

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



Institutionelle Akkreditierung gemäss HFKG

Selbstbeurteilungsbericht

6. Februar 2020

Zürcher Fachhochschule

www.zhaw.ch



Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	i
Summary	v
1 Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften	1
1.1 Profil	1
1.2 Organisation, Personal und Finanzen	2
1.3 Entwicklung	3
1.4 Geplante Auflösung der ZFH	4
1.5 Strategien und Umsetzung	4
1.6 Acht Departemente: Vielfalt und Diversität	5
2 Prozess der Selbstbeurteilung	7
3 Qualitätentwicklungssystem ZHAW	9
3.1 Qualitätsansprüche und Qualitätskriterien	10
3.2 Qualitätssicherungsinstrumente	11
3.3 Umsetzung der Qualitätsstrategie	12
3.4 Qualitätskommission	12
4 Analyse der Qualitätsstandards	13
4.1 Bereich: Qualitätssicherungsstrategie	13
Standard 1.1	13
Standard 1.2	16
Standard 1.3	18
Standard 1.4	20
4.2 Bereich: Governance	22
Standard 2.1	22
Standard 2.2	26
Standard 2.3	29
Standard 2.4	33
Standard 2.5	35
4.3 Bereich Leistungen: Lehre, Forschung & Entwicklung, Weiterbildung und Dienstleistungen	38
Standard 3.1	38
Standard 3.2	42
Standard 3.3	47
Standard 3.4	50
4.4 Ressourcen	55
Standard 4.1	55
Standard 4.2	58
Standard 4.3	62
4.5 Interne und externe Kommunikation	65
Standard 5.1	65
Standard 5.2	67
5 Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems	69

A	Anhänge	71
A.1	Studiengänge und Vertiefungen	71
A.2	Weiterbildungsstudiengänge: MAS, MBA, EMBA und DAS	73
A.3	Selbstbeurteilungsbericht: Einbezug der verschiedenen Anspruchsgruppen	75
B	Quellenverzeichnis und Beilagen	76
C	Abkürzungsverzeichnis	92

Hinweise zum Text

- *Internet-Links*: Auf öffentliche Internetseiten und Dokumente verweisen wir mittels Hyperlinks, wie bspw. [Qualitätsstrategie 2015–2025](#).
- *Intranet-Links*: Auf Links aus dem Intranet verweisen wir ebenfalls mit Hyperlinks. Zur Unterscheidung von den Internet-Links sind die Intranet-Links mit ihrer jeweiligen Nummer aus dem Beilagenverzeichnis verknüpft, z. B. ZHAW-Kompetenzmodell CoMo (4.2.11). Wir gewähren den Gutachterinnen und Gutachtern für das Verfahren den Zugang zum ZHAW-Intranet.
- *Berichtsinterne Verweise*: Berichtsinterne Verweise, wie bspw. Kapitel 3 oder Standard 1.1, erscheinen in grau.
- *Interne Dokumente*: Dokumente, die nur als PDF vorliegen, z. B. der Call für den Forschungsschwerpunkt Energieforschung, sind durch einen Querverweis auf das Beilagenverzeichnis, z. B. 3.2.13, gekennzeichnet.

Navigation im PDF-Dokument

Die Internet- und Intranet-Links öffnen sich in eigenen Fenstern. Die internen Verweise führen direkt zu den jeweiligen Textpassagen und die Tastenkombination Alt und ← bringt die Leserin oder den Leser zurück an die Ausgangsstelle.

Zusammenfassung

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Die ZHAW, die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, ist eine der grössten Fachhochschulen der Schweiz mit Standorten in Winterthur, Zürich und Wädenswil. Die ZHAW ist mit acht Departementen breit aufgestellt:

- Departement Angewandte Linguistik (Dept. L)
- Departement Angewandte Psychologie (Dept. P)
- Departement Architektur, Gestaltung und Bauingenieurwesen (Dept. A)
- Departement Gesundheit (Dept. G)
- Departement Life Sciences und Facility Management (Dept. N, LSFM)
- School of Engineering (Dept. T, SoE)
- School of Management and Law (Dept. W, SML)
- Departement Soziale Arbeit (Dept. S)

Die kulturelle Vielfalt der Departemente prägt die Identität der ZHAW und ist eine Stärke. Sie erlaubt einen regen Austausch und vielfältige Zusammenarbeiten zwischen verschiedensten Expertinnen und Experten.

Gegenwärtig studieren über 13'300 Personen an der ZHAW. Viele der 29 Bachelor- und 18 Masterstudiengänge können auch im Teilzeit-Pensum absolviert werden. Die ZHAW ist Arbeitgeberin von über 3'100 Mitarbeitenden.

Prozess der Selbstbeurteilung

Der Selbstbeurteilungsbericht entstand in einem partizipativen und mehrstufigen Prozess unter Einbezug der ZHAW-Kommissionen, der Hochschulversammlung und des Verein Studierende ZHAW (VSZHAW). Die Projektsteuerung liegt bei der Hochschulleitung und einer Steuergruppe. Der Bericht wurde von einem kleinen Projektteam verfasst.

Qualitätsentwicklungssystem ZHAW

Die Qualitätsstrategie 2015–2025 stellt den Rahmen für die Qualitätssicherung und -entwicklung der ZHAW dar und ergänzt die Hochschulstrategie 2015–2025. Für die verschiedenen Qualitätsbereiche konkretisieren eine Reihe von ZHAW-Policys die Qualitätssicherung und -entwicklung. Die Qualitätsstrategie und die Policys werden von allen Departementen, von Finanzen & Services, dem Rektorat, der Hochschulleitung und der Hochschulversammlung mit aktiver Beteiligung des Hochschulpersonals und der Studierenden umgesetzt. Das Qualitätsentwicklungssystem der ZHAW besteht aus miteinander verbundenen Regelkreisen.

Analyse der Qualitätsstandards

Mit einer Kurzfassung unserer Stärken und der identifizierten Herausforderungen zeigen wir in der nachfolgenden Tabelle einen Überblick unserer Analyse zur Erfüllung der 18 Qualitätsstandards der Akkreditierungsverordnung HFKG.

Standard	Stärken	Herausforderungen
1.1	– Die 20 Qualitätsansprüche der ZHAW stärken ein gemeinsames Qualitätsverständnis.	– Ein grosser Kreis an Beteiligten muss sich mit Qualitätsansprüchen und Qualitätskriterien auseinandersetzen.

Standard	Stärken	Herausforderungen
	<ul style="list-style-type: none"> – Die Peer Reviews der Departemente, von Finanzen & Services, des Rektorats und der Hochschulversammlung bringen auf institutioneller Ebene einen grossen Mehrwert. 	
1.2	<ul style="list-style-type: none"> – Die Strategie-, Zielvereinbarungs- und Reportingprozesse sind aufeinander abgestimmt. – Die Qualitätssicherung und -entwicklung sind in den Führungsprozessen gut verankert. 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Bedeutung der Hochschul- und Qualitätsstrategie für alle Mitarbeitenden im Arbeitsalltag spürbar zu machen, ist eine Herausforderung.
1.3	<ul style="list-style-type: none"> – Die partizipativen Prozesse sind in der Qualitätssicherung der ZHAW weitgehend etabliert. – Die Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten ist geklärt. 	<ul style="list-style-type: none"> – Der Einbezug der verschiedenen Anspruchsgruppen wird teilweise als punktuell eingeschätzt.
1.4	<ul style="list-style-type: none"> – Die Qualitätsstrategie wird als Mehrjahresstrategie periodisch überprüft. 	<ul style="list-style-type: none"> – Für die Peer Reviews gilt es, das optimale Verhältnis von Aufwand und Nutzen zu finden.
2.1	<ul style="list-style-type: none"> – Die ZHAW ist klar strukturiert, die Prozesse sind geklärt und dank des Geschäftsprozessmanagement-Portals (GPM-Portal) gut dokumentiert. – Die Entscheide der Hochschulleitung entstehen in einem partizipativen Aushandlungsprozess, was eine zielführende Umsetzung ermöglicht. 	<ul style="list-style-type: none"> – Die ZHAW hat aufgrund der verschiedenen Führungsebenen eine hohe Regelungsdichte. – Alle Regelungsdokumente und Prozesse aktuell zu halten, ist mit hohem Aufwand verbunden.
2.2	<ul style="list-style-type: none"> – Ein Hochschulinformationssystem mit verschiedenen Cockpits befindet sich im Aufbau. – Es sind ausreichend Kennzahlen und Berichte für eine vorausschauende Planung und ein funktionierendes Controlling und Reporting vorhanden. 	<ul style="list-style-type: none"> – Auswertungen für besondere Fragestellungen verursachen derzeit relativ viel Aufwand, weil sie noch «ad hoc und von Hand» gemacht werden.
2.3	<ul style="list-style-type: none"> – Die Mitwirkung von Mitarbeitenden und Studierenden ist auf Ebene der ZHAW gut aufgestellt. – Die Mitwirkung des Hochschulpersonals wurde in vielen Departementen gestärkt. – Ein Projekt zur Sicherstellung der studentischen Mitwirkung in den Departementen ist lanciert. 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Umsetzung von beschlossenen Massnahmen dauert (zu) lange. – Die Hochschulversammlung fordert eine einheitlichere Mitwirkung des Hochschulpersonals in den Departementen. – Die allgemeine Mitwirkung der Studierenden in den Departementen muss ausgebaut werden.
2.4	<ul style="list-style-type: none"> – Eine Nachhaltigkeitsstrategie ZHAW und ein Green Impact Book mit messbaren Zielen für den Hochschulbetrieb liegen vor. – Der Beauftragte der Hochschulleitung für Nachhaltige Entwicklung ist zuständig für Umsetzung und Kontrolle der Zielerreichung mithilfe eines Nachhaltigkeitscockpits. – Ein interner Fachausschuss gewährleistet den Wissenstransfer und die Koordination der Aktivitäten. 	<ul style="list-style-type: none"> – Im Bereich der Mobilität werden erst ab 2020 Daten vorliegen. – Bisherige Leistungen sind intern und extern noch zu wenig sichtbar.
2.5	<ul style="list-style-type: none"> – Die ZHAW hat eine engagierte Stabsstelle Diversity mit einem umfassendem Beratungsangebot. – Die Abteilung Human Resources setzt sich für Diversity ein. – Die Departemente verfolgen eigene Diversity-Aktivitäten. – Der Nachteilsausgleich ist etabliert und wird genutzt. – Frauen sind auf den unteren Führungsstufen gut vertreten; zudem verbessert sich der Frauenanteil auf den mittleren Führungsstufen. 	<ul style="list-style-type: none"> – Der Anteil an Frauen auf den höchsten Führungsebenen ist niedrig.
3.1	<ul style="list-style-type: none"> – Die Identität der ZHAW als anwendungsorientierte Fachhochschule zeigt sich in allen Leistungsbereichen. – Die Ausbildungskonzepte sind ein Qualitätsentwicklungsinstrument, das Transparenz schafft. – Die ZHAW nutzt die Vielfalt der Departemente in den Forschungsschwerpunkten für die Bearbeitung komplexer Fragestellungen. 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Erarbeitung aller Ausbildungskonzepte dauert bis 2021.

Standard	Stärken	Herausforderungen
3.2	<ul style="list-style-type: none"> – Für die Evaluation und regelmässige Weiterentwicklung der Studiengänge gelten verbindliche Prozesse. – Für Forschung & Entwicklung, Weiterbildung und Dienstleistungen besteht auf der Ebene der ZHAW die Verpflichtung zur Evaluation. Diese wird departementsspezifisch umgesetzt. 	<ul style="list-style-type: none"> – Es ist ständige Aufgabe und Herausforderung, darum zu ringen, wie die Evaluation und Weiterentwicklung der Lehre am besten erfolgen soll. – Die Lessons Learned und Good Practice aus der Lehrevaluation werden noch zu wenig innerhalb der Departemente und der ZHAW geteilt.
3.3	<ul style="list-style-type: none"> – Die ZHAW ist in den europäischen Hochschulraum integriert und erfüllt die Vorgaben. – Die ZHAW hat ein grosses und qualitativ hochstehendes Netzwerk an Partnerhochschulen. – Die Zahl der Outgoing- und Incoming-Studierenden ist hoch. – Mitarbeitende der ZHAW haben diverse Möglichkeiten für internationalen Austausch. 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Zahl der Outgoing-Studierenden ist deutlich grösser als jene der Incoming-Studierenden. – Die ZHAW positioniert sich international noch zu wenig systematisch als gesamte Institution. Dazu ist auch eine verbesserte Koordination unter den Departementen notwendig.
3.4	<ul style="list-style-type: none"> – Die rechtlichen Vorgaben bei der Zulassung zu Bachelor- und Masterstudiengängen sowie zu Weiterbildungsangeboten werden konsequent eingehalten. – Die Art und Form sowie der Umfang der Leistungsnachweise sind in den Modul- und Kursbeschreibungen enthalten und werden veröffentlicht. 	<ul style="list-style-type: none"> – Nicht in allen Fällen gelingt bei den Bachelor- und Masterstudiengängen die Kommunikation über die Inhalte und Art der Leistungsnachweise.
4.1	<ul style="list-style-type: none"> – Der Kanton Zürich ist ein verlässlicher Träger der ZHAW. – Die Hochschulbibliothek bietet Zugang zu einem breiten Medienangebot. – Die Bauten und ICT werden stetig erweitert und sind auf modernem Stand. Diverse neue Infrastrukturprojekte sind in Umsetzung resp. in Planung. 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Räume sind an allen drei Standorten knapp.
4.2	<ul style="list-style-type: none"> – An der ZHAW arbeiten gut qualifizierte und engagierte Mitarbeitende, welche die ZHAW als attraktive Arbeitsgebin wahrnehmen. – Die Prozesse und Zuständigkeiten im HR-Management sind definiert und transparent. – Die Abteilung Human Resources bietet den Departementen und dem Rektorat professionelle Unterstützung. – Die regelmässige Mitarbeitendenbefragung zeigt insgesamt hohe Zufriedenheitswerte. 	<ul style="list-style-type: none"> – Das hochschul- und strategiespezifische Kompetenzmodell CoMo, das alle Personalkategorien adressiert, ist erst teilweise umgesetzt und zeigt noch nicht die ganze Wirkung.
4.3	<ul style="list-style-type: none"> – Die ZHAW hat ein Laufbahnmodell für alle Personalkategorien. – Das interne Kurs- und Weiterbildungswesen ist umfangreich. Externe Fortbildungen und Besuche von Konferenzen etc. werden unterstützt. – Neue und künftige Führungskräfte können in einer internen Weiterbildung Führungskompetenzen aufbauen. – Doktorate an der ZHAW werden mittels Kooperationen mit Universitäten gefördert. 	<ul style="list-style-type: none"> – Das Laufbahnmodell ist noch zu wenig bekannt; die Umsetzung muss weiter gefördert werden.
5.1	<ul style="list-style-type: none"> – Die Kommunikation zu Qualitätssicherung und -entwicklung hat an der ZHAW einen hohen Stellenwert. – Die ZHAW kommuniziert zeitnah und koordiniert. 	<ul style="list-style-type: none"> – Es gelingt noch nicht immer, die Ergebnisse von Qualitätsprozessen und die daraus abgeleiteten Massnahmen so zu kommunizieren, dass sie von allen Mitarbeitenden und Studierenden wahrgenommen werden.
5.2	<ul style="list-style-type: none"> – Die ZHAW kommuniziert transparent und aktiv zu den Angeboten und erbrachten Leistungen. – Die Informationen zu den Studiengängen und Weiterbildungsangeboten sind umfassend und zielgruppen-gerecht. 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Vielzahl an Kommunikationskanälen, die im Alltag zum Einsatz kommen, macht es für die Studierenden anspruchsvoll und zeitraubend, die benötigten Informationen zu finden. Dazu wird mit «my.zhaw» eine Plattform aufgebaut.

Weiterentwicklung des Qualitätssicherungs- und -entwicklungssystems

Die ZHAW verfügt über eine gut etablierte Qualitätskultur und eine innovative Qualitätsstrategie, die ZHAW-weit umgesetzt wird. In unserer Analyse der Erfüllung der 18 Akkreditierungsstandards haben wir klare Stärken identifiziert und erachten die ZHAW in allen fünf Qualitätsbereichen als gut aufgestellt.

Gleichzeitig ist Qualitätsarbeit auch eine permanente Aufgabe einer lernenden Organisation, bei der es gilt, anstehende Herausforderungen anzugehen. Die ZHAW präsentiert in einem Abschlusskapitel eine Übersicht zu den geplanten Massnahmen für die Weiterentwicklung der Qualitätsstrategie, die Verbesserung der Evaluation der Lehre, inkl. Kommunikation, die Stärkung der Mitwirkung und die Förderung der Personalentwicklung.

Summary

Zurich University of Applied Sciences

The Zurich University of Applied Sciences (ZHAW) is one of the largest universities of applied sciences in Switzerland with locations in Winterthur, Zurich and Wädenswil. The ZHAW covers a wide range of disciplines with its eight Schools:

- School of Applied Linguistics (Dept. L)
- School of Applied Psychology (Dept. P)
- School of Architecture, Design and Civil Engineering (Dept. A)
- School of Health Professions (Dept. G)
- School of Life Sciences and Facility Management (Dept. N, LSFM)
- School of Engineering (Dept. T, SoE)
- School of Management and Law (Dept. W, SML)
- School of Social Work (Dept. S)

The identity of the ZHAW is shaped by the cultural diversity of the individual Schools, making this diversity a key strength that facilitates lively exchanges and encourages many types of collaboration among various experts.

Over 13,300 people are currently studying at the ZHAW, and many of the 29 BA and 18 MA programmes can be pursued on a part-time basis. The ZHAW employs more than 3,100 staff.

Self-assessment process

The self-assessment report was the result of a participatory and multi-stage process involving various ZHAW committees, the University Conference and the ZHAW Students' Union (VSZHAW). The project was managed by the Executive Board and a steering group, and the report was written by a small project team.

Quality development system at the ZHAW

The Quality Strategy 2015–2025 provides the framework for quality development and assurance at the ZHAW and complements the ZHAW Strategy 2015–2025. Various ZHAW policies specify what is meant by quality development and assurance for the different quality areas. The Quality Strategy and policies are implemented by all Schools, Finance & Services, the President's Office, the Executive Board and the University Conference with the active participation of the university staff and students. The ZHAW quality development system consists of interconnected feedback loops.

Analysis of quality standards

The following table provides an overview of our analysis of our compliance with the 18 quality standards of the Accreditation Ordinance by summarising of our strengths and the challenges identified.

Standard	Strengths	Challenges
1.1	<ul style="list-style-type: none"> – The 20 quality requirements of the ZHAW reinforce a common understanding of quality. – The peer reviews of the Schools, Finance & Services, the President's Office and the University Conference bring considerable added value at the institutional level. 	<ul style="list-style-type: none"> – Many different people have to deal with quality requirements and quality criteria.

Standard	Strengths	Challenges
1.2	<ul style="list-style-type: none"> – Processes for strategy development, objective setting and reporting are aligned. – Quality development and assurance are firmly anchored in management processes. 	<ul style="list-style-type: none"> – It is a challenge to make clear to all staff members what significance the ZHAW Strategy and Quality Strategy have for their daily work.
1.3	<ul style="list-style-type: none"> – Participatory processes are largely established in the ZHAW quality assurance system. – The division of tasks, competencies and responsibilities has been clarified. 	<ul style="list-style-type: none"> – The inclusion of the various stakeholder groups is not always systematic.
1.4	<ul style="list-style-type: none"> – The multi-year Quality Strategy is reviewed periodically. 	<ul style="list-style-type: none"> – The optimal cost-benefit relationship for peer reviews still has to be determined.
2.1	<ul style="list-style-type: none"> – The ZHAW has a clear structure; processes have been clarified and are well documented thanks to the Business Process Management (BPM) portal. – Decisions taken by the Executive Board are the result of a participatory negotiation process, allowing them to be implemented effectively. 	<ul style="list-style-type: none"> – Due to its different management levels, the ZHAW has a large number of rules and regulations. – Considerable effort is required to keep all regulatory documents and processes up to date.
2.2	<ul style="list-style-type: none"> – A university information system with various management cockpits is currently being developed. – A sufficient quantity of key figures and reports enables forward planning and a well-functioning controlling and reporting system. 	<ul style="list-style-type: none"> – A relatively high degree of effort is currently spent on analysing specific problems because this is still done manually on an ad hoc basis.
2.3	<ul style="list-style-type: none"> – The participation of staff and students is well established at the ZHAW level. – The participation of university staff has been strengthened in many Schools. – A project has been launched to ensure student participation in the Schools. 	<ul style="list-style-type: none"> – It takes (too) long to implement measures after they have been decided upon. – The University Conference would like to see more equal participation of university staff in the Schools. – The overall participation of students in the Schools needs to be strengthened.
2.4	<ul style="list-style-type: none"> – A ZHAW Sustainability Strategy and a Green Impact Book with measurable targets for university operations are available. – The Executive Board representative for sustainable development is responsible for implementing and monitoring targets via a sustainability management cockpit. – An internal expert committee ensures the transfer of knowledge and coordination of activities. 	<ul style="list-style-type: none"> – With respect to mobility, data will only be available from 2020 onwards. – Previous achievements are still not visible enough internally and externally.
2.5	<ul style="list-style-type: none"> – The ZHAW has an active Diversity Unit with an extensive range of advisory services. – The Human Resources department is committed to diversity. – The Schools pursue diversity activities. – The compensatory principle for disadvantages is well established and applied. – Women are well represented in lower management levels, and the proportion of women in middle management levels is improving. 	<ul style="list-style-type: none"> – The proportion of women at the most senior management levels is low.
3.1	<ul style="list-style-type: none"> – The identity of the ZHAW as a university of applied sciences is reflected in all areas of activity. – The educational concepts represent a quality development tool that creates transparency. – The ZHAW utilises the diversity of its Schools' research areas to address complex problems and issues. 	<ul style="list-style-type: none"> – The elaboration of all educational concepts will take until 2021.

Standard	Strengths	Challenges
3.2	<ul style="list-style-type: none"> – Binding processes exist for the evaluation and regular development of degree programmes. – There is an obligation to evaluate research and development, continuing education and business services at the ZHAW level; this is implemented at the School level. 	<ul style="list-style-type: none"> – It is an ongoing task and challenge to find the best way to assess and develop teaching activities. – Lessons learned and good practices from assessing teaching are still not shared widely enough within the Schools and the ZHAW.
3.3	<ul style="list-style-type: none"> – The ZHAW is integrated in the European Higher Education Area and fulfils the guidelines. – The ZHAW has an extensive, high-quality network of partner universities. – The number of outgoing and incoming students is high. – ZHAW staff have various opportunities to participate in international exchanges. 	<ul style="list-style-type: none"> – There is a great difference between the number of outgoing and incoming students. – The ZHAW is not yet positioning itself systematically enough as an institution as a whole; this requires improved coordination among the Schools.
3.4	<ul style="list-style-type: none"> – The legal requirements for admission to the bachelor's and master's degree programmes, as well as to the continuing education programmes, are consistently adhered to. – The type, form and scope of the assessments are contained in the module and course descriptions and are published. 	<ul style="list-style-type: none"> – In the bachelor's and master's programmes, information about the content and type of assessment is not always properly communicated.
4.1	<ul style="list-style-type: none"> – The Canton of Zurich is a reliable competent authority. – The University Library provides access to a wide range of media. – The buildings and ICT are continuously being expanded and meet the latest standards; various new infrastructure projects are either being implemented or planned. 	<ul style="list-style-type: none"> – There is a shortage of space in all three locations.
4.2	<ul style="list-style-type: none"> – Highly qualified and dedicated staff work at the ZHAW, which they regard as an attractive employer. – The processes and responsibilities in HR management are defined and transparent. – The Human Resources department provides the Schools and the President's Office with professional support. – Regular staff surveys reveal a high level of satisfaction overall. 	<ul style="list-style-type: none"> – CoMo, a university- and strategy-specific competence model that addresses all staff categories, has only been partially implemented and has not yet had its full effect.
4.3	<ul style="list-style-type: none"> – The ZHAW has a career model for all staff categories. – There are extensive internal courses and training opportunities as well as support for participating in external training programmes, attending conferences etc. – New and future leaders can develop management competences through an internal training programme. – Doctorates at the ZHAW are supported via cooperation programmes with other universities. 	<ul style="list-style-type: none"> – The career model is still not yet widely known; further efforts must be made to implement it.
5.1	<ul style="list-style-type: none"> – The ZHAW attaches great importance to communicating about quality assurance and development. – The ZHAW communicates in a timely and coordinated manner. 	<ul style="list-style-type: none"> – It is still not always possible to communicate the results of quality processes and their corresponding measures in a way that they can be appreciated by all staff and students.
5.2	<ul style="list-style-type: none"> – The ZHAW communicates transparently and actively about its programmes and services. – Information about its degree programmes and continuing education programmes is comprehensive and addresses target groups. 	<ul style="list-style-type: none"> – The large number of communication channels used in everyday situations makes it challenging and time-consuming for students to find the information they need; a platform is being set up with "my.zhaw" to address this.

Enhancing the quality assurance and development system

The ZHAW has a well-established quality culture and an innovative quality strategy that is implemented across the ZHAW. We identified clear strengths in our analysis of our compliance with the 18 accreditation quality standards, and we regard the ZHAW as well positioned in all five quality areas.

However, quality work is also an ongoing task in a learning organisation such as ours and upcoming challenges will need to be addressed. In the last section in this report, we present an overview of the measures planned at the ZHAW to develop the quality strategy, improve how academic programmes are evaluated and evaluation results are communicated, strengthen participation and foster staff development.

1 Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Die ZHAW, die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, ist eine der grössten Fachhochschulen der Schweiz mit Standorten in Winterthur, Zürich und Wädenswil. Sie ist praxisnah und wissenschaftlich fundiert in Lehre, Forschung & Entwicklung, Weiterbildung und Dienstleistung tätig.

1.1 Profil

Gegenwärtig studieren über 13'300 Studierende in 29 Bachelor- und 18 Masterstudiengängen an der ZHAW (vgl. Anhang A.1). Zahlreiche Studiengänge können auch im Teilzeit-Pensum absolviert werden und oftmals sind Dozierende aus zwei oder mehr Departementen involviert. Die Studiengänge sind kompetenzorientiert gestaltet und zielen auf eine ausgewogene Entwicklung von fachlichen, persönlichen, sozialen, kommunikativen und kooperativen Fähigkeiten ab.

Die Absolventinnen und Absolventen sind befähigt, ihr Wissen in anspruchsvollen Berufsfeldern verantwortungsbewusst anzuwenden.

Die Abbildung 1 zeigt die Verteilung der Studierenden auf die drei Standorte und die acht Departemente: Angewandte Linguistik (Dept. L); Angewandte Psychologie (Dept. P); Architektur, Gestaltung und Bauingenieurwesen (Dept. A); Gesundheit (Dept. G); Life Sciences und Facility Management (Dept. N, LSFM); School of Engineering (Dept. T, SoE, ist auch in Zürich vertreten); School of Management and Law (Dept. W, SML) sowie Soziale Arbeit (Dept. S). Die Studierendenzahlen pro Departement variieren von knapp 500 Studierenden im Dept. A bis zu knapp 5'000 Studierenden im Dept. W (SML).

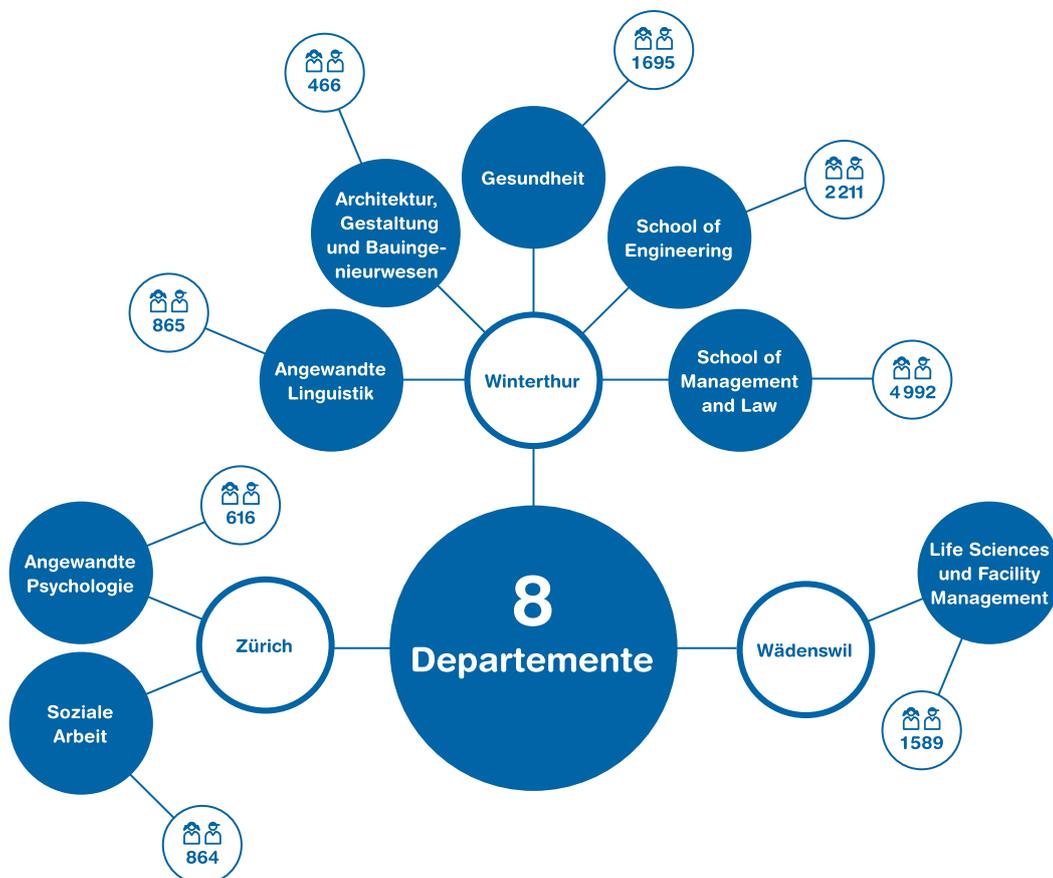


Abbildung 1 Standorte und Departemente der ZHAW, Studierende pro Departement (Zahlen aus Jahresbericht 2018)

Die ZHAW ist regional vernetzt und kooperiert mit internationalen Partnern. Sie orientiert sich an globalen Herausforderungen und Märkten mit einem starken Fokus auf Europa und beteiligt sich aktiv am europäischen Hochschul-, Forschungs-, Wirtschafts-, Sozial- und Kulturraum. Die ZHAW arbeitete 2018 weltweit mit 465 Partnerhochschulen zusammen, um ihren Mitarbeitenden und Studierenden u. a. Austauschmöglichkeiten zu bieten. Das englischsprachige Studienangebot an der ZHAW wird stetig ausgebaut.

