der Hochschulleitung und weiterer Leitungsgremien der PH Zug. Ebenfalls bietet sie den Studierenden Unterstützung und Hilfe im Zusammenhang mit dem Studium, fördert die Aktivitäten und den Kontakt unter den Studierenden und setzt sich für die kulturelle Vielfalt des studentischen Lebens ein. Der Vorstand *StudOrg* ist über ein Netzwerk von Delegierten mit den Studierenden in Kontakt. Er trifft sich mindestens einmal pro Semester mit dem Leiter Ausbildung und den Studienleitern. Je eine Vertretung des Vorstands *StudOrg* nimmt als assoziiertes Mitglied in der Kommission Qualität und als Mitglied in der Berufungskommission für Dozierende Einsitz. Darüber hinaus wird der Vorstand *StudOrg* als Vernehmlassungspartner begrüsst, so zum Beispiel für die Erarbeitung des QM- Konzepts, Teilaspekt Ausbildung oder er nimmt Einsitz in Sounding Boards bzw. Steuerungsgruppen (zum Beispiel für die Erarbeitung Leitbild und Strategie 2019–2026).

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass der Einbezug der Studierenden formal gegeben ist und dass sich die Studierenden individuell gut gehört fühlen. Die Studierenden können sich, so der Eindruck aus den Gesprächen, mit verschiedensten Anliegen jederzeit melden und werden auf verschiedenen Kanälen direkt angesprochen. In der Zeit des pandemiebedingten Fernunterrichts wurden Studierende nach ihrem Befinden und ihren Anliegen von Dozierenden gefragt. Für das neue Studienformat «Personalisiertes Studium» haben sie eine doppelt

wichtige Rolle: Erstens wurde die Konzeption auf Basis von Studierendenrückmeldungen initiiert, zweitens gestalten sie aktuell den Aufbau durch den Einsitz im Sounding Board aktiv mit.

Die Unterstützung seitens der Hochschule für die StudOrg erachten die Gutachtenden als angemessen. Was den Ausbau und die Besetzung betrifft, ist dem Umstand Rechnung zu tragen, dass sich die Studierenden in den Bachelor-Studiengängen nur für drei Jahre an der Hochschule aufhalten.

Die Mitarbeitenden unterstehen dem kantonalen Personalgesetz, in dem die Mitsprache grundsätzlich geregelt ist. Darüber hinaus hat die PH Zug als Mitwirkungsgremium die *Mitarbeitendenorganisation MO* geschaffen und im Organisationsreglement verbrieft. Die MO ist die Personalvertretung der PH Zug; alle Hochschulmitglieder mit Ausnahme der Hochschulleitung sind Mitglieder der MO. Ein Vorstand führt die Geschäfte. Nebst dem Präsidenten bzw. der Präsidentin setzt sich der Vorstand aus mindestens je einer Vertretung der Dozierenden, des Mittelbaus sowie des technisch-administrativen Personales zusammen. Der Vorstand kann auch Arbeitsgruppen einrichten und darin weitere Mitarbeitende beteiligen. Vergütet werden dem Präsidenten bzw. der Präsidentin 80 Stunden pro Jahr, den anderen Vorstandsmitgliedern insgesamt 100 Stunden. Für die Arbeitsgruppen steht ein weiterer Stundenpool von 100 Stunden zur Verfügung. Räumlichkeiten der PH Zug können genutzt werden.

Die MO stellt sicher, dass die Interessen des gesamten Hochschulpersonals in zentralen operativen, insbesondere personellen Angelegenheiten der Hochschule wahrgenommen und beachtet werden. Delegierte des MO-Vorstands nehmen einmal pro Jahr an einer ordentlichen Hochschulleitungssitzung teil. Umgekehrt ist eine Vertretung der Hochschulleitung einmal pro Jahr zu Gast in einer Sitzung des MO-Vorstands. Diese Treffen dienen dem Austausch und der Diskussion von Anliegen oder formalen Anträgen der MO. Des Weiteren nimmt eine Vertretung des MO-Vorstands in folgenden ständigen Gremien und Kommissionen Einsitz:

- Hochschulleitungskonferenz
- Kommission Qualität (als assoziiertes Mitglied)
- Kommission Nachhaltigkeit (als assoziiertes Mitglied)
- Berufungskommission für die Wahl von Mitgliedern der Hochschulleitung

Zudem wirkt der Vorstand MO als Vernehmlassungspartner bei der Konzeption und Erstellung von zentralen Dokumenten (z. B. für das *QM-Konzept*) und nimmt Einsitz in Sounding Boards bzw. Steuerungsgruppen (z. B. für *Leitbild und Strategie 2019-2026*).

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass die Mitwirkung, analog zu derjenigen der Studierenden, auch für die Mitarbeitenden formal gegeben ist und dass ein Engagement in den entsprechenden Gremien angemessen vergütet wird (zwar sind die CHF 500 bescheiden, jedoch gilt es auch hier wiederum, die Grösse der Hochschule im Auge zu behalten). Die Gutachtenden heben insbesondere positiv hervor, dass der Vorteil der formalen bzw. strukturellen Verankerung der Mitwirkung auch bei einer kleinen Institution gesehen wird: Die Hochschulangehörigen wissen zwar den direkten, nicht formalisierten und gut funktionierenden Austausch und die «kurzen Wege» sehr zu schätzen. Nichtsdestotrotz betonen sie das formale Gefäss der MO als dienlich im Rahmen der Professionalisierung der Hochschule. Die MO wird von engagierten Personen mit Leben gefüllt, so der Eindruck der Gutachtenden.

Die Gutachterinnen und Gutachter erachten den Austausch der MO mit der Hochschulleitung (zweimal jährlich, wie oben beschrieben) jedoch als knapp. Wünschenswert wäre, wenn sich die Hochschulleitung häufiger, z. B. in vier formalisierten Treffen pro Jahr, und im Rahmen eines eigenen Gefässes – nicht innerhalb der regulären HS-Leitungssitzungen – mit der MO austauschen würde.

Analog zu den Studierenden haben auch verschiedene Mitarbeitende aus der Verwaltung, die nicht aktiv in der MO mitwirken, den Eindruck hinterlassen, dass sie sich jederzeit mit Anliegen bei ihren Personalverantwortlichen oder anderen zuständigen Stellen melden können.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.3 als grösstenteils erfüllt.

#### Empfehlung 4:

Die Gutachtenden empfehlen, einen häufigeren, formell geregelten Austausch der Hochschulleitung mit der MO zu etablieren.

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 und Analyse*

Die PH Zug gründete und mandatierte im Sommer 2020 die Kommission Nachhaltigkeit. Diese setzt sich aus Mitarbeitenden unterschiedlicher Leistungsbereiche und Bereiche zusammen; vonseiten der Hochschulleitung ist der Verwaltungsleiter in der Kommission vertreten. Die Kommission erarbeitete eine Nachhaltigkeitsstrategie, die im Dezember 2020 verabschiedet wurde. Diese verfolgt einen Whole Institution Approach: Damit wird nachhaltige Entwicklung als Verpflichtung sowohl in der operativen Betriebsführung als auch in den Bildungsinhalten verankert.

Die Strategie Nachhaltigkeit setzt Ziele und erste Massnahmen auf Ebene Hochschulleitung, in der Betriebsführung sowie für die Leistungsbereiche Ausbildung, Forschung & Entwicklung und WDB. Für die Ziele und Teilziele zur Nachhaltigkeit an der PH Zug und ebenso für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie orientiert sich die PH Zug an (eigens definierten) Leitsätzen.

Die weiteren Massnahmen sollen weiter partizipativ in den Leistungsbereichen und Bereichen entwickelt werden. Für die Überprüfung dient wiederum das QM-Konzept.

Seit der Gründung des Netzwerks Nachhaltigkeit von swissuniversities im Herbst 2020 ist die PH Zug auch in diesem Gremium vertreten, womit die nationale Vernetzung der PH Zug sichergestellt ist.

Die PH Zug schreibt selbstkritisch, dass die regelmässige Überprüfung der Ziele zwar vorgesehen sei, jedoch noch routiniert werden müsse. Die Gutachtenden sind in diesem Punkt weniger streng in ihrer Beurteilung: Sie anerkennen, dass die PH Zug mit ihrer Nachhaltigkeitsstrategie (Leitsätzen – Zielen – Teilzielen – Indikatoren – Massnahmen – vorgesehene Überprüfung) auf einem guten Weg ist und angesichts der Grösse der Institution auch bereits einige Massnahmen umsetzt.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe 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 und Analyse

Die PH Zug gestaltete die seit 2010 bestehende Fachstelle Diversity zu einer Kommission um und mandatierte sie analog der *Kommission Nachhaltigkeit*. Als Ziele der Kommission wurden die Erarbeitung und Weiterentwicklung einer *Strategie Diversity* (zuhanden der Hochschulleitung, siehe unten) und deren Umsetzung mittels einer jährlichen Agenda (Jahreszielen Diversity) festgehalten. Die Kommission soll dazu beitragen, die Sensibilität für Diversity-Themen an der Hochschule zu fördern und Aspekte von Diversity in zentrale Bereiche (Personal, Organisation, Kultur, Finanzen) einzubringen.

Die neue *Strategie Diversity* wurde 2020 verabschiedet. Darin definiert die PH Zug ihr Verständnis wie folgt: «Unter Diversity versteht die PH Zug gelebte Vielfalt. Mit Internationalität, Vielfalt der Herkunft und Religion, Gender sowie spezifischen Bedürfnissen sind die Schwerpunkte für Diversity der Institution bezeichnet. Die PH Zug nutzt diese Vielfalt als Mehrwert und Ressource (vgl. Leitbild).» Im Folgenden sind in der Strategie hochschulübergreifende Ziele und Massnahmen festgelegt, die partizipativ mit den einzelnen Leistungsbereichen und Bereichen erarbeitet und in der Kommission Diversity gesammelt wurden. Die regelmässige Überprüfung der in der *Strategie Diversity* formulierten (Jahres-)Ziele und Massnahmen ist gemäss *QM-Konzept 2020* vorgesehen.

Weiter verankert die PH Zug aktuell Aspekte der Chancengleichheit sowohl im Umgang mit ihren Mitarbeitenden als auch im Umgang mit den Studierenden folgendermassen (SEB S. 31):

**Chancengleichheit im Umgang mit Mitarbeitenden:** Die Einhaltung der geltenden kantonalen und internen Richtlinien wird im Rahmen der Unterstützungsprozesse der Abteilung Personal gewährleistet. Die Wahrung der Chancengleichheit wird im Rahmen von Personal- und Führungsentscheidungen berücksichtigt.