Die Forschung & Entwicklung ist disziplinar verankert und trägt zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen bei. Die ZHAW nutzt dabei ihre Vielfalt, um komplexe Fragestellungen auch interdisziplinär und transdisziplinär unter Beteiligung von zwei oder mehreren Departementen und der Praxis zu bearbeiten. Die Schwerpunkte Energieforschung, Gesellschaftliche Integration, Digitale Transformation sowie die EU-Forschungsstrategie sind ein wichtiger Teil des ZHAW-Forschungsprofils. Die ZHAW forscht seit 2007 in über 60 EU-Forschungsprojekten und ist auch in Forschung & Entwicklung besonders international vernetzt.

Forscherinnen und Forscher der ZHAW führen zusammen mit Anwendungspartnern jährlich mehrere hundert Projekte durch. 2018 lag deren Kostenvolumen bei rund 122 Millionen Franken. Die Erfahrungen aus Forschung & Entwicklung finden sowohl Eingang in die Lehre als auch in die Weiterbildung und erlauben es, wissenschaftlich basierte Dienstleistungen zu erbringen.

Die ZHAW bietet eine grosse Vielfalt an Weiterbildungen an. Im November 2019 wurden 58 Weiterbildungs-Masterstudiengänge (MAS/EMBA/MBA), 29 Diplomlehrgänge (DAS) (vgl. Anhang A.2) und gut 300 Zertifikatslehrgänge (CAS) sowie diverse Weiterbildungskurse angeboten. Die Weiterbildungen der ZHAW sind mehrheitlich modular aufgebaut. Kleinere Einheiten werden dabei nach dem Baukastenprinzip zu grösseren Einheiten kombiniert. 2018 besuchten 7'629 Personen eine Weiterbildung an der ZHAW.

Die ZHAW hat zudem ein breites Angebot an Dienstleistungen und Beratung sowohl für Unternehmen und Organisationen wie auch für Einzelpersonen, insbesondere auch für Führungskräfte.

1.2 Organisation, Personal und Finanzen

Die ZHAW ist eine öffentlich-rechtliche Anstalt des Kantons Zürich mit eigener Rechtspersönlichkeit und gehört zur [Zürcher Fachhochschule \(ZFH\)](#). Sie wird strategisch vom [Fachhochschulrat des Kantons Zürich \(FHR\)](#) und operativ von der [Hochschulleitung \(HSL\)](#) geführt. Die Hochschulleitung setzt sich zusammen aus dem Rektor, den acht Direktorinnen und Direktoren der Departemente sowie dem Verwaltungsdirektor.

Vier der Direktorinnen und Direktoren der Departemente leiten zusätzlich je eines von vier departementsübergreifenden Ressorts: Lehre, Forschung & Entwicklung, Internationales sowie Weiterbildung. Ein Hochschulleitungsmitglied ist Beauftragte oder Beauftragter «Nachhaltige Entwicklung ZHAW» (vgl. [Abbildung 2](#)). Die Ressorts verfügen über je einen Stab und stellen primär die Koordination und die Förderung der entsprechenden Aktivitäten der ZHAW sicher.

Die [Hochschulversammlung \(HSV\)](#) ist das offizielle Mitwirkungsorgan des Hochschulpersonals und der Studierenden der ZHAW. Die Studierenden sind zudem im [Verein Studierende ZHAW \(VSZHAW\)](#) organisiert.

2018 arbeiteten 3'155 Personen an der ZHAW, davon 271 Professorinnen und Professoren, 878 Dozierende, 1'131 Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende sowie 875 Personen des administrativen und technischen Personals. Insgesamt teilten sich 1'568 Frauen und 1'587 Männer 2'355 Vollzeitäquivalentstellen.

Die Erträge der ZHAW beliefen sich 2018 auf 478 Mio. CHF. Davon waren ein gutes Drittel Beiträge des Kantons Zürich, ein Viertel Beiträge des Bundes, ein knappes Viertel Erlöse von Dritten und ein knappes Fünftel Beiträge anderer Kantone. Die Erträge haben in den letzten zehn Jahren stetig zugenommen, verglichen mit 2009 um rund die Hälfte.

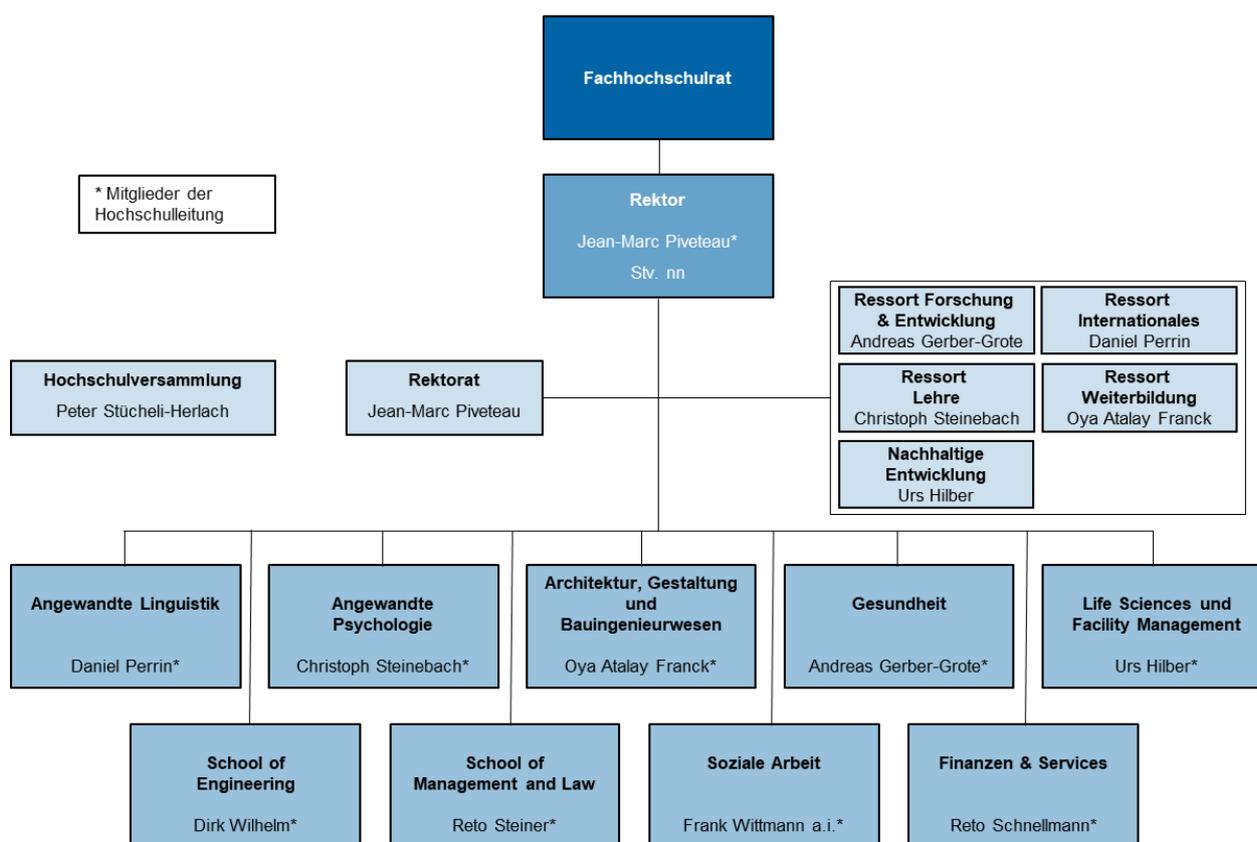


Abbildung 2 Organigramm der ZHAW (Stand: November 2019)

Die Departemente sind in Abteilungen und/oder Institute, Fachstellen und Zentren organisiert. Finanzen & Services (F&S) ist in die Abteilungen Finanzen & Controlling (F&C), Human Resources (HR), Facility Management (FM), Information & Communication Technology (ICT) und Hochschulbibliothek

(HSB) gegliedert. Zum Rektorat gehören das Generalsekretariat, Corporate Communications (CC), Diversity, die Hochschulentwicklung, inkl. Qualitätsentwicklung, und der Rechtsdienst. Die Stäbe der Ressorts sind dem Rektorat organisatorisch zugeordnet.

1.3 Entwicklung

Die ZHAW entstand 2007 aus der Fusion von vier Hochschulen – der Zürcher Hochschule Winterthur (ZHAW), der Hochschule für Soziale Arbeit Zürich (HSSAZ), der Hochschule Wädenswil (HSW) sowie der Hochschule für Angewandte Psychologie (HAP) – und ist mit acht Departementen sehr breit aufgestellt. Diese Vielfalt an Kulturen prägt die Identität der ZHAW und ist eine Stärke. Sie erlaubt einen regen Austausch und vielfältige Zusammenarbeiten zwischen verschiedensten Expertinnen und Experten.

Die Entwicklung der ZHAW in den vergangenen zehn Jahren zeichnet sich durch ein starkes

Wachstum in allen Leistungsbereichen aus, d. h. in der Lehre, in der Weiterbildung, in Forschung & Entwicklung sowie im Dienstleistungsbereich. Exemplarisch kann dies am Anstieg der Studierendenzahlen gezeigt werden. Diese haben in den letzten zehn Jahren um zwei Drittel zugenommen: So waren 2009/10 knapp 8'200 Studierende und im Studienjahr 2018/19 gut 13'300 Studierende an der ZHAW eingeschrieben ([Zahlen und Fakten](#)).

Die grosse Mehrheit der Studierenden, d. h. knapp 90 %, sind in Bachelorstudiengängen eingeschrieben. Für die kommenden Jahre ist ein weiteres Wachstum der Studierendenzahlen prognostiziert.

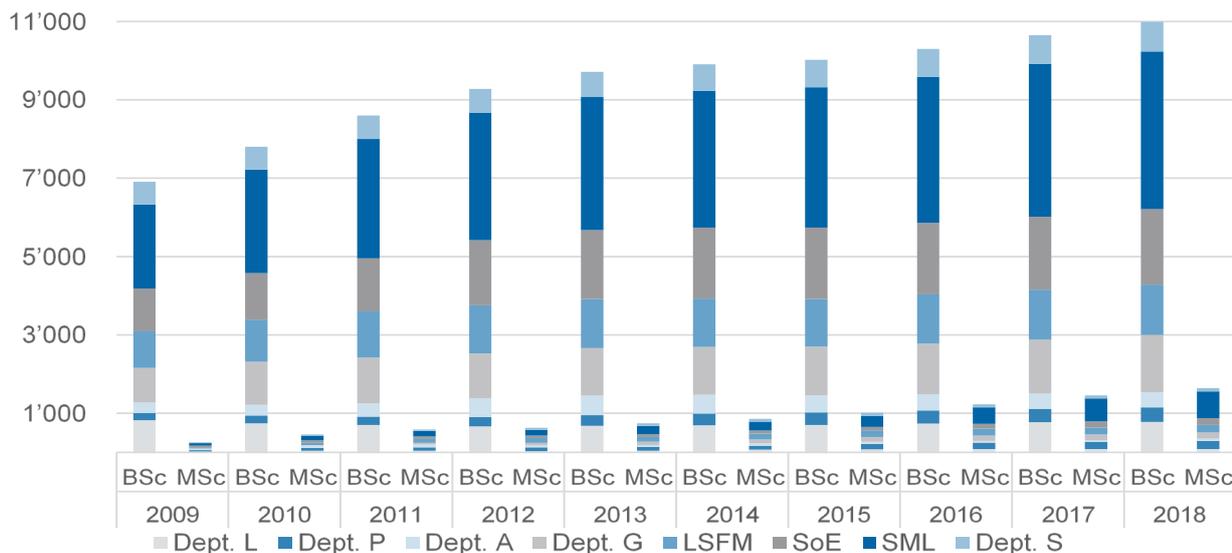


Abbildung 3 Anzahl Bachelor- und Masterstudierende an der ZHAW 2009–2018 (in Köpfen, über das Jahr gemittelte Zahlen, SBFI-Reporting)

1.4 Geplante Auflösung der ZFH

Die ZFH besteht seit 2007. Zu ihr gehören neben der ZHAW die [Zürcher Hochschule der Künste \(ZHdK\)](#) und die [Pädagogische Hochschule Zürich \(PHZH\)](#), die ebenfalls öffentliche, kantonale Hochschulen mit eigener Rechtspersönlichkeit sind. Die private [Hochschule für Wirtschaft Zürich \(HWZ\)](#) ist der ZFH angegliedert.

Mit der Inkraftsetzung des [Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetzes vom 30. September 2011 \(HFKG\)](#) im Jahr 2015 unterliegen neu die Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen, gleich wie die universitären Hochschulen, der Verpflichtung zur institutionellen Akkreditierung.

Die ZHAW, ZHdK und PHZH haben sich seit 2007 national und international unter ihren eigenen Namen etabliert sowie eigene Strategien und eigene Qualitätssicherungssysteme entwickelt. Aus diesem Grund und weil die ZFH als Rahmenkonstrukt

die ordentlichen Zulassungsvoraussetzungen der Akkreditierung gemäss der [Akkreditierungsverordnung HFKG](#) nicht erfüllt, hat der Fachhochschulrat des Kantons Zürich im Sommer 2018 der separaten institutionellen Akkreditierung von ZHAW, ZHdK und PHZH zugestimmt. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die ZFH über eine Änderung des [Fachhochschulgesetzes des Kantons Zürich vom 2. April 2007 \(FaHG\)](#) aufzulösen, denn das HFKG erlaubt keine institutionelle Akkreditierung von Teilschulen.

Der Regierungsrat des Kantons Zürich hat am 3. Juli 2019 die Bildungsdirektion ermächtigt, eine Vernehmlassung für die entsprechende Anpassung des FaHG durchzuführen (vgl. [RRB 666/2019, Vernehmlassungsvorlage](#) und [Erläuterungen](#)).

1.5 Strategien und Umsetzung

Die ZHAW will mit dem [Leitbild und der Hochschulstrategie 2015–2025](#) ihr Profil weiter schärfen und einen Beitrag an zukunftsfähige Lösungen von gesellschaftlichen Herausforderungen leisten. Die

drei strategischen Ziele lauten «wissensbasiert und kompetenzorientiert», «transformativ» sowie «europäisch». Diese drei Ziele werden mit je vier Stoss-

richtungen konkretisiert. Damit lässt die Hochschulstrategie den Departementen sowie Finanzen & Services bewusst viel Denk- und Handlungsspielraum. Sie dient deshalb vielmehr als Kompass und nicht als detaillierter Masterplan.

Die Umsetzung der Hochschulstrategie liegt in der Verantwortung der gesamten Hochschule. So haben die Departemente sowie Finanzen & Services basierend auf der Hochschulstrategie und den eigenen Spezifika eigene Strategien erarbeitet und Massnahmen zur Umsetzung definiert. Diese Massnahmen sind Teil der Jahresziele der Departemente, von Finanzen & Services, des Rektorats und der Ressorts. Für das Monitoring der Zielerreichung wurde ein [Strategiecockpit](#) mit 25 Kennzahlen entwickelt, anhand dessen der Fortschritt der Strategieumsetzung verfolgt werden kann.

Die Hochschulstrategie und die Art und Weise, wie diese umgesetzt wird, stehen exemplarisch für das Funktionieren der ZHAW: Die Hochschulleitung beschränkt sich auf die Festlegung gemeinsamer Grundsätze, Leitlinien und Stossrichtungen, so dass die Departemente den nötigen Freiraum haben, um die Vorgaben entsprechend ihren Eigenheiten zu spezifizieren, zu ergänzen und in Eigenverantwortung umzusetzen. Diese Funktionsweise ist gleichzeitig eine Stärke und eine Herausforderung der ZHAW, denn es braucht das Engagement aller, damit daraus eine koordinierte Vielfalt resultiert.

Die Hochschulstrategie 2015–2025 wird durch weitere Strategien ergänzt. In Bezug auf die institutionelle Akkreditierung soll an erster Stelle die [Qualitätsstrategie 2015–2025](#) genannt werden. Diese wird durch mehrere ZHAW-weite Policies komplementiert. Die Qualitätsstrategie und die massgeblichen Policies werden in [Kapitel 3](#) dargelegt.

Folgende Strategien vertiefen und konkretisieren für einzelne Themenbereiche die Hochschulstrategie 2015–2025 und die Qualitätsstrategie 2015–2025:

- [Strategie «Bildung und digitale Transformation»](#)
- [Strategie Internationales](#)
- [EU-Forschungsstrategie](#)
- [Nachhaltigkeitsstrategie ZHAW](#)
- Kommunikationsstrategie ([B02.13](#))
- [HR Strategie 2025](#)
- [Funktionale ICT-Strategie](#)
- [Bibliotheksstrategie](#)
- [Grundsätze Finanzpolitik und Funktionale Finanzstrategie](#)
- [Funktionale Strategie Facility Management](#)
- Lifelong-Learning-Strategie (in Erarbeitung)

In der Entwicklung der ZHAW spielen überdies die Forschungsschwerpunkte und das Instrument der Strategischen Initiativen eine wichtige Rolle, da sie jeweils die gesamte ZHAW umfassen/adressieren.

Mit den ZHAW-Forschungsschwerpunkten [Energie](#) und [Gesellschaftliche Integration](#) leistet die ZHAW einen Beitrag zur besseren Bewältigung aktueller Herausforderungen und zur Förderung der Zusammenarbeit mehrerer Departemente und gemeinsamer Forschung.

Nochmals eine andere Logik weisen die Strategischen Initiativen auf, in denen für strategisch wichtige Themen departementsübergreifende Strukturen aufgebaut werden können (vgl. Konzept [B02.22](#)). Als erste Strategische Initiative wurde Ende 2018 «[ZHAW digital](#)» lanciert, um die ZHAW in der laufenden digitalen Transformation in Lehre, Forschung & Entwicklung und Weiterbildung gut zu positionieren sowie um Ausprägungen der digitalen Transformation in der Gesellschaft zu reflektieren und den öffentlichen Diskurs mitzugestalten.

1.6 Acht Departemente: Vielfalt und Diversität

Die Departemente verfügen ausgehend vom unterschiedlichen Selbstverständnis ihrer Fachbereiche und ihrer unterschiedlichen Entwicklung über spezifische eigene Kulturen. Teils bestehen sogar unterschiedliche Kulturen innerhalb der einzelnen Departemente. Daraus ergibt sich für die ZHAW eine

grosse Vielfalt und Diversität, die sich in sämtlichen ZHAW-weiten Gremien und Kommissionen zeigt und zu einem wertvollen Austausch führt. Dieser Austausch ist zwar nicht immer einfach, führt aber zu besser abgestützten Ansätzen und Lösungen in

den vier Leistungsbereichen und in der Governance der Hochschule.

Die einzelnen Departemente sind auch sehr unterschiedlich gross, was sich bspw. in den Studierendenzahlen (vgl. *Abbildung 1*), der Anzahl der Studiengänge (vgl. *Anhang A.1*), der Anzahl der Mitarbeitenden (vgl. *Tabelle 1*) und in den Finanzvolumina (vgl. *Abbildung 4*) zeigt.

Mitarbeitende der ZHAW			
	Anzahl (Köpfe)	Anzahl (VZÄ)	⊗ Pensum
Dept. L	238	146	61 %
Dept. P	187	131	70 %
Dept. A	122	52	43 %
Dept. G	309	210	68 %
Dept. N	614	469	76 %
Dept. T	660	518	78 %
Dept. W	535	428	80 %
Dept. S	126	97	77 %
F&S	300	256	85 %
Rektorat	64	48	75 %
Total	3155	2355	75 %

Tabelle 1 Mitarbeitende (Köpfe/VZÄ, Jahresbericht 2018). Reihenfolge der Dept. gemäss Jahresbericht, alphabetisch für volle Bezeichnung

Ein Aspekt der unterschiedlichen Kulturen der Departemente kommt auch im Arbeitspensum der Mitarbeitenden zum Ausdruck. Das durchschnittliche Pensum ist im Dept. A mit 43 % am tiefsten, da vornehmlich Dozierende mit eigener Firma angestellt werden. Für die gesamte ZHAW liegt das durchschnittliche Pensum bei 75 %, was auch zum Ausdruck bringt, dass Teilzeitbeschäftigung breit akzeptiert ist (vgl. *Tabelle 1*).

Prägend für den Alltag der Mitarbeitenden und das Selbstverständnis der Departemente ist auch die unterschiedliche Gewichtung der Leistungsbereiche. Diese hat Implikationen für die Kopplung von Forschung & Entwicklung und Lehre und/oder die Kopplung von Praxis und Lehre resp. Weiterbildung und widerspiegelt sich im Tätigkeitsmix der einzelnen Mitarbeitenden. Sie zeigt sich zudem in der Verteilung der Kosten auf die Leistungsbereiche (vgl. *Abbildung 4*). Die Lehre ist bei allen Departementen ausser dem Dept. P der grösste Leistungsbereich. Auch die Anteile für Forschung & Entwicklung variieren zwischen 11 % und 42 % stark. Im Dept. P sind Weiterbildung und Dienstleistungen mit je 35 % und 28 % des Finanzvolumens die dominierenden Leistungsbereiche.

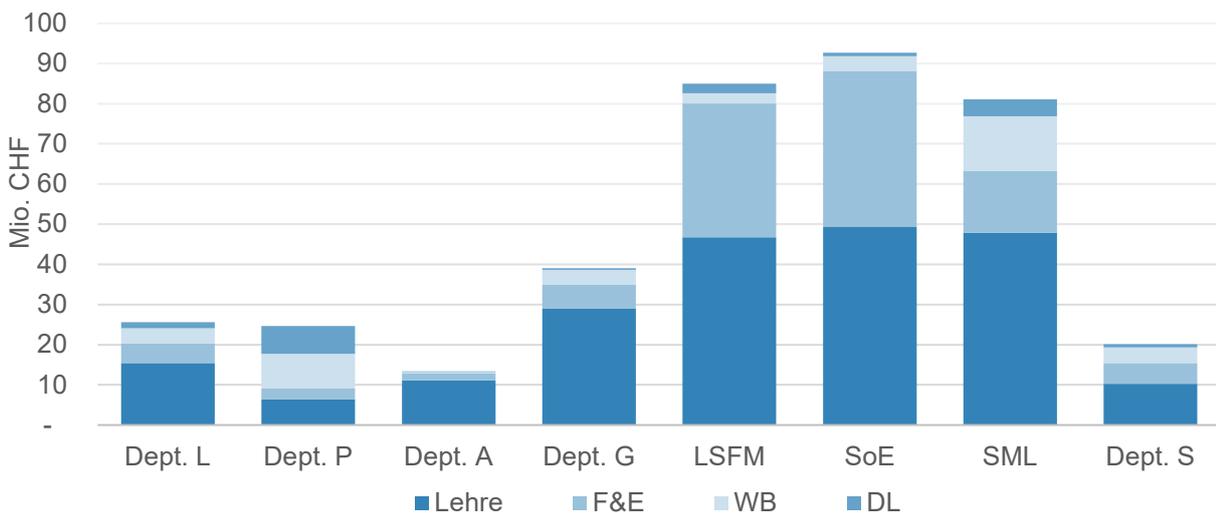


Abbildung 4 Kostenanteile der Departemente je Leistungsbereich 2018 (in CHF und %, interne Deckungsbeitragsrechnung, Kostenebenen 1–4, d. h. Total Kosten auf der Stufe der Departemente, ohne Infrastruktur)

Dept. L: L: 60 %, F&E: 19 %, WB: 14 %, DL: 6 %
 Dept. P: L: 26 %, F&E: 11 %, WB: 35 %, DL: 28 %
 Dept. A: L: 83 %, F&E: 12 %, WB: 3 %, DL: 1 %
 Dept. G: L: 74 %, F&E: 15 %, WB: 10 %, DL: 1 %
 Dept. N, LSFM: L: 55 %, F&E: 39 %, WB: 3 %, DL: 3 %
 Dept. T, SoE: L: 53 %, F&E: 42 %, WB: 4 %, DL: 1 %
 Dept. W, SML: L: 59 %, F&E: 19 %, WB: 17 %, DL: 5 %
 Dept. S: L: 51 %, F&E: 25 %, WB: 19 %, DL: 4 %

2 Prozess der Selbstbeurteilung

Der Selbstbeurteilungsbericht entstand in einem partizipativen und mehrstufigen Prozess unter Einbezug der ZHAW-Kommissionen, der Hochschulversammlung und des VSZHAW. Die Projektsteuerung lag bei der Hochschulleitung und einer Steuergruppe. Der Bericht wurde von einem kleinen Projektteam verfasst.

Die Hochschulleitung legte Mitte 2018 die Eckwerte und die Projektorganisation für die institutionelle Akkreditierung der ZHAW fest.

Projektorganisation

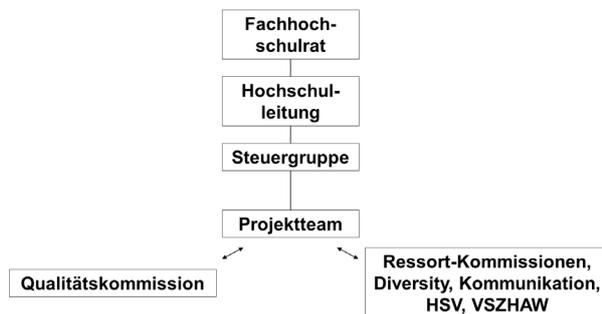


Abbildung 5 Projektorganisation

So wurde für die direkte Steuerung des Prozesses und zur Sicherstellung der Mitwirkung eine Steuergruppe eingesetzt, bestehend aus zwei Mitgliedern der Hochschulleitung, zwei Personen der Hochschulversammlung und der operativen Projektleitung. Konkret bestand die Steuergruppe aus dem Rektor, dem Direktor des Dept. W (SML), der Delegierten der Hochschulversammlung, dem Präsidenten VSZHAW und der Leiterin Qualitätsentwicklung. Die Steuergruppe validierte und beschloss sämtliche Meilensteine; die Hochschulleitung wurde regelmässig für formale Beschlüsse einbezogen.

Der Fachhochschulrat nahm von der Projektplanung Kenntnis, liess sich regelmässig über den Projektfortschritt informieren und nahm am Ende Kenntnis vom Selbstbeurteilungsbericht (vgl. [Die Rolle des Fachhochschulrats ZFH im Bereich der Qualitätssicherung](#)).

Das Projektteam, bestehend aus der Leiterin Qualitätsentwicklung und einer Projektmitarbeiterin, konzipierte und koordinierte das gesamte Verfahren. Es verfasste den Selbstbeurteilungsbericht im Austausch mit den internen Anspruchsgruppen,

d. h. an erster Stelle mit der Qualitätskommission, der Hochschulversammlung, inkl. VSZHAW, sowie den weiteren Kommissionen (vgl. [Tabelle 2](#)).

Einbezug der ZHAW-Kommissionen und weiterer Anspruchsgruppen

Qualitätskommission	– 19. September 2018
	– 21. November 2018
	– 30. Januar 2019
	– 13. März 2019
	– 19. Juni 2019
Kommission Lehre	– 23. Oktober 2019
	– 20. November 2019
	– 11. November 2018
Kommission F&E, DL	– 3. Dezember 2018
	– 25. April 2019
Kommission Weiterbildung	– 13. September 2019
	– 31. Januar 2019
Kommission Internationales	– 15. April 2019
	– 11. April 2019
Kommission Diversity	– 7. März 2019
	– 9. April 2019
Hochschulversammlung (HSV)	– 4. Februar 2019: HSV-Vorstand
	– 7. März 2019: Plenum
	– 13. Mai 2019: World Café zur Diskussion der Qualitätsstandards
Verein Studierende ZHAW (VSZHAW)	– 17. Juni 2019: HSV-Vorstand
	– 12. März 2019: Fokusgruppe 1
	– 9. April 2019: Fokusgruppe 2
Geschäftsprozessmanagement-Kommission	– 23. April 2019: Fokusgruppe 3
	– 10. April 2019
Kommunikations- und Marketingkommission	– 11. April 2019
	– 21. August 2019
Fachausschuss Nachhaltige Entwicklung	– 16. April 2019

Tabelle 2 Einbezug der ZHAW-Kommissionen in die Erarbeitung des Selbstbeurteilungsberichts

Konkret wurden pro Standard Ansprechpartner identifiziert und Dokumente gesammelt. Die daraus entstandene Zusammenstellung wurde mit der Bitte um Validierung und Ergänzung an die Ansprechpartner geschickt. Basierend auf ersten Analysen

fanden Treffen mit den verschiedenen Ansprechpartnern statt. Als Synthese dieser zahlreichen Treffen wurden die Einschätzungen der verschiedenen Anspruchsgruppen in die Analyse der einzelnen Standards integriert (vgl. Anhang A.2).

Die Mitglieder der Qualitätskommission, die Stabsstellenleitenden der Ressorts sowie die Vertretungen der Hochschulversammlung fungierten als erweitertes Projektteam. Sie gaben dem Projektteam Feedback auf die Zwischenergebnisse, validierten jeweils in einer ersten Runde die Inhalte der verschiedenen Berichtsversionen und stellten Unterlagen bereit. Die Ressortkommissionen und weiteren Kommissionen waren bei der Erstellung des Selbstevaluationsberichts in ihren Zuständigkeits- bzw. Leistungsbereichen gleichzeitig Quellen für Informationen und Sounding Boards zu Einschätzungen der sie betreffenden Standards.