**Chancengleichheit für Studierende:** Die PH Zug stellt über die Möglichkeit der Aufnahme «sur dossier» den chancengleichen Zugang zu den Studiengängen sicher. Über den Nachteilsausgleich und die Erstreckung des Studiums nach individuellem Plan können Anpassungen des Studiums vorgenommen werden. Die Gutachtenden haben anlässlich der Gespräche auch erfahren, dass für Studierende mit Beeinträchtigung immer individuell Lösungen gesucht und gefunden werden. Bei Anfragen werden die Studierenden von der Kanzlei an die entsprechenden Stellen verwiesen. Begrüssenswert wäre, bereits auf der Webseite unter «Zulassung / Anmeldung» auf Kontaktstellen für Studierende mit Beeinträchtigung zu verweisen. Der neue individualisierte Studiengang zeigt den Gutachtenden, dass die PH Zug die Studierbarkeit unter Aspekten der Chancengerechtigkeit betrachtet.

**Schule und Heterogenität als Forschungsschwerpunkt und Ausbildungsthema:** In Zusammenarbeit mit dem IZB bietet die Ausbildung Modulinhalte zum Thema Migration und Bildung an. Chancengerechtigkeit, Antidiskriminierung und die Sensibilisierung für soziale Vielfalt sind als Querschnittsthemen über mehrere Module im Studienplan verankert. Die Gutachtenden erachten diesen profilbildenden Schwerpunkt als herausragende Möglichkeit, das Thema Diversity in einem grösseren Kontext zu bearbeiten und auch als kleine Hochschule mit einem Schwerpunkt in diesem Bereich national auszustrahlen.

Weitere Projekte, die sich am Leitsatz 1.2 der Hochschulstrategie «Die PH Zug gibt Impulse für Bildungswesen und Gesellschaft und nutzt Synergien, die sich aus der Kooperation mit kantonalen Akteuren ergeben» orientieren und im Kontext von Chancengleichheit zu sehen sind, sind die MINT-Förderung für Frauen und *Mehr Männer in den Primarlehrberuf* (Projekt *Männer an*

die Primarschule). Ein aktuelles Projekt, das noch von der Fachstelle Diversity entwickelt wurde, lautet *Mehr vom anderen*. (SEB S. 31)

Die Gutachtenden konnten die Infrastruktur der PH Zug pandemiebedingt nicht besichtigen, doch schreibt die PH Zug, dass die bauliche Infrastruktur der Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung für Mitarbeitende und Studierende Rechnung trage: So sind die Räumlichkeiten rollstuhlgängig; es gibt Parkplätze für Mitarbeitende und Studierende, die aus gesundheitlichen Gründen auf das Fahrzeug angewiesen sind, einen Mitarbeitendenraum, eine Mediothek und Sitzcken. Auch die technische Infrastruktur sei entsprechend ausgerichtet auf «möglichst barrierefreien Zugang zu den Plattformen». (SEB S. 31)

Die Gutachtenden stellen fest, dass Diversity an der PH Zug strategisch verankert ist und gelebt wird. Die aktuelle Strategie und die Kommission Diversity wurden zwar erst 2020 ins Leben gerufen, gehen jedoch auf frühere Massnahmen und Stellen (bzw. Fachstelle Diversity) zurück. Auch wenn die regelmässige Überprüfung der Ziele noch vorgenommen werden muss, erachten die Gutachtenden den Standard als grösstenteils erfüllt.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.5 als grösstenteils erfüllt.

### **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 und Analyse*

Der Grundauftrag der PH Zug ist im PHG, in der PHV und im Leistungsauftrag formuliert. Die drei Leistungsbereiche erfüllen den Auftrag wie folgt:

*Ausbildung:* Die beiden Studiengänge Kindergarten/Unterstufe und Primarstufe bilden Lehrpersonen für die ersten beiden Bildungszyklen aus und werden mit einem Bachelor abgeschlossen. Die Stufenprofile und Lernziele sind im Studienreglement festgelegt und in den Ausführungsbestimmungen detailliert beschrieben. Die Studiengänge sind von der EDK anerkannt und berücksichtigen die Bedürfnisse der kantonalen Anspruchsgruppen. Die Schwerpunkte in der Ausbildung liegen gemäss der Hochschulstrategie in «Neue Wege des Lehrens und Lernens» (Strategieziel 1), «Digitalisierung und überfachliche Kompetenzen» (Strategieziel 2) und «Schule und Heterogenität» (Strategieziel 3).

Im Rahmen der Portfolioentwicklung ist ein neues Studienformat «Personalisiertes Studium» mit Fokus auf selbstgesteuertes Lernen und agile Hochschuldidaktik im Aufbau. Die Gutachterinnen und Gutachter erfuhren, dass die PH Zug einem möglicherweise überdurchschnittlich grossen Wettbewerb um Studierende ausgesetzt ist, und stellen anerkennend fest, dass die Hochschule ausgehend von strategischen Überlegungen ihr Profil und Angebot laufend schärft. In diesem Zusammenhang ist das neue personalisierte Studienformat zu nennen, welches aktuell erarbeitet wird.

Der Auftrag im Bereich der *Forschung & Entwicklung* wird insbesondere in den drei Einheiten bzw. in zwei Instituten und einem Zentrum umgesetzt.

- *Institut für Bildungsökonomie und Bildungsmanagement (IBB)*: Schulleitungsforschung, Jugendforschung und Dienstleitungen für Schulentwicklung und Schulführung
- *Institut für internationale Zusammenarbeit in Bildungsfragen (IZB)*: Schwerpunkte migrationsbedingte Vielfalt und Schule, Internationalisierung und Mobilität in der Lehrerinnen und Lehrerbildung sowie Dienstleistungen im Bildungsbereich der internationalen Zusammenarbeit
- *Zentrum Mündlichkeit (ZM)*: Schwerpunkte in Kooperation und Kommunikation in der Schule sowie Dienstleistungen zu Hören, Erzählen und Sprechen in der Schule

Der Leistungsbereich *Forschung & Entwicklung* übernimmt Forschungs- und Entwicklungsaufträge, akquiriert Projekte gemäss Schwerpunktsetzung und sorgt für die Integration der Forschungserkenntnisse in Lehre, Dienstleistungen, Forschung, Entwicklung und Praxis. Die Institute und das Zentrum sind mit ihren Schwerpunkten im Organisationsreglement verankert und setzen Leitbild und Strategie des Leistungsbereichs F&E um.

Darüber hinaus werden strategische Projekte von Mitarbeitenden aus allen Leistungsbereichen durch den Rektoratsfonds gefördert. Zwei Professuren «Mathematisches Denken und Lernen» sowie «Deutsch als Zweitsprache» sind gemäss Leistungsauftrag 2020 installiert bzw. im Aufbau und werden Forschung in den entsprechenden Bereichen erbringen.

Die Gutachtenden anerkennen die Forschungsleistungen der PH Zug, die mit ihren Schwerpunkten profilbildend sind und weit über die Region hinaus wirken. Gerade das IBB bildet ein Alleinstellungsmerkmal und ist international bekannt. Die Gutachterinnen und Gutachter bestärken die PH Zug indes auch in ihren Plänen, die Verknüpfung der Leistungsbereiche noch stärker voranzutreiben: Es gilt, eine gute Balance zu finden zwischen Autonomie und Freiheit der Forschungseinheiten und Steuerung durch die Leitung. Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die Forschungsleistungen der drei Forschungseinheiten inhaltlich und formal noch stärker in die Gesamtstruktur – und insbesondere in die forschungsbasierte Lehre – einzubinden. Aktuell ist bei den Studierenden im Besonderen das IZB gut verankert. Die Gutachterinnen und Gutachter unterstützen auch den Aufbau der beiden oben genannten neuen Professuren, welche im Rahmen einer besseren Grundfinanzierung möglich wurden und den vierfachen Leistungsauftrag befördern.

Der Bereich *Weiterbildung, Dienstleistungen und Beratung* bietet verschiedene Angebote hinsichtlich der Stärkung und professionellen Entwicklung von Einzelpersonen, Teams und/oder Systemen (Schulen). Die Weiterbildungen richten sich an Lehrpersonen der öffentlichen Volksschulen (und sekundär an Lehrpersonal von Privatschulen oder Sekundarstufe II). Die Curricula werden mit Einbezug von Fachgruppen und externen Partnerinnen und Partnern erarbeitet. Darüber hinaus gibt es massgeschneiderte Angebote für Schulen bzw. Lehrteams. Die PH Zug bietet eigenständige Zusatzausbildungen an und beteiligt sich via Kooperationen an regionalen Angeboten. Der Bereich Dienstleistungen umfasst verschiedenste Beratungen für Bildungsfachleute. Die Gutachtenden anerkennen, dass die PH Zug in enger Absprache mit dem Feld (Kantonales Amt inkl. dessen Fachgruppen, Schulen etc.) sowie in Kooperation mit anderen Zentralschweizer PHs für eine breite Abdeckung sorgt und den Bedarf ständig überwacht und weiterentwickelt. Die Vernetzung mit der Praxis ist etabliert und funktioniert gut.

Das Tagungsmanagement – bei den Dienstleistungen angesiedelt – organisiert Veranstaltungen; dabei ist insbesondere das zweijährlich stattfindende Schulleitungsforum (World Educational Leadership Symposium) zu nennen.

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass die PH Zug in ihren Leistungsbereichen Aktivitäten gemäss ihrem Auftrag als Pädagogische Hochschule und ihrer Strategie ausführt. Die Gutachtenden halten die Freiheit von Forschung und Lehre für gegeben. Diese ist durch verschiedene Massnahmen und Elemente gesichert: Die Freiheit von Lehre und Forschung ist in der PH Verordnung verankert. Das wissenschaftliche Personal verfügt im Rahmen von Leitbild und Strategie, der Studienpläne und des Leistungsauftrags über Lehr- und Forschungsfreiheit. Es gibt keinen Einfluss externer Mittelgeberinnen bzw. Mittelgeber; die PH Zug orientiert sich an den Good Practices von swissuniversities und an ihrer eigenen Policy.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.1 als grösstenteils erfüllt.

### Empfehlung 5:

Die Gutachtenden empfehlen der PH Zug, die Forschungsleistungen der drei Forschungseinheiten strategisch enger in die Gesamthochschule einzubinden.

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

### *Beschreibung und Analyse*

Im Leitbild der PH Zug heisst es, dass diese ihr Qualitätsmanagement zugunsten ihrer Leistungserbringung und Weiterentwicklung nutzt. Die Qualitätssicherung und -entwicklung der Leistungsbereiche und Bereiche sei sichergestellt (SEB S. 37): Die Leistungsbereiche und Bereiche «nutzen ihr QM als transformative Ressource und stärken so Effektivität und Effizienz ihrer Leistungserbringung». Zentrale Elemente sind das QM-Konzept und der QM-Bericht. Im Konzept ist die Evaluation in den Leistungsbereichen vorgegeben, im QM-Bericht findet die zweijährliche Berichterstattung statt. Für die Evaluationen in den Leistungsbereichen sind die jeweiligen Leiter verantwortlich.

In der **Lehre** gestaltet sich die Evaluation gemäss QM-Konzept wie folgt:

Die wichtigsten Kernprozesse im LB Ausbildung bilden Lehre und Praktika. Zentrale QM-Elemente sind die Fremd- und die Selbstevaluation der Lehre:

Mit «Fremdevaluation» wird die Evaluation durch die Qualitätsbeauftragte des Leistungsbereichs Ausbildung auf Basis der Lehrevaluationen durch die Studierenden bezeichnet. Die Regelmodule der Ausbildung werden nach festgelegtem Turnus alle drei Jahre evaluiert. Die Studierenden geben Rückmeldung anhand eines standardisierten Erhebungsinstruments. Der Fragebogen wurde partizipativ durch das Dozierendenkollegium und eine Arbeitsgruppe von Studierenden erarbeitet.

Die Rückmeldungen werden in der Regel noch vor Abschluss des Moduls ausgewertet und den Dozierenden weitergegeben, so dass die Resultate den Studierenden gespiegelt, mit diesen zusammen ggf. kommunikativ validiert werden können und ein Fazit kommuniziert werden kann. Der Auswertungsprozess wird in einem Formular dokumentiert. Der Lead für die Auswertung der Fremdevaluation der Module liegt bei der Fachschaftsleitung.

Selbstevaluation der Lehre: Mit «Selbstevaluation» wird die durch die Dozierenden in Eigenverantwortung durchgeführte Evaluation der Lehre bezeichnet. Die Dozierenden sind verpflichtet, Module, die nicht von der Fremdevaluation betroffen sind, zumindest in minimaler Form (z. B. in einem kurzen Metagespräch Mitte Semester) in Eigenverantwortung zu evaluieren. Die PH stellt für die Selbstevaluation ein Methodenrepertoire zur Verfügung.

Was die Evaluation der Studiengänge (gemäss Terminologie der PH Zug «Ausbildungsganzen») anbelangt, werden durch verschiedene Instrumente die Perspektiven von unterschiedlichen Stakeholdern abgeholt:

- Perspektive Studierende: Es gibt eine Eintrittsbefragung während der Vorbereitungsstage unmittelbar vor Studienbeginn, eine Austrittsbefragung vor der Diplomierung sowie eine Nachbefragung ein Jahr nach Beendigung des Studium.
- Perspektive Dozierende: Alle drei Jahre findet eine Befragung der Dozierenden zur Ausbildungsqualität statt. Die Fragen sind grösstenteils analog zu solchen aus den Studierendenbefragungen, so dass Übereinstimmungen und Abweichungen in die Weiterentwicklung einbezogen werden können.
- Perspektive Schulfeld: Alle drei Jahre wird im Rahmen der jährlichen Gespräche der Leitung Berufspraktische Studien mit den Leitungspersonen der Kooperationschulen erhoben, welche Erfahrungen die abnehmenden Schulen mit Absolventinnen und Absolventen der PH Zug machen.
- Perspektive fachliche Peers: Die Fachschaften führen alle drei Jahre mit der Fachschaft einer anderen PH einen Peer-Review-Prozess durch, bei welchem sie bspw. Rückmeldungen zu Modulhalten, Modul- und Prüfungsgestaltung sowie Partizipation am Fachdiskurs einholen.

Ein weiteres Instrument ist der «Qualitätsbriefkasten»: Hier können alle Angehörigen der PH Zug in elektronischer Form Rückmeldungen und Anregungen platzieren. Der Briefkasten wird durch die Qualitätsbeauftragte Ausbildung periodisch geleert und die Eingänge werden «wo sinnvoll» mit dem Leiter Ausbildung besprochen.

Wie die PH Zug in ihrem QM-Konzept schreibt, setzt ein wirksames QM voraus, dass die Prozesse grundsätzlich allen Beteiligten bekannt sein und die Resultate und Entwicklungsmassnahmen transparent gemacht werden müssen, um die Motivation zu erhalten, an den QM-Prozessen konstruktiv mitzuwirken.

Dozierende und weitere Mitarbeitende werden periodisch, mindestens alle zwei Jahre, über die QM-Prozesse im Leistungsbereich informiert. Neue Mitarbeitende werden im Rahmen ihrer Einführung in die neue Stelle mit den Prozessen bekannt gemacht. Neu eintretende Studierende werden im Verlauf der ersten Studienwochen über das Qualitätsmanagement informiert (u. a. auf die Ergebnisse der Eingangsbefragung, an welcher sie teilgenommen haben, aufmerksam gemacht). Die Studierenden des zweiten und dritten Studienjahres werden jeweils in der Begrüssungsveranstaltung zu Beginn des Studienjahres über die Prozesse, insbesondere bezüglich Modul- und Ausbildungsevaluation, informiert.

Was die Information zu Resultaten und Entwicklungsmassnahmen angeht, werden die Auswertungen der Befragungen (Eingangs-, Austritts- und Nachbefragung) auf dem Extranet den Studierenden wie auch den Mitarbeitenden der PH zur Verfügung gestellt. Zudem wird im Rahmen der allgemeinen Information informiert.

Die Ergebnisse der Evaluationen werden intern veröffentlicht, so dass sie von den unterschiedlichen Stellen ausgewertet werden können. Ein Monitoring erfolgt ausserdem auf der Ebene



Qualitätsverantwortliche. Ebenso werden die Ergebnisse aus den Lehrveranstaltungsevaluationen von den Dozierenden an die Studierenden zurückgespiegelt, wie oben beschrieben. Die Gutachtenden konnten sich davon überzeugen, dass die Studierenden sich über die Evaluationsergebnisse gut informiert zeigen und daran interessiert sind, diese zu erfahren, auch wenn sie teilweise nicht mehr selbst von Änderungen profitieren. Sie konnten berichten, dass Rückmeldungen zu Anpassungen geführt haben.

#### Evaluation in der Forschung:

Zur Sicherstellung der Qualität in Forschung & Entwicklung tragen verschiedene Peer-Review-Verfahren bei. Dies gilt nebst dem Publizieren auch für den Drittmittelerwerb mit entsprechender Begutachtung von Anträgen. Im Zuge der Erarbeitung des Gesamtkonzepts QM PH Zug ergänzten die drei Forschungseinheiten, welche gemeinsam den Leistungsbereich F&E bilden, diese Elemente der Qualitätssicherung und erarbeiteten ein Gesamtkonzept. Geleitet durch die Vorgaben der Hochschulleitung inkl. EFQM-Rahmenmodell und Qualitätsleitsätze der PH wurden Kernthemen, Qualitätsziele, Indikatoren, Mess- und Zielgrössen definiert, welche die zentralen Bedingungen, Prozesse und Produkte der F&E-Aktivitäten berücksichtigen. Das Qualitätsmanagement des LB F&E soll effizient umsetzbar sein und sich auf die gängigen Standards in Forschung, Evaluation und internationaler Zusammenarbeit beziehen (z. B. Gütekriterien empirischer Forschung, Standards für Evaluation gemäss Professionsverbände, Regeln zur wissenschaftlichen Integrität).

Gemäss Vorgaben der Hochschulleitung gilt für die drei Einheiten, dass die Prozesse des Qualitätsmanagements inklusive Berichterstattung von den drei Leitungspersonen separat für und mit ihrem Institut geführt werden. An der Erstellung des QM des Leistungsbereichs F&E beteiligten sich neben den von den drei Instituts- bzw. Zentrumsleitenden und jeweils ein erfahrener Mitarbeitender aus jeder Organisationseinheit (QM Konzept, 2019). Die Verantwortung für das QM für die Forschungseinheiten bzw. die Projektcluster und Einzelprojekte liegt also bei den jeweiligen Leitungspersonen. Die Mitwirkung an der Umsetzung des QM im LB F&E findet wie folgt statt: Die Mitarbeiter/-innen im LB F&E sind massgeblich an der Umsetzung der QM-Elemente beteiligt. Diese Umsetzung wird regelmässig je Forschungseinheit im Team intern (mindestens einmal pro Monat) besprochen.

Der Bereich der *Weiterbildung, Dienstleistung und Beratung* ist ebenfalls ins QM-Konzept eingebunden. Das QM des Leistungsbereichs wurde durch ein Kernteam bestehend aus dem Leiter der Weiterbildung als federführendem Projektverantwortlichen und zwei Mitarbeiterinnen erarbeitet. Konkret werden die Angebote evaluiert und die Ergebnisse gemäss dem PDCA-Zyklus für die künftige Durchführung verwendet. Zwecks Vergleichbarkeit finden Evaluation und Reporting der Zusatzausbildungen analog zur PH Luzern statt, auch wird der Austausch mit anderen Weiterbildungsstellen in der Zentralschweiz genutzt.

Die Gutachtenden konnten feststellen, dass die Grundlagen für die Evaluation der Leistungsbe-  
reiche im QM-Konzept dargestellt sind und dass deren Ergebnisse im QM-Bericht in einen  
hochschulübergreifenden Kontext gebracht werden. Sie konnten indes kein stringentes Evalua-  
tionskonzept vorfinden welches Aufschluss darüber gibt, wie, in welchem Zyklus etc. die Leis-  
tungen aller Leistungsbereiche und Bereiche evaluiert werden. Während die Evaluation im Be-  
reich der Ausbildung (Lehre) sehr elaboriert ist und im QM-Konzept klar dargestellt wird, blieb  
die Evaluation von Forschung und WDB eher vage und konnte auch im Rahmen der Gespräche  
nicht restlos geklärt werden.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.2 als teilweise erfüllt.

### Auflage 3:

Die PH Zug verfasst ein stringentes Evaluationskonzept, welches alle Leistungsbereiche erfasst.

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

### *Beschreibung und Analyse*

Die Zulassung zum Studium in den Bachelorstudiengängen (vgl. Standard 3.4), die curriculare Struktur und die Abschlüsse entsprechen den Vorgaben der EDK; die EDK-Vorgaben wiederum orientieren sich an den vormaligen Bologna-Richtlinien (inzwischen abgelöst durch die Verordnung der Koordination Lehre). Rechtlich geregelt sind die Studienangebote durch das Studienreglement der PH Zug. Eine Überprüfung von Struktur und Inhalten findet alle sieben Jahre über die EDK-Anerkennungen statt.