Zu zentralen Themen wurden zu Beginn des Selbstbeurteilungsprozesses detaillierte Bestandsaufnahmen erstellt:

- Umsetzung der Hochschulstrategie
- Umsetzung der Qualitätsstrategie
- Umsetzung der Evaluationspolicys Lehre und Weiterbildung
- Umsetzung der Policy Partizipation; Mitwirkung

Die Qualitätskommission validierte die Bestandsaufnahmen und diskutierte mögliche Varianten zum weiteren Vorgehen. Diese Diskussion wurde in der Steuergruppe weitergeführt und vertieft. Danach nahm die Hochschulleitung die Bestandsaufnahmen zur Kenntnis und fasste Beschlüsse zum weiteren Vorgehen.

Einbezug der Hochschulleitung	
Datum der Sitzung	Themen
5. April 2018	Projektorganisation und Zusammensetzung Projektsteuergruppe
8. Mai 2018	
7. November 2018	Projektplan
28. März 2019	- Umsetzung der ... <ul style="list-style-type: none"> • Hochschulstrategie • Qualitätsstrategie • Evaluationspolicy Lehre

Einbezug der Hochschulleitung	
Datum der Sitzung	Themen
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluationspolicy Weiterbildung • Policy Partizipation - Publikation Dokumente auf GPM
9. Mai 2019	- Mitwirkung Hochschulpersonal - Anpassung Anhang A der Qualitätsstrategie - Long List Gutachtergruppe (gemeinsame Sitzung mit Steuergruppe)
6. Juni 2019	Mitwirkung Studierende
26. Sept. 2019	Projekt Mitwirkung der Studierenden in den Departementen
24. Okt. 2019	Auswahl Teilnehmende ZHAW an Vor-Ort-Visite
12. Dez. 2019	Genehmigung des Selbstbeurteilungsberichts

Tabelle 3 Einbezug der Hochschulleitung

ZHAW-weite Validierung des Berichts

Damit sich die Anspruchsgruppen zum Berichtsentwurf einbringen konnten, wurde von Mitte Juli bis Ende September 2019 eine ZHAW-weite Validierung durchgeführt. Die Rückmeldungen der Departemente, von Finanzen & Services, des Rektorats, der HSV und des VSZHAW wurden in der Qualitätskommission und der Steuergruppe besprochen und in den Bericht integriert. In einer abschliessenden Runde wurde der Bericht gestaffelt in der Qualitätskommission und der Steuergruppe weiterbearbeitet.

Genehmigung und Finalisierung des Berichts

Die Hochschulleitung diskutierte und genehmigte den Selbstbeurteilungsbericht am 12. Dezember 2019. Der fertiggestellte Bericht wurde vom Fachhochschulrat am 4. Februar 2020 zur Kenntnis genommen.

Der Selbstbeurteilungsbericht ist für alle Mitarbeitenden und Studierenden auf dem Intranet ([B02.27](#)) zugänglich. Der Bericht beschreibt den Ist-Zustand mit Stichtatum 6. Februar 2020.

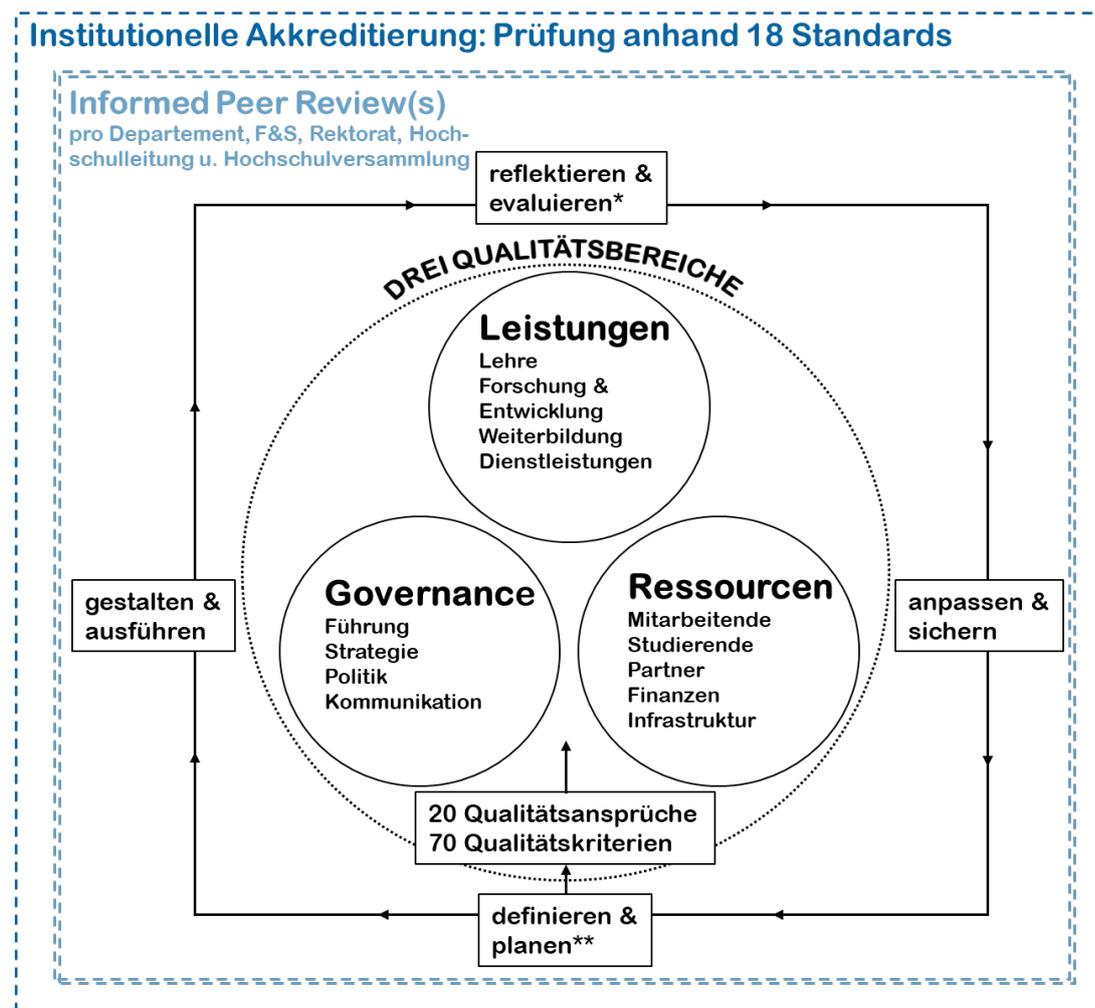
3 Qualitätsentwicklungssystem ZHAW

Aufbauend auf einer lebendigen Qualitätskultur wurde 2015–2016 die **Qualitätsstrategie 2015–2025** in einem breit abgestützten Prozess (vgl. Standard 1.3) erarbeitet. Die Qualitätsstrategie 2015–2025 komplementiert die **Hochschulstrategie 2015–2025** und stellt den Rahmen für sämtliche Qualitätssicherungs- und -entwicklungsarbeiten der ZHAW dar. Sie umfasst in miteinander verbundenen Regelkreisen die Qualitätsbereiche «Governance», «Leistungen» und «Ressourcen» und damit die gesamte Hochschule.

Als zentrales Element für die Ebene der institutionellen Qualitätssicherung und -entwicklung wurde mit der Qualitätsstrategie 2015–2025 das **Informed-Peer-Review-Verfahren** (Anhang A) eingeführt.

Peers evaluieren als Critical Friends auf der Basis eines Selbstevaluationsberichts die Hochschulleitung, die Departemente, Finanzen & Services, das Rektorat sowie die Hochschulversammlung. Die Peers halten ihre Einschätzungen und Empfehlungen in einem Bericht fest, der als Grundlage für die Weiterentwicklung der ZHAW genutzt wird.

Die Informed-Peer-Review-Verfahren ergänzen die permanente interne Qualitätssicherung und -entwicklung, wie beispielsweise die Evaluationen und die Weiterentwicklung der Studiengänge. Sowohl ZHAW-intern wie auch in diesem Bericht werden die Informed-Peer-Review-Verfahren oft auch in der Kurzform als Peer Reviews oder Peer-Review-Verfahren bezeichnet.



* Interne und externe Evaluationsinstrumente
 **Interne Qualitätsentwicklungsinstrumente

Abbildung 6 Qualitätsentwicklungssystem ZHAW, inkl. Informed Peer Review und institutionelle Akkreditierung

Die Qualitätsstrategie 2015–2025 definiert:

- Ziele: Die Qualitätssicherung und -entwicklung soll dazu beitragen, «dass die ZHAW ihre hervorragende Position als breit aufgestellte Lehr- und Forschungshochschule erhalten und ausbauen kann» und «sich eine hochschulweit gelebte Qualitätskultur im Sinne einer lernenden Organisation entwickeln kann».
- Ansatz: Die Strategie verbindet hochschulweite und departementsspezifische Elemente, kombiniert Ex-ante- wie auch Ex-post-Instrumente und integriert die Peer Reviews.
- Zuständigkeiten: Die übergeordnete Verantwortung für die Qualitätssicherung und -entwicklung liegt bei der Hochschulleitung, wobei der Rektor besondere Aufgaben und Kompetenzen hat. Die Departemente, das Rektorat sowie Finanzen & Services setzen die Qualitätsstrategie um, stellen die Qualität in ihrer jeweiligen Organisationseinheit sicher und wirken an der Weiterentwicklung des hochschulweiten Qualitätssicherungssystems der ZHAW mit (vgl. Kapitel 3.3).

Die Qualitätssicherung und -entwicklung wird durch zahlreiche beratende und geschäftsvorbereitende Kommissionen unterstützt, allen voran durch die Qualitätskommission (vgl. Kapitel 3.4), in der alle Departemente, Finanzen & Services, das Rektorat und als Gäste die Stabsstellen der Ressorts und die Hochschulversammlung, inkl. VSZHAW, vertreten sind.

- Qualitätsverständnis resp. Qualitätsansprüche und Qualitätskriterien: Abgestimmt auf die Standards der institutionellen Akkreditierung ([Akkreditierungsverordnung HFKG](#)) sowie die [Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area \(ESG\)](#) wurden in einem partizipativen Verfahren für die drei Qualitätsbereiche 20 Qualitätsansprüche und 70 Qualitätskriterien definiert (vgl. Kapitel 3.1).
- Interne und externe Instrumente: Pro Qualitätsbereich werden Ex-ante-Entwicklungsinstrumente sowie interne und externe Evaluationsinstrumente beschrieben (vgl. Kapitel 3.2).

3.1 Qualitätsansprüche und Qualitätskriterien

Die Qualitätsstrategie hält anhand von 20 Qualitätsansprüchen fest, was die ZHAW unter Qualität versteht und was die Erwartung an die Qualität in den drei Qualitätsbereichen ist. Die Qualitätsansprüche der ZHAW können in Bezug zu den Standards der institutionellen Akkreditierung gesetzt werden (vgl. Verweise in der nachfolgenden Tabelle).

Dabei handelt es sich aber um keine Eins-zu-Eins-Spiegelung und der Bezug erschliesst sich teilweise erst über die 70 Qualitätskriterien (vgl. S. 6–13 der Qualitätsstrategie 2015–2025), welche zur Spezifizierung der Qualitätsansprüche definiert wurden.

20 Qualitätsansprüche ZHAW sowie Bezug zu Standards der institutionellen Akkreditierung	
Governance	
G1	Die ZHAW ist eine adäquat geführte Expertenorganisation. (2.1/2.3)
G2	Die ZHAW hat eine zukunftsweisende Hochschul- und Qualitätsstrategie. (1.1/1.2/1.3/1.4/3.2)
G3	Steuerung und Qualitätsentwicklung beruhen auf relevanten qualitativen und quantitativen Informationen. (2.2)
G4	Aufbau- und Ablauforganisation sind effektiv und effizient. (2.1)
G5	Leistungen und Entwicklungsbedarfe werden offen und adressatenspezifisch kommuniziert. (5.1/5.2)
Leistungen: Lehre (L), Forschung & Entwicklung (F), Weiterbildung (W) und Dienstleistungen (D)	
L1	Die Studienangebote sind wissenschaftlich fundiert und entsprechen berufspraktischen Standards. (3.1)
L2	Die Studienangebote sind kompetenzorientiert, transformativ und mit dem europäischen Hochschulraum vereinbar. (3.3/3.4)
L3	Die Lehre ist stufengerecht praxisverbunden, wissenschaftsbasiert und reflexiv. (3.4)
F1	Die Freiheit der Forschung und die wissenschaftliche Integrität sind gewährleistet. (3.2/3.3)
F2	Lehre und Forschung sind miteinander verknüpft. (3.1)
F3	Die Forschung leistet einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft. (3.1/3.2/2.4)

20 Qualitätsansprüche ZHAW sowie Bezug zu Standards der institutionellen Akkreditierung	
W1	Die Weiterbildungsangebote sind bedarfsgerecht, wissenschaftlich fundiert und strategiebasiert. (3.1)
W2	Die Weiterbildungsangebote sind teilnehmerzentriert, kompetenzorientiert und individualisiert. (3.1)
D1	Die Dienstleistungen sind strategiebasiert und kompetenzbasiert. (3.1)
D2	Die Dienstleistungen sind kundenorientiert und nützlich. (3.2)
Ressourcen	
R1	An der ZHAW arbeiten qualifizierte, ziel- und leistungsorientierte, dialogbereite und vernetzte Mitarbeitende. (4.2/4.3/2.5)
R2	An der ZHAW studieren lern- und entwicklungsbereite, leistungsfähige und weltoffene Studierende. (3.1)
R3	Kooperationen und thematische Netzwerke stärken Leistung und Attraktivität der ZHAW.
R4	Die ZHAW setzt ihre finanziellen Ressourcen zielorientiert, effektiv, effizient und verlässlich ein. (4.1)
R5	Die ZHAW erbringt qualitativ hochstehende Services und nutzt ihre Güter nachhaltig. (2.4)

Tabelle 4 20 Qualitätsansprüche der ZHAW, inkl. Bezug zu den Standards der institutionellen Akkreditierung gemäss HFKG

3.2 Qualitätssicherungsinstrumente

Bei der Umsetzung der Qualitätsstrategie kommt eine Vielzahl interner und externer Entwicklungs- und Evaluationsinstrumente zum Einsatz. Die ZHAW legt dabei grossen Wert darauf, vorwärts gerichtete Ex-ante-Instrumente wie Strategien, Entwicklungs- und Planungsprozesse von Anfang an in den Qualitätszyklus zu integrieren und zielführend mit Ex-post-Evaluationsinstrumenten zu kombinieren. Die Ergebnisse der Evaluationen fliessen dann wieder in die Entwicklungsprozesse ein.

Die Mehrheit der Qualitätsentwicklungs- und -sicherungsinstrumente sind ZHAW-interne Instrumente. Diese werden komplettiert mit einer Reihe von externen Instrumenten, allen voran mit den [Informed-Peer-Review-Verfahren](#) und der institutionellen Akkreditierung. Wichtig ist auch das im Zuge der Qualitätsstrategie entwickelte [Reglement zur Entwicklung und Bewilligung neuer Studiengänge](#) (Anhang B). Alle Instrumente sind in der Qualitätsstrategie 2015–2025 erläutert.

Qualitätsstrategie 2015–2025: Interne und externe Qualitätssicherungsinstrumente			
	Governance	Leistungen	Ressourcen
Interne Entwicklungsinstrumente	<ul style="list-style-type: none"> – Strategisches Observatorium – Leitbild und Hochschulstrategie 2015–2025 – Qualitätsstrategie 2015–2025 – Mehrjahresplanung ZHAW – Ziel- und Leistungsvereinbarung (Jahresplanung & Budget) – Projekt- und Changemanagement – Wissens- und Informationsmanagement – Prozessmanagement – Risikomanagement – Compliance Management 	<ul style="list-style-type: none"> – Entwicklung neuer Studiengänge – Lehr-, Modul-, Kurs- und Studiengangkonzeption – Peer Coaching, Tandem und/oder kollegiale Hospitation im Unterricht – Systematisierte Reflexion des Bildungsprozesses – Lehrpreis 	<ul style="list-style-type: none"> – Entwicklungs- und Finanzplan/Konsolidierter Entwicklungs- und Finanzplan – Kompetenzmodellbasierte Personalrekrutierung und -entwicklung – ICT-basierte Unterstützungssysteme – Diversity Management – Gesundheitsmanagement – Beratungsangebote
Interne Evaluationsinstrumente	<ul style="list-style-type: none"> – Interne Strategiereviews – Quartalsgespräche – Mitarbeitendenbefragung 	<ul style="list-style-type: none"> – Bewilligung neuer Studiengänge – Lehr-, Kurs-, Modul- und Studiengangevaluationen – Befragungen – Interne Reviews – Praxis-Impact-Messung 	<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeitendengespräche – Interne Reviews und Audits – Zufriedenheitsumfragen – Periodische Gespräche
Externe Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> – Institutionalisierte Evaluation im Informed-Peer-Review-Verfahren → Peer Reviews (vgl. Anhang A) – Programmakkreditierung – Institutionelle Akkreditierung – Revision 		

Tabelle 5 Interne und externe Qualitätssicherungsinstrumente pro Qualitätsbereich: Governance, Leistungen und Ressourcen

Für die verschiedenen Qualitätsbereiche konkretisiert eine Reihe von ZHAW Policys die Qualitätssicherung und -entwicklung. Dabei legen die Policys die Grundsätze für die einzelnen Themen fest. Diese werden dann von den Departementen weiter spezifiziert und umgesetzt. Hervorzuheben sind Policys zu den Leistungsbereichen [Lehre](#), [Forschung & Entwicklung](#), [Weiterbildung](#) wie auch

die beiden Evaluationspolicys [Lehre](#) und [Weiterbildung](#). Wichtige Policys sind auch die [Policy Partizipation](#) und die [Policy Kommunikation](#).

Die Qualitätsstrategie, deren Umsetzung und damit verbunden die Umsetzung der massgeblichen Policys werden bei der Beschreibung der Erfüllung der Qualitätsstandards in [Kapitel 4](#) weiter ausgeführt.

3.3 Umsetzung der Qualitätsstrategie

Für die Umsetzung der Qualitätsstrategie 2015–2025 ist die gesamte ZHAW zuständig, d. h. alle Departemente, Finanzen & Services, das Rektorat, die Hochschulleitung und die Hochschulversammlung. Dazu haben die einzelnen Einheiten und Organe Umsetzungskonzepte zur Qualitätsstrategie 2015–2025 entwickelt (vgl. [Standard 1.1](#)), in denen sie darlegen, welche Verfahren resp. Qualitätssicherungsinstrumente sie einsetzen und wie sie die [Informed-Peer-Review-Verfahren](#) planen.

In den Peer Reviews werden Selbst- und Fremdevaluation miteinander gekoppelt. Im Zentrum stehen dabei interne Reflexion sowie Austausch und Dialog auf Augenhöhe mit externen Fachkolleginnen und Fachkollegen, wobei es um beidseitiges Lernen und das Eruiere von Stärken, Herausforderungen und Entwicklungspotenzialen geht. Die-

ser Dialog verfügt somit über Merkmale einer kollegialen Beratung, wenn auch in einem strukturierten Verfahren. Die entscheidende Voraussetzung für dessen Gelingen ist eine lösungsorientierte und vertrauensvolle Atmosphäre, die einen offenen Informationsaustausch ermöglicht. Die Peer-Review-Verfahren zielen darauf ab, die Qualität der Angebote, Führung und Organisation zu ermitteln und kontinuierlich und nachhaltig zu verbessern.

Die Departemente können darüber hinaus nach eigenem Ermessen und gemäss fachspezifischer Notwendigkeit ihre Einheiten, Studienprogramme und Weiterbildungsangebote durch externe Stellen akkreditieren oder im Rahmen spezifischer Audits evaluieren oder zertifizieren lassen – z. B. durch [AACSB](#), [FIBAA](#), [EQUIS](#), [eduQaa](#), [EFQM](#), [BAG](#), [AMBA](#), [SBFI](#), [SVEB](#) (i. A. vom SBFI), [bso](#), [ISO 17025](#), [IFMA](#).

3.4 Qualitätskommission

Die Qualitätskommission ist ein beratendes und koordinierendes Gremium ([Grundauftrag der Qualitätskommission](#)). Sie begleitet die Umsetzung der Qualitätsstrategie und unterstützt den Rektor und die Hochschulleitung bei der Weiterentwicklung der Qualitätsstrategie. Sie fördert zudem den Austausch zwischen den Einheiten der ZHAW und hat die Aufgabe, die Qualitätsentwicklung an der ZHAW breit abzustützen und Good Practice zu etablieren.

In der Qualitätskommission sind alle Qualitätsverantwortlichen der Departemente, von Finanzen &

Services sowie des Rektorats vertreten. Die Stabsstellenleitenden der Ressorts sowie die Vertretungen der Hochschulversammlung und des VSZHAW sind ständige Gäste. Die Qualitätskommission wird von der Leiterin Qualitätsentwicklung geleitet.

Die Qualitätskommission diskutiert und reflektiert die laufenden Entwicklungen, Prozesse und gesamthochschulischen Projekte im Bereich Qualität und äussert sich zu strategischen und konzeptionellen Belangen bezüglich Prozessmanagement. Darüber hinaus setzt sie sich mit relevanten Entwicklungen im nationalen und internationalen Kontext auseinander.

4 Analyse der Qualitätsstandards

In diesem Kapitel wird dargelegt, wie die ZHAW die 18 Qualitätsstandards der [Akkreditierungsverordnung HFKG](#) in den fünf Qualitätsbereichen «Qualitätsstrategie», «Governance», «Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen», «Ressourcen» und «Kommunikation» umsetzt und wie die ZHAW die Erfüllung der Standards einschätzt. Wo liegen die Stärken? Was sind die Herausforderungen? Für jeden Standard wird zudem in einem Ausblick aufgezeigt, welche Aktivitäten zur Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems der ZHAW bereits geplant sind.

4.1 Bereich: Qualitätssicherungsstrategie

Die [Qualitätsstrategie 2015–2025](#) stellt den Rahmen für die Qualitätssicherung und -entwicklung der ZHAW dar und ergänzt die [Hochschulstrategie 2015–2025](#). Sie wird von allen Departementen, von Finanzen & Services, dem Rektorat, der Hochschulleitung und der Hochschulversammlung mit aktiver Beteiligung des Hochschulpersonals und der Studierenden umgesetzt. Die für die verschiedenen Einheiten und Organe neu eingeführten [Informed-Peer-Review-Verfahren](#) leisten auf der institutionellen Ebene einen wichtigen Beitrag an eine lernende Organisation und an eine lebendige Qualitätskultur.

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.

Die ZHAW profitiert von langjähriger Erfahrung im Qualitätsbereich, denn bereits die Vorgängerinstitutionen der ZHAW setzten sich für eine gute Qualität ihrer Angebote ein. Diese Aktivitäten wurden nach der Zusammenführung in die heutige ZHAW im Jahr 2007 weitergeführt und zunehmend gebündelt. Die Qualitätskommission wurde 2008 eingesetzt und hat zu einem ZHAW-weiten Qualitätsverständnis beigetragen. Für eine weitere Angleichung und Fokussierung im Qualitätsbereich wurde im Anschluss an die Entwicklung der Hochschulstrategie in den Jahren 2015–2016 die [Qualitätsstrategie 2015–2025](#) entwickelt. Wie in [Kapitel 3](#) dargelegt, definiert sie mit einem Set von 20 Qualitätsansprüchen und 70 Qualitätskriterien, was die ZHAW in den drei Qualitätsbereichen «Governance», «Leistungen» und «Ressourcen» unter Qualität versteht.

Sie hält fest, welche internen und externen Qualitätsentwicklungs- und -sicherungsinstrumente existieren.

Die Qualitätsstrategie bietet den Departementen, Finanzen & Services, dem Rektorat, der Hochschulleitung und der Hochschulversammlung Freiraum für eine für sie passende Umsetzung. Diese spezifische Umsetzung der Qualitätsstrategie ist in den Umsetzungskonzepten der Departemente, von Finanzen & Services sowie des Rektorats festgehalten (vgl. [Tabelle 6](#)). In diesen Umsetzungskonzepten (diese Dokumente haben unterschiedliche Bezeichnungen) werden die Schwerpunkte der Qualitätsaktivitäten definiert und passende Qualitätsansprüche und Qualitätskriterien ausgewählt.

Qualitätskonzepte der Dept., von F&S und R		
	Auswahl Qualitätskriterien	Dok.
Dept. L	54 Q-Kriterien ausgewählt	1.1.01
Dept. P	55 Q-Kriterien ausgewählt	1.1.06
Dept. A	35 Q-Kriterien ausgewählt	1.1.09
Dept. G	15 Q-Kriterien ausgewählt	1.1.10
Dept. N	70 Q-Kriterien ausgewählt	1.1.11 ; 1.1.12
Dept. T	32 Q-Kriterien ausgewählt	1.1.15
Dept. W	70 Q-Kriterien ausgewählt	1.1.19 ; 1.1.20
Dept. S	35 Q-Kriterien ausgewählt	1.1.21
F&S	19 Q-Kriterien ausgewählt	1.1.24
Rektorat	67 Q-Kriterien ausgewählt	1.1.26

Tabelle 6 Übersicht Qualitätskonzepte an der ZHAW

Weiter sind die Departemente, Finanzen & Services, das Rektorat, die Hochschulleitung und die Hochschulversammlung verpflichtet, in den [Informed-Peer-Review-Verfahren](#) alle für sie relevanten Qualitätsbereiche, inkl. der eingesetzten Instrumente, mindestens alle sieben Jahre zu evaluieren. Mit den Peer Reviews werden demnach nicht nur die Leistungen, sondern auch die Governance und der Ressourcenbereich analysiert.

Dies kann in einem gross angelegten oder auch in mehreren kleinen Verfahren geschehen. In der nachfolgenden Zusammenstellung wird deutlich, dass sich sechs der acht Departemente für gestaffelte Peer-Review-Verfahren entschieden haben. Finanzen & Services führt einzelne Peer Reviews pro Organisationseinheit durch.

Übersicht Peer Reviews der ZHAW	
Q-Bereiche oder Qualitätsansprüche	
Dept. L (1.1.02) (1.1.03)	2019: Organisationskultur, Lehre, Personal (Selbstevaluationsbericht 1.1.04, Peer-Bericht 1.1.05) 2021: Governance, Leistungsprofil und -potenzial (F&E, WB, DL R1–5) 2024: Marktposition: Leistungen und Ressourcen
Dept. P	2019: Governance und Ressourcen (Selbstevaluationsbericht 1.1.07, Peer-Bericht 1.1.08) 2020: DL – D1 und D2 2021: Lehre und F&E
Dept. A	2022: alle Q-Bereiche
Dept. G	2021: Governance, Ressourcen, F&E, WB, DL 2023: Evaluation BSc Gesundheitsförderung und Prävention 2024: Obligatorische Programmakkreditierung übrige BSc-Studiengänge; Peer Review der MSc-Studiengänge
Dept. N	2019: L1, L3, F2, W1 (Selbstevaluationsbericht 1.1.13, Peer-Bericht 1.1.14) 2020: G1–3, D1, R1 2021: R1–3 2022: L2, F1, F3, W2, D2 2023: G4–5 2024: R4–5
Dept. T	2019: alle Q-Bereiche (Konzept 1.1.16, Selbstevaluationsbericht 1.1.17, Peer-Bericht 1.1.18)
Dept. W	2018/19: FIBAA-(Re-)Akkreditierung der Studiengänge, 2 Studiengänge mit FIBAA-Premium-Siegel 2021/22: F&E und DL 2021/22: Governance und Ressourcen 2022/23: WB
Dept. S	2019: Leistungen (Selbstevaluationsbericht 1.1.22, Peer-Bericht 1.1.23) 2021: Governance und Ressourcen

Übersicht Peer Reviews der ZHAW	
Q-Bereiche oder Qualitätsansprüche	
F&S (1.1.25)	2018: Hochschulbibliothek HSB 2019: Facility Management FM 2020: Information & Communicat. Technology ICT 2021: Leitung, inkl. Stab 2022: Human Resources HR 2023: Finanzen & Controlling F&C
Rektorat	2018/19: Alle Qualitätsbereiche (Selbstevaluationsbericht 1.1.27, Peer-Bericht 1.1.28)
HSL	2017: Governance (Selbstevaluationsbericht 1.1.29, Peer-Bericht 1.1.30)
HSV	2020: Die zu evaluierenden Qualitätsbereiche werden 2020 von der HSV ausgewählt.

Tabelle 7 Informed Peer Reviews der ZHAW; für die gestaffelten Verfahren wird der Fokus ausgewiesen: Q-Bereich, Q-Ansprüche (vgl. Tabelle 4) oder Einheit

Die Umsetzungskonzepte definieren auch, welche internen und externen Qualitätsentwicklungs- und -sicherungsinstrumente zum Einsatz kommen. Sie sind Ausdruck der verschiedenen Qualitätskulturen.

Gemäss dem [vorgeschriebenen Verfahrensablauf für die Peer Reviews](#) wird für die einzelnen Peer-Review-Verfahren ein Detailkonzept erarbeitet, das vom Rektor genehmigt wird. Darin werden u. a. abgestützt auf die ausgewählten Qualitätsbereiche, -ansprüche und -kriterien die Fragestellungen definiert, die beantwortet werden sollen. Weiter wird festgehalten, mit welchen Indikatoren die ausgewählten Qualitätskriterien entweder quantitativ gemessen oder qualitativ eingeschätzt werden. Im Detailkonzept wird auch die Kommunikation rund um das jeweilige Peer-Review-Verfahren, inkl. Zugänglichkeit der Berichte, geregelt.

Basierend auf dem Selbstevaluationsbericht und einer Vor-Ort-Visite erstellen die Peers einen Bericht. Dieser Peer-Bericht dient als Grundlage für die Festlegung allfälliger Entwicklungsvorhaben, die in einem Umsetzungsplan festgehalten werden. Der Rektor genehmigt den Umsetzungsplan und informiert den Fachhochschulrat. Zu einem späteren Zeitpunkt werden die Entwicklungsvorhaben evaluiert und ein schriftlicher Umsetzungsbericht an den Rektor geschickt. Auch darüber wird der Fachhochschulrat abschliessend informiert.

Bis Ende 2019 wurden zehn Peer-Review-Verfahren durchgeführt (vgl. Tabelle 7), wobei es stets gelungen ist, hochqualifizierte Peers zu gewinnen.