Die Weiterbildungsangebote («Zusatzausbildungen») orientieren sich am *nationalen Qualifikationsrahmen* für den Hochschulbereich. In Kooperation mit der Partnerhochschule PH Luzern erarbeitete die PH Zug Ausführungsbestimmungen für ihre Zusatzausbildungen mit Blick auf Angebotsstruktur, Teilnahmevoraussetzungen, Festlegung und Überprüfung der Qualifikationsschritte, ECTS-Punkte und die Bescheinigung von Abschlussleistungen sowie die Qualifikation von Dozierenden und Studienleitung. Die Ausführungsbestimmungen berücksichtigen die Vorgaben der EDK-Reglemente, des Bundesgesetzes über die Weiterbildung sowie der laufenden Präzisierungen der Kammer PH von swissuniversities. Die Einhaltung der Vorgaben wurde beim *CAS Deutsch als Zweitsprache und Interkulturalität in der Volksschule* im Rahmen des Anerkennungsverfahrens für den *MAS Integrative Förderung* der PH Luzern überprüft und bestätigt.

Was die Internationalisierung und Mobilität angeht, erfüllt die PH Zug die Empfehlungen zur Förderung der nationalen und internationalen Mobilität der Kammer PH von swissuniversities. (SEB S. 39): Die PH Zug startete bereits 2012 mit der Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie. Dazu wurden Leitlinien erarbeitet, welche 2013 mit der *Roadmap Internationalisierung* ein Umsetzungskonzept erhielten. Darin wurden für die Gesamtinstitution sowie partizipativ pro Leistungsbereich Standard- und Entwicklungsziele definiert. Bei der Erarbeitung des QM-Konzepts 2019 wurden die Ziele überprüft. Die Roadmap wurde im Dezember 2020 durch die *Internationalisierungsstrategie 2021–2026* abgelöst.

Folgende Meilensteine zur Internationalisierung wurden erreicht: Neben dem Start des englischsprachigen Angebots im Herbst 2018 für Incoming-Studierende konnten mit Studienreisen attraktive Mobilitätsgefässe auch für Outgoing-Studierende geschaffen werden. Inhaltlich zeigt sich die internationale Ausrichtung der PH Zug u.a. an Projekten mit internationalen Partnern, der Teilnahme an internationalen Forschungsk Kooperationen und Netzwerken, an Studienreisen, Weiterbildungen von Dozierenden im Ausland, einem englischen Kursprogramm sowie der Förderung interkultureller Kompetenzen. Gemäss Mobilitätsstatistik Movetia weist die PH Zug eine höhere Studierendenmobilität aus als grössere PHs. Auch bei den Weiterbildungsmobilitäten des Personals ist die PH Zug im schweizweiten Vergleich ganz vorne dabei.

Für Mitarbeitende des Leistungsbereichs *Ausbildung* wurde Anfang 2020 ein Internationalisierungsfonds geschaffen, der Dozierenden Arbeitszeit für die Durchführung von Internationalisierungsprojekten wie Studienreisen, Organisation gemeinsamer internationaler Lehre oder Summer Schools bereitstellt. Zudem forscht und lehrt das IZB unter anderem im Bereich der Studierendenmobilität.

Strukturell ist das International Office mit einer Leitung von 60 Stellenprozenten für Aktivitäten rund um Mobilität und Internationalisierung zuständig. Weitere zwei Personen kümmern sich mit je 10 % um die Abwicklung der Studierendenmobilität, und zusätzlich pflegt das IZB im Rahmen von 10 % ein Mobilitätscluster Migration.

Die Gutachtenden stellen aner kennend fest, dass es auch für eine kleine Hochschule wie die PH Zug möglich ist, im Bereich Internationalisierung hervorstechen. Gerade die Studienreise nach Kosovo, welche durch das Forschungsinstitut IZB organisiert wird, ist bei den Studierenden verankert und beliebt. Die vergleichsweise gute personelle Ausstattung der PH Zug für ihre Aktivitäten im Bereich Mobilität und Internationalisierung zahlt sich aus.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.3 als vollständig erfüllt.

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

### *Beschreibung und Analyse*

Die Zulassungsbedingungen zu den Ausbildungsgängen der PH Zug sind im *Studienreglement* festgehalten und richten sich nach übergeordneten Bestimmungen (EDK-Anerkennungsreglement Art. 4 sowie HFKG Art. 24). Die Rahmenbedingungen sowie die wichtigen Daten betreffend Zulassung und Anmeldung werden auf der Website der PH Zug publiziert. Für Studieninteressierte gibt es Informationsveranstaltungen zu den Ausbildungsangeboten und individuelle Beratungsangebote. Die Kanzlei der PH Zug prüft die Unterlagen, welche mit der Anmeldung eingereicht werden.

Die Kriterien zur Eignungsabklärung, zur Leistungsbeurteilung und zum Abschluss sind im Studienreglement festgehalten. Die Leistungsanforderungen für einzelne Module sind in den entsprechenden Leistungsnachweiskarten definiert. Die Beurteilungskriterien werden den Studierenden zu Beginn des Semesters kommuniziert. Die Resultate von Leistungsnachweisen werden nach Erwerbung durch die Prüfungskommission elektronisch kommuniziert.

Bei Bachelorprüfungen werden in der Regel externe Expertinnen und Experten beigezogen. Die Rechtspflege ist in Ziff. 4 des PHG geregelt. Negative Prüfungsentscheide werden schriftlich mitgeteilt. Das Schreiben enthält eine Rechtsmittelbelehrung.

Zusatzausbildungen in der Weiterbildung richten sich nach den Anforderungen der Bologna-Richtlinien und den entsprechenden EDK-Reglementen: Zugelassen wird, wer einen Tertiärabschluss bzw. ein Lehrdiplom (Stufenlehrdiplom im Zielbereich der Zusatzausbildung) sowie mindestens zwei Jahre Unterrichtserfahrung mitbringt. Die Administration und die Studienleitung

des Leistungsbereichs WDB prüfen die mit der Anmeldung eingereichten Unterlagen. Die Unterlagen für die Zulassung werden der Bewilligungsinstanz (Hochschulleitung) bei der Antragstellung für eine neue Zusatzausbildung explizit und spezifisch für den Zielbereich der Zusatzausbildung vorgelegt und von ihr genehmigt. Die Rahmenbedingungen sowie die wichtigen Daten werden analog zur Ausbildung auf der Website publiziert, und ebenso gibt es Informationsveranstaltungen und Beratungsgespräche. (SEB S. 41)

Das QM-Kernthema *Administration* des Leistungsbereichs Ausbildung evaluiert die verschiedenen Phasen des Student Life Cycle. Als Indikatoren werden Bewertungen durch die Studierenden aus der Eingangs- und Abschlussbefragung herangezogen. So geht beispielsweise aus dem QM-Bericht 2019 hervor, dass sich Studienanwärterinnen und -anwärter gut über den Studienablauf und die Zulassungsbedingungen informiert fühlen.

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten feststellen, dass die PH Zug die Zulassungsbedingungen und Regelungen für den Studienverlauf (Beurteilungskriterien etc.) durchgängig geregelt hat, kommuniziert und in ihr QM-System einbindet, indem sie erhebt, wie gut sich Interessierte informiert fühlen. Sie konnten in den Gesprächen verifizieren, dass sich Anwärterinnen und Anwärter gut abgeholt fühlen: Da viele Studierende von ausserhalb des Kantons kommen und sich sehr bewusst für die PH Zug als Studienort entscheiden, ist die vorgängige Information besonders wichtig.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.4 als vollständig erfüllt.

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

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

#### *Beschreibung und Analyse*

##### Finanzielle Ressourcen

Die PH Zug wird mit Leistungsauftrag und Globalbudget durch den Trägerkanton geführt; dieser Kantonsbeitrag macht 37% der Finanzierung aus. Dazu kommen die Beiträge aus der interkantonalen Fachhochschulvereinbarung (FHV), bzw. welche die Finanzierung von Studierenden aus anderen Herkunftskantonen regelt (39%). Der dritte Finanzierungspfeiler sind die Beiträge Dritter (24%): insbesondere eingeworbene Forschungs- und Entwicklungsprojekte und Dienstleistungen. Das im PHG vorgeschriebene IKS überprüft die ordnungsgemässe Rechnungslegung und Berichterstattung. Das IKS ist als Instrument in das QM-System integriert. Für die externe Überprüfung der Jahresrechnung verabschiedet der Hochschulrat die Jahresrechnung zuhanden des Regierungsrats. Die Jahresrechnung wird im Geschäftsbericht des Kantons Zug publiziert.

Die Überprüfung der QM-Kernthemen der Abteilung Finanzen dient der rechtzeitigen und vollständigen Budgetierung sowie der Gewährleistung der Liquidität, dies ist so im QM-Konzept 2020 proklamiert. Jahresabrechnungen, Budget sowie Revisionsberichte werden gemäss den rechtlichen Vorgaben aufbewahrt; ihre Archivierung folgt den kantonalen Richtlinien.

Die PH Zug stellt jährlich einen Teil ihres Globalbudgets für drei spezifische Förderzwecke bereit. Davon dienen zwei Förderzwecke explizit dem Erreichen von strategischen Zielen:

- Strategische Entwicklung: Dieser Förderzweck ermöglicht Mitarbeitenden mit Leitungsfunktion die Umsetzung strategischer Entwicklungsmaßnahmen und -projekte.
- Forschungsschwerpunkte der Strategie: Dieser Förderzweck ermöglicht Forschungsprojekte zu einer übergeordneten Thematik der Strategie. Die Ausschreibung der Themenbereiche (Call for Projects) erfolgt durch die Hochschulleitung unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Mittel und in Absprache mit der erweiterten Hochschulleitung. Es können Mitarbeitende aller Leistungsbereiche unabhängig von Beschäftigungsgrad und Anstellungsbedingungen profitieren. Forschungsvorhaben müssen den Schwerpunkten der Strategie entsprechen. Zudem werden interdisziplinäre Projekte und/oder Projekte bevorzugt, an denen sich zwei Leistungsbereiche oder Praxispartner/-innen mit Blick auf einen Mehrwert für das lokale Schulfeld beteiligen.

Personalförderung: Projekte im Rahmen des Förderzwecks Personalförderung werden unter Standard 4.2 beschrieben.