Basierend auf dem Peer-Review-Verfahren der Hochschulleitung, das 2017 als erstes Verfahren durchgeführt wurde, wurden die Strategischen Initiativen (B02.21) als neues agiles Element in die Strukturen der ZHAW eingeführt. Das Peer-Review-Verfahren des Rektorats (2018/19) hat die enge Verknüpfung von Rektorat und Hochschulleitung bestätigt, woraus als Lesson Learned für die nächste Runde der Peer Reviews mitgenommen wird, die Peer Reviews von Hochschulleitung und Rektorat noch enger zu koordinieren oder gar direkt zu koppeln. Zudem wurde aus der Diskussion der Rückmeldungen der Peers zur Organisation des Rektorats die Erarbeitung einer Lifelong-Learning-Strategie angestossen. Über die Positionierung der ZHAW zu Lifelong Learning sollen anschliessend auch die inhaltlichen Verknüpfungen der Ressorts Lehre und Weiterbildung geklärt werden.

Wie in Kapitel 3 dargelegt, stellen die Peer Reviews ein institutionelles Qualitätssicherungs- und -entwicklungsinstrument dar, welches die laufenden internen Qualitätssicherungsmaßnahmen in den einzelnen Qualitätsbereichen ergänzt. Diese werden in den nachfolgenden Kapiteln erläutert.

Analyse von Standard 1.1 und Ausblick

Die ZHAW verfügt über eine innovative und umfassende Qualitätsstrategie, welche den Rahmen für sämtliche Aktivitäten im Qualitätsbereich definiert.

Mit der Qualitätsstrategie werden auch alle massgeblichen Akteurinnen und Akteure in die Qualitätssicherung und -entwicklung eingebunden, indem sie die Umsetzung für ihre Einheit konkretisieren können und müssen. Dank den Informed-Peer-

Review-Verfahren verfügt die ZHAW zudem über ein Instrument, welches das institutionelle Verständnis und eine gelebte Qualitätskultur im Sinne einer lernenden Organisation fördert.

Stärken

- Die Qualitätsstrategie 2015–2025 und insbesondere die 20 Qualitätsansprüche stärken das gemeinsame Qualitätsverständnis der ZHAW.
- Da Critical Friends in den Peer Reviews sowohl die Leistungen als auch die Governance und den Ressourcenbereich beurteilen, bringen diese Verfahren auf institutioneller Ebene einen grossen Mehrwert.
- Die Umsetzung der Qualitätsstrategie lässt den Departementen, Finanzen & Services, dem Rektorat und der Hochschulversammlung den nötigen Freiraum. Die Diskussionen rund um die passende Umsetzung leisten einen wichtigen Beitrag zur lernenden Organisation.

Herausforderungen

- Die Umsetzung der Qualitätsstrategie erfordert, dass sich ein grosser Kreis an Beteiligten mit den Qualitätsansprüchen und Qualitätskriterien auseinandersetzt. Insbesondere die freie Operationalisierung der Qualitätskriterien ist anspruchsvoll.

Ausblick

Die Qualitätsstrategie 2015–2025 sowie die Umsetzungskonzepte der Departemente, von Finanzen & Services und des Rektorats wurden in den Jahren 2015–2017 erarbeitet.

Es ist vorgesehen, nach der Halbzeit und damit erst nach der institutionellen Akkreditierung die Qualitätsstrategie und ihre Umsetzung zu evaluieren. Weiterführende Angaben dazu finden sich unter Standard 1.4.

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.

Ausgehend vom gesetzlichen Auftrag für Fachhochschulen und den [Strategischen Leitlinien für die Forschung und Entwicklung an der ZFH](#) des Fachhochschulrats, bilden das [Leitbild und die Hochschulstrategie 2015–2025](#) den Ankerpunkt der aktuellen Planungsperiode der ZHAW. So wurde die Hochschulstrategie 2015–2025 sukzessive mit weiteren Strategien und Umsetzungsdokumenten ergänzt und spezifiziert (vgl. [Kapitel 1.5](#)). Die [Qualitätsstrategie 2015–2025](#) stellt eine wichtige Komplementierung dar, da die Qualitätssicherung und -entwicklung nicht Gegenstand der Hochschulstrategie 2015–2025 sind.

Gleich wie bei der Qualitätsstrategie haben die Departemente und Finanzen & Services gestützt auf die Hochschulstrategie eigene Strategien und Umsetzungsdokumente formuliert.

Umsetzung der Hochschulstrategie 2015–2025	
Strategien der Departemente	
Dept. L	Strategie 2016–2025
Dept. P	Strategische Ziele und Stossrichtungen 2016–2020
Dept. A	Leitbild, strategische Grundsätze und Ziele
Dept. G	– Leitstern 2018–2023 – Strategische Ziele Dept. G 2020/2025 (1.2.13)
Dept. N	Departementsstrategie LSFM 2025
Dept. T	Strategie 2020
Dept. W	Mission Statement und Strategie ZHAW SML (1.2.20) , Erläuterungen zur Strategie (1.2.21)
Dept. S	– Vision/Mission und Strategie – Inhaltliche Strategische Schwerpunkte (1.2.25, Revision 2020)
F&S	Strategische Setzungen F&S (1.2.27)

Tabelle 8 Strategien und Umsetzungsdokumente der Departemente und von Finanzen & Services

Alle Departemente stellen den Bezug zur Hochschulstrategie 2015–2025 und den drei strategischen Zielen «wissensbasiert und kompetenzorientiert», «transformativ» und «europäisch» her, teilweise im Anhang in Form von Konvergenztabelle oder in den Umsetzungsdokumenten.

Für die Umsetzung der Hochschulstrategie 2015–2025, der Qualitätsstrategie 2015–2025 und der weiteren Strategien wurden bis 2018 sowohl auf der Ebene ZHAW ([Ziele ZHAW 2017](#), [Ziele ZHAW 2018](#)) wie auf der Ebene der Departemente und von Finanzen & Services Jahresziele formuliert. Da Jahresziele auf der Ebene ZHAW entweder zu wenig aussagekräftig waren oder aber innerhalb eines Jahres nicht umgesetzt wurden und deshalb im nächsten Jahr noch einmal aufgeführt werden mussten, wurden ab 2019 [Mehrjahresziele für die ZHAW](#) eingeführt. Diese werden jährlich von der Hochschulleitung überprüft und bei Bedarf angepasst.

Die Hochschulziele (Mehrjahresziele) werden durch die Departemente und Finanzen & Services in Form von Mehrjahres- und Jahreszielen umgesetzt. Die Jahresziele ermöglichen einen engen und zeitnahen Bezug zur Finanzplanung. Je nach Aufbauorganisation des Departements (vgl. [Standard 2.1](#)) werden Zielvereinbarungen zwischen der Leitung und den Abteilungen, Instituten und Zentren abgeschlossen.

Die Hochschulziele (Mehrjahresziele) der ZHAW bestehen aktuell aus elf Zielen mit jeweils einem bis drei Unterzielen und einer Befristung. Ziel 10 ist der Umsetzung der Qualitätsstrategie gewidmet: «Das in der Qualitätsstrategie beschriebene Qualitätssystem ist etabliert.» Es gewährleistet damit die Integration der Qualitätsstrategie in den Hochschulalltag. In den Jahreszielen für 2019 werden bei allen Departementen und Finanzen & Services Ziele für den Qualitätsbereich aufgeführt. Es werden auch Jahresziele für die Ressorts und die Organisationseinheiten des Rektorats festgelegt.

Umsetzung der Qualitätsstrategie	
Ziele in den Zielvereinbarungen 2019	
ZHAW	– Hochschulziele (Mehrjahresziele): «Das in der Qualitätsstrategie beschriebene Qualitätssystem ist etabliert.»
Dept. L (1.2.06)	– Zielvereinbarung 2019: «Die Qualitätsstrategie L hat das Potenzial, beizutragen zur Akkreditierung ZHAW 2020, und ist effizient dokumentiert im Geschäftsprozess- (GPM) und Records Management (RM).»
Dept. P (1.2.08)	– Zielvereinbarung 2019: «Die Umsetzung der Qualitätsstrategie ZHAW wird fortgesetzt. ... »
Dept. A (1.2.10)	– Zielvereinbarung 2019: «Umsetzung Qualitätsstrategie Dept. A: Teilprojekt 2 – Lehrplanrevision LPR 2020 für Studiengänge Architektur AR und Bauingenieurwesen BI»
Dept. G (1.2.14)	– Zielvereinbarung 2019: «Fortsetzung der Curriculumsrevision mit interprofessioneller Ausrichtung und regelhafter Evaluation. Hohe Qualität der Weiterbildung.»
Dept. N	– Zielvereinbarung 2019: «Das in der Qualitätsstrategie [LSFM] beschriebene Qualitätssystem ist etabliert und wird planmässig umgesetzt.»
Dept. T (1.2.18)	– Zielvereinbarung 2019: «Die SoE führt 2019 eine interne Selbstevaluation und eine externe Peer Review über alle Qualitätsbereiche durch.»
Dept. W (1.2.22)	– Zielvereinbarung 2019: Detailplanung Peer Review, Continuous Improvement Review Report bei AACSB eingereicht, FIBAA-Akkreditierungen
Dept. S (1.2.26)	– Zielvereinbarung 2019: «Das Departement hat das Qualitätssystem etabliert und seine inhaltliche Ausrichtung und Leistungen überprüft.»
F&S (1.2.28)	– Zielvereinbarung 2019: Qualitätskonzept mit Ist-Analyse und Mehrjahresplanung.

Tabelle 9 Hochschulziele und Ziele 2019 der Departemente zur Umsetzung d. Qualitätsstrategie

Die Überprüfung der Zielerfüllung erfolgt innerhalb der ZHAW ebenfalls mehrstufig, und zwar über die Stufen Zentrum oder Institut, Abteilung (sofern vorhanden), Departement resp. Finanzen & Services und schliesslich zusammengefasst auf der Stufe ZHAW. Im **Jahresbericht ZHAW** erstattet die ZHAW Rechenschaft über die gesamten Aktivitäten des jeweiligen Jahres. Die im Jahresbericht enthaltene Jahresrechnung wird vorgängig durch die Finanzkontrolle des Kantons Zürich überprüft. Der Jahresbericht ZHAW wird durch den Fachhochschulrat als Aufsichtsbehörde überprüft und nachher an den Regierungsrat weitergeleitet. Beschlossen wird der Jahresbericht ZHAW auf Antrag des Regierungsrats schliesslich durch den Kantonsrat.

Zusätzlich erstattet die ZHAW dem Fachhochschulrat separat Bericht zur Erfüllung der strategischen Leitlinien für Forschung und Entwicklung (vgl. Forschungsbericht 2019, 1.2.29).

Analyse von Standard 1.2 und Ausblick

Die ZHAW hat in den vergangenen Jahren einen grossen Effort unternommen, um die Strategie- und Zielvereinbarungsprozesse, inkl. Reporting, weiterzuentwickeln und aufeinander abzustimmen (vgl. auch Standard 2.1).

Über die Hochschulziele (Mehrjahresziele) und die Jahresziele der übrigen Einheiten gelingt nicht nur die Verbindung der Hochschulstrategie 2015–2025 mit der Qualitätsstrategie 2015–2025, sondern auch die Verknüpfung zur operativen Umsetzung der Strategien.

Stärken

- Die Strategie-, Zielvereinbarungs- und Reportingprozesse sind über sämtliche Stufen hinweg aufeinander abgestimmt.
- Dank der jährlichen Überprüfung und ggf. Anpassung der Mehrjahresziele für die ZHAW und der darauf abgestimmten Jahresziele für die Departemente, Finanzen & Services, die Ressorts und die Organisationseinheiten des Rektorats kann zeitnah auf Veränderungen und Trends reagiert werden.
- Die Qualitätssicherung und -entwicklung sind in den Führungsprozessen gut verankert.

Herausforderungen

- Auch wenn die Hochschulstrategie 2015–2025 und die Qualitätsstrategie 2015–2025 gut aufeinander abgestimmt sind und viel Wert auf eine stimmige Umsetzung gelegt wird, ist es schwierig, deren Inhalte und Ziele für alle Mitarbeitenden im Arbeitsalltag spürbar zu machen.

Ausblick

- 2020 ist eine erste Überprüfung des **Leitbilds und der Hochschulstrategie 2015–2025** geplant (Mid-term Review).
- Gemäss ersten Überlegungen soll dabei sowohl deren Ausstrahlung in Form von Strategien und deren Verknüpfung mit der Qualitätsstrategie als insbesondere auch deren Umsetzung untersucht

werden. Was wurde erreicht (Output) und was wurde bei den Zielgruppen mit der Strategie bewirkt (Outcome)?

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.

Mit Blick auf das damals neu in Kraft getretene HFKG und um die schon vorhandene Qualitätssicherung und -entwicklung der ZHAW zu fokussieren, beauftragte der Rektor Anfang 2015 die Leiterin Hochschulentwicklung, eine Qualitätsstrategie entsprechend den Anforderungen der institutionellen Akkreditierung zu entwickeln. Eine Projektgruppe, bestehend aus der Leiterin Hochschulentwicklung, den Qualitätsverantwortlichen der Dept. L, A, W (SML) und S, dem Generalsekretär, der zu diesem Zeitpunkt die Qualitätskommission leitete, den Stabsstellenleitenden der Ressorts Lehre sowie Forschung & Entwicklung, dem Leiter von Human Resources, einem Delegierten der HSV und dem Präsidenten des VSZHAW, erarbeitete die Qualitätsstrategie. Die Hochschulleitung war eng in den Prozess involviert und brachte ihre Anliegen in mehreren Sitzungen und Klausuren über ein Jahr hinweg ein.

Ein erster Entwurf der Qualitätsstrategie (1.3.01) wurde fünf Hochschulqualitätsexpertinnen und -experten aus dem In- und Ausland zusammen mit einem Fragenkatalog unterbreitet. Die Fragen betrafen das Zusammenspiel der Qualitätsstrategie mit der Hochschulstrategie, die Förderung einer Qualitätskultur und die Einschätzung, inwiefern die Methoden und Instrumente dem State of the Art entsprechen. Die Expertinnen und Experten beurteilten diese Fragen positiv und lieferten weitere Inputs (1.3.02).

In der Folge wurden im Kreis der Projektgruppe und unter Einbezug aller Kommissionen die Qualitätsansprüche und Qualitätskriterien weiter geschärft, was schliesslich in 20 Qualitätsansprüchen und 70 Qualitätskriterien resultierte (vgl. Kapitel 3.1). Die Qualitätskriterien sind keine harten Soll-Werte, sondern erläutern vielmehr die Qualitätsansprüche.

Die weiterbearbeitete Qualitätsstrategie wurde anschliessend in einer Vernehmlassung in allen Departementen, Finanzen & Services, dem Rektorat sowie der HSV mehrheitlich positiv eingeschätzt. Die Hochschulleitung beschloss die [Qualitätsstrategie 2015–2025](#) im Mai 2016 und unterbreitete sie dem Fachhochschulrat zur Genehmigung.

Neben durchdachten Strategien und einer passenden Palette an Qualitätssicherungsinstrumenten (vgl. Kapitel 3.2) ist für eine wirkungsorientierte Qualitätssicherung und -entwicklung auch der Einbezug resp. die Partizipation der verschiedenen Anspruchs- und Interessengruppen bei der Umsetzung der Qualitätsstrategie resp. der Anwendung der verschiedenen Qualitätssicherungsinstrumente ausschlaggebend.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick, wie die ZHAW-Regelungsdokumente vorsehen, die verschiedenen Anspruchs- und Interessensgruppen in die Qualitätssicherung und -entwicklung einzubeziehen. Dabei kommt auch zum Ausdruck, dass häufig externe Expertinnen und Experten einbezogen werden, sei es als Gutachterinnen und Gutachter, beispielsweise bei internen Calls für F&E-Programme, als Peers bei der Weiterentwicklung der Lehre oder in den Informed-Peer-Review-Verfahren.

Die Angabe zum Informed Peer Review, dass sämtliche Anspruchsgruppen involviert werden, gilt nicht zwingend für jedes einzelne Verfahren, da bspw. Peer Reviews zur Governance in eingeschränktem Rahmen durchgeführt werden. Der Einbezug

der verschiedenen Anspruchs- und Interessensgruppen in der Evaluation von Lehre, Forschung & Entwicklung, Weiterbildung und Dienstleistungen

wird unter [Standard 3.2](#) vertieft. Auch hier kommt es vereinzelt zu Abweichungen.

Einbezug der Anspruchs- und Interessensgruppen in die Qualitätssicherung und -entwicklung									
		Mitarbeitende			Studierende/ WB-Stud.	Alumni	Externe Experten /innen	Arbeit- gebende, Praxis	F&E-Part- ner, DL- Kunden/ innen
		Dozie- rende	Mittel- bau*	ATP					
Informed Peer Review: Governance, Leistungen und Ressourcen		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Evaluation u. Weiterentwicklung Lehre	Lehrveranstaltungen/ Module	Ja	Ja	(Ja)	Ja	-	-	-	-
	Studiengang	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	-
	Organisation/ Infrastruktur/IT	Ja	Ja	Ja	(Ja)	-	-	-	-
Eval. F&E		Ja	Ja	(Ja)	-	-	Ja	-	Ja
Eval. WB		Ja	Ja	(Ja)	Ja	(Ja)	Ja	(Ja)	-
Eval. DL		Ja	Ja	(Ja)	-	-	Ja	-	Ja
Zentrale Strategien (ad hoc)		HSV	HSV	HSV	VSZHAW	-	Ja	(Ja)	(Ja)

Tabelle 10 Einbezug der Anspruchs- und Interessensgruppen in die Peer Reviews, die Evaluation und Weiterentwicklung von L, F&E, WB und DL sowie die Entwicklung von zentralen Strategien: *Mittelbau: Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende, welche in die jeweiligen Leistungsbereiche involviert sind. (Ja) bedeutet situativer Einbezug. Wird die HSV oder der VSZHAW genannt, so bedeutet dies einen Einbezug über die HSV oder den VSZHAW.

Weiter setzt ein funktionierendes Qualitätsentwicklungs- und -sicherungssystem voraus, dass die Verantwortlichkeiten für die (Weiter-)Entwicklung, Umsetzung und Anwendung der Qualitätsstrategie, Polycys und die Qualitätsentwicklungs- und -sicherungsinstrumente klar zugewiesen sind.

Wie bereits in [Kapitel 3](#) festgehalten, liegt die übergeordnete Verantwortung für die Qualitätssicherung und -entwicklung beim Rektor und der Hochschulleitung. So werden sämtliche ZHAW-weiten Strategien und Polycys, insbesondere die Qualitätsstrategie 2015–2025, der dazugehörige Anhang A zu den Informed Peer Reviews, die beiden Evaluationspolicies zur Lehre und zur Weiterbildung oder auch der Grundauftrag für die Qualitätskommission, von der Hochschulleitung beschlossen (vgl. [Geschäftsordnung ZHAW](#)).

Die Konzepte der Departemente, von Finanzen & Services sowie des Rektorats zur Umsetzung der Qualitätsstrategie werden ebenso wie die Konzepte für die Durchführung der Informed Peer Reviews vom Rektor unter Einbezug der Leiterin Qualitätsentwicklung genehmigt. Im Falle der Peer Reviews

genehmigt der Rektor auch den Bericht zu allfälligen Verbesserungsvorhaben und später den Bericht zur Evaluation dieser Vorhaben.

Dahingegen liegt die Konkretisierung von ZHAW-weiten Polycys wie der Evaluationspolicy Lehre oder der Evaluationspolicy Weiterbildung in der Verantwortung der Departemente, was ihnen erlaubt, die Verfahren auf die Besonderheiten der Departemente abzustimmen. Aus dem gleichen Grund liegt auch die Durchführung der Evaluationen und der Peer Reviews jeweils in der Verantwortung der Departemente, von Finanzen & Services, des Rektorats, der Hochschulleitung oder der Hochschulversammlung.

Analyse von Standard 1.3 und Ausblick

In die Erarbeitung ZHAW-weiter Strategien sind neben den Departementen, Finanzen & Services und dem Rektorat stets auch die verschiedenen Anspruchs- und Interessengruppen einbezogen. Der Einbezug der massgeblichen Anspruchs- und Interessensgruppen sowie des Hochschulpersonals und der Studierenden findet auch in den zentralen

Qualitätsentwicklungs- und -sicherungsprozessen regelmässig statt. Beispiele dafür sind die Informed Peer Reviews sowie die Evaluation und Weiterentwicklung der Leistungsbereiche (vgl. Tabelle 10). Die ZHAW involviert überdies häufig externe Expertinnen und Experten, oft in der Rolle von Peers.

Unter der übergeordneten Verantwortung der Hochschulleitung und des Rektors sind in der Qualitätssicherung und -entwicklung die Verantwortlichkeiten klar geregelt. Die Departemente wie auch Finanzen & Services und das Rektorat setzen die ZHAW-Strategien und -Policys abgestimmt auf ihre Besonderheiten eigenständig um.

Stärken

- Die partizipativen Prozesse sind an der ZHAW weitgehend etabliert; der Einbezug der Mitarbeitenden und der Studierenden findet statt.
- Die Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten ist geklärt.

Herausforderungen

- Die partizipativen Prozesse brauchen Zeit.
- Der Einbezug der verschiedenen Anspruchsgruppen wird teilweise als punktuell eingeschätzt. Auch werde nicht immer klar, was aus dem Einbezug resultiere.

Ausblick

Das Interesse, sich zu Qualitätsfragen einzubringen, ist seitens der Anspruchsgruppen gross. Das Hochschulpersonal und die Studierenden schätzen und nutzen die Möglichkeit, eine aktive Rolle in der Qualitätssicherung und -entwicklung zu übernehmen. So setzen sich die Departemente sowie Finanzen & Services dafür ein, die Mitarbeitenden verstärkt zu integrieren, und sie sind dabei, Erfahrungen zu sammeln, wie die Mitwirkungsprozesse zielführend gestaltet werden können.

Bei der Umsetzung der Qualitätsstrategie, die auf breite Partizipation Wert legt, muss es aber noch besser gelingen, aufzuzeigen, welcher Mehrwert für die Beteiligten und die ZHAW entsteht und welche Verbesserungen erreicht wurden/werden.

Standard 1.4

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

Die ZHAW pflegt seit ihrer Gründung ein aktives Qualitätsmanagement und hat auf diese Weise ein Qualitätsbewusstsein etabliert. Mit der Qualitätsstrategie 2015–2025 wurde, wie unter Standard 1.1 ausgeführt, konzeptionell Neuland betreten und die Qualitätssicherung und -entwicklung der ZHAW neu aufgestellt. Insbesondere die Qualitätsansprüche und Qualitätskriterien wie auch die Informed Peer Reviews wirken sich massgeblich auf die operative Qualitätssicherung und -entwicklung aus.

Mittlerweile liegen erste Erfahrungen mit der Umsetzung der «neuen» Qualitätsstrategie vor, doch die erste vollständige Runde der Informed Peer Reviews wird nicht vor Ende 2024 abgeschlossen sein. Umso aufmerksamer werden deshalb die

ersten Umsetzungsergebnisse analysiert und die Erfahrungen in der Qualitätskommission ausgetauscht, um auf diese Weise einen Grundstock an Good Practices aufzubauen.

Um diesen Prozess noch zu intensivieren und um noch besser für die nächste Planungsperiode aufgestellt zu sein, ist vorgesehen, circa 2021, d. h. nach der Halbzeit und damit auch nach der institutionellen Akkreditierung, die Qualitätsstrategie und ihre Umsetzung zu evaluieren. Dazu sollen auch externe Expertinnen und Experten hinzugezogen werden.

Wichtig ist an dieser Stelle auch der Hinweis, dass den Informed Peer Reviews eine doppelte Funktion zukommt: Sie beurteilen nicht nur die Qualität in den Bereichen Governance, Lehre, Forschung & Entwicklung, Weiterbildung und Dienstleistungen sowie Ressourcen, sondern auch die Qualitätsentwicklungs- und -sicherungsinstrumente, so dass Massnahmen zu deren Anpassung auch auf diesem Weg angestossen werden.

Im Rahmen der Vorbereitung der vorliegenden Selbstbeurteilung des Qualitätsentwicklungs- und -sicherungssystems hat die ZHAW, wie in Kapitel 2 beschrieben, den Prozess auch dazu genutzt, die ZHAW-weiten Polycys im Qualitätsbereich und deren Umsetzung unter Einbezug der zuständigen Kommissionen zu überprüfen und wo nötig anzupassen.

Da die Periodizität der institutionellen Akkreditierung für die Überprüfung der Zweckmässigkeit der Polycys sowie der Qualitätssicherungs- und -entwicklungsinstrumente geeignet scheint, soll die Selbstbeurteilung im Rahmen der institutionellen Re-Akkreditierungen auch in Zukunft für diese Überprüfung genutzt werden. Damit kann der Nutzen der institutionellen Akkreditierung für die ZHAW noch vergrössert werden.

Analyse von Standard 1.4 und Ausblick

Die ZHAW verfügt über eine etablierte Qualitätskultur und überprüft Strategien regelmässig, zum einen, um Rechenschaft abzulegen und Verbesserungen zu initiieren, zum anderen, um über valide Grundlagen für die darauffolgende Planungsperiode zu verfügen. Dank der Mehrjährigkeit der Strategien ist es möglich, diese auf ihre Leistungen (Output) und Wirkungen (Outcome) zu überprüfen. In diesem Sinne wird auch die Qualitätsstrategie überprüft und nötigenfalls angepasst werden.

Die institutionelle Akkreditierung und spätere Re-Akkreditierungen nutzt die ZHAW auch dazu, um im Vorfeld die Qualitätsentwicklungs- und -sicherungsinstrumente zu überprüfen.

Stärken

- Das Qualitätsentwicklungs- und -sicherungssystem der ZHAW ist als Mehrjahresstrategie konzipiert und wird als solche periodisch überprüft.
- Die ZHAW nutzt die institutionelle Akkreditierung zur Überprüfung der wichtigsten Qualitätsentwicklungs- und -sicherungsinstrumente.
- Die Informed Peer Reviews bringen einen Mehrwert und leisten einen wichtigen Beitrag zur Qualitätskultur der ZHAW.

Herausforderungen

- Die einzelnen Peer-Review-Verfahren sind aufwändig, deshalb gilt es, das optimale Verhältnis von Aufwand und Nutzen zu finden.

Ausblick

- In der Überprüfung der Qualitätsstrategie 2015–2025 werden die Erfahrungen aus der ersten Runde der Umsetzung analysiert und in die Weiterentwicklung des Systems eingebracht. Schon heute hat die ZHAW viel gelernt und einigen Optimierungsbedarf festgestellt.

4.2 Bereich: Governance

Die ZHAW ist eine grosse und komplexe Fachhochschule, die 2007 aus der Fusion mehrerer Hochschulen hervorgegangen ist. Mittlerweile hat sich eine gemeinsame Identität entwickelt, die Strukturen sind klar, die Prozesse definiert. Die Hochschulleitung fokussiert auf die Festlegung von Grundsätzen und gewährt den Departementen bei deren Umsetzung viel Autonomie. Die mehrstufigen Zielvereinbarungs- und Reportingprozesse sind gut aufeinander abgestimmt. Ebenso verfügen die Führungsgremien der ZHAW über aktuelle und nötige Informationen, um ihre operativen und strategischen Entscheide abzustützen. Die dabei verwendeten Kennzahlen liegen derzeit noch in vielen isolierten Registern vor und sollen darum in einem umfassenden Hochschulinformationssystem zusammengeführt werden.

In den Bereichen Mitwirkung, Nachhaltigkeit und Diversity ist die ZHAW insgesamt gut aufgestellt. Zur Verbesserung der studentischen Mitwirkung in den Departementen wurde jedoch ein Projekt lanciert und der Bereich Nachhaltige Entwicklung mit einer ZHAW-weiten Nachhaltigkeitsstrategie und dem Green Impact Book gestärkt. Das Green Impact Book adressiert den Hochschulbetrieb und formuliert acht Ziele im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit.

Standard 2.1

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

Der Kanton Zürich ist Träger der ZHAW. Die Zuständigkeiten des Kantons- und Regierungsrates, des Fachhochschulrates und der Rektorenkonferenz wie auch die Rechte und Pflichten des Hochschulpersonals, der Studierenden sowie der Organe der Hochschulen (Rektorin oder Rektor, Hochschulleitung, Direktorinnen und Direktoren der Departemente und die Hochschulversammlung) sowie das Grundsätzliche zu den Finanzen sind im [Fachhochschulgesetz \(FaHG\)](#) geregelt.

Der Kantonsrat übt die Oberaufsicht aus, beschliesst u. a. das Globalbudget und genehmigt den Jahresbericht sowie die Wahl des Fachhochschulrates. Der Regierungsrat übt die allgemeine Aufsicht aus, wählt den Fachhochschulrat und ordnet u. a. Zulassungsbeschränkungen an.

Der [Fachhochschulrat](#) ist das oberste Organ der ZFH. Ihm obliegt die strategische Führung der ZHAW, ZHdK und PHZH. Der Fachhochschulrat besteht aus dem für das Bildungswesen zuständigen Mitglied des Regierungsrates und sechs bis

acht Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft, Sozialwesen und Politik.

Der Fachhochschulrat legt das Grundsätzliche zum Studium und den Strukturen der Hochschulen fest, d. h. das Studienangebot, die Prüfungs- und Promotionsordnungen, Departemente und Institute, inkl. Organisationsordnung der Hochschule, der Departemente und Institute. Er verabschiedet den Konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplan (KEF), wählt die Rektorin oder den Rektor, stellt die übrigen Mitglieder der Hochschulleitung an und verleiht Professorinnen- und Professorentitel.

In einem [Leitbild](#) hat der Fachhochschulrat seine Rolle in der Strategieentwicklung spezifiziert und die gemeinsame Verantwortung mit den Rektorinnen und Rektoren im Sinne einer «Shared Governance» betont. Der Grundsatz der geteilten Governance kommt auch im [Dokument zur Rolle des Fachhochschulrates ZFH im Bereich Qualitätssicherung](#) zum Ausdruck. Für die Forschung & Entwicklung an der ZFH hat der Fachhochschulrat zu dem [Strategische Leitlinien](#) beschlossen.

Gemäss [Vernehmlassungsvorlage](#) des Fachhochschulgesetzes zur Auflösung der ZFH (vgl. [Kapitel 1.4](#)) ist vorgesehen, dass es weiterhin einen gemeinsamen Fachhochschulrat für die strategische Führung der ZHAW, ZHdK und PHZH geben soll. Auch die [Rektorenkonferenz](#), die insbesondere für die Koordination hochschulübergreifender Anlegenheiten zuständig ist, soll weiterbestehen.

Aus diesen Ausführungen geht hervor, dass der Kanton Zürich nicht mit einem detaillierten mehrjährigen Leistungsauftrag führt, sondern sich über den Fachhochschulrat, den KEF sowie über die Infrastruktur-/ Bauplanung (vgl. [Standard 4.1](#)) und Zulassungsbeschränkungen (vgl. [Standard 3.4](#)) einbringt. Die ZHAW erstellt jährlich einen Bericht für die Planung des KEF ([2.1.04](#)).

Der Rektor leitet die ZHAW, hat den Vorsitz in der Hochschulleitung und vertritt die ZHAW gegen aussen. Er ist u. a. für die Zuteilung der Mittel im Rahmen des Globalbudgets verantwortlich (§ 23 FaHG). Die Hochschulleitung trifft Entscheide von hochschulweiter Relevanz. Sie koordiniert die Leistungsbereiche Lehre, Weiterbildung, Forschung & Entwicklung sowie Dienstleistungen, erlässt dazu Ausführungsbestimmungen und ist für die Qualitätssicherung sowie die Personalführung im Rahmen der [Personalverordnung der Zürcher Fachhochschule \(PVF\)](#) verantwortlich (§ 24 FaHG). «Die Departementsleiterinnen und Departementsleiter führen ihr Departement und vertreten es gegen aussen.» (§ 23 Abs. 1 FaHG).

Die Hochschulversammlung nimmt innerhalb der ZHAW zu Fragen Stellung, die für die Hochschule von grundlegender Bedeutung sind. Über Vertretungen nimmt sie zudem an Sitzungen des Fachhochschulrates teil. (§ 26 FaHG).

In der [Hochschulordnung der ZHAW](#) werden der permanente Leistungsauftrag in Lehre, Weiterbildung, Forschung & Entwicklung und Dienstleistungen sowie die Grundsätze für Kooperationen und Kommunikation spezifiziert (vgl. [Standard 3.1](#)). Ebenso wird die Organisation mit der Benennung der Departemente weiter konkretisiert.

Für den operativen Alltag wesentlich ist die Klärung der ZHAW-internen Zuständigkeiten und Kompetenzen, die sich im Anhang 1 der [Geschäftsordnung ZHAW](#) finden. Für die Prozesse in den Bereichen «Führung», «Organisation», «Personal», «Finanzen», «Recht», «Lehre», «Weiterbildung», «Anwendungsorientierte Forschung & Entwicklung/Dienstleistungen», «Kooperationen» und eine Sammelkategorie «Übriges» ist geregelt, wer über die verschiedenen Hierarchiestufen hinweg Antrag stellen kann (A), entscheidet/beschliesst (E), genehmigt

(G), koordiniert (K), eine Stellungnahme verfasst (S) und/oder Mitspracherecht besitzt (M).

Die Gestaltung der Aufbauorganisation der einzelnen Departemente und von Finanzen & Services richtet sich zudem nach dem [Reglement Aufbauorganisation](#). Für die gesamte ZHAW sind innerhalb der Departemente die Institute die prägenden Organisationseinheiten. Das widerspiegelt sich auch im Reporting und den Kennzahlen (vgl. [Standard 2.2](#)) und darin, dass der Fachhochschulrat die Gründung und Auflösung von Instituten genehmigt (§ 3 Abs. 3 lit. g FaHG, [Rahmenordnung zu Instituten der ZFH](#) sowie [Institutsreglement ZHAW 2.1.06](#)).

2019 gab es 39 Institute an der ZHAW, die sich gemäss [Tabelle 11](#) auf die verschiedenen Departemente verteilen. Für die Institute der ZHAW liegt ein umfangreiches Institutskonzept ([B02.4](#)) vor. Darin sind nicht nur die Rahmenbedingungen, die Kriterien und Indikatoren sowie die Vorgaben für das Reporting beschrieben, sondern es liegt pro Institut auch eine strategische Positionierung vor. Diese umfasst den Status, das Aktivitätenfeld, die strategischen Schwerpunkte und eine Marktanalyse mit Unique Selling Proposition/Point (USP) sowie eine Konkurrenzanalyse.

Aufgrund ihrer Geschichte sind die Institute unterschiedlich gross und in den Departementen auch unterschiedlich angegliedert. In den Dept. T (SoE) und W (SML) sind die Institute Abteilungen angegliedert, in den übrigen Departementen sind die Institute direkt der Direktorin oder dem Direktor unterstellt.

Alle Institute – mit Ausnahme des Instituts für Angewandte Psychologie IAP – sind in Forschung & Entwicklung sowie in der Lehre tätig. In den Dept. L, G und N (LSFM) übernehmen die Institute die Gesamtverantwortung für einen oder mehrere Studiengänge. In den Dept. A, T (SoE), W (SML) und S sind die Institute «Lieferanten» von Lehrleistungen. Die meisten Institute sind auch im Weiterbildungs- und Dienstleistungsbereich tätig.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick zur Organisation der Departemente, von Finanzen & Services und des Rektorats, inkl. Organigramme

und Organisationsordnungen (sofern vorhanden). Die Departemente sowie Finanzen & Services verfügen über Leitungsgremien, die gemäss ihren eigenen Regelungen über unterschiedlich viele Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten verfügen. Im Alltag werden aber die Entscheide in der Regel durch die Leitungsgremien gefällt, auch wenn der Grundsatz gültig bleibt, dass die Verantwortung für die Führung der Departemente gemäss Fachhochschulgesetz bei der Direktorin oder dem Direktor des Departements liegt.

Organisation der Departemente, von Finanzen & Services und des Rektorats						
	#Ab- tei- lung	#Insti- tute	#Zen- tren, Stab, Fachgr.	#Pers. im Ltg.- Gre- mium	Dok.	Organi- gramme
Dept. L	-	3	1	5	2.1.07	2.1.08
Dept. P	1	2	6 Z./ 7 FG	4	-	2.1.09
Dept. A	-	2	1	7	-	2.1.10
Dept. G	-	5	1	7	2.1.11	2.1.12
Dept. N	1	5	7	7	2.1.13	2.1.14
Dept. T	5	11	2	6	2.1.15 2.1.16	2.1.17
Dept. W	6	8	13	8	2.1.18 2.1.19	2.1.20
Dept. S	-	4	2	7	2.1.21 Aktual. 2020	2.1.22
F&S	5	-	1	7		2.1.23
Rek- torat	-	-	-	1	2.1.24	2.1.25

Tabelle 11 Organisation und Organigramme der Departemente, von Finanzen & Services und des Rektorats; Ltg. steht für Leitung

Finanzen & Services erbringt für die gesamte ZHAW Dienstleistungen in den Bereichen Finanzen & Controlling, Human Resources, Facility Management, Information & Communication Technology, Hochschulbibliothek sowie u. a. Sicherheit und Campus-Life (Verpflegung, Studentisches Wohnen und Sport). Der Verwaltungsdirektor vertritt diese Themen gegenüber Kanton und Bund.

Hochschulweite Aktivitäten in Lehre, Forschung & Entwicklung/Dienstleistung und Weiterbildung sowie im Bereich des Internationalen werden in departementsübergreifenden Ressorts koordiniert und gefördert. Die Ressorts werden je von einem Hochschulleitungsmitglied geleitet und verfügen über Stäbe, die dem Rektorat angegliedert sind. Darüber hinaus gibt es für weitere ZHAW-weite Themen spezielle Strukturen oder Organisationseinheiten, von denen viele Teil des Rektorats sind.

Ressorts und weitere Querschnittsthemen/departementsübergreifende Kommissionen		
Thema	Organisation	Dok./ Links
Lehre	- Ressort Lehre	2.1.26
	- Kommission Lehre	2.1.27
F&E/DL	- Ressort F&E/DL	2.1.29
	- Kommission F&E/DL	2.1.30
Weiterbildung	- Ressort Weiterbildung	2.1.31
	- Kommission Weiterbildung	2.1.32
Internationales	- Ressort Internationales	2.1.34
	- Kommission Internationales	2.1.35
Hochschulentwicklung und -forschung	- Hochschulentwicklung , Organisationseinheit Rektorat	
Qualitätsentwicklung und -sicherung	- Teil der Hochschulentwicklung, Teil des Rektorats	2.1.37
	- Qualitätskommission	
Geschäftsprozessmanagement/Records Management	- Generalsekretariat, Organisationseinheit des Rektorats	2.1.39
	- GPM-Kommission , inkl. Records Management	
Kommunikation	- Corporate Communications, Organisationseinheit Rektorat	2.1.44
	- Kommunikations- und Marketingkommission	
Nachhaltigkeit	- Beauftragte/r der HSL	2.1.46
	- Fachausschuss	
Diversity	- Stabsstelle Diversity, Teil des Generalsekretariats	2.1.47
	- Diversity-Kommission	
Personal	- Gruppe aller HR-Consultants	2.1.48
Digitale Transformation	- Strategische Initiative «ZHAW digital»	
Mitwirkung	- Hochschulversammlung HSV , inkl. Personalvertretung	2.1.49
	- VSZHAW	
Serviceportfolio, Projektportfolio	- SPoC-Konferenz (Single Point of Contact)	2.1.50
		2.1.51
Forschungsschwerpunkte	- FSP Energie	
	- FSP Gesellschaftl. Integration	

Tabelle 12 Ressorts, Kommissionen und weitere Querschnittsthemen

Auch an dieser Stelle verweisen wir auf die ZHAW-Forschungsschwerpunkte [Energieforschung](#) und [Gesellschaftliche Integration](#) sowie die Strategische Initiative «ZHAW digital», die alle ZHAW-weite Initiativen sind und Expertinnen und Experten aller Departemente zusammenbringen.

Der Rektor führt über jährliche Budgets und jährliche Zielvereinbarungen. Dazu werden Quartalsgespräche (dreimal pro Jahr) und monatliche bilaterale Gespräche mit den Direktorinnen und Direktoren der Departemente geführt; an den Quartalsgesprächen nehmen zusätzlich der Verwaltungsdirektor und der Generalsekretär teil. Der Austausch zwischen dem Rektor und dem Verwaltungsdirektor findet zwei- bis viermal pro Monat statt. Jahresziele werden zwischen dem Rektor und den Direktorinnen und Direktoren der Departemente bzw. dem Verwaltungsdirektor jedes Jahr festgelegt. Sie sind von den Mehrjahreszielen der ZHAW abgeleitet (vgl. [Standard 1.2](#)).

Es werden auch Jahresziele zwischen dem Rektor und den Ressortleitenden vereinbart. Dazu werden Ressortgespräche zwischen dem Rektor, der oder dem Ressortleitenden und der oder dem Stabsstellenleitenden geführt. Für die strategische Führung der Strategischen Initiative «ZHAW digital» ist der «Strategierat ZHAW digital» verantwortlich, der aus den Mitgliedern der Hochschulleitung und der Co-Leitung von «ZHAW digital» besteht.

Das [Geschäftsprozessmanagement \(GPM\)](#) leistet einen bedeutenden Beitrag, um innerhalb der ZHAW Transparenz und geordnete Abläufe zu gewährleisten. Dabei ermöglicht das GPM-Portal ([2.1.41](#)) online den Zugriff auf Prozessstrukturen, Prozesse und Erlasse. Es fördert die einheitliche Anwendung von Prozessen und Erlassen durch alle Mitarbeitenden ([Reglement ZHAW Erlasse](#)). Dadurch wird die Qualität und Sicherheit bei der Leistungserbringung erhöht und das Wissen zu Erlassen bzw. Prozessen gesichert und verbreitet. Das Geschäftsprozessmanagement gilt für die gesamte ZHAW, wobei das Dept. T (SoE) innerhalb des gleichen Systems eine eigene Prozesslandkarte unterhält. Das Dept. W (SML) unterhält eine Prozesslandkarte in einem autonomen System.

Das Records Management (RM) ermöglicht die einheitliche Ablage und Archivierung geschäftsrelevanter Dokumente durch alle Mitarbeitenden und erlaubt online den Zugriff auf die Dossiers und Dokumente (vgl. [Records Management Policy ZHAW](#)). Das RM leistet damit einen bedeutenden Beitrag zur Nachvollziehbarkeit und Transparenz der ZHAW-Geschäftstätigkeit. Ein für die gesamte ZHAW vereinheitlichtes Records Management befindet sich aktuell in der Rollout-Phase.

Schliesslich hat auch der Rechtsdienst, der dem Rektor direkt unterstellt ist, eine wichtige Funktion in der Qualitätssicherung und -entwicklung. Er führt Abklärungen zu juristischen Fragen der ZHAW durch (Rechtsberatung, Expertisen), verhandelt, erstellt und prüft Verträge, vertritt die ZHAW in strittigen (Gerichts-)Verfahren, ist für die Prozess- und Verfahrensführung bei Rekursen von Studierenden zuständig, berät in personalrechtlichen Fragen und betreut Rekursverfahren aus dem Personalbereich.

Analyse von Standard 2.1 und Ausblick

Die ZHAW ist eine grosse und komplexe Fachhochschule, die in den letzten zehn Jahren eine gemeinsame Identität entwickelt hat. Die Strukturen und Prozesse sind klar geregelt. Die Vorgaben der Hochschulleitung haben den Charakter von Grundsätzen und gewähren den Departementen angemessene Autonomie in der Umsetzung. So definiert die Hochschulleitung die übergeordneten Strategien und Polycys und übergibt die Verantwortung für die Umsetzung an die Departemente, Finanzen & Services sowie das Rektorat.

Die ZHAW-weite Zusammenarbeit wird in allen Leistungsbereichen gefördert und zeigt sich am anschaulichsten in den ZHAW-Forschungsschwerpunkten, Daten- und Forschungsplattformen, gemeinsamen Studiengängen und Weiterbildungen. Mit der Strategischen Initiative «ZHAW digital» werden u. a. agile Organisationselemente in der ZHAW erprobt.

Die Prozesse sind definiert und werden in einem gemeinsamen Prozessmanagement, inkl. Erlassen, verlässlich administriert. Die ZHAW verfügt über mehrstufige und aufeinander abgestimmte Zielvereinbarungs- und Reportingprozesse.

Stärken

- Die ZHAW ist klar strukturiert und fördert die ZHAW-weite Zusammenarbeit in allen Leistungsbereichen. Beispiele sind die ZHAW-Forschungsschwerpunkte und die Strategische Initiative «ZHAW digital».
- Aufgrund der Autonomie der Departemente entstehen die Entscheide der Hochschulleitung in einem partizipativen Aushandlungsprozess, was eine zielführende Umsetzung ermöglicht.
- Die Prozesse sind geklärt und dank des GPM-Portals gut dokumentiert.

Herausforderungen

- Die ZHAW hat aufgrund der verschiedenen Ebenen eine hohe Regelungsdichte. Dies macht es für Mitarbeitende und Studierende zum Teil schwierig, zu wissen, welche Regelungen im Einzelfall gelten.
- Alle Regelungsdokumente und Prozesse aktuell zu halten, ist mit hohem Aufwand verbunden.

- Auch wenn die Nutzerzahlen stark zugenommen haben, ist das GPM-Portal nicht allen Mitarbeitenden bekannt.

Ausblick

- Mit departementsübergreifenden Initiativen werden Synergien innerhalb der ZHAW bewusst genutzt, z. B. mit «ZHAW digital» oder den Forschungsschwerpunkten **Energieforschung** und **Gesellschaftliche Integration**.
- In einer Begleitforschung zur Strategischen Initiative «ZHAW digital» werden die Möglichkeiten von «ZHAW digital» untersucht, die Agilität der ZHAW zu erhöhen.
- Die Prozesse werden auf Aktualität überprüft und wenn möglich wird deren Anzahl verkleinert.
- Das GPM wird noch breiter verankert, wozu auch die Einführung des nach der gleichen Logik strukturierten Records Managements einen Beitrag leisten wird.

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.

Mit dem **Strategiecockpit ZHAW** stehen der Hochschulleitung 25 Kennzahlen zur Verfügung, die bei der Beurteilung des Fortschritts der Umsetzung der **Hochschulstrategie 2015–2025** hinzugezogen werden können. Dabei ist es wichtig, die Kennzahlen in den jeweiligen Kontext einzuordnen und mit entsprechenden qualitativen Angaben zu ergänzen.

Das Strategiecockpit ist das erste Cockpit des sich im Aufbau befindenden Hochschulinformationssystems. Mit dem Hochschulinformationssystem wird ein effizientes, nutzerfreundliches System geschaffen, das den quantitativen Wissensbedarf zentral abdeckt. Es wird aus verschiedenen Cockpits (bspw. Finanzcockpit oder Nachhaltigkeitscockpit

vgl. Standard 2.4) bestehen, die sich wiederum auf verschiedene Kennzahlenregister abstützen.

Aktuell werden die quantitativen Informationen in separaten Tools und Kennzahlenregistern gespeichert, z. B. in SAP, Evento, EvaSys, dem HR- und Finanzcockpit oder der Forschungsdatenbank. Die Daten werden für die verschiedenen internen und externen Berichte und Datenlieferungen aufbereitet und analysiert sowie in den Führungs- und Reportingprozessen genutzt. Die Datenaufbereitung und -analyse wird mit dem Hochschulinformationssystem vereinfacht. Damit werden auch neue zeitnähere Auswertungen und Nutzungen im Monitoring und in Planungsprozessen ermöglicht.

Zur Beobachtung gesellschaftlicher und politischer Trends mit Auswirkungen auf die Hochschule kommt das Strategische Observatorium (2.2.01) zum Einsatz. Es unterstützt die Hochschulleitung bei der Vorbereitung auf künftige Entwicklungen und Risiken.

In der nachfolgenden Zusammenstellung werden die wichtigsten Planungsgrundlagen und Berichte auf Ebene ZHAW aufgelistet und kurz charakterisiert. Viele Berichte werden sowohl für operative

und strategische Entscheidungen als auch für das Reporting genutzt.

ZHAW, inkl. Finanzen & Services	
Governance	Charakterisierung
Jahresbericht mit Jahresrechnung und Bericht der Finanzkontrolle zuhänden des Trägers	Geschäftsbericht ZHAW = Rechenschaftsbericht – Highlights aus Lehre, Forschung & Entwicklung, Weiterbildung und Dienstleistung sowie den Dept. – Jahresrechnung – Bericht der Finanzkontrolle – Facts & Figures
Strategiecockpit ZHAW	25 Kennzahlen zum Monitoring der Umsetzung der Hochschulstrategie
Projektportfolio	Planungsinstrument zur Priorisierung von departementsübergreifenden Projekten nach Wichtigkeit und Dringlichkeit
Strategisches Observatorium (2.2.01)	Das Strategische Observatorium beschreibt mögliche künftige Entwicklungen und Risiken im Umfeld der ZHAW.
Medienresonanzanalyse (seit 2011, 5.2.09) und Reputationsanalyse (seit 2017, Ergebnisse 2018 vgl. 5.2.10)	– Medienresonanzanalyse: Analyse der Beiträge nach Resonanz, Verteilung auf Departemente, Auslöser für Berichterstattung, inkl. Erfolg der Medienmitteilungen – Reputationsanalyse: Entwicklung ZHAW-Reputation und Vergleich mit Peers, Einflussfaktoren, Risiken, Chancen
Finanzen und Infrastruktur	
Budget/KEF zuhänden Kanton → Interner Planungsprozess sowie Prozess mit dem Kanton, inkl. Flächenbestand und -bedarf	– qualitative Mehrjahresplanung – daraus abgeleitet: mittelfristige Ressourcenplanung, inkl. Finanzen – daraus abgeleitet: operative Jahresplanung der Dept., inkl. Budget
Quartalsreporting pro Departement für Quartalsgespräch mit Rektor, Verwaltungsdirektor und Generalsekretär (3x pro Jahr)	– Entwicklung Studierendenzahlen auf Stufe Bachelor und Master – Personalentwicklung – Sonderprojekte – für Bachelor, Master, Weiterbildung, F&E, DL, Gemeinkosten-Angaben zu • Budget-/Ist-Vergleich • Erlöse, Kosten, Deckungsbeitrag • Empfehlungen & Bemerkungen
Institutsreporting zuhänden FHR (1x pro Jahr)	Angaben pro Institut: – externe Publikationen (Daten aus digitalcollection , vgl. unten) – Budget-/Ist-Vergleich für Drittmittel je nach Quelle (Innosuisse/SNF/EU, WB und DL) und Personal je nach Kategorie (Dozierende, Mittelbau und ATP), inkl. Anzahl Professorenstellen (VZÄ)
Projektcontrolling	Begleitendes Controlling für F&E- und DL-Projekte sowie Sonderprojekte

ZHAW, inkl. Finanzen & Services

HR- und Finanzcockpit	Cockpit, welches die aktuellen Zahlen aus dem operativen Geschäft darstellt (Finanzen, Mitarbeitende, Projekte, Studierende etc.) und den Führungspersonen als Unterstützung dient.
Daten für BFS-Statistik: Hochschulfinanzen (Hochschulfinanzen), gekoppelt an SBFI-Reporting	– Kostenerhebung: Kostenrechnung, basierend auf Vollkosten. Kosten für Lehre (mit der Unterscheidung von Grund- und vertiefter Ausbildung), Forschung & Entwicklung, Weiterbildung und Dienstleistungen sowie deren Deckung durch verschiedene Finanzquellen – Kosten und Erlöse nach Fachbereich, Hochschule und Kostenträger (Leistung)
→ Basis für die Berechnung der Grundbeiträge des Bundes (vgl. Standard 4.1)	
Personal	
Interne Reportings HR	– Personalstatistik – Personalfuktuation – Stunden-/Arbeitszeitauswertungen – Auswertung Austrittsinterviews
Lohnvergleich (Logib)	– Selbsttest zur Lohngleichheit für Frauen und Männer
Mitarbeitendenbefragung (B02.26) → extern durchgeführte Befragung → Diese Daten werden auf der Ebene ZHAW und einzelner Departemente ausgewertet.	– Arbeitsumfeld – Prozesse/Organisation – Führung – Hochschulleitung – Mitwirkung – Strategie – Identifikation – Arbeitszufriedenheit
Gleichstellungsmonitoring. → Bericht der Stabsstelle Diversity zuhänden der Hochschulleitung (2.5.04)	– % Frauen/Männer pro Dept., F&S, R und pro Personalkategorie – Altersgruppen, Arbeitspensum, Nationalität – % Frauen/Männer pro Führungsstufe – Beförderungen und Fluktuationsraten nach Geschlecht – Rückkehr nach Mutterschaftsurlaub
Daten für BFS-Statistik: Hochschulpersonal (SHIS-PERS)	– Beschäftigungskriterien: Personalkategorie, Fachbereich/Fachrichtung, Beschäftigungsgrad am 31.12., Vollzeitäquivalente – Ressourceneinsatz: Lehre Grundausbildung, Lehre vertiefte Ausbildung, Forschung & Entwicklung, Weiterbildung, Dienstleistung – Soziodemographische Merkmale: Geschlecht, Herkunft, Alter
Lehre/Studierende	
Evento/ EventoWeb	– Administration Studium – Studierende – Studiengänge/Module

ZHAW, inkl. Finanzen & Services

Studierendenfile (Datenbank)	per Stichtag: Ist-Werte (Köpfe, ECTS, VZÄ, SBFI-Mittel, Durchschnitt ECTS pro Student/Studentin) pro Dept./Studiengang/Kanton/Ausbildungsform/Geschlecht/Staatsangehörigkeit)
Daten für BFS-Statistik: Studierende und Abschlüsse der Hochschulen (SHIS-studex)	<ul style="list-style-type: none"> – persönliche Identifikatoren – Studiensituation: Hochschule, Fachrichtung (Hauptfach), Studienstufe, Abschlüsse (Fachrichtung/Studiengang, Stufe, Jahr) – Vollzeitäquivalente (VZÄ) der Studierenden – Vorbildung – soziodemographische Merkmale: Geburtsjahr, Geschlecht, Nationalität, Wohnort zum Zeitpunkt des Erwerbs des Studienberechtigungsausweises
Bezug der BFS-Daten aus den Absolventenstudien Hochschulen (EHA)	<ul style="list-style-type: none"> – Angaben zum Studium – Übergang von der Ausbildung in das Berufsleben – Berufl. Situation ein bzw. fünf Jahre nach dem Hochschulabschluss – Erwerbsbiographie seit Studienabschluss, berufliche Aus- und Weiterbildung – subjektive Einschätzung der beruflichen Laufbahn – Angaben zur Person und zur aktuellen Lebenssituation – Zusatzmodul ZHAW: u. a. Vertiefungen zu Berufseinstieg und Bewertung des Studiums; neu auch Fragen zu Start-ups
→ Diese Daten werden auf der Ebene ZHAW und einzelner Departemente ausgewertet.	
Bezug der BFS-Daten zur sozialen und wirtschaftlichen Lage der Studierenden (SSEE)	<ul style="list-style-type: none"> – Ausbildungsgänge – Studienfinanzierung – Stipendien und Darlehen – studentische Erwerbstätigkeit – Wohnsituation und Wohnformen – studentische Mobilität – Sondermodul swissuniversities: u. a. digitale Kompetenzen; – neu Stichprobenaufstockung ZHAW
→ Diese Daten werden auf der Ebene ZHAW und einzelner Departemente ausgewertet.	

Forschung & Entwicklung und Dienstleistungen

EU-Forschungsbericht	Bericht zur Umsetzung der EU-Forschungsstrategie
ZHAW Forschungsdatenbank	<ul style="list-style-type: none"> – Forschungs- & Entwicklungsprojekte <ul style="list-style-type: none"> • Angabe zu Fördermitteln: SNF, Innosuisse, EU, internat. Programme, Bund/Kantone/Gemeinden, Stiftungen, Dritte, interne Förderung, andere – DL-Projekte
ZHAW digitalcollection	<ul style="list-style-type: none"> – externe Publikationen – Beiträge in Fachzeitschrift/Journal (mit und ohne Peer Review) – Buchbeiträge (Monographie, Sammelband) – Konferenzbeiträge – Eigene Publikationen
– nach Departement, Organisationseinheit, Jahr	

ZHAW, inkl. Finanzen & Services

Daten für BFS-Statistik: F&E in den Hochschulen (F&E in den Hochschulen)	<ul style="list-style-type: none"> – Daten zu den Human- und Finanzressourcen in F&E: <ul style="list-style-type: none"> • Intramuros-F&E-Aufwendungen • F&E-Aufwendungen nach Finanzierungsquelle • Art der Aufwendungen • Art der F&E – F&E-Personal nach Wissenschaftsbereich, Geschlecht, Nationalität, Ausbildung und Funktion
Weiterbildung	
Jahresbericht-Reporting zu MAS/MBA/EMBA, DAS, CAS	<ul style="list-style-type: none"> pro MAS/EMBA/MBA, DAS, CAS – Anzahl Teilnehmende – Frauenanteil – Anzahl Abschlüsse – Übersicht durchgeführte MAS/MBA/EMBA und DAS
MAS Reporting an FHR	<ul style="list-style-type: none"> pro MAS/EMBA/MBA – Anzahl Teilnehmende – Frauenanteil – Anzahl im Berichtsjahr neu aufgenommener Teilnehmender – Zulassungsgrundlage: Anteil reguläre Zulassung Tertiär A, Anteil »sur dossier« Tertiär B, Anteil übrige «sur dossier» – Kostendeckungsgrad

Internationales

Monitoring zur Umsetzung der Strategie Internationales ZHAW	<ul style="list-style-type: none"> – Kennzahlen zur Mobilität von Studierenden und Mitarbeitenden
---	--

Tabelle 13 ZHAW Kennzahlen: Datenbanken – Datenlieferungen – Berichte

Die Departemente arbeiten ihrerseits ebenfalls mit den oben aufgelisteten Daten und nutzen diese für die Steuerung. Für spezifische Fragestellungen werden weitere Datenerhebungen und Berichte angefertigt. Nachfolgend wird eine kleine Auswahl aufgeführt und kurz charakterisiert.

Departemente: Spezifische Berichte

Departement / Name	Charakterisierung
Dept. L: Tracking Absolventinnen und Absolventen	<ul style="list-style-type: none"> – Seit 2008 für alle Studiengänge – Seit 2000 für Bachelorstudiengang Kommunikation
Dept. G: Berufsverbleib von Gesundheitsfachkräften	
Dept. N:	<ul style="list-style-type: none"> – Managementreport: Jährlicher Bericht zu allen Qualitätsbereichen, inkl. Kennzahlen – Studiengangübergreifende Befragung seit 2019 (2.2.13): LSFM Unterricht inkl. Rahmenbeding., berufl. Perspektiven Studium, Infrastruktur, Campusleben, Unterstützung, Mitwirkung

Departemente: Spezifische Berichte

Dept. T:

- Interne Berichte: Befragungen von Studieninteressierten und von Studierenden nach dem Eintritt ins Studium, Studierenden- und Alumnibefragungen, Befragungen von Arbeitgebervertretenden über Austrittskompetenzen

Dept. W:

- FIBAA: Berichte & Gutachten BSc/MSc
- AACSB Continuous Improvement Review Report (Herbst 2019) und Team Report (April 2020)
- PRME-Fortschrittsberichte
- Interne Berichte, z. B. Hochschulpolitischer Bericht, Analyse neuer Vorgaben & Standards, Strategische Situationsanalyse, Berichte von Konferenzen

Dept. S:

- Absolventenbefragung Masterstudiengang: Befragung der Absolventinnen und Absolventen der Jahre 2014–2016

Tabelle 14 Ausgewählte Analysen der Departemente

Analyse von Standard 2.2 und Ausblick

Die Führungsgremien der ZHAW verfügen über die notwendigen Informationen, um ihre operativen und strategischen Entscheide abzustützen. Es wird ein aktives Finanzcontrolling mit regelmässigen Führungsgesprächen gepflegt, was es erlaubt, frühzeitig auf allfällige Abweichungen zu reagieren.