Die Gutachterinnen und Gutachter erachten es als gegeben, dass die Herkunft und Verwendung der Mittel klar und transparent ist. Angesichts des kompetitiven Umfelds (andere Zentralschweizer PHs in der Nähe, weitere PHs in direkter Konkurrenz), der erklärten Wachstumsstrategie der PH Zug 2019–2026 und der weiteren strategischen Ausrichtung begrüßen sie die erfolgte Erhöhung des Globalbudgets durch den Träger im Jahre 2020 sehr. Dadurch können die angestrebten Ziele nach Ansicht der Gutachtergruppe besser umgesetzt werden.

#### Personelle Ressourcen

Die PH Zug beschäftigt rund 120 Mitarbeitende. Personelle Ressourcen werden nach rechtlichen Vorgaben bereitgestellt und gepflegt. Die Abteilung Personal richtet ihre Arbeit nach den rechtlichen Grundlagen des Kantons Zug (u. a. Personalgesetz) sowie nach den internen Ausführungsbestimmungen (z. B. Regelung zum Anstellungsverfahren). Die Abteilung führt die Personaldossiers. Daneben stehen für Personalbelange Unterstützungs- und Beratungsangebote für Mitarbeitende wie Studierende zur Verfügung. Die Sicherung und Qualifikation des Personals sowie die Personalentwicklung sind in den Leitsätzen der Bereiche Verwaltung und Rektorat in Leitbild und Strategie 2019–2026 abgebildet. Hinsichtlich Auslastung der personellen Ressourcen weisen die Gutachtenden darauf hin, dass gewisse Personen durch die Vielzahl von Aufgaben (in Gremien, Kommissionen, AGs) ziemlich ausgelastet bzw. belastet sein könnten, was der Grösse der Institution geschuldet sein dürfte. Ebenfalls aufgefallen ist dem Gutachtendementeam, dass die Zuteilung personeller Ressourcen inhaltlich geprägt zu sein scheint: Im Bereich Internationales/Mobilität scheinen die personellen Mittel durchaus grosszügig bemessen, im Bereich des Qualitätsmanagements hingegen eher knapp.

#### Infrastrukturen

Die Infrastrukturen umfassen die bauliche sowie die mobile (Mobiliar, technische) Infrastruktur. Eingemietet ist die PH Zug in den Räumlichkeiten des ehemaligen Lehrerseminars St. Michael. Die Seminar- und Hörsaalgebäude wie die Turnhalle sind Eigentum der Schulen St. Michael AG. Die Nutzung derselben ist der PH Zug bis 2028 vertraglich zugesichert. Über die aktuellen und künftigen Bedürfnisse steht die Hochschulleitung mit der Eigentümerschaft im ständigen Dialog. Die Platzverhältnisse und der Ausbaustandard führen zu gewissen Einschränkungen; da das Mietobjekt denkmalgeschützt ist, sind auch nur bedingt bauliche Veränderungen mög-

lich. Leistungen von Haustechnik, Hauswirtschaft (inkl. Gastronomie) bezieht die PH Zug ebenfalls von der Schulen St. Michael AG. Die Bewirtschaftung inkl. Mobiliar für Unterrichtsräume und Büros obliegt der PH Zug selbst. Regelungen dazu finden sich in der Hausordnung und/oder im Sicherheitskonzept. Die ICT-Abteilung kümmert sich um die technische Infrastruktur der Mitarbeitenden und die entsprechende Ausstattung der Seminarräume bzw. Hörsäle. Für das Mobiliar ist die Stabstelle Organisation der Verwaltung zuständig.

Die Gutachtenden haben erfahren, dass die technische Infrastruktur aktuell überprüft wird und wo nötig Anpassungen vorgenommen werden. Insbesondere im Rahmen der Corona-Pandemie hat sich ein rasches Aufrüsten aufgedrängt, da die bestehende Ausstattung den Anforderungen konkret für den Fernunterricht nicht genügt. Die Gutachterinnen und Gutachter konnten erfahren, dass schnell und relativ unkompliziert Lösungen gefunden wurden. Sie machen den Hinweis, dass insbesondere der IT-Infrastruktur grosses Gewicht zugemessen werden soll (aktuelle Systeme, Point to Point Encryption, Zwei-Faktor-Authentifizierung, Firewalls etc.) und dass die Digitalisierung mit Priorität vorangetrieben werde.

Auch wenn die bauliche Infrastruktur gewisse Einschränkungen setzt, gibt es – so zumindest der Eindruck der Gutachterinnen und Gutachter – keine grösseren Klagen seitens der Hochschulangehörigen. Vielmehr wird auch der «Charme» der historischen Gebäude gesehen: Büros waren zu früheren Zeiten des Lehrerseminars Schlafräume, woran sich Mitarbeitende oder Weiterbildungsteilnehmende noch erinnern können. Nichtsdestotrotz unterstützen die Gutachtenden die Bemühungen der Hochschulleitung, die Infrastruktur wo nötig zu modernisieren, um den Anforderungen einer PH gerecht zu werden.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.1 als vollständig erfüllt.

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

#### *Beschreibung und Analyse*

Leitbild und Strategie 2019–26 definieren in den Leitsätzen die Vorgaben zu Qualifikation und Entwicklung des Personals. Dort heisst es, das Rektorat:

- sichert eine nachhaltige Führung der Hochschule und eine zweckmässige Aufbauorganisation
- valorisiert die partizipative Beteiligung der Mitarbeitenden als Führungsressource
- entwickelt in und mit der Hochschulleitung eine verbindende und leistungsbereichsübergreifende Kultur

Für die Qualifikationskriterien des Personals gibt der SEB (S. 47) wie folgt eine Übersicht:

*Rektor/-in, Leiter/-in Ausbildung, Verwaltungsleiter/-in:* «Die Mitglieder der Hochschulleitung verfügen über die für die Position erforderlichen Qualifikationen.» Voraussetzung: Dozentin bzw. Dozent. Das QM-Konzept 2020 konkretisiert unter den Qualitätszielen weiter wie folgt: «Führungspersonen der PH Zug verfügen über formale Qualifikationen im Bereich Führung, bilden sich regelmässig weiter und reflektieren ihre Führungserfahrung systematisch. Führungspersonen der PH Zug verfügen über ausgewiesene Kompetenzen in den Bereichen

«Selbst», «Personal», «Organisationsgestaltung» und «Pflege des Umfelds» gemäss dem Erhebungsinstrument «KPSM» (Kompetenzprofil Schulmanagement, IBB der PH Zug).»

Für *Dozierende* gibt es drei Kategorien (1–3), sie üben Tätigkeiten in der Lehre, Forschung und/oder Dienstleistung aus. Qualifikationskriterien sind ein schweizerisch anerkannter Hochschulabschluss in einer Fachdisziplin, die an der PH Zug gelehrt wird bzw. zu der an der PH Zug geforscht wird, ein Lehrdiplom und Unterrichtserfahrung und hochschuldidaktische Qualifikationen

Die *Lehrbeauftragten* für Tätigkeiten in der Lehre verfügen, etwas vage formuliert, über «erforderliche fachliche und pädagogische Qualifikation». Weitere Personalkategorien sind die Besonderen Wissenschaftlichen Mitarbeitenden (Masterabschluss in einer Disziplin, die an der PH Zug gelehrt bzw. zu der geforscht wird) und die Wissenschaftlichen Assistierenden (verfügen über einen Bachelorabschluss oder absolvieren einen Masterstudiengang); diese beiden Kategorien bilden den Mittelbau.

Das *Administrativ-technische Personal* hat seinem jeweiligen Aufgabengebiet entsprechende Qualifikationen («Gemäss den spezifischen Sach- oder Fachanforderungen, Orientierung an und Abstimmung mit den kantonalen Vorgaben und Praktiken»). Darüber hinaus gibt es Wissenschaftliche Mitarbeitende in der Verwaltung (Third Space) mit Hochschulabschluss.

Die Anstellung von Personen obliegt unter Berücksichtigung von Budget, Leistungsauftrag und Strategie dem Rektor bzw. der Rektorin (mit Ausnahme der Hochschulleitung, diese wird vom Regierungsrat ernannt). Grundlage zur Planung und Steuerung der Personalressourcen ist die Bedarfsplanung, die in Zusammenarbeit mit den Leitungspersonen der Leistungsbereiche erstellt wird. Alle Belange sind in der Regelung Anstellungsverfahren, die sich auf alle Personalkategorien erstreckt, geregelt. Diese stellt u. a. auch eine transparente Umsetzung des Auswahl- und Anstellungsverfahrens sicher. Unter anderem wird darin festgehalten, dass eine Auswahlkommission eingesetzt wird, die z. B. für Dozierende der Kategorien 1–3 mindestens drei stimmberechtigte Mitglieder umfassen muss, davon die Leitung des Leistungsbereichs, der bzw. die künftige Personalverantwortliche, der Leiter bzw. die Leiterin HR, mit beratender Stimme eine Vertretung der Studierendenorganisation, «auf Wunsch» interne oder externe Experten. Bei Dozierenden der Kategorie 3 ist zusätzlich der Rektor bzw. die Rektorin Mitglied der Auswahlkommission. Auswahlkommissionen gibt es für alle Personalkategorien, auch für das technisch-administrative Personal. Die Gutachtenden stellen fest, dass die Kriterien für die Anstellungsprozesse klar geregelt sind. Sie regen an, die optionale externe Expertise in Auswahlkommissionen gerade bei Schlüsselstellen immer miteinzubeziehen.

Die Gutachterinnen und Gutachter befassten sich anlässlich der Gespräche der Vor-Ort-Visite mit der Personalstrategie. Die angestrebten Qualifikationen für Dozierende sind hoch – hier ist die PH Zug mit derselben Herausforderung wie andere PHs in der Schweiz konfrontiert – bzw. ist es nicht einfach, entsprechend qualifizierte Leute (mit Masterabschluss und Lehrbefähigung auf der Zielstufe) zu finden. Dennoch soll bei Neuanstellungen nach Möglichkeit daran festgehalten werden. Das Verständnis dafür schien den Gutachterinnen und Gutachtern nicht überall gleich ausgeprägt bzw. gingen die Aussagen nicht alle in die gleiche Richtung. Die Gutachtenden empfehlen der PH Zug, ihre Personalstrategie weiter zu schärfen und in die Breite zu tragen.