Die ZHAW begegnet mit dem Strategiecockpit und dem im Aufbau befindlichen umfassenden Hochschulinformationssystem der Schwäche, dass die Kennzahlen bisher nur isoliert vorlagen. Zukünftig

können die Daten integriert und vor allem prospektiv genutzt werden.

Stärken

- Die ZHAW ist dabei, ein Hochschulinformationssystem mit verschiedenen Cockpits aufzubauen.
- Es sind ausreichend Kennzahlen und Berichte für eine vorausschauende Planung und ein funktionierendes Controlling und Reporting vorhanden.

Herausforderungen

- Auswertungen für besondere Fragestellungen verursachen derzeit relativ viel Aufwand, weil sie noch «ad hoc und von Hand» gemacht werden.

Ausblick

- Der Aufbau des Hochschulinformationssystems nimmt noch ein bis zwei Jahre in Anspruch. Das Weiterführen des Systems wird zukünftig eine permanente Aufgabe sein.
- Die Validität, Funktionalität und Benutzerfreundlichkeit des neuen Hochschulinformationssystems sind nach einer ersten Nutzungsphase zu überprüfen.
- Ebenfalls wird für das Strategiecockpit überprüft, in welchen Fällen weitere qualitative Informationen hinzugezogen werden müssen.

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.

Das [Fachhochschulgesetz](#), die [Verordnung zum Fachhochschulgesetz](#) und die [Hochschulordnung der ZHAW](#) legen die Grundsätze zur Mitwirkung der verschiedenen Gruppen Hochschulangehöriger im Fachhochschulrat und in der Hochschulversammlung (HSV) der ZHAW fest. Demnach nimmt für die gesamte Zürcher Fachhochschule je eine Vertrete-

rin oder ein Vertreter der Studierenden, der Dozierenden und des übrigen Hochschulpersonals mit beratender Stimme an den Sitzungen des Fachhochschulrates teil. Das Fachhochschulgesetz hält auch fest, dass das Hochschulpersonal und die Studierenden ein Recht auf Mitwirkung haben und die Studierenden einen Studierendenrat wählen.

An der ZHAW ist das Mitwirkungsorgan die Hochschulversammlung. Sie kann zu Fragen Stellung nehmen, die für die Hochschule von grundlegender Bedeutung sind, wie zur Besetzung der Hochschulleitung. Die Hochschulversammlung setzt sich zusammen aus Delegierten

- der Dozierenden und Lehrbeauftragten,
- der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden sowie des administrativen und technischen Personals und
- der Studierenden.

Gemäss Hochschulordnung der ZHAW verteilen sich die Sitze zur Hälfte auf die Dozierenden und Lehrbeauftragten sowie zu je einem Viertel auf das übrige Hochschulpersonal und die Studierenden (§ 21 Abs. 1). Aktuell besteht die [Hochschulversammlung](#) aus 40 Delegierten und sie setzt sich zusammen aus 20 Dozierenden, 7 Angehörigen des [Mittelbaus](#), 6 [Angehörigen des administrativen, technischen und betrieblichen Personals](#) sowie 7 [Studierenden](#) (2.3.04). Diese von der Hochschulordnung abweichende Zusammensetzung stützt sich auf Beschlüsse des Fachhochschulrates.

Die Hochschulversammlung hat gemäss der [Geschäftsordnung der HSV](#) in gewissen Geschäften der ZHAW Mitspracherecht, d. h. sie kann mitentwickeln, mitberaten, Vorschläge einbringen und Stellung nehmen, und sie hat in anderen Geschäften ein Informationsrecht. Darüber hinaus hat die Hochschulversammlung Antragsrecht gegenüber der Hochschulleitung und dem Fachhochschulrat. Nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick zum Mitsprache- und Informationsrecht der Hochschulversammlung innerhalb der ZHAW.

Hochschulversammlung: Rechte	
Geschäfte mit Mitspracherecht	
– Hochschulordnung	
– Geschäftsordnung der ZHAW, sofern Mitwirkungsrechte der Hochschulversammlung tangiert sind	
– Hochschulstrategie	
– Qualitätsstrategie, Einbezug auch über Vertretung in Qualitätskommission und Steuergruppe der institutionellen Akkreditierung	
– Reglemente und Polycys, sofern Rechte und Pflichten des Personals oder der Studierenden oder deren Mitwirkung betroffen sind	
– Projekte von grosser Bedeutung für das Personal oder die Studierenden wie die Anpassung personalrechtlicher Grundlagen	
– Zusammenlegung und Abschaffung von Studiengängen	
– Hochschulstandort	
Geschäfte mit Informationsrecht	
– Entwicklungs- und Finanzplanung	
– Jahresziele	
– Anpassung der Semestergebühren	
Einbezug bei der Wahl von Hochschulleitungsmitgliedern	
– Entsendet auf Einladung des Fachhochschulrats ihre Vertretung für die Findungskommission	

Tabelle 15 Übersicht zu Geschäften mit Mitsprache- und Informationsrecht der Hochschulversammlung

Die Hochschulversammlung hat innerhalb der ZHAW eine wichtige Stellung und nimmt mehrere Funktionen wahr, d. h. sie ist Mitwirkungsorgan für das Hochschulpersonal, Personalvertretung und das Mitwirkungsorgan der Studierenden.

Die Studierenden der ZHAW sind zudem im VSZHAW, dem Verein Studierende ZHAW, organisiert. Der VSZHAW ist für die studentische Mitwirkung an der ZHAW verantwortlich. Bei Geschäften, welche die Studierenden direkt betreffen, kann der VSZHAW eigene Anträge und Stellungnahmen an die Hochschulleitung richten. Der VSZHAW besteht aus einem Studierendenrat und einem Vorstand (vgl. [Leitbild VSZHAW](#), [Statuten VSZHAW](#)).

Im Studierendenrat mit 55–60 Sitzen nehmen gewählte Vertreter/innen aller Bachelor- und Masterstudiengänge Einsitz. Die Anzahl der Sitze pro Studiengang wird anhand der Studierendenzahlen abgestuft. Der VSZHAW ist politisch und konfessionell neutral. Alle immatrikulierten Studierenden sind Mitglied beim VSZHAW.

Innerhalb der ZHAW regelt die [Policy Partizipation](#) die minimalen Standards der Partizipation, wobei im Dokument darauf hingewiesen wird, dass die Departemente die Möglichkeit haben, weitere Formen der Mitwirkung vorzusehen. Zu diesen minimalen Standards gehört, dass die Mitarbeitenden in den Departementen innerhalb der eigenen Organisationseinheit an der Entscheidungsfindung (Einbezug der nächsttieferen Ebene) beteiligt werden. Weiter sind die Studierenden in die Weiterentwicklung der Lehre einzubeziehen.

Bei der Policy Partizipation handelt es sich um ein Dokument aus dem Jahr 2012. Seitdem hat sich die Hochschulkultur an der ZHAW weiterentwickelt und alle Departemente pflegen eine Mitwirkungskultur. Mehrere Departemente haben Mitwirkungsorgane geschaffen, meist in Form eines Departements- oder Personalausschusses, die über ein Antragsrecht an die Departementsleitung verfügen.

Die nachfolgende Tabelle zeigt zur Frage 26 «Bei meiner Arbeit verfüge ich über genügend Mitwirkungsmöglichkeiten.» die Werte aus der Mitarbeitendenbefragung 2018 ([B02.26](#)). Dabei erreichte die ZHAW mit einem Durchschnittswert von 4.9 auf

einer Skala von 1 bis 6 einen guten Wert. Für die Mitwirkung steht ein Stundenbudget zur Verfügung oder sie ist Teil der Arbeitszeit.

Departemente: Mitwirkung Hochschulpersonal	
Dept. Frage 26	Mitwirkung der Dozierenden, des Mittelbaus sowie des admin. und techn. Personals (ATP)
Dept. L (2.3.08) Frage 26: 4.8	– Mitwirkungsorgan: Departementsausschuss Dept. L mit Vertretern/innen der Dozierenden, des Mittelbaus und des ATP – Antragsrecht an Dept.-Ltg. – zudem Departementsversammlung mit allen Mitarbeitenden
Dept. P (2.3.14) Frage 26: 5.1	– Mitwirkungsorgan: Personalvertretung Dept. P mit Vertretern/innen der Dozierenden, des Mittelbaus und des ATP – Antragsrecht an Dept.-Ltg.
Dept. A (2.3.16) Frage 26: 5.0	– Mitwirkung erfolgt über regelmässig stattfindende Gefässe: Departements- und Institutsretriten, Institutssitzungen, Studiengangkonferenzen sowie Bilanz- u. Fachgr.-Gespräche.
Dept. G (2.3.17) Frage 26: 5.1	– Mitwirkungsorgan: Personalausschuss Dept. G mit Vertreter/innen der Dozierenden, des Mittelbaus und des ATP – Antragsrecht an Dept.-Ltg. – Die Mitwirkung ist Teil der Arbeitszeit (mit Kostendach)
Dept. N (2.3.19) Frage 26: 4.9	– Mitwirkungsorgan: Personalausschuss Dept. N (LSFM) mit Vertretern/innen der Dozierenden, des Mittelbaus und des ATP – Antragsrecht an Dept.-Ltg. – Für die Mitwirkung steht ein Stundenbudget zur Verfügung.
Dept. T Frage 26: 5.0	– Mitwirkungsorgan: Personalausschuss Dept. T (SoE) mit Vertretern/innen der Dozierenden, des Mittelbaus und des ATP – Antragsrecht an Dept.-Ltg. – Für die Mitwirkung steht ein Kostendach zur Verfügung.
Dept. W (2.3.22) (2.3.23) (2.3.24) (2.3.25) Frage 26: 4.8	– Mitwirkungsgremien für alle Personalgruppen. • Faculty-Versammlung: alle Dozierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden (Stufe 3) • Mittelbauversammlung: alle wissenschaftlichen Mitarbeitenden (Stufen 1+2) und wissenschaftlichen Assistierenden • Angestelltenversammlung: Alle ATP mit Anstellungsverfügung des Dept. W (SML) – alle mit Antragsrecht an SML-Geschäftsleitung – Die Entschädigung für Mitwirkung wird durch Geschäftsleitung festgelegt; es gibt ein Stundenbudget. – Kaderversammlung mit halbjährlichen Treffen mit dem Direktor
Dept. S (2.3.28, Aktual. 2020/21) Frage 26: 4.2	– Mitwirkungsorgan: Personalausschuss Dept. S mit Vertretern/innen der Dozierenden, des Mittelbaus und des ATP – Antragsrecht an Dept.-Ltg. sowie mehrmals pro Semester ein Treffen mit dem Direktor und dessen Stellvertretung

Tabelle 16 Mitwirkung des Hochschulpersonals in den Departementen

Eine Bestandsaufnahme der allgemeinen Mitwirkung der Studierenden vom Mai 2019 zeigt Unterschiede in den Departementen:

Departemente: Mitwirkung Studierende	
Dept.	Art der allg. Mitwirkung der Studierenden in den Departementen
Dept. L (2.3.12) (2.3.13)	– Im Dept. L ist die studentische Mitwirkung v.a. auf der Ebene einzelner Institute lokalisiert, sie fehlt für den Studiengang Kommunikation.
Dept. P	– Im Dept. P gibt es eine Studierendenorganisation, den Rat der Studierenden (RAST). Dieser kommt aber eher einem losen Zusammenschluss interessierter Studierender gleich. – Studentischer Beirat Equality & Diversity
Dept. A	– Im Dept. A erfolgt der Austausch mit den Studierenden in Treffen des Studierendenausschusses resp. der Studierendenvertretenden mit den Studiengangleitungen. Studierendenvertretende werden zudem zu Retraiten von Departement und Instituten eingeladen.
Dept. G (2.3.18)	– Im Dept. G haben die Studierenden in allen Belangen ein Mitsprache-/Mitwirkungsrecht, die das studentische Leben und die Ausbildung betreffen. – Die Studierendenvertretenden des Dept. G sind auch VSZHAW-Studiengangsvvertretende.
Dept. N (2.3.20)	– Im Dept. N (LSFM) besprechen der Direktor und die Stabsleitung an einem Treffen 2 bis 3 Mal pro Semester die Anliegen der Studiengangsvvertretenden. – Die Studierenden haben in der «Arbeitsgruppe Studium» einen Sitz inne. – Bei der Neubesetzung von Dozierendenstellen sind Studierende häufig Mitglied der Findungskommission.
Dept. T	– Im Dept. T (SoE) werden Studierende regelmässig über die Klassenchefs/innen und über Vertreter/innen des VSZHAW in wichtige Projekte eingebunden. – Halbjährliche Treffen zwischen dem/der Leiter/in Lehre, dem/der Leiter/in Ressourcen und Services sowie dem/der VSZHAW-Departementsvertreter/in. – Jährliches Treffen zwischen dem/der VSZHAW-Departementsvertreter/in und dem/der Direktor/in des Dept. T (SoE).
Dept. W (2.3.26) (2.3.27)	– Das Dept. W (SML) verfügt seit 2015 über eine Studierendenorganisation (Studierendendelegation, StuDel) mit gewählten Mitgliedern und eigenem Reglement. – Studierende wirken auch in SML-Kommissionen (z. B. Qualitätskommission SML, Ethikkommission SML), in Curriculum Quality Committees, in Vernehmlassungen u. Projekten mit.

Departemente: Mitwirkung Studierende	
Dept.	Art der allg. Mitwirkung der Studierenden in den Departementen
Dept. S (2.3.29) (2.3.30)	– Das Dept. S verfügt über einen «Beirat Studierende» des Zentrums Lehre, der von der Leitung des Zentrums Lehre geleitet wird und in dem die Studierenden ca. die Hälfte der Sitze innehaben.

Tabelle 17 Allg. Mitwirkung der Studierenden in den Departementen

In der gleichen Bestandsaufnahme wurde festgestellt, dass in denjenigen Departementen, in denen eine studentische Organisation oder ein Gremium mit Studierendenvertretungen besteht, die Abstimmung mit den VSZHAW-Studiengangsvertretenden nicht systematisch erfolgt. Mit Ausnahme des Dept. G operieren die VSZHAW-Studiengangsvertretenden eigenständig und stehen nur punktuell mit den übrigen Studierendenvertretern/innen des Departements im Austausch. Vor diesem Hintergrund hat die Hochschulleitung im Juni 2019 ein Projekt eingeleitet, «um die allgemeine studentische Mitwirkung auf Stufe der Departemente sicherzustellen und zu regeln. Dazu findet eine Koordination unter den Departementen statt.»

Analyse von Standard 2.3 und Ausblick

Die Mitwirkung der Mitarbeitenden und der Studierenden ist mit der Hochschulversammlung und dem VSZHAW auf der Ebene ZHAW gut aufgestellt. Mitarbeitende und Studierende verfügen über angemessene Mitwirkungsrechte. Dies wird sowohl von der Hochschulversammlung als auch vom VSZHAW bestätigt. Bemängelt wird aber zuweilen die Transparenz der Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse.

Die Mitwirkung der Mitarbeitenden auf der Ebene der Departemente ist mehrheitlich gut aufgestellt, dahingegen ist die Mitwirkung der Studierenden auf Departementsebene noch nicht in allen Departementen sichergestellt und geregelt.

Die Hochschulleitung hat deshalb beschlossen, ein Projekt zu lancieren, welches Grundsätze für den Aufbau der allg. studentischen Mitwirkung in den Departementen koordiniert festlegt. Dabei soll auch geklärt werden, wie eine Abstimmung mit den VSZHAW-Studiengangsvertretenden gewährleistet werden kann.

Stärken

- Die Mitwirkung von Mitarbeitenden und Studierenden ist auf Ebene ZHAW gut aufgestellt.
- Der VSZHAW, inkl. Studierendenrat, hat sich eine hohe Akzeptanz erarbeitet.
- Die Mitwirkungsorgane des Hochschulpersonals haben sich in vielen Departementen bewährt.

Herausforderungen

- Auf der Ebene ZHAW wird von der Hochschulversammlung und dem VSZHAW bemängelt, dass mit den Anträgen und Stellungnahmen zuweilen zu wenig erreicht werde und die Umsetzung von beschlossenen Massnahmen (zu) lange daure.
- Die Hochschulversammlung fordert eine einheitlichere Mitwirkung des Hochschulpersonals in den Departementen.
- Die allgemeine Mitwirkung der Studierenden in den Departementen, inkl. Schnittstelle zum VSZHAW, hat Verbesserungspotenzial. Um die Mitwirkung der Studierenden in den Departementen zu gewährleisten, hat die Hochschulleitung ein Projekt in Auftrag gegeben.

Ausblick

- Das Projekt zur Sicherstellung und Regelung der studentischen Mitwirkung in den Departementen wird im Auftrag der Hochschulleitung in einem partizipativen Prozess unter Einbezug des VSZHAW bis Juni 2020 durchgeführt.
- Mittelfristig wird die Policy Partizipation angepasst, um die gestärkte Mitwirkung der Mitarbeitenden und der Studierenden abzubilden.

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.

Die [Nachhaltigkeitsstrategie ZHAW](#) orientiert sich an den siebzehn [Sustainable Development Goals \(SGD\)](#) der UNO und adressiert in einem Masterplan 2019–2025 die Bereiche Governance, Bildung, Forschung und Innovation sowie den Hochschulbetrieb. Für den Hochschulbetrieb formuliert das [Green Impact Book ZHAW](#) acht Ziele im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit. Die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie liegt in der Verantwortung des Beauftragten für Nachhaltige Entwicklung ZHAW, der durch einen Fachausschuss unterstützt wird, in dem Mitarbeitende aus allen Departementen und Studierende vertreten sind.

Nachhaltige Entwicklung ist ein Bereich, in dem alle Departemente aktiv sind und viele gemeinsame Projekte durchgeführt werden. Dank der Breite und Vielfalt der Departemente ist es auch möglich, Fragestellungen mit ökologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Dimensionen anzugehen.

Die Nachhaltigkeitsstrategie ZHAW und das [Green Impact Book](#) wurden in der ersten Hälfte 2019 in einem partizipativen Prozess unter Mitwirkung von Mitarbeitenden aller Departemente und von Studierendenvertretenden der Nachhaltigkeitskommission des VSZHAW entwickelt.

Die Nachhaltigkeitsstrategie basiert auf der [Hochschulstrategie 2015–2025](#) sowie der [Qualitätsstrategie 2015–2025](#). Das hochschulstrategische Ziel «transformativ» zielt auf eine Nachhaltige Entwicklung und auf die gesellschaftliche, ökologische und wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft. Zwei Qualitätsansprüche der Qualitätsstrategie 2015–2025 fordern, dass die ZHAW ihre

Güter nachhaltig nutzt und ihre Ressourcen zielorientiert, effektiv, effizient und verlässlich einsetzt. Grundsätze für eine Nachhaltige Entwicklung finden sich implizit oder explizit auch in den Strategien und der Organisation der Departemente.

Die ZHAW baut mit der Nachhaltigkeitsstrategie auf den bisherigen Leistungen auf, die für die Jahre 2008–2018 in einem umfassenden Grundlagenbericht Nachhaltige Entwicklung ZHAW (2.4.03) dargestellt sind. Für den vorliegenden Selbstbeurteilungsbericht sollen folgende Punkte hervorgehoben werden.

- Lehre: Nachhaltige Entwicklung findet in der Lehre aller Departemente Eingang. Häufig wird die Nachhaltige Entwicklung explizit in konkreten Modulen und Studiengängen thematisiert, teilweise sind nachhaltige Themen in Studiengängen implizit verankert. Die meisten Departemente bieten interdisziplinäre oder studienübergreifende Module als Wahl-, Wahlpflicht- wie auch als Pflichtveranstaltungen an. Einige Departemente fördern studentische Projektarbeiten im Bereich Nachhaltige Entwicklung. Speziell zu erwähnen sind die Studiengänge BSc in Energie- und Umwelttechnik des Dept. T (SoE), BSc in Umweltingenieurwesen sowie der MSc in Umwelt und Natürliche Ressourcen des Dept. N (LSFM), die sich ganz der Nachhaltigen Entwicklung widmen.
- Forschung: Zahlreiche Institute und Zentren forschen an der ZHAW seit Jahren auf dem Gebiet der Nachhaltigen Entwicklung. Das Spektrum umfasst ökologische, ökonomische und soziale Fragen. Gute Beispiele sind die inter- und transdisziplinären Forschungsschwerpunkte der ZHAW [Energie](#) und [Gesellschaftliche Integration](#) (vgl. [Standard 3.1](#)) oder gemeinsame Plattformen wie die [Plattform Smart Cities & Regions](#) und die [Plattform Industrie 4.0](#).
- Weiterbildung: Alle Departemente bieten Weiterbildungen mit explizitem oder implizitem Bezug zur Nachhaltigen Entwicklung an.

- Über alle Leistungsbereiche hinweg richtet sich das gesamte Dept. W (SML) seit 2014 an den UN Principles for Responsible Management Education aus ([UN PRME an der SML](#)) und engagiert sich seit 2018 in deren Champions Group.
 - Studierende: Es gibt eine VSZHAW-Studierendenkommission für Nachhaltige Entwicklung (NaKt) sowie weitere studentische Initiativen. Die NaKt ist Ansprechpartnerin für relevante Belange rund um Nachhaltigkeit, organisiert Events zu Nachhaltigkeit und ist Co-Organisatorin der [Nachhaltigkeitswoche Zürich](#).
 - Betrieb: Zentrales Handlungsfeld im Bereich Nachhaltiger Entwicklung im Betrieb war bisher die Flächeneffizienz, die beispielsweise durch neue Arbeitsplatzkonzepte und Lernumgebungen gefördert wurde. Die ZHAW nimmt bei neuen Anlagen Einfluss auf bauliche Aspekte und die Gebäudetechnik, auch wenn sie nur Mieterin ist. Die ZHAW setzt auch die kantonale Energiezielvorgabe um, d. h. zwei Prozent Effizienzsteigerung pro Jahr. Für deren Erreichung werden verschiedene Massnahmen umgesetzt, z. B. Betriebsoptimierung, LED-Beleuchtung, Bewegungssensoren, Umstieg auf Fernwärme und Förderung von Photovoltaik.
 - Verpflegung: Im Betrieb der Mensen und Cafeterias wurden mehrere Massnahmen umgesetzt, so z. B. das Nachhaltigkeitsprogramm mit der SV Group, die Initiative mit der SV Group für Mehrweggeschirr bei «Take Away»-Menüs, die Umstellung von Plastik-Wegwerfbechern auf Mehrwegbecher bei Trinkstationen.
 - Mobilität: Mitarbeitende, die dienstlich viel unterwegs sind, haben Anspruch auf ein SBB Halbtax-Abo. Den Mitarbeitenden in Winterthur und Wädenswil stehen ZHAW-eigene Fahrräder zur Verfügung. Bei Neubauten werden lediglich Betriebsparkplätze realisiert.
 - Personalmanagement: Nachhaltige Entwicklung ist auch im Bereich Personal, inkl. Diversity, gut verankert (vgl. [Standard 2.5](#), [Standard 4.2](#) und [Standard 4.3](#)).
 - Betriebliches Gesundheitsmanagement: Human Resources, die Fachstelle Betriebliches Gesundheitsmanagement und Facility Management unterstützen das Gesundheitsmanagement an der ZHAW. Das Dept. G ist mit dem Label «Friendly Work Space» ausgezeichnet.
 - Partnerschaften: Die ZHAW ist Mitglied in zahlreichen Verbänden und Allianzen zur Förderung der Nachhaltigen Entwicklung (Climate-KIC, Swiss Green Economy Symposium, Verband für nachhaltiges Wirtschaften, UN PRME) und liess sich beim Sekretariat des «Weltklimarats», dem Intergovernmental Panel on Climate Change, akkreditieren. 2019 fand an der ZHAW der Sustainable University Day statt.
 - Kommunikation: Es gibt an der ZHAW verschiedene Berichterstattungen, die Themen der Nachhaltigen Entwicklung gewidmet sind: Nachhaltigkeitsbericht des Instituts für Umwelt und Natürliche Ressourcen des Dept. N (LSFM), Fortschrittsbericht zu Nachhaltiger Entwicklung des Dept. W (SML), Berichterstattung zum Label «Friendly Work Space» des Dept. G, internes Reporting von F&S zur Flächenbewirtschaftung und zur Auslastung der Druckgeräte.
- Mit der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie werden diese Aktivitäten ZHAW-weit gebündelt, gestärkt und sichtbarer gemacht. Die Nachhaltigkeitsstrategie formuliert ein Zielbild sowie die intendierten Wirkungen für die Bereiche Governance, Bildung, Forschung und Innovation sowie für den Hochschulbetrieb. Das Monitoring der Aktivitäten zu Fragen der Nachhaltigen Entwicklung erfolgt über ein Nachhaltigkeitscockpit. Basierend auf einem Kommunikationskonzept wird ein ZHAW-weiter Nachhaltigkeitsbericht verfasst.

Analyse von Standard 2.4 und Ausblick

Die ZHAW engagiert sich seit Jahren in allen Leistungsbereichen für Nachhaltige Entwicklung. Alle Departemente adressieren Nachhaltigkeit in der Lehre und führen – oft auch gemeinsam – Forschungsprojekte durch. Viele Studierende sind aktiv und engagieren sich in mehreren studentischen Initiativen. Ebenso wird im Personalmanagement Wert auf Nachhaltigkeit gelegt und im Betrieb der ZHAW werden seit längerem zahlreiche Massnahmen umgesetzt.

Um den Beitrag der ZHAW an die gesellschaftliche, ökologische und wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft sichtbar zu machen und zu vergrössern, hat die ZHAW nun ihre Aktivitäten in der Nachhaltigkeitsstrategie ZHAW gebündelt. Die ZHAW orientiert sich in diesem Bestreben an der UN-Agenda 2030 mit ihren siebzehn Sustainable Development Goals (SGD) und hat für den Hochschulbetrieb in einem Green Impact Book Ziele, Massnahmen und Empfehlungen festgehalten.

Stärken

- Die ZHAW verfügt über eine Nachhaltigkeitsstrategie, die Ziele, Wirkungen und Leistungen in allen Leistungsbereichen sowie für die Governance und den Betrieb festlegt.
- Die Nachhaltige Entwicklung ist auf höchster Führungsebene durch eine/n HSL-Beauftragte/n für Nachhaltige Entwicklung ZHAW verankert.
- Für den Hochschulbetrieb liegen überprüfbare Nachhaltigkeitsziele vor, die in einem Green Impact Book definiert sind. Die Erreichung der Ziele wird über ein Nachhaltigkeitscockpit kontrolliert.
- Ein Fachausschuss gewährleistet den internen Wissenstransfer und die Koordination der Aktivitäten.

- Die ZHAW ist mit (inter-)nationalen Verbänden und Allianzen zur Förderung der Nachhaltigen Entwicklung vernetzt.
- Die Nachhaltigkeitsstrategie wurde partizipativ erarbeitet (interdepartemental und mit Studierenden).

Herausforderungen

- Die ZHAW kann im Bereich der Mobilität noch kaum auf Daten zurückgreifen. So werden bspw. Daten zum CO₂-Ausstoss durch Mobilität erst ab 2020 erhoben.
- Die bisherigen Leistungen sind intern und extern noch zu wenig sichtbar.

Ausblick

- Die Implementierung der Nachhaltigkeitsstrategie und die Umsetzung der im Green Impact Book festgelegten Massnahmen stehen in den kommenden Jahren im Fokus.
- Die ZHAW ist aktives Mitglied im «Network Actionable Knowledge for Sustainability» (NAKS), in dem sich auch die ETH Zürich, die UZH, die PHZH und die ZHdK engagieren. Das Netzwerk bietet eine Plattform für gemeinsame Aktivitäten im Nachhaltigkeitsbereich.

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.

Chancengleichheit, Gleichstellung von Mann und Frau sowie Diversity im breiten Sinn sind Anliegen, die alle Einheiten der ZHAW betreffen und breit unterstützt werden. Besonders aktiv sind dabei die [Stabsstelle Diversity](#), die Abteilung Human Resources sowie einzelne Departemente. Die Stabsstelle Diversity koordiniert die Kommission Diversity, welche sich aus den Diversity-Beauftragten

der acht Departemente, der Leitung Human Resources, einer Vertretung aus der Abteilung Corporate Communications (Rektorat) und einer Vertretung der VSZHAW-Kommission LGBTQIA+ zusammensetzt.

Für Gleichstellung und Chancengleichheit gelten an der ZHAW mehrere Polycys und Reglemente. Die wichtigsten werden nachfolgend aufgelistet und deren Umsetzung wird erläutert:

- **Diversity-Policy:** In der Diversity-Policy der ZHAW sind die Grundsätze für die Wahrnehmung, Anerkennung, Entwicklung und Nutzung unterschiedlicher Potenziale und Kompetenzen aller Hochschulangehörigen festgehalten. Die Diversity-Policy basiert auf Bundesrecht und kantonalem Recht. Die [Qualitätsstrategie 2015–2025](#) und die [HR Strategie 2025](#) verweisen auf die Diversity-Policy. Die Diversity-Policy wird von der Stabsstelle und den Departementen umgesetzt.

- **Gender-Policy ZHAW:** Die Gender-Policy bildet den Rahmen für sämtliche Massnahmen, welche die geschlechterspezifische Chancengleichheit von allen Hochschulangehörigen auf allen Stufen sicherstellen. Dazu führt die ZHAW seit 2016 alle zwei Jahre ein Gleichstellungsmonitoring durch (vgl. Standard 2.2, Tabelle 13).

Dem Monitoring 2018 (2.5.04) ist zu entnehmen, dass Männer auf den oberen Führungsebenen klar überrepräsentiert sind. In der 10-köpfigen Hochschulleitung ist derzeit sogar nur eine Frau Mitglied, bis Sommer 2018 waren es drei Frauen. Nur auf den unteren Führungsebenen hat sich eine Veränderung in Richtung paritätischer Repräsentation vollzogen. Einzelne Organisationseinheiten haben aus den Ergebnissen des Monitorings erste Ziele abgeleitet. Um mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, wird seit 2010 auch das Mentoringprogramm «Frauen für Führungspositionen» (mentoring fff, 2.5.05) innerhalb der ZFH durchgeführt. Zudem leitet die ZHAW das **Programm «Mentoring Pro Diversity»**, dies in Kooperation mit der HWZ, PHZH und ZHdK. Das Angebot richtet sich an Mitarbeitende in unterschiedlichen Lebensphasen und soll diese in ihrer Laufbahnplanung unterstützen.