Für die Evaluation des Personals gibt es drei verschiedene Instrumente:

- Das Mitarbeitendengespräch dient der Standortbestimmung und Entwicklung der Mitarbeitenden. Alle Personalverantwortlichen sind verpflichtet, diese Gespräche in regelmässigen Abständen durchzuführen.
- Das 360°-Feedback wurde vor Kurzem eingeführt: Dabei werden die Personen der ersten und zweiten Führungsebenen von ihren Mitarbeitenden sowie von internen und externen Peers beurteilt. Die Umsetzung obliegt den Personalverantwortlichen. Sie werden von der Abteilung Personal in administrativer Hinsicht unterstützt und beraten.
- Die Evaluation des Lehrpersonals findet im Rahmen der EDK-Anerkennungen statt

Eine weitere, von der PH Zug nicht explizit genannte Evaluation des Personals findet indirekt über die Lehrveranstaltungsevaluationen durch die Studierenden statt.

Die PH Zug ist gemäss eigenen Aussagen bestrebt, ihre Personalführung laufend zu optimieren. Aktuell strukturiert sie die bislang vornehmlich als Personaladministration aufgestellte Abteilung Personal um, wobei ein stärkeres Gewicht auf Personalführung und -entwicklung gelegt wird. Diese geplante Entwicklung wird von den Gutachtenden positiv eingeschätzt. Die Gutachtenden können sich auch vorstellen, dass das Instrument des 360°-Feedbacks auf weitere Personenkreise ausgedehnt wird, immer unter dem Blickpunkt der Machbarkeit.

Die Mitarbeitendengespräche sollten nach Ansicht der Gutachtenden für alle Hochschulangehörigen gleich sein. Auch raten die Gutachterinnen und Gutachter, einen Mindeststandard für die Durchführung festzusetzen (einmal jährlich).

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.2 als grösstenteils erfüllt.

#### Empfehlung 6:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PH Zug, ihre Personalstrategie weiter zu schärfen.

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 und Analyse*

Die PH Zug betont die Wichtigkeit des Personals in ihrem Leitbild: «Die Mitarbeitenden sind die wichtigste Ressource der PH Zug; ihrem Wohlbefinden und ihrer beruflichen Entwicklung misst die Leitung einen hohen Stellenwert bei.»

Die PH Zug ist daher gemäss SEB bestrebt, ihrem wissenschaftlichen Nachwuchs akademische wie berufsfeldbezogenen Qualifikationen zu ermöglichen. Insgesamt gilt die *Regelung Berufliche Weiterbildung*. Die Regelung besagt, dass die oder der Personalverantwortliche berufliche Weiterbildungen (Weiterbildungen und Zusatzbildungen) bewilligen oder anordnen kann, die a) Kurskosten von CHF 1000.– oder weniger pro Studienjahr umfassen und b) eine maximale Zeitzuschuss von 4.42 % bei 100 % Pensum pro Studienjahr umfassen. Für Mitarbeitende im Teilpensum gelten die Vergütungen anteilmässig. Weitere Detaillierungen (pro Personalkategorie) sind in der Regelung festgelegt.

Die Unterstützung für das akademische Personal umfasst weitere Fördermassnahmen: Für Habilitationen, Dissertationen oder Fachdidaktik-Master gibt es den *Rektoratsfonds*, damit können maximal für zwei Jahre Finanzmittel entsprechend 20 Stellenprozenten des Lohns gesprochen werden. Davon können Dozierende, Wissenschaftliche Mitarbeitende, Besondere Wissenschaftliche Mitarbeitende sowie Wissenschaftliche Assistierende via Antragstellung bei der



Hochschulleitung Gebrauch machen. *Studienurlaube* richten sich nach den kantonalen Vorgaben und dienen ebenfalls der Weiterentwicklung, beugen andererseits, so die PH Zug in ihrem SEB, dem Burnout-Syndrom vor. Sie können von verschiedenen Personalkategorien ab dem zehnten Dienstjahr beantragt werden. Für die Umsetzung grösserer Forschungsprojekte gibt es *Forschungsurlaube*, dafür gilt eine Dienstjährtätigkeit von mindestens fünf Jahren.

Im Rahmen der Weiterentwicklung des akademischen Personals wird die Teilnahme am Qualifikationslehrgang (CAS) «Den Berufsfeldbezug stärken!» von der PH Zug unterstützt. Dieser ist ein Bestandteil des Projektes «Doppeltes Kompetenzprofil» von swissuniversities. Als Co-Leading-House des Projekts setzt sich die PH Zug schweizweit für die Nachwuchsförderung ein. (SEB S. 50)

Als Instrumente der Weiterentwicklung sind auch die Mitarbeitendengespräche und die 360°-Feedbacks zu nennen.

Auch für das Verwaltungspersonal gibt es Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und Weiterbildung, die genutzt und geschätzt werden, wie die Gutachtenden in den Gesprächen erfuhren. Sie hörten von Beispielen, wo PH-intern ein neues Tätigkeitsgebiet übernommen werden konnte, was sich motivierend auswirkte.

Die PH Zug ist aktuell dabei, im Rahmen einer Gesamtsicht ein Laufbahnentwicklungskonzept zu erstellen und dieses in das QM-System einzubauen. Die Gutachterinnen und Gutachter bestärken die PH Zug darin, ihre Personalstrategie (vgl. Empfehlung zu Standard 4.2) weiter zu schärfen und einen systematischen Rahmen für die Nachwuchsförderung zu erstellen. Auch wenn die systematische Gesamtschau zurzeit noch nicht fertiggestellt ist, erachten die Gutachtenden die Entwicklungsmöglichkeiten grundsätzlich als gegeben: Der PH Zug gelingt es, motivierte Nachwuchskräfte zu gewinnen und zu fördern: Gerade die inhaltlichen Schwerpunkte (beispielsweise in den Forschungsinstituten bzw. im Forschungszentrum) bieten relevante Forschungsfelder, um sich zu vertiefen. Die Möglichkeiten, sich innerhalb der PH weiterzuentwickeln (beispielsweise durch die Übernahme von neuen Projekten oder Lehraufträgen) wurden von den befragten Personen mehrfach genannt.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.3 als grösstenteils erfüllt.

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

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

#### *Beschreibung und Analyse*

Die PH Zug achtet darauf, dass «die im QM-Konzept festgehaltene Qualitätssicherungsstrategie den internen Akteurinnen und Akteuren und Interessengruppen bekannt ist». Die Aufschlüsselung nach Anspruchsgruppen gestaltet sich gemäss SEB wie folgt:

- *Mitarbeitende* werden kontinuierlich und über die im QM-Konzept definierten Kommunikationswege zum Stand des QM informiert. Sie können entweder via MO oder direkt Rückmeldung geben. Vielfältige Kommunikationsgefässe stellen einen raschen und zielgerichteten Informationsfluss sicher.

- *Studierende* sind über die für sie relevanten Aspekte des Qualitätsmanagements gut informiert. Im internen Netzwerk sind die für sie relevanten Dokumente aufgeschaltet. Der Vorstand der StudOrg kann der Hochschulleitung regelmässig Rückmeldung geben.
- *Praxislehrer/-innen* können sich via Webseite zum Thema QM an der PH Zug informieren. Zudem enthält der Tätigkeitsbericht ab 2020 einen Beitrag zum QM aller Leistungsbereiche – und somit auch zum Leistungsbereich Ausbildung.
- *Hochschulrat und Kanton:* Der Hochschulrat sowie die Kantonale Verwaltung (Bildungsdirektion, Kantonsrat) als Trägerin der PH Zug werden über die im QM-Konzept definierten Kommunikationswege über den aktuellen Stand des QM informiert.
- *Weiterbildung, Dienstleistung & Beratung:* Die Weiterbildungs- und Beratungsteilnehmenden sowie die externen Mitarbeitenden vom Leistungsbereich WDB können sich über die Webseite zum Thema QM an der PH Zug informieren. Zudem enthält der Tätigkeitsbericht ab 2020 einen Beitrag zum QM aller Leistungsbereiche.
- *Externe Stakeholder/innen und breite Öffentlichkeit:* Externe Stakeholder/innen sowie die breite Öffentlichkeit können sich auf der Webseite sowie über den Tätigkeitsbericht zum Thema QM an der PH Zug informieren. Auch wird der regelmässige Austausch mit ihren Stakeholdern/-innen aus Bildung, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft gepflegt. Die meist mündlichen Rückmeldungen fliessen in das QM ein. Zuständig dafür ist die Qualitätsbeauftragte. (SEB S. 52)

Obwohl Elemente aus dem Bereich QM über verschiedene Kanäle den Anspruchsgruppen bekannt gemacht werden, sehen die Gutachterinnen und Gutachter den Standard, der nach der Kommunikation der *Qualitätssicherungsstrategie* fragt, als nur teilweise erfüllt. Die Sichtbarkeit der Qualitätssicherungsstrategie ist nach Ansicht der Gutachterinnen und Gutachter nicht gegeben. Dies hängt damit zusammen, dass die PH Zug ihre Qualitätssicherungsstrategie im QM-Konzept verortet, welches wiederum kein geeignetes Instrument ist, um öffentlich gemacht zu werden. Dasselbe gilt für die «QM-Tabellen», in denen die Qualitätsziele festgehalten sind. Die Gutachtenden verweisen hier auf die Analyse und Auflage zu Standard 1.1: Mit der Formulierung einer stringenten, hochschulweiten Qualitätssicherungsstrategie wird es einfacher sein, den ersten Teilaspekt in diesem Standard zu erfüllen.

Darüber hinaus anerkennen die Gutachterinnen und Gutachter, dass die PH Zug im Rahmen des Aufbaus des QM-Systems viel Aufwand betrieben hat, um die Ergebnisse aufzubereiten und zugänglich zu machen: Der zweijährliche QM-Bericht stellt eine gute, hochschulweite Übersicht über die Ziele, Massnahmen und Ergebnisse im Bereich des QM dar; er dient der Information gleichermassen wie der Berichterstattung. Mit einem Fazit präsentiert der Bericht auch einen Ausblick, welches die aufgrund der Ergebnisse neu gesetzten Ziele und Massnahmen sind. Er dient insbesondere der Hochschulleitung und dem Hochschulrat als wichtige Grundlage für die Steuerung der Hochschule.

Was die internen (Einzel-)Prozesse und Abläufe im QM angeht, verweist die Gutachtergruppe an dieser Stelle noch einmal an die Empfehlung unter Standard 1.4: Möglicherweise könnte QM-Pilot als Tool für sämtliche Leistungsbereiche und Bereiche genutzt werden.

Die Gespräche haben gezeigt, dass sich die Studierenden und Mitarbeitenden über Prozesse und deren Ergebnisse, die sie jeweilig betreffen (namentlich Lehrveranstaltungsevaluationen, Befragungen etc.) gut informiert fühlen, wie es von der PH Zug angestrebt wird.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.1 als teilweise erfüllt.

Auflage:  
siehe Standard 1.1

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 und Analyse*

Die Kommunikationsaktivitäten der PH Zug richten sich nach dem *Marketing- und Kommunikationskonzept*, welches im Rahmen der Umsetzung der Strategie 2015–18 erstellt wurde. Das Konzept hält Ziele und Zielgruppen fest, identifiziert adressatengerechte Botschaften sowie Inhalte und legt fest, welche Kommunikationsstrategie verfolgt und welche Kommunikationsmassnahmen eingesetzt werden. Das Konzept enthält auch Angaben zu Budget, Organisation und Erfolgskontrolle. Weiter tritt die PH Zug mit einem Corporate Design einheitlich auf. Weitere konzeptuelle Grundlage ist das *QM-Konzept*: Dieses hält fest, dass «eine offene, transparente externe Kommunikation sowie eine proaktive, transparente interne Kommunikation angestrebt und sichergestellt» werde. (QM-Konzept 2020)

Für die Umsetzung ist die dem Rektorat zugeordnete Abteilung Kommunikation & Marketing (K&M) zuständig, die eng mit den Leistungsbereichen und Bereichen zusammenarbeitet.

Die zentrale Plattform für die Kommunikation ist die Website; hier sind alle relevanten Informationen über die Tätigkeiten der PH Zug zu finden. Darüber hinaus sind Medienmitteilungen, Medienkonferenzen, die Zeitschrift der PH Zug, Tätigkeitsberichte, Newsletter, Mailings und Social-Media-Kanäle. Im Bereich Marketing arbeitet die PH Zug mit einem Veranstaltungskalender, mit Werbung (online und print), Informationsbroschüren, Flyern und Informationsveranstaltungen.

Die Zielerreichung wird im Rahmen des QM der Abteilung M&K geprüft: Der Erfolg der Marketing- und Kommunikationsaktivitäten wird regelmässig mittels quantitativer und qualitativer Kennzahlen überprüft. Anhand der statistischen Auswertungen, aber auch durch Gespräche mit verantwortlichen Personen werden diese laufend optimiert. Die Schlüsselergebnisse aus der internen Überprüfung bei M&K fliessen in den hochschulweiten QM-Bericht ein.

Die Gutachtenden stellen fest, dass die PH Zug regelmässig umfassende Informationen über ihre Aktivitäten und Studienprogramme veröffentlicht. Sie adressiert zielgruppengerecht über unterschiedliche Kommunikationskanäle und -formate, wobei die Website zentral ist. Die Attraktivität der Website könnte nach Ansicht der Gutachtergruppe jedoch noch verbessert werden: Die Navigation folgt nicht immer einer Sachlogik, so sind wichtige Seiten wie «Studienberatung» oder «Studienkosten» weit unten unter dem Heading «Ausbildung» -> «Studieren an der PH» angegeben. So müssen viele Seiten durchgegangen werden, um grundlegende Informationen zu erhalten. Zudem könnten Organigramme und das QM sichtbarer gemacht werden. Auch das Thema Chancengleichheit könnte prominenter dargestellt werden.

Die Gutachterinnen und Gutachter weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass das Studierendenmarketing einen besonderen Wert für die PH Zug hat, da ein Grossteil der Studierenden nicht aus dem Trägerkanton stammt. Mit der geplanten Wachstumsstrategie wird es umso wichtiger sein, Studieninteressierte zu erreichen. Die PH Zug ist sich der stetig steigenden Anforderungen bewusst und plant derzeit weitere Entwicklungen, auch wenn die erhöhten Ansprüche angesichts knapper Ressourcen im Bereich eine Herausforderung darstellen.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.2 als vollständig erfüllt.

## 5 Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems

### *Bereich 1: Qualitätssicherungsstrategie*

Die Gutachtergruppe konnte feststellen, dass die PH Zug ihr jetziges QM-System in den letzten Jahren auf Basis bereits bestehender Elemente erarbeitet und eine Vielzahl an Grundlagenpapieren entwickelt hat. Das QM-System bezieht sich auf alle Leistungsbereiche und Bereiche und führt diese, beispielsweise durch die Rapportierung im QM-Bericht, zusammen. Während die Elemente einer Qualitätssicherungsstrategie insbesondere im QM-Konzept, aber auch in den QM-Tabellen und weiteren Grundlagen (Strategie, Leitbild) vorhanden sind, fehlt nach Ansicht der Gutachtenden eine schlüssige, sichtbare Qualitätssicherungsstrategie – mit Zielen, Indikatoren, Massnahmen – die auch kommuniziert werden kann.

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen fest, dass die PH Zug eine Dialogkultur pflegt, die zu einer gelebten Qualität und einem hohen Engagement der Hochschulangehörigen führt

### *Bereich 2: Governance*

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten feststellen, dass die PH Zug über eine Organisationsstruktur verfügt, die dazu dient, den Auftrag zu erfüllen. Eine Erweiterung der Hochschulleitung – derzeit sind die Leistungsbereiche Forschung & Entwicklung und WDB nicht in der obersten Führungsebene vertreten – wäre nach Ansicht der Gutachtenden sinnvoll, ist jedoch nur mit einer Anpassung der gesetzlichen Grundlagen möglich.

Die Gutachterinnen und Gutachter sehen noch Verbesserungspotenzial hinsichtlich der strategischen Steuerung der Hochschule: Ein Kennzahlencockpit wäre dienlich, um strategische Entscheide zu fällen. Die Dialogkultur wird zwar gelobt, doch reicht eine solche nicht aus. Es gilt, eine gute Balance zwischen Autonomie und Freiheit (der Leistungsbereiche) und Steuerung durch die Leitung zu pflegen, die Gutachtergruppe sieht die PH Zug hier auf dem richtigen Weg. Die engere Verknüpfung der Leistungsbereiche soll auch nach Ansicht der Gutachterinnen und Gutachter weiter vorangetrieben werden. Die Mitwirkungsrechte für Studierende und Mitarbeitende sind formal gegeben und Mitwirkung wird ausgeprägt gelebt. Die Studierenden werden als wichtige Anspruchsgruppe gesehen und entsprechend ernst genommen, gerade weil sich die PH Zug in einem stark kompetitiven Umfeld bewegt.

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

Die PH Zug erfüllt ihren Leistungsauftrag mit den definierten Tätigkeiten in Lehre, Forschung und Dienstleistungen. Im Bereich der Ausbildung verfügt die PH Zug über ein klares Profil, welches sich mit seinen Bachelorstudiengängen an den Bedürfnissen des Trägerkantons orientiert und Studierende aus verschiedenen Regionen der Schweiz anzieht. Die sich im Aufbau befindliche Portfolio-Erweiterung «Personalisiertes Studium» erachten die Gutachtenden als zeitgemäss und den Bedürfnissen der Studierenden nach Profilbildung und Flexibilisierung entsprechend. Diese zeigt, dass die PH Zug die Bedürfnisse des Marktes ernst nimmt und sich agil weiterentwickelt. Viele Studierende wählen die PH Zug sehr bewusst als ihre bevorzugte PH aus; Argumente hierfür sind häufig die persönlichen, direkten Kontakte zu Dozierenden und die fast schon «familiäre» Atmosphäre.

Im Rahmen der Forschung sticht die PH Zug durch profilierte Forschungsinstitute und ein Forschungszentrum heraus. Die Forschung in diesen Bereichen wirkt weit über den lokalen Markt hinaus und verhilft der PH Zug zu Sichtbarkeit. Die Forschungsleistungen ausserhalb dieser

drei Einheiten wird derzeit verstärkt durch den Aufbau von zwei Professuren und auch im Rahmen von Projekten im Zusammenhang mit dem «doppelten Kompetenzprofil».

Im neu strukturierten Bereich WDB gelingt es der PH Zug, ein attraktives Angebot anzubieten. Die Verankerung in der Praxis funktioniert ausgesprochen gut, zudem arbeitet die PH Zug mit Kooperationspartnern zusammen.

Was die Verankerung im QM-System angeht, sind gemäss Einschätzung der Gutachtergruppe noch nicht alle Leistungsbereiche auf demselben Stand. Sie vermissen ein schlüssiges Evaluationskonzept für alle Leistungsbereiche.

Die Internationalisierung befindet sich, so die Gutachtenden, angesichts der Kleinheit der Institution auf einem guten Stand: Insbesondere profiliert sich die PH Zug hier inhaltlich durch die Forschungseinheit IZB, welche Ausbildung, Forschung und Internationales vorbildlich verbindet, sowohl auf Dozierenden- wie auch auf Studierendenebene.

#### *Bereich 4: Ressourcen*

Die PH Zug verfügt über angemessene Ressourcen, die durchdacht eingesetzt werden.

Die räumliche Infrastruktur birgt aufgrund der Denkmalpflege einige Beschränkungen, die PH Zug ist jedoch mit der Eigentümerschaft in ständigem Dialog. Hinsichtlich IT-Infrastruktur hat die PH im Rahmen von pandemiebedingtem Fernunterricht rasch nachgerüstet.

Was die finanziellen Ressourcen angeht, ist die PH Zug einerseits von den Studierendenzahlen abhängig, da viele Studierende nicht aus dem Trägerkanton stammen. Die Sockelfinanzierung durch den Kanton ist ebenfalls eine kritische Grösse: Durch eine Erhöhung derselben ist es der PH Zug in jüngster Zeit gelungen, zwei Professuren einzurichten und weitere Projekte in Angriff zu nehmen, die für die Erreichung der strategischen Ziele ausschlaggebend sind.

Die Personalstrategie kann und soll, so der Eindruck der Gutachtergruppe, weiter geschärft werden. Sie begrüsst die von der Hochschulleitung geplanten Projekte in diesem Bereich.

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

Die PH Zug kommuniziert auf Basis eines Konzeptes zielgruppengerecht über diverse Kanäle und verfügt über ein gutes Studienmarketing. Aufgrund der gestiegenen Ansprüche und der strategischen Ziele sind die Ressourcen in diesem Bereich knapp bemessen.

Noch nicht umgesetzt ist nach Ansicht der Gutachtenden die Kommunikation der Qualitätsstrategie, auch wenn Elemente davon Eingang in die verschiedenen Kommunikationsmassnahmen und -kanäle haben.

Mitarbeitende wie Studierende schätzen eine offene Kommunikationskultur an der PH Zug.

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

### *Bereich 1: Qualitätssicherungsstrategie*

#### Empfehlung 1:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen zu prüfen, ob QM-Pilot hochschulweit genutzt und zugänglich gemacht werden kann.

#### Empfehlung 2:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, das QM-System in einer höheren Frequenz zu überprüfen.