- Die Abteilung Human Resources, die Departemente und die Stabsstelle Diversity setzen sich zudem aktiv für Lohngleichstellung ein. Auch führt die ZHAW regelmässig den Selbsttest zur Lohngleichheit für Frauen und Männer (**Logib**) durch. Die Analyse der Daten der ZHAW zeigt seit Messbeginn erfreuliche Resultate: Die ZHAW liegt mit Werten zwischen 2 und 3 % Lohndifferenz immer innerhalb der Toleranzgrenze von 5 % des **Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Mann und Frau EBG (Praxisanleitung für Logib, S. 48–49)**.
- **Reglement zum Schutz vor Diskriminierung, sexueller Belästigung und Mobbing:** Zweck des Reglements ist es, die Mitarbeitenden der ZHAW vor Diskriminierung jeglicher Art, sexueller Belästigung und Mobbing zu schützen. Es legt Zuständigkeiten und Verfahren bei möglichen Verstössen fest.

- **Richtlinie Nachteilsausgleich:** Die Richtlinie regelt die Modalitäten, inkl. Prozessbeschreibung für einen Antrag auf Nachteilsausgleich von Studierenden mit einer Behinderung oder chronischen Krankheit.
- **Hindernisfreie Didaktik:** Für die Umsetzung einer barrierefreien Lehre stehen den Lehrpersonen Merkblätter zur Verfügung (2.5.11). In regelmässiger Abfolge werden dazu Schulungen für Dozierende durchgeführt. 2018 führte das Dept. P im Auftrag der Stabsstelle Diversity eine Studie durch, um die Situation der ZHAW-Studierenden mit Behinderungen oder einer chronischen Krankheit zu erfassen. Es handelt sich um eine erstmalige Bestandsaufnahme der Umsetzung der **Behindertenrechtskonvention der UNO** an der ZHAW. Der Forschungsbericht enthält strategische und operative Empfehlungen (2.5.13).
- **Reglement Unterstützungsbeiträge Kinderbetreuung** und Vereinbarkeit von Studium/Beruf: Die ZHAW berät Studierende und Mitarbeitende zu Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Studium oder Beruf. Sie unterstützt ihre Angehörigen bei der Suche nach Kinderbetreuungsangeboten an ihren Standorten und spricht Unterstützungsbeiträge für die Kinderbetreuung in Kindertagesstätten.
- **Förderung von Frauen im MINT-Bereich:** Mit Blick auf künftige Studierende im MINT-Bereich führen das Dept. N (LSFM) und das Dept. T (SoE) eine Reihe von Angeboten durch, wie z. B. «Girls Only»-Kurse während der Science Week oder Angebote unter der Rubrik «Mädchen-Technik-Los» am Nationalen Zukunftstag.

Viele dieser Aktivitäten laufen über die Stabsstelle Diversity, wobei das Coaching und die Beratung von Mitarbeitenden und Studierenden einen besonderen Schwerpunkt darstellen (vgl. Jahresbericht Beratungsangebote 2018 der Stabsstelle, 2.5.15). Aktuell ausgelagert an das Dept. P ist die ZHAW-Anlaufstelle bei Fragen zum Schutz vor Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung.

In Zusammenarbeit mit den Departementen führt die Stabsstelle Diversity regelmässig Sensibilisierungsveranstaltungen durch und informiert zu den Kernthemen über ihren **Diversity-Blog** oder durch

Beiträge im Hochschulmagazin [ZHAW-Impact](#). Darüber hinaus hat die Stabsstelle Diversity den Lead im nationalen Projekt «Professionalisierung des Netzwerks Studium und Behinderung Schweiz», das eine Webseite für die ganze Schweiz entwickelt hat (vgl. [swissuniability.ch](#)).

Die Stabsstelle hat auch die [LGBTIQ-Peer-Initiative](#) angestossen und ein Netzwerk aufgebaut, um den Austausch und die Sensibilisierung über und für das Thema sicherzustellen. Seitens des VSZHAW ist die Kommission LGBTQIA+ (Q+) aktiv.

Bei den Aktivitäten der Stabsstelle kommt dem [Aktionsplan Chancengleichheit 2017–2020](#), den die ZHAW im Rahmen des Bundesprogramms «[P-7 Chancengleichheit und Hochschulentwicklung 2017–2020](#)» zusammen mit der ZHdK erarbeitet und den die Hochschulleitung beschlossen hat, eine grosse Bedeutung zu. Die Departemente beteiligen sich aktiv an Massnahmen aus dem Aktionsplan Chancengleichheit der ZHAW und/oder setzen eigene Massnahmen um. In Winterthur gibt es einen Raum der Stille als überkonfessionellen Ort der Einkehr. Am Dept. G steht den Mitarbeiterinnen und Studentinnen ein Stillraum zur Verfügung ([Merkblatt Ruhe- und Stillraum](#)). Am Dept. W (SML) wurde 2019 die Stelle Leiter/in Diversity Management geschaffen, um ein ganzheitliches Diversity Management sicherzustellen.

Analyse von Standard 2.5 und Ausblick

Die zahlreichen und vielfältigen Aktivitäten und Projekte zu Diversity und Chancengleichheit zeugen vom starken Engagement der ZHAW in diesem Bereich. Die zentral und dezentral zur Verfügung stehenden Beratungsangebote werden von Studierenden und Mitarbeitenden stark in Anspruch genommen. Dennoch besteht noch immer Bedarf, die Gleichstellung zu fördern. Insbesondere auf den oberen Führungsstufen sind Frauen noch immer klar untervertreten.

Die ZHAW hat ein breites Verständnis von Chancengleichheit und setzt sich aktiv für ein hindernisfreies Studium ein. Dies betrifft u. a. die Didaktik und die Struktur von Dokumenten, aber auch die Sprache und die gesamte Infrastruktur, namentlich die Nutzung von Gebäuden.

Diversity wird an der ZHAW von vielen Stellen gefördert, allen voran von der Stabsstelle Diversity sowie von Human Resources und den Departementen. Die Stabsstelle hat sich in diesem Bereich viel praxisrelevantes Wissen aufgebaut, welches sie für die ZHAW nutzt und darüber hinaus in Kooperation mit anderen Institutionen teilt und kontinuierlich erweitert.

Stärken

- Die Stabsstelle Diversity ist sehr engagiert und ihr Beratungsangebot wird rege genutzt.
- Auch die Abteilung Human Resources und die Departemente setzen sich stark für Diversity ein.
- Der Nachteilsausgleich ist etabliert und wird genutzt.
- Die Stabsstelle Diversity ist gut vernetzt und arbeitet in Kooperationen mit anderen Hochschulen, wobei die ZHAW oft den Lead innehat. Die ZHAW verfügt über ausgewiesene Expertise in Fragen der barrierefreien Hochschule.
- Auf den unteren Führungsstufen sind Frauen gut vertreten; zudem findet eine Verbesserung auf den mittleren Führungsstufen statt.

Herausforderungen

- Der Anteil an Frauen auf den höchsten Führungsebenen ist niedrig.

Ausblick

- Es muss geklärt werden, wie die Aktivitäten des Bundesprogramms Chancengleichheit nach dessen Ende finanziert werden.
- Weitere Konzepte werden erarbeitet und deren Umsetzung lanciert:
 - Wegleitung «Familienfreundlichkeit»
 - Konzept «Hindernisfreie Hochschulgebäude»
 - Konzept «Hindernisfreie Didaktik»

4.3 Bereich Leistungen: Lehre, Forschung & Entwicklung, Weiterbildung und Dienstleistungen

Die wissenschaftlich fundierten und praxisorientierten Bachelor- und Masterstudiengänge sowie Weiterbildungen entsprechen dem Fachhochschulprofil. Ebenso leisten Forschung & Entwicklung Beiträge zur Lösung von zentralen und aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen, die bei Bedarf inter- und transdisziplinär bearbeitet werden.

Die ZHAW evaluiert unter Einbezug der zentralen Anspruchsgruppen regelmässig ihre Bachelor- und Masterstudiengänge und entwickelt sie weiter. Dazu gibt die Evaluationspolicy Lehre einen verbindlichen Rahmen vor, der von den Departementen mit unterschiedlichen Akzenten umgesetzt wird. Auch in den übrigen Leistungsbereichen wird regelmässig evaluiert, wobei die besonders forschungsaktiven Departemente, jeweils ausgerichtet auf die Bedürfnisse des Departements, eigene Prozesse entwickelt haben. Zudem liegen erste Peer Reviews zu den Leistungsbereichen vor.

Die ZHAW ist umfassend in den europäischen Hochschulraum integriert. Dies zeigt sich nicht nur in der Qualitätssicherung, sondern auch im Aufbau der Studiengänge und der Anerkennung von ausländischen Abschlüssen. Weiter fördert die ZHAW die Mobilität von Studierenden und Mitarbeitenden und beteiligt sich sehr aktiv an EU-Forschungsprogrammen. Die Internationalisierung wird mit dem strategischen Ziel «europäisch» der Hochschulstrategie weiter vorangetrieben.

Die Voraussetzungen und Prozesse zur Zulassung und zu den Leistungsnachweisen für Bachelor- und Masterstudierende sind umfassend geregelt, werden klar kommuniziert und auch umgesetzt. Die ZHAW orientiert sich bei der Zulassung und der Umsetzung der gesetzlich verlangten einjährigen Arbeitswelterfahrung (AWE) an zwei Best-Practice-Berichten von swissuniversities. Für die Bachelorstudiengänge der Departemente Gesundheit, Angewandte Psychologie und Soziale Arbeit gelten Zulassungsbeschränkungen, wobei sich die Vergabe der Studienplätze auf Eignungsabklärungen stützt. Auch für die Weiterbildung sind die Zulassungsvoraussetzungen und die Leistungsnachweise klar geregelt und sie werden in einem Monitoring kontrolliert.

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.

«Die Freiheit von Forschung und Lehre ist gewährleistet.» Dieser Grundsatz ist auf oberster Ebene in § 4 des Fachhochschulgesetzes festgehalten. Ebenso die Verantwortung der Wissenschaft: «Wer lehrt oder forscht, beurteilt die eingesetzten Mittel und die möglichen Folgen der wissenschaftlichen

Arbeit unter ethischen Gesichtspunkten und im Hinblick auf ihre möglichen Auswirkungen auf Mensch und Umwelt.» Schliesslich ist an der gleichen Stelle festgehalten, dass die Hochschulen entsprechende Vorkehrungen treffen. Als Beispiel wird hierzu auf die [Policy Stiftungsprofessuren ZHAW](#) verwiesen, in der die Freiheit von Forschung und Lehre konkretisiert und als zwingendes Prinzip vorausgesetzt wird.

Die [Hochschulordnung der ZHAW](#) (§ 6–8) zeigt das Verständnis der ZHAW zu ihrem Leistungsauftrag:

- **Lehre:** «In der Lehre bietet die ZHAW wissenschaftlich fundierte, praxisorientierte Bachelor- und konsekutive Masterstudiengänge an.»
- **Weiterbildung:** «Die Hochschule sorgt für ein breites, bedarfsgerechtes Angebot an Weiterbildungsveranstaltungen. In diesen werden

wissenschaftliche Kenntnisse und Fähigkeiten praxisnah vermittelt und vertieft.»

- *Anwendungsorientierte Forschung & Entwicklung, Dienstleistungen:* «Die ZHAW erbringt anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen. Diese sind darauf ausgerichtet, den Wissens- und Technologietransfer in Praxis und Lehre zu unterstützen und zu fördern.»

Ergänzend betont die Hochschulordnung der ZHAW in § 9 die Notwendigkeit, zu kooperieren und sich zu vernetzen:

- Kooperationen: «Die ZHAW fördert Kontakte und Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen und Institutionen auf nationaler und internationaler Ebene.»

Das Fachhochschulgesetz, die [Strategischen Leitlinien für Forschung & Entwicklung des Fachhochschulrates](#) und die Hochschulordnung bilden den verbindlichen Rahmen für alle Leistungsbereiche und prägen das Selbstverständnis der ZHAW. Dies zeigt sich sowohl im [Leitbild und der Hochschulstrategie 2015–2025](#) mit den strategischen Zielen «wissensbasiert und kompetenzorientiert», «transformativ» und «europäisch» als auch in den Policies für die Leistungsbereiche. Die nachfolgende Tabelle gibt dazu einen Überblick. Für den Leistungsbereich Dienstleistungen gibt es keine spezifische Policy, dahingegen wird in Reglementen die Abgrenzung von Forschung & Entwicklung einerseits und von Weiterbildung andererseits festgelegt.

Policies und Reglemente zu Leistungsbereichen	
Policy/Reglement	Grundsätze/Profil/Charakterisierung
Lehrpolicy ZHAW	<ul style="list-style-type: none"> – Studium ist wissenschaftlich fundiert, praxisorientiert, auf professionelle Tätigkeit ausgerichtet – Einsatz von hochschul- und zeitgemässen Lehr- und Lernformen – Förderung von Kompetenzorientierung, Selbstverantwortung, Transfer von Wissen zwischen Theorie und Praxis, Interdisziplinarität, Mehrsprachigkeit, Chancengleichheit und Diversity – Voll- und Teilzeitstudium möglich – Studium ist modularisiert aufgebaut – Richtwerte für Kontaktstudium, begleitetes und autonomes Selbststudium – Verknüpfung mit F&E und DL – Adäquate Infrastruktur

Policies und Reglemente zu Leistungsbereichen	
Policy/Reglement	Grundsätze/Profil/Charakterisierung
	<ul style="list-style-type: none"> – Kooperation, Erfahrungsaustausch, Internationalisierung – Qualitätsentwicklung: Lehre kontinuierlich evaluieren und weiterentwickeln
F&E-Policy ZHAW	<ul style="list-style-type: none"> – Ausrichtung: F&E zugunsten von Wirtschaft und Gesellschaft, aktuelle Fragen, Wissenstransfer, Beitrag zur Lehre und Weiterbildung, hohe ethische Grundorientierung – Wissenschaftlichkeit: Verpflichtung auf fachspezifische, wissenschaftliche Grundsätze – Kooperation/Vernetzung: ZHAW als Partnerin für Zusammenarbeit, Innovation und Wissenstransfer, regional, national und international – Interdisziplinarität: Bearbeitung komplexer Problemstellungen, auch departementsübergreifend – Vermeidung von Interessenskonflikten – Qualitätsentwicklung: gemeinsame Aufgabe der Departemente, periodische Reviews in den Departementen – Geistiges Eigentum: Patentierung ist anzustreben und die Rechte an Geistigem Eigentum sind im Falle von Zusammenarbeiten frühzeitig zu regeln
Weiterbildungspolicy	<ul style="list-style-type: none"> – Zielgruppe: Führungskräfte und Fachpersonen mit Hochschulabschluss oder mit äquivalenter Aus- und Weiterbildung und mind. 2 Jahren beruflicher Erfahrung – Profil WB: gestützt auf aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse, WB dient dem innovationsorientierten Wissenstransfer – Arten: Weiterbildungs-Masterstudiengänge (MAS/EMBA/MBA, 60 ECTS), Diplomlehrgänge (DAS, 30–40 ECTS), Zertifikatslehrgänge (CAS, 10 ECTS), Weiterbildungskurse (3 ECTS) – Zulassung: maximal 50 % «sur dossier»-Aufnahmen – Qualitätsentwicklung: integriert in Qualitätssystem der ZHAW, Akkreditierungen, wo sinnvoll und erforderlich
Reglement Unterscheidung von F&E gegenüber DL	<ul style="list-style-type: none"> – Beide Reglemente orientieren sich an den Definitionen der Leistungsbereiche in Anhang 2 des Kostenrechnungsmodells für Fachhochschulen der Schweizerischen Hochschulkonferenz.
Reglement zur finanziellen Abgrenzung von WB und DL	<ul style="list-style-type: none"> – Auf diese Weise können die Aktivitäten der Mitarbeitenden den Leistungsbereichen zugeordnet werden.

Tabelle 18 Policies und Reglemente zu Lehre, F&E, WB und DL

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung von Lifelong Learning und vieler Schnittstellen zwischen Lehre und Weiterbildung hat die Hochschulleitung Ende Oktober 2019 die Hochschulentwicklung mit der Erarbeitung einer Lifelong-Learning-Strategie ZHAW mandatiert. Welche Konsequenzen sich daraus für die Lehrpolicy ZHAW und die Weiterbildungspolicy ergeben, ist noch offen.

Lehre

Für die Lehre finden sich die in der Lehrpolicy genannten Grundsätze auch in der [Rahmenprüfungsordnung für Bachelor- und Masterstudiengänge an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften](#) (Rahmenprüfungsordnung), die vom Fachhochschulrat beschlossen wird. Für jeden Bachelor- und Masterstudiengang erlässt die Hochschulleitung zudem eine Studienordnung mit den Anforderungen, dem Aufbau und den Leistungsnachweisen. Die Studienordnungen unterliegen ebenfalls der Genehmigung durch den Fachhochschulrat. Die Anhänge mit den einzelnen Modulen werden im Namen der Hochschulleitung durch den Rektor erlassen (vgl. [Studienordnungen und Anhänge für Neueintretende](#) und [Geltende Studienordnungen und Anhänge für Immatrikulierte](#)). Die Departemente informieren darüber hinaus umfassend zu den einzelnen Studiengängen, inkl. Austrittskompetenzen, künftiger Arbeitsfelder und Inhalten der Module (vgl. [Standard 5.2](#) und [Evento-Web](#)).

Um alle diese Informationen rund um die einzelnen Studiengänge gebündelt darzustellen, wurde im Zusammenhang mit der Erarbeitung der [Qualitätsstrategie 2015–2025](#) beschlossen, diese in einem Dokument mit der Bezeichnung «Ausbildungskonzept» zusammenzuführen. Der Inhalt der «Ausbildungskonzepte» wurde im Anhang B der Qualitätsstrategie, dem [Reglement zur Entwicklung und Bewilligung neuer Studiengänge](#) definiert: Gegenstand der Ausbildung, Zulassung, Praxisbezug, Fundierung in der Forschung resp. dem State of the Art des Fachgebiets, Studienform, Aufbau des Curriculums, hochschuldidaktisches Konzept, Eintritts- und Austrittskompetenzen, Alignment im Curriculum. In den Ausbildungskonzepten ist zu belegen, dass das Studienangebot den in der Qualitätsstra-

ategie und in der Lehrpolicy festgelegten Anforderungen genügt (vgl. Qualitätskriterium L1.2 der Qualitätsstrategie 2015–2025).

Die Erarbeitung dieser «Ausbildungskonzepte» erfolgt meist im Rahmen der Curricula-Revisionen oder in Nachgang zu Studiengangevaluationen (vgl. [Tabelle 19](#)). Im Dept T (SoE), welches 2019 die Revision sämtlicher Bachelorstudiengänge abgeschlossen hat, liegen diese Dokumente vor (vgl. [Ausbildungskonzept Studiengang Maschinentech-nik](#) und [Ausbildungskonzept Studiengang Verkehrssysteme](#)). Auch das Dept. W (SML) verfügt für seine Studiengänge mit den Selbstdokumentationen für die FIBAA-Akkreditierung, insb. mit dem Kompetenzraster und der Kompetenz-Landkarte, über umfangreiche Dokumentationen ([3.1.10](#); [3.1.11](#)). In den übrigen Departementen werden die Ausbildungskonzepte im Zuge von laufenden/geplanten Curricula-Revisionen bis 2021 erarbeitet.

Die Schaffung neuer Studiengänge richtet sich nach dem [Reglement Entwicklung und Bewilligung neuer Studiengänge im Studium](#), das neben dem Ausbildungskonzept auch einen Beleg verlangt, dass die Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt für die Absolventinnen und Absolventen vorhanden ist. Die Schaffung von Studiengängen liegt in der Kompetenz des Fachhochschulrates, der während eines zweistufigen Verfahrens sowie in der ersten Evaluation mehrfach einbezogen wird.

Forschung & Entwicklung

Die ZHAW hat den Bereich Forschung & Entwicklung in den vergangenen Jahren erfolgreich ausgebaut und ist stark positioniert. Die ZHAW profitiert dabei aber nicht nur von der Vielfalt der Departemente und einem ausgebauten Partnernetzwerk, sondern auch von einer modernen Forschungsinfrastruktur, inkl. verschiedener gemeinsam aufgebauter und genutzter Forschungsplattformen. Parallel zum Wachstum dieses Bereichs hat auch die Bedeutung der Doktorierenden zugenommen. Da die ZHAW über kein Promotionsrecht verfügt, ist sie an sieben institutionalisierten Doktoratsprogrammen beteiligt, d. h. an Programmen in Partnerschaft mit Universitäten, die durch Mittel der projektgebundenen Beiträge (PgB) finanziert werden

(vgl. [Anhang des Konzepts für Rahmenbedingungen zur Förderung der Doktorierenden](#) und [Standard 4.3](#)).

Die Konkretisierung der Vorgaben des Fachhochschulrates und der ZHAW-weiten Vorgaben für Forschung & Entwicklung findet über die folgenden Dokumente und Webseiten statt:

- **Institutskonzept (B02.4)**: Im Institutskonzept finden sich pro Institut Angaben zu den Forschungsthemen. Hervorzuheben ist auch die Einbettung in das jeweilige spezifische Umfeld.
- **Forschungsthemenbrowser**: Eine interaktive im Web publizierte Grafik gibt Auskunft über das breite Spektrum an Forschungsaktivitäten der ZHAW und macht das FH-Profil der Forschung & Entwicklung offensichtlich.
- **Forschungsschwerpunkte ZHAW**: Zur Förderung interdisziplinärer Forschung lancierte die ZHAW mit strategischen Mitteln intern zwei Forschungsschwerpunkte:
 - **Energieforschung** (2014–2018 und 2019–2022): Forschende aus über 30 Instituten arbeiten/arbeiteten Hand in Hand, damit im Hinblick auf die komplexe Herausforderung der Energiewende vernetzte und tragfähige Lösungen entstehen. In der zweiten Förderperiode werden unter der Leitung des [ZHAW Energy Research Boards \(ZERB\)](#) Spielräume für eine agile Expertenorganisation erprobt.
 - **Gesellschaftliche Integration** (2017–2021): Der Schwerpunkt Gesellschaftliche Integration soll soziale, organisatorische und technologische Innovation hervorbringen und dadurch die Innovationskraft unserer Gesellschaft stärken. Eine [interaktive Grafik](#) gibt einen Überblick über die Projekte und involvierten Personen.
- **EU-Forschungsstrategie**: Zur Umsetzung der [Hochschulstrategie 2015–2025](#) hat die Hochschulleitung 2016 die EU-Forschungsstrategie beschlossen. Wichtigstes Ziel ist es dabei, die EU-Forschungsaktivitäten zu erhöhen, und zwar betreffend Anträge, geförderte Projekte und akquirierte Projektmittel (vgl. Dept. N, LFSM, [3.1.17](#)). Für die verschiedenen Departemente

wurden aufgrund unterschiedlicher Ausgangslagen **unterschiedliche Ziele** festgelegt.

- **Digitalisierungsinitiative der Zürcher Hochschulen (DIZH)**: Zur Stärkung des Forschungs- und Entwicklungsstandorts und zur Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen den kantonalen Hochschulen, d. h. der UZH, ZHAW, ZHdK und PHZH, beantragte der Regierungsrat einen Rahmenkredit von gut 108 Mio. CHF. Der Kantonsrat bewilligte diesen am 20. Januar 2020 (vgl. [Regierungsratsbeschluss Nr. 139/2019](#); [Beschluss des Kantonsrates über die Bewilligung eines Rahmenkredites 2020-2029 für die Digitalisierungsinitiative der Zürcher Hochschulen](#)).
- **Departementsübergreifende Kooperationen**:
 - **Datalab**: Kooperation der Dept. N (LSFM), W (SML) und T (SoE)
 - **ZHAW Digital Health Lab**: Kooperation der Dept. G, N (LSFM), T (SoE) und W (SML)
- **Leitfaden zum Wissens- und Technologietransfer (WTT)** (ausführliche interne Version: [3.1.24](#)): Klärung der Rahmenbedingungen zu WTT, insbesondere bei Kooperationsprojekten.

Weiterbildung

Beschreibungen zu den mehr als 900 Weiterbildungsangeboten finden sich auf der [ZHAW-Weiterbildungsw Webseite](#). Verschiedene Weiterbildungsangebote werden auch gemeinsam von zwei Departementen durchgeführt. Beispiele dazu sind das [CAS Kommunizieren und handeln im interkulturellen Kontext](#) der Dept. L und S, der [MAS Leadership & Management](#) der Dept. P und W (SML) und die [Kurse zu Dolmetschen im Gesundheitswesen](#) der Dept. L und G. Für MAS-, DAS- und CAS-Angebote gibt es Rahmenstudienordnungen ([3.1.31](#); [3.1.32](#)). Neue MAS-Angebote müssen vom Fachhochschulrat am Ende eines definierten Prozesses genehmigt werden ([3.1.33](#)). ZHAW-Mitarbeitende profitieren von einer Preisreduktion von 20 % und sind selbst häufige Teilnehmende an ZHAW-Weiterbildungen, so auch an [Weiterbildungen des Zentrums für Innovative Didaktik](#) des Dept. W (SML).

Dienstleistungen

Der Zugang zum Angebot von Dienstleistungen und Beratungen für Firmen und Privatpersonen findet sich über die entsprechende [Webseite zu](#)

[Dienstleistung und Beratung](#) und auf den Webseiten der Departemente.

Analyse von Standard 3.1 und Ausblick

Die ZHAW wird dem vierfachen Leistungsauftrag gemäss den Vorgaben des Bundes für Fachhochschulen (vgl. S. 10 [Kostenrechnungsmodell für Fachhochschulen](#)) vollumfänglich gerecht.

Profil und Inhalte der Studiengänge sind klar definiert und werden neu in Ausbildungskonzepten zusammengefasst. Alles Verbindliche ist in den Studienordnungen, deren Anhängen sowie in den Modul- und Kursbeschreibungen festgelegt. In der Forschung & Entwicklung ist es das Institutskonzept ZHAW, das einen fundierten Überblick gibt. Für die ZHAW-weite und interdisziplinäre Forschung werden mit eigenen Forschungsschwerpunkten und departementsübergreifenden Kooperationen Akzente gesetzt.

Stärken

- Die starke Identität der ZHAW als anwendungsorientierte Fachhochschule zeigt sich in allen Leistungsbereichen.
- Die Ausbildungskonzepte sind Qualitätsentwicklungsinstrumente, die Transparenz schaffen.
- Es existiert ein verbindlicher Prozess für die Schaffung neuer Studiengänge, inkl. Überprüfung des FH-Profiles und des Marktbedarfs.
- Das Institutskonzept ZHAW belegt fundiert, dass die Forschung & Entwicklung der ZHAW dem FH-Profil entspricht.

- Die ZHAW nutzt die Vielfalt der Departemente in den Forschungsschwerpunkten für die Bearbeitung komplexer Fragestellungen.

Herausforderungen

- Die Erarbeitung aller Ausbildungskonzepte dauert bis 2021, da dies im Zuge von Curricula-Revisionen erfolgt. Die Integration der Ausbildungskonzepte in die internen Prozesse zur regelmässigen Evaluation und Weiterentwicklung der Studiengänge muss sich noch etablieren.

Ausblick

- Die Anerkennung von nichtformal oder informell erworbenen Kompetenzen (Recognition of Learning) ist gegenwärtig Thema in der Kommission Lehre. Bestehende Erfahrungen in den Studiengängen der ZHAW werden gesammelt und ZHAW-weite Leitlinien erarbeitet.
- Nach Vorliegen aller Ausbildungskonzepte soll das Ausbildungskonzept als Qualitätsinstrument überprüft werden.
- Aktuell wird eine Strategie zu Lifelong Learning entwickelt, die nachfolgend umgesetzt wird.
- Zur Verbesserung der Positionierung und Erfassung des Leistungsausweises von Forschung & Entwicklung an Fachhochschulen engagiert sich das Ressort Forschung & Entwicklung zusammen mit weiteren Fachhochschulen für die Weiterentwicklung spezifischer quantitativer und qualitativer Indikatoren.
- Ebenfalls fachhochschulübergreifend engagiert sich das Ressort Forschung & Entwicklung für eine eigene Förderfinanzierung von anwendungsorientierter Forschung & Entwicklung in den Sozial- und Geisteswissenschaften.

Standard 3.2

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

Die Umsetzung dieses Qualitätsstandards wird wiederum aufgeteilt auf die einzelnen Leistungsbereiche dargestellt.

Lehre

Der Grundsatz der kontinuierlichen Evaluation und Weiterentwicklung der Lehre aus der [Lehrpolicy ZHAW](#) wird in der [Evaluationspolicy für die Bachelor- und Masterstudiengänge der ZHAW \(Evaluationspolicy Lehre\)](#) weiter ausgeführt. Die Evaluationspolicy Lehre definiert insbesondere:

- Grundsätze und Zielsetzungen

- Die Verantwortung für die Organisation und Durchführung der Evaluation liegt bei den Departementen. Sie legen die Periodizität und den Umfang der Evaluationen fest.
- Es wird ein Austausch zu Good Practice gepflegt.
- Die Evaluationsergebnisse werden stufengerecht kommuniziert.
- Multiperspektivität der Evaluation und Ergänzung von Selbst- und Fremdeinschätzungen unter Beteiligung von: Lehrenden, Studierenden, externen Fachpersonen, Absolventinnen und Absolventen sowie Arbeitgebenden. In diesem Zusammenhang wird bewusst der Begriff «Lehrende» verwendet, da nicht nur Professorinnen und Professoren oder Dozierende in der Lehre aktiv sind.
- Evaluationsgegenstand
 - Curriculum und didaktisches Konzept: Inhalte, Aufbau, Studierbarkeit, zu erwerbende Kompetenzen, Lehr- und Lernszenarien, Studienformen, Überprüfung des Kompetenzerwerbs und der Leistungsnachweise im Sinne des Constructive Alignments.
 - Kompetenzen der beteiligten Personen: Lehrende, Studierende, Verantwortliche für Lehre
- Dienstleistungen und Infrastruktur: Studienadministration, Studienberatung, Räume, IT und elektronische Lehr- und Lernplattformen und Bibliotheken
- Umsetzung: Die Umsetzung der Evaluationen erfolgt auf der Grundlage eigener Evaluationskonzepte pro Departement.