#### *Bereich 2: Governance*

#### Empfehlung 3

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen eine «erweiterte Hochschulleitung» durch Vertreterinnen und Vertreter der Bereiche Forschung & Entwicklung, Weiterbildung sowie Dienstleistung und Beratung.

#### Empfehlung 4:

Die Gutachtenden empfehlen, einen häufigeren, formell geregelten Austausch der Hochschulleitung mit der MO zu etablieren.

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

#### Empfehlung 5:

Die Gutachtenden empfehlen der PH Zug, die Forschungsleistungen der drei Forschungseinheiten strategisch enger in die Gesamthochschule einzubinden.

#### *Bereich 4: Ressourcen*

#### Empfehlung 6:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der PH Zug, ihre Personalstrategie weiter zu schärfen.

## **7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe**

Aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts der PH Zug vom 26.02.201 und der Vor-Ort-Visite vom 05.05. bis 06.05.2021, schlägt die Gutachtergruppe der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ vor, die Akkreditierung der PH Zug mit folgenden Auflagen auszusprechen:

Auflage 1 zu Standard 1.1, in Verbindung mit Standard 5.1

Die PH Zug formuliert und publiziert eine hochschulweite Qualitätssicherungsstrategie.

Auflage 2 zu Standard 2.2

Die PH Zug überprüft ihre Kennzahlen, führt diese – z. B. in Form eines Kennzahlencockpits – zusammen um sie für strategische Entscheide nutzbar zu machen.

Auflage 3 zu Standard 3.2

Die PH Zug verfasst ein stringentes Evaluationskonzept, welches alle Leistungsbereiche erfasst.



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



## Teil D

### Stellungnahme der PH Zug

15.07.2021





## PH Zug

PH Zug, Rektorat, Zugerbergstrasse 3, 6300 Zug

T direkt +41 41 727 12 77  
Esther.Kamm@phzg.ch  
Zug, 15. Juli 2021, eka

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

Sehr geehrte Frau Lauk Kwasnitza  
Sehr geehrter Herr Grolimund

Im Namen der Hochschulleitung, der Mitarbeitenden und der Studierendenorganisation der Pädagogischen Hochschule Zug (PH Zug) bedanken wir uns bei den Gutachterinnen und Gutachtern sowie den Projektleiterinnen der AAQ für die professionelle und anregende Zusammenarbeit.

Der *vorläufige Bericht der externen Evaluation* wurde der PH Zug am 28. Juni 2021 zugestellt. Gerne nehmen wir zum Bericht der Gutachter/innengruppe (Teil C) und zum Antrag der AAQ (Teil B) Stellung.

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen der PH Zug ein gutes Zeugnis aus und beantragen grundsätzlich deren Anerkennung als Pädagogische Hochschule. Sie sehen in drei Bereichen Entwicklungsbedarf und formulieren dazu entsprechende Auflagen, zu denen wir wie folgt Stellung nehmen:

#### **Auflage 1 zu Standard 1.1 in Verbindung mit Standard 5.1: Die PH Zug formuliert und publiziert eine hochschulweite Qualitätssicherungsstrategie.**

Wie die Gutachterinnen und Gutachter treffend beschreiben, wird *«die Qualität der Tätigkeiten der PH Zug insbesondere in den Leistungsbereichen und Bereichen erarbeitet. (...) Pro Leistungsbereich sind die QM-Kernthemen, Prozesse, Organisation und Verantwortlichkeiten»* (S.

Rektorat  
Pädagogische Hochschule Zug  
Zugerbergstrasse 3, 6300 Zug  
T +41 41 727 12 40, F +41 41 727 12 01  
www.phzg.ch, info@phzg.ch

 Kanton Zug

C 5/34 vorläufiger Bericht der externen Evaluation) und auch die QM-Ziele festgelegt. Zudem konnten sich die Gutachterinnen und Gutachter *«davon überzeugen, dass das QM-System in die Strategie der PH Zug integriert ist, dass die Prozesse kohärent verzahnt sind und dazu dienen, dass die Überprüfung der Auftragserfüllung gewährleistet ist»* (S. C 7/34 vorläufiger Bericht der externen Evaluation).

Die Hochschulleitung freut sich über die Anerkennung der Qualitäten der QM-Arbeit an der PH Zug und wird ihr Engagement in diesem Sinne weiterführen. Die Gutachterinnen und Gutachter vermissen jedoch eine eigens zusammengestellte und öffentlich kommunizierbare Qualitätssicherungsstrategie. Sie formulieren in ihrem Bericht:

*«Die Gutachterinnen und Gutachter anerkennen, dass im Rahmen des Aufbaus des hochschulweiten Qualitätsmanagementsystems ein QM-Konzept erarbeitet wurde, welches in umfassender und ausführlicher Form auf alle Aspekte des Qualitätsmanagements eingeht. Sie haben indes eine eigentliche Qualitätssicherungsstrategie vermisst, auch wenn die Elemente davon in den verschiedenen Papieren (QM-Konzept, QM-Tabellen, Strategie der PH Zug) und im Leitsatz 5 der 'Leitsätze für die Gesamtinstitution' vorhanden sind. (S. C 6/34)*

Da, wie die Gutachterinnen und Gutachter der PH Zug attestieren, die Elemente einer Qualitätssicherungsstrategie *«in den verschiedenen Papieren...»* (S. C 6/34) vorhanden sind, war eine diesbezügliche Auflage für die Hochschulleitung überraschend und sie stellte sich die Frage, ob das *«Qualitätsmanagement-Konzept»* schlicht den falschen Titel trägt. Wie ein Vergleich mit ausgewählten, bereits akkreditierten Hochschulen zeigte, umfassen deren als *«Qualitätssicherungsstrategie»* bezeichneten Dokumente dieselben Elemente wie das QM-Konzept der PH Zug. Was jedoch für die Hochschulleitung nachvollziehbar ist, ist das Argument, dass die vorliegenden Dokumente für die *Sichtbarmachung* der Qualitätssicherungsstrategie wenig geeignet sind. Die Gutachterinnen und Gutachter schreiben dazu:

*«Obwohl Elemente aus dem Bereich QM über verschiedene Kanäle den Anspruchsgruppen bekannt gemacht werden, sehen die Gutachterinnen und Gutachter den Standard, der nach der Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie fragt, als nur teilweise erfüllt. Die Sichtbarkeit der Qualitätssicherungsstrategie ist nach Ansicht der Gutachterinnen und Gutachter nicht gegeben. Dies hängt damit zusammen, dass die PH Zug ihre Qualitätssicherungsstrategie im QM-Konzept verortet, welches wiederum kein geeignetes Instrument ist, um öffentlich gemacht zu werden. Dasselbe gilt für die «QM-Tabellen», in denen die Qualitätsziele festgehalten sind.»* (S. C 30/34)

Die Hochschulleitung akzeptiert die Auflage im Sinne der Notwendigkeit, die in den bestehenden Dokumenten vorhandenen Elemente der QS-Strategie in einem gesonderten und zur Veröffentlichung geeigneten Papier mit dem Titel *«Qualitätssicherungsstrategie»* zusammenzustellen und damit die Auflage zum Standard 1.1 verbunden mit dem Standard 5.1. zu erfüllen.

**Auflage 2 zu Standard 2.2: Die PH Zug überprüft ihre Kennzahlen, führt diese – z. B. in Form eines Kennzahlencockpits – zusammen um sie für strategische Entscheide nutzbar zu machen.**

Die Auflage widerspiegelt die Aussage des Selbstbeurteilungsberichts der PH Zug, wonach das Kennzahlenkonzept aus dem Jahr 2015 aktuell revidiert wird, u.a. um das Abrufen der Kennzahlen zu vereinfachen und die hochschulweite Steuerung zu erleichtern.

Somit ist diese Auflage für die Hochschulleitung nachvollziehbar.

**Auflage 3 zu Standard 3.2: Die PH Zug verfasst ein stringentes Evaluationskonzept, welches alle Leistungsbereiche und Bereiche erfasst.**

Die Hochschulleitung anerkennt die Einschätzung der Gutachterinnen und Gutachter, wonach der konzeptuelle Aufbau der Evaluationen in den Leistungsbereichen *Forschung & Entwicklung* sowie *Weiterbildung, Dienstleistungen & Beratung* verbessert werden kann. Auch ist sie einverstanden damit, dass die je Leistungsbereich festgelegten Evaluationskonzepte in einem Gesamtkonzept zusammengefasst werden sollen. Die Evaluation auch auf Unterstützungsprozesse, welche in den Bereichen Verwaltung und Rektorat angesiedelt sind, auszuweiten, erachtet die Hochschulleitung jedoch aus folgenden Gründen nicht als sinnvoll:

- Die Verwaltungsprozesse der PH Zug unterliegen von Gesetzes wegen eigenen, aufwändigen Prüfmechanismen (Internes Kontrollsystem (IKS), externe Revision).
- Die Verwaltungsprozesse der PH Zug werden im Rahmen des QM zusätzlich mit Blick auf die QM-Zielvorgaben überprüft.
- Eine weitere Evaluation der internen Unterstützungsprozesse würde unverhältnismässig viele Ressourcen binden, ohne zu entsprechend wertvollen Erkenntnissen zu führen.

Zudem bezieht sich der Standard 3.2 klar auf die Evaluation der Lehr- und Forschungstätigkeit, der Dienstleistungen sowie auf deren Ergebnisse. Die Leistungen der internen Hochschulverwaltung sind nicht Gegenstand von Standard 3.2.

Mit diesen Überlegungen beantragt die Hochschulleitung, die Auflage folgendermassen anzupassen: **Die PH Zug verfasst ein stringentes Evaluationskonzept, welches alle Leistungsbereiche und Bereiche erfasst.**

Insbesondere im Rahmen der **Empfehlungen** geben die Gutachterinnen und Gutachter der PH Zug Hinweise zur Weiterentwicklung der PH Zug. Die Hochschulleitung erkennt eine hohe Übereinstimmung zwischen den von den Gutachterinnen und Gutachtern ausgesprochenen Empfehlungen und den an der PH Zug laufenden oder geplanten Hochschulentwicklungen.

Seite 4/4

Zum Abschluss möchten wir uns nochmals für die sorgfältige Auseinandersetzung der Gutachterinnen und Gutachter mit dem Qualitätssicherungssystem unserer Hochschule bedanken. Ebenso danken wir für die umsichtige Prüfung unseres Anliegens bzgl. Auflage 3.

Freundliche Grüße



Esther Kamm  
Rektorin



Clemens Diesbergen  
Prorektor, Leiter Ausbildung

AAQ  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
CH-3001 Bern

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