Die nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht zu den Evaluationskonzepten der Departemente sowie zur Durchführung der Evaluationen. Weiter listet die Tabelle die grundlegenden Curricula-Revisionen der vergangenen 10 Jahre auf. Alle Departemente engagieren sich aktiv in der Evaluation der Studiengänge.

Evaluationskonzepte Lehre	
Dept./ Dok.	Evaluationskonzept Lehre, Beschreibung der Durchführung
Dept. L (3.2.02)	Weisung Evaluation Lehre am Dept. L <ul style="list-style-type: none"> – Multiperspektivität: Einbezug aller Gruppen – Periodizität der Lehr- und Modulevaluationen: jedes Semester – Periodizität der Evaluation Studiengänge: alle 3 Jahre (Review), Teile davon alle 1–2 Jahre – Revision Curricula: im Zusammenspiel mit der Evaluation der Studiengänge und den Reviews
Dept. P (3.2.03)	Evaluationskonzept Studium <ul style="list-style-type: none"> – Multiperspektivität: Einbezug von Lehrenden, Studierenden und Alumni, Arbeitgeber nicht formell, keine externen Fachpersonen – Periodizität der Lehr- und Modulevaluationen: ca. alle 3 Jahre, zudem Ende jedes Semesters Besprechung – Periodizität der Evaluation Studiengänge: alle 7–8 Jahre in Vorbereitung der Revision Curricula – Revision Curricula: alle 7–8 Jahre
Dept. A	Evaluationspolicy Dept. A <ul style="list-style-type: none"> – Multiperspektivität: Einbezug aller Gruppen (externe Fachpersonen indirekt) – Periodizität der Modulevaluationen: je nach Studiengang jährlich bis alle 3 Jahre – Periodizität der Evaluation Studiengänge: alle 8–10 Jahre – Revision Curricula: 2010 und 2018–2020
Dept. G (3.2.05)	Evaluationskonzept Dept. G; Überarbeitung des Evaluationskonzepts für 2021 geplant BSc-Studiengänge mit Akkreditierungspflicht nach Gesundheitsberufegesetz (GesBG) <ul style="list-style-type: none"> – Multiperspektivität: wird mit neuem Evaluationskonzept festgelegt – Periodizität der Modulevaluationen: gemäss Konzept alle 3 Jahre, in der Praxis leicht häufiger – Periodizität der Evaluation Studiengänge: kombiniert mit Programmakkreditierung alle 7 Jahre – Revision Curricula: 2012 und 2021, alle 8–10 Jahre
Dept. N (3.2.07) (3.2.08)	Evaluationsstrategie Dept. N (LSFM) Evaluationspolicy zur Weiterentwicklung der Studiengänge <ul style="list-style-type: none"> – Multiperspektivität: Einbezug aller Gruppen – Periodizität der Lehr- und Modulevaluationen: neue und revidierte Module nach 1. Durchführung, übrige Modulevaluation in Verantwortung der Dozierenden – Periodizität der Evaluation der Studiengänge: alle 3 und 7 Jahre (unterschiedliche Instrumente) – Revision Curricula: alle 8–10 Jahre, an Studiengangevaluation gekoppelt
Dept. T	Konzept Evaluation Lehre T (SoE) <ul style="list-style-type: none"> – Multiperspektivität: Einbezug aller Gruppen – Periodizität der Lehr- und Modulevaluationen: Dozierende werden mindestens 1 x in 1½ Jahren durch Studierende evaluiert. Dozierende können gleichzeitig Studierende evaluieren.

Evaluationskonzepte Lehre	
Dept./ Dok.	Evaluationskonzept Lehre, Beschreibung der Durchführung
	<ul style="list-style-type: none"> – Periodizität der Evaluation der Studiengänge: alle 2–3 Jahre Zwischenevaluation durch Lehrplanteam – Revision Curricula: innerhalb von 7 Jahren, abgestimmt auf die Reflexion der Austrittskompetenzen
Dept. W (3.2.10) (Bsp.-Dokumente von zwei FIBAA-Pro-gramm-akkreditierungen 3.2.11)	Evaluationskonzept zu allen Leistungsbereichen, die Studiengänge sind AACSB- und FIBAA-akkreditiert. <ul style="list-style-type: none"> – Multiperspektivität: Einbezug aller Gruppen – Assurance of Learning (AoL): jährlich – Curriculum Quality Committee (CQC): jährlich – Periodizität der Modulevaluationen: Jedes Semester wird gut die Hälfte der Modulansätze evaluiert. – Periodizität der Evaluation Kompetenzraster/Studiengänge: 5-7Jahre – Revision Curricula: 5-7Jahre, geht einher mit Evaluation Kompetenzraster/Studiengang
Dept. S (3.2.12)	Qualitätskonzept Ausbildung <ul style="list-style-type: none"> – Multiperspektivität: Einbezug aller Gruppen – Periodizität der Modulevaluationen: Pflichtmodule werden jede dritte Durchführung evaluiert; Dozierende führen pro Jahr eine Selbstevaluation durch; Seminare werden durch Verantwortliche selbst evaluiert. – Periodizität der Evaluation Studiengänge: alle 7 Jahre, zudem auch im Peer Review Leistungen – Revision Curricula: 2018 BSc und MSc

Tabelle 19 Evaluationskonzepte der Departemente zur Lehre sowie Revision der Curricula

Die Departemente haben unterschiedliche Lösungsansätze für die Herausforderung gewählt, in der Evaluation der Lehre, insbesondere von Lehrveranstaltungen und Modulen, das «richtige Mass» zu finden. Denn sowohl bei den Lehrenden wie auch bei den Studierenden ist eine gewisse «Evaluationsmüdigkeit» beobachtbar. Ebenso kann bei den Lehrenden wie auch den Studierenden schnell der Eindruck entstehen, dass sie nicht in genügendem Masse in die Evaluation der Studiengänge involviert und/oder über die Ergebnisse informiert werden (vgl. dazu auch Standard 5.2).

Um die Einschätzungen von Absolventinnen und Absolventen berücksichtigen zu können, nutzen einige Departemente die BFS-Daten der Absolventenstudien, andere Departemente nutzen (auch) eigene Absolventenbefragungen (vgl. Standard 2.2, Tabelle 13).

Auch der Einbezug externer Expertinnen und Experten sowie der Arbeitgebenden erfolgt unterschiedlich.

Als weitere Dimension zeigt die Tabelle 19 die Revisionen der Curricula auf. Viele der Studiengänge wurden in den vergangenen 10 Jahren grundlegend überarbeitet, um auf neue Anforderungen des jeweiligen Berufsfeldes zu reagieren.

Nicht in der Tabelle abgebildet sind die **Informed-Peer-Review-Verfahren**, in denen die Lehre analysiert wurde. Bis Ende 2019 haben fünf Departemente Peer Reviews durchgeführt, in denen u. a. die Lehre analysiert wurde (Dept. L, N (LFSM), T (SoE), W (SML) und S; vgl. Tabelle 7).

Forschung & Entwicklung

Die Qualitätsüberprüfung im Leistungsbereich Forschung & Entwicklung erfolgt in erster Linie im Austausch mit den Geldgebern. Die ZHAW erstattet dem Fachhochschulrat auch Bericht zur Erfüllung der strategischen Leitlinien für Forschung und Entwicklung (vgl. Forschungsbericht 2019, 1.2.29).

Innosuisse, EU- und andere internationale Programme, der Schweizerische Nationalfonds, der Bund, die Kantone, Gemeinden und Stiftungen prüfen die Projektanträge, meist unter Einbezug von Expertinnen und Experten, und verlangen auch ein Reporting über die Verwendung der Mittel. Punktuell prüfen einige Förderorganisationen, wie z. B. Innosuisse mit Hilfe von Schlussreviews auch die Ergebnisse der Forschungsprojekte. Eine weitere wichtige Qualitätsprüfung findet bei der Publikation der Forschungsergebnisse in Fachzeitschriften, Journals, Monographien, Sammelbänden und als Konferenzbeiträge statt.

Für die Forschungsschwerpunkte **Energieforschung** und **Gesellschaftliche Integration** erfolgt/e die Projektvergabe basierend auf Projektausschreibungen (vgl. Call Energieforschung; 3.2.13) und einer Bewertung der Projekte unter Einbezug von externen Expertinnen und Experten. Weiter wurden/werden sowohl die einzelnen Projekte durch externe Fachpersonen bei der Antragstellung und in Form eines Midterm Reviews als auch der gesamte Schwerpunkt evaluiert.

Nach der Gesamtevaluation wird über die Weiterführung bzw. Neuausrichtung befunden (vgl. Gesamtevaluation Energieforschung; 3.2.14).

Für die Durchführung und Evaluation von Forschungs- und Entwicklungsprojekten gelten die Grundsätze der **F&E-Policy** sowie die Prozessbeschreibung Evaluation F&E (3.2.15). Abgestützt auf die F&E-Policy hat die ZHAW ein **Reglement Wissenschaftliche Integrität an der ZHAW** erlassen, das sich an den entsprechenden Grundsätzen der Akademien der Wissenschaften Schweiz orientiert, auch betreffend Autorschaft bei wissenschaftlichen Publikationen. Für Projekte im Bereich der Humanforschung müssen zusätzliche Regelungen beachtet werden (3.2.17). Weiter sind ein **Merkblatt zum Umgang mit Risiken bei F&E-Projekten** sowie eine **Checkliste zur Risikoanalyse** verfügbar.

Das Dept. T (SoE) hat einen Prozess zur Evaluation des Leistungsbereichs Forschung & Entwicklung (3.2.21) definiert.

Für die Qualitätssicherung und -entwicklung von einzelnen Forschungs- und Entwicklungsprojekten gibt es die oben bereits erwähnten standardisierten Evaluationsinstrumente seitens der verschiedenen Förderinstitutionen, wie z. B. Innosuisse, Schweizerischer Nationalfonds oder EU Horizon 2020. Für Projekte, die ohne Förderinstitutionen direkt mit einem Forschungspartner aus der Industrie oder Wirtschaft durchgeführt werden, ermittelt das Dept. T die Kundenzufriedenheit direkt mit Hilfe eines eigenen Prozesses (3.2.20). Das Dept. N (LSFM) erfasst ergänzend zur Kundenzufriedenheit für interne Zwecke u. a. die Zielerreichung und den Nutzen von realisierten Projekten sowie Schlussfolgerungen für die Ausrichtung von weiteren Projekten (3.2.22; 3.2.23).

Das Dept. P verfügt über ein eigenes Reglement zu Forschung & Entwicklung (3.2.24) und bietet bei Bedarf für die Antragstellung und Durchführung von Projekten eine Beratung durch die Koordinationsstelle F&E an. Weiter hat das Dept. P Indikatoren zur Erfassung von Forschungserfolg und Qualität in der Forschung & Entwicklung entwickelt; diese befinden sich aktuell in einer Testphase.

Wichtig in allen Departementen ist der Austausch innerhalb von Forschungsgruppen oder des jeweiligen Instituts, doch letztlich tragen die Projektleitenden die Verantwortung für die durchgeführten Projekte.

Dienstleistungen

Ähnlich wie bei den F&E-Projekten findet die Qualitätssicherung und -entwicklung von Dienstleistungsprojekten direkt zwischen den Projektverantwortlichen der Hochschule und den Auftraggebenden statt. Ein Projektabschluss erfolgt in der Regel erst, wenn die Auftraggebenden mit der Dienstleistung zufrieden sind. Dazu arbeitet das Dept. W (SML) mit Feedback-Schleifen bei den Projektpartnern und analysiert den Impact der Projekte (3.2.10).

Die Dienstleistungsprojekte werden betreffend Qualitätssicherung zum Teil gleich wie F&E-Projekte behandelt (vgl. Dept. T, SoE, 3.2.20 und Dept. N, LSFM). Im Dept. P wird der Dienstleistungsprozess in den einzelnen Zentren als Beratungs- und Betreuungsprozess für die unterschiedlichen Dienstleistungsprodukte präzisiert und von Qualitätsgremien begleitet. Gestützt auf Qualitätshandbücher werden Massnahmen zur Qualitätssicherung wie Intervision, Supervision oder kollegiale Fallberatung systematisch eingesetzt (vgl. Handbuch Qualität des Zentrums Klinische Psychologie & Psychotherapie, 3.2.25).

Weiterbildung

Für den Leistungsbereich Weiterbildung liegt eine **Evaluationspolicy Weiterbildung ZHAW** vor, die sich an der **Evaluationspolicy Lehre** orientiert, jedoch in vielen Punkten weniger verbindlich formuliert ist und vorwiegend auf MAS-Weiterbildungen fokussiert.

Dies ist darauf zurückzuführen, dass es sich bei der Evaluationspolicy Weiterbildung um die erste ZHAW-weite Policy für diesen sehr heterogenen und stets wichtiger werdenden Leistungsbereich handelt. Deshalb hat sich die Hochschulleitung bewusst entschieden, den Departementen für die Formulierung ihrer Evaluationskonzepte Weiterbildung einen offenen Rahmen zur Verfügung zu stellen. Auf diese Weise soll sich bottom-up klären, wie die Evaluation der vielfältigen, teilweise kurzlebigen

und meist modular strukturierten Weiterbildungsangebote effizient und effektiv zu gestalten ist.

Alle Departemente evaluieren zwar ihre Weiterbildungsangebote, doch der Prozess der Standardisierung der Evaluation der Weiterbildung in Form von Evaluationskonzepten ist noch am Laufen. Die nachfolgende Tabelle zeigt den aktuellen Stand in den Departementen. Darin kommt auch zum Ausdruck, dass Departemente mit vielen Weiterbildungsangeboten wie die Dept. P und W (SML) deren Evaluation klar geregelt haben.

Evaluationskonzepte Weiterbildung	
Dept./Dok.	Evaluationskonzept Weiterbildung, inkl. Zertifizierungen und Akkreditierungen
Dept. L	Evaluationskonzept WB liegt bis Frühjahr 2020 vor – Aktuell: Institute haben eigene Evaluationsprozesse.
Dept. P (3.2.27)	Qualitätssicherung Weiterbildung: Handbuch zur Kurs- und Gesamtevaluation – Psychotherapeutische MAS sind beim BAG akkreditiert, andere MAS bei SBFI, BSO, SVEB (i. A. von SBFI). – WB sind eduQua zertifiziert.
Dept. A	Die Vorgaben zur Evaluation von WB sind in der Policy WB des Dept. A festgehalten.
Dept. G (3.2.05) (3.2.29)	Evaluationskonzept Dept. G (inkl. WB) mit Anhang Evaluationsdesign WB, neues Evaluationskonzept für 2021 geplant – WB sind eduQua zertifiziert.
Dept. N	Erweiterung der Evaluationsstrategie LFSM und Umsetzungsrichtlinie für Lehre auf WB bis Anfang 2020 – Aktuell: WB-Veranstaltungen werden evaluiert.
Dept. T	Konzept Evaluation in der Weiterbildung der School of Engineering, zusätzlich – Modulevaluation Fragebogen – Schlussevaluation Fragebogen
Dept. W (3.2.10)	Evaluationskonzept für alle Leistungsbereiche: EMBA, MBA gelten als programmakkreditiert durch AACSB; Assurance of Learning bei WB-Masterprodukten; Unterrichtsevaluation in WB-Master, DAS, CAS und den meisten WBK
Dept. S	Konzept Evaluation WB neu 1. Quartal 2020

Tabelle 20 Evaluationskonzepte der Departemente zur Weiterbildung

Der Leistungsbereich Weiterbildung unterliegt, wie unter [Standard 2.2](#) erwähnt, betreffend Teilnehmenden, «sur dossier»-Zulassungen und Finanzkennzahlen einem aktiven Monitoring durch den Fachhochschulrat.

Analyse von Standard 3.2 und Ausblick

Die ZHAW evaluiert unter Einbezug der zentralen Anspruchsgruppen die Bachelor- und Masterstudiengänge regelmässig und entwickelt die Studiengänge weiter.

Die Evaluationspolicy Lehre gibt dazu einen verbindlichen Rahmen vor, der von den Departementen mit unterschiedlichen Akzenten umgesetzt wird. Zwei Departemente lassen alle Studiengänge akkreditieren, das Dept. W (SML) freiwillig durch die FIBAA und das Dept. G aufgrund der Verpflichtung durch das Gesundheitsberufegesetz für die Bachelorstudiengänge. Dennoch gibt es offene Punkte, so liegt z. B. noch keine Ideallösung für den Umgang mit der Befragungsmüdigkeit der Studierenden und der Lehrenden vor. Wie oft sollen Befragungen durchgeführt werden und wie breit soll der Kreis der involvierten Studierenden und Lehrenden sein? Auch der Befragungszeitpunkt der Studierenden unterliegt einem Dilemma, da zum einen eine Besprechung der Befragungsergebnisse erwünscht ist und zum anderen die Studierenden die Module vollständig, d. h. inkl. Leistungsnachweisen, beurteilen möchten.

Für die übrigen Leistungsbereiche Forschung & Entwicklung, Weiterbildung und Dienstleistungen liegt auf der Ebene ZHAW die Verpflichtung zur Evaluation vor, die departementsspezifisch umgesetzt wird und für die forschungsaktive Departemente eigene Prozesse entwickelt haben.

Für alle Leistungsbereiche bilden die Qualitätsansprüche und Qualitätskriterien der [Qualitätsstrategie 2015–2025](#) inkl. der [Informed-Peer-Review-Verfahren](#) übergeordnet den massgeblichen Rahmen für die Qualitätssicherung.

Bis Ende 2019 haben fünf Departemente, Dept. L, N (LFSM), T (SoE), W (SML) und S, Peer Reviews durchgeführt, in denen alle oder ausgewählte Leistungsbereiche analysiert wurden.

Stärken

- Es existieren verbindliche Prozesse für die Evaluation und regelmässige Weiterentwicklung aller Studiengänge.

- Für Forschung & Entwicklung, Weiterbildung und Dienstleistungen besteht auf der Ebene der ZHAW die Verpflichtung zur Evaluation. Diese wird departementsspezifisch umgesetzt. Dazu haben Departemente mit viel Forschung & Entwicklung oder vielen Weiterbildungen und Dienstleistungen eigene Evaluationsprozesse eingeführt, z. B. Forschungskolloquien oder kollegiale Hospitation.

Herausforderungen

- Lessons Learned und Good Practice aus der Lehrevaluation werden noch zu wenig innerhalb der Departemente und der ZHAW geteilt.
- Es bleibt eine ständige Herausforderung, darum zu ringen, wie die Evaluation und Weiterentwicklung der Lehre am besten erfolgen soll. Es gibt keine Universallösung. Was in einem Studien-

gang als gelungen eingeschätzt wird, kann in einem anderen Studiengang oder nur 5 Jahre später im gleichen Studiengang als unbefriedigend beurteilt werden. Dennoch engagiert sich die ZHAW dafür, den Prozess so zu gestalten, dass sowohl Studierende wie Lehrende gerne in der Evaluation und Weiterentwicklung der Lehre mitwirken und den Beteiligten am Ende klar ist, dass sie zu Verbesserungen beigetragen haben.

Ausblick

- Die Optimierung der Prozesse für die regelmässige Evaluation und Weiterentwicklung der Leistungsbereiche, insbesondere der Lehre, ist eine permanente Aufgabe.
- Es gilt zu verfolgen, wie sich die Informed Peer Reviews für die verschiedenen Leistungsbereiche bewähren und inwiefern sie zur Weiterentwicklung der ZHAW beitragen.

Standard 3.3

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

Die ZHAW ist umfassend in den europäischen Hochschulraum integriert. So orientiert sich die [Qualitätsstrategie 2015–2025](#) massgeblich an den [Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area \(ESG\)](#) (vgl. Kapitel 3). Weiter ist in der [Rahmenprüfungsordnung für Bachelor- und Masterstudiengänge an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften](#) (Rahmenprüfungsordnung) u. a. das European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS, vgl. [ECTS-Leitfaden](#)) verankert. Die Studienordnungen und Anhänge der ZHAW entsprechen den Vorgaben des [Nationalen Qualifikationsrahmens für den Hochschulbereich](#) (nqf.ch-HS) und damit auch dem Qualifikationsrahmen für den Europäischen Hochschulraum. Ebenso hat die ZHAW die [Lissaboner Konvention](#) bei der Anerkennung ausländischer Qualifikationen und Studienzeiten implementiert.

Die ZHAW pflegt derzeit weltweit [465 Partnerschaften](#) zu Hochschulen und anderen Bildungsinstitutionen in mehr als 50 Ländern. Gestützt auf die [Hochschulstrategie 2015–2025](#) liegt der Fokus auf Europa: Eines der drei Ziele der Hochschulstrategie lautet «europäisch». Die ZHAW beteiligt sich aktiv an der Weiterentwicklung des europäischen Hochschul-, Forschungs-, Wirtschafts-, Sozial- und Kulturraums.

Für die Umsetzung der Hochschulstrategie im Themenbereich Internationales definiert die [Strategie Internationales ZHAW](#) vier strategische Themenfelder: Profil Internationales, Kompetenzerwerb, Mobilität und Vernetzung mit fünf strategischen Stossrichtungen. Die Umsetzung der Stossrichtungen erfolgt über die ZHAW-Mehrjahresplanung und über die departementalen Teilstrategien bzw. Jahresziele. Die Stossrichtungen sind offen formuliert und ermöglichen damit den einzelnen Departementen Handlungsspielraum für unterschiedliche Massnahmen und Zeitpläne.

Die [Policy Internationales](#) hält Grundsätze für die Leistungserbringung im Bereich Internationales fest. Das Ressort Internationales wird von einem Mitglied der Hochschulleitung geleitet, das auch die Kommission Internationales präsidiert, in der alle

acht Departemente vertreten sind (2.1.35). Die Mitglieder der Kommission diskutieren strategische Themen und bereiten Entscheide der Hochschulleitung vor.

Die Stabsstelle Internationales ist u. a. für die operativen Geschäfte verantwortlich, organisiert departementsübergreifende Aktivitäten und unterstützt die Departemente in der Umsetzung der Policy Internationales u. a. mit Beratungen, Fortbildungsveranstaltungen, Kontaktvermittlungen und Good-Practice-Beispielen. Sie setzt das Swiss-European Mobility Programme SEMP-/Erasmus+-Mandat (3.3.07) zur Förderung der Mobilität in Zusammenarbeit mit den Departementen um und koordiniert die Beziehungen mit Dritten wie swissnex, Movetia und INUAS.

Einhaltung der Grundsätze und Ziele des europäischen Hochschulraums

Die Einhaltung der Grundsätze und Ziele des europäischen Hochschulraums wird in der Lehre durch die Stabsstelle Lehre und die Hochschulleitung anhand folgender Dokumente geprüft:

- Studienordnung und Anhang sowie neu Ausbildungskonzepte (vgl. Standard 3.1).

Die ZHAW hat die Bologna-Reform gemäss den [Bologna-Richtlinien FH und PH](#) umgesetzt. Mit der Aufhebung der Bologna-Richtlinien trat die [Verordnung des Hochschulrates über die Koordination der Lehre an den Schweizer Hochschulen](#) in Kraft: Die Studienangebote sind zweistufig in Bachelor- und Masterstudiengänge aufgeteilt. Im Unterschied zu den Universitäten steht aber die Zulassung in einen konsekutiven Masterstudiengang nicht automatisch offen, sondern es sind ergänzende Voraussetzungen zu erfüllen und in der Regel eine Eignungsabklärung zu absolvieren (vgl. Standard 3.4).

Da Schweizer Fachhochschulen die Doktoratsstufe nicht selbstständig anbieten können, bietet die ZHAW Doktoratsprogramme mit Partnerhochschulen an, die über das Promotionsrecht verfügen (vgl. Standard 4.3).

Die ZHAW nutzt Möglichkeiten des [digitalen Lehrens und Lernens](#). Studienleistungen werden gemäss ECTS berechnet. Sämtliche Studiengänge der ZHAW sind modular aufgebaut. Die Module

werden jeweils mit Angabe des Umfangs der Credits und Art der Bewertung (Note bzw. Prädikat) in den Anhängen zu den Studienordnungen aufgelistet. Gestützt auf die [Rahmenprüfungsordnung](#) werden Modulbeschreibungen mit weiteren Angaben zum Modul veröffentlicht ([EventoWeb](#)) und die Studienleistungen festgehalten.

Förderung der Mobilität von Studierenden und Mitarbeitenden

Den Studierenden der ZHAW steht im Rahmen des SEMP die Möglichkeit für einen Studienaufenthalt an einer der europäischen Partnerhochschulen ihres Departements offen. Die Kennzahlen der SEMP-Mobilität von Studierenden der ZHAW sind zwar im Vergleich mit anderen Fachhochschulen hoch (vgl. [SEMP-Statistik 2017/18](#), S. 6–7), stagnieren aber seit 2017. Zudem sinken die Incoming-SEMP-Studierendenzahlen, was die Schere zwischen der Zahl der Outgoing-SEMP-Studierenden und jener der Incoming-SEMP-Studierenden vergrössert.



Abbildung 7 Outgoing- und Incoming-SEMP-Studierende ZHAW, Entwicklung 2014/15–2018/19

Die ZHAW hat das Problem erkannt und unternimmt gezielte Massnahmen zur Förderung von Incoming-Mobilität, insbesondere durch die Erweiterung von Betreuungsangeboten für Incoming-Studierende und vertieften Informationsaustausch mit internationalen Partnern.

Über das SEMP hinaus unterhalten alle Departemente bilaterale Abkommen und strategische Partnerschaften mit ausländischen Hochschulen, in deren Rahmen internationale Austausche in ähnlichem Umfang wie die SEMP-Mobilität stattfinden.

Je nach Studiengang können die Studierenden z. B. an internationalen Modulen, Studienreisen, Seminaren, Winter und Summer Schools teilnehmen.

Aktuell bieten die Dept. W (SML), N (LSFM) und T (SoE) Double-Degree-Programme an (3.3.12). Das Dept. A prüft bei allen seinen Studiengängen die Möglichkeit, Double Degrees einzuführen. Das Dept. G bietet in Kooperation mit fünf europäischen Hochschulen einen europäischen Master in Ergotherapie an (Joint Degree).

Vor kurzem erstellten die Stabsstelle Internationales und die Kommission Internationales eine Grundlage für ein ZHAW-weites «International Profile». Eine entsprechende Richtlinie «[Certificate International Profile](#)» definiert gemeinsame Standards, was die Reputation von internationalen Profilen an der ZHAW sichert und die internationale Ausstrahlung des ZHAW-Lehrangebots stärkt. Studienprogramme mit internationalem Profil sehen u. a. ein oder zwei Auslandssemester oder ein Auslandspraktikum vor. Zwei Studiengänge am Dept. L entsprechen diesem Profil, an den Dept. T (SoE) und G können alle Bachelorstudiengänge im «International Profile» absolviert werden und in den Dept. N (LSFM) sowie S sind solche in Vorbereitung. Das Dept. W (SML) bietet ausserdem je einen Bachelor- und Masterstudiengang mit explizit internationaler Ausrichtung an, die über die Anforderungen des internationalen Profils hinausgehen.

Die Stabsstelle Internationales und die Departemente machen mit Intra- und Interneteinträgen, Flyern, Informationsveranstaltungen und Broschüren aktiv auf die vielfältigen Angebote aufmerksam. Die Administration der Mobilität von Studierenden und Mitarbeitenden erfolgt über das prozessgestützte Tool Mobility-Online (MO), welches von der Stabsstelle Internationales bewirtschaftet wird und aus dem die Kennzahlen zur Umsetzung der Strategie Internationales generiert werden.

Für die Mitarbeitenden der ZHAW stehen je nach Personalkategorie unterschiedliche Austauschprogramme zur Auswahl, wie z. B. das swissnex Personalmobilitätsprogramm für Dozierende und Forschende oder das SEMP, das Fortbildungen und

Job Shadowing/Hospitationen von Hochschulpersonal an einer Partnerhochschule im Ausland fördert. Forschenden stehen mit [Horizon 2020](#), [EUREKA](#) und [Innosuisse](#) weitere Forschungs- und Mobilitätsprogramme offen. Die Grundlage für die Personalmobilität bildet das Reglement Internationale Personalmobilität (3.3.14).

Internationale Hochschulpartnerschaften und Vernetzung

Die ZHAW ist seit Frühling 2017 «[Leading House](#)» für die bilaterale Forschungszusammenarbeit der Schweiz mit Südasien und dem Iran. Sie fördert damit im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) Kooperationen mit den wichtigsten wissenschaftlichen Institutionen in der Region.

Ebenfalls seit Anfang 2017 ist die ZHAW Mitglied der grössten Hochschulvertretung auf europäischer Ebene – der [European University Association EUA](#). Durch die EUA-Vollmitgliedschaft erhält die ZHAW mehr Sichtbarkeit und Gewicht auf europäischer Ebene. So beteiligt sich die ZHAW schon seit längerem an den europäischen Forschungsrahmenprogrammen und engagiert sich in mehreren Initiativen zu Open Science und Open Innovation. Weiter ist sie über die Kammer FH von swissuniversities in [UAS4Europe](#) vertreten.

Die ZHAW bildet zusammen mit der FH Campus Wien und der Hochschule für Angewandte Wissenschaften München das [Internationale Netzwerk von Hochschulen für Angewandte Wissenschaften – INUAS](#). Sie hat den Hochschulverbund 2011 mitbegründet. Die Zusammenarbeit im INUAS fördert die internationale Ausrichtung der beteiligten Partner und beinhaltet neben dem Austausch in der Forschung und in der Lehre auch Bereiche wie Hochschuladministration und Verwaltung.

Weiter ist die ZHAW Teil der [Internationalen Bodensee-Hochschule \(IBH\)](#). Rund 30 Hochschulen aus Deutschland, dem Fürstentum Liechtenstein, Österreich und der Schweiz bilden ein aktives Netzwerk und nutzen Synergien zum gemeinsamen Vorteil, indem Hochschulen, Forschende, Lehrende und Studierende Wissen und Ressourcen austauschen.

Analyse von Standard 3.3 und Ausblick

Internationalisierung ist Teil der strategischen Ausrichtung der ZHAW. Austausch, Mobilität, Lehre und Forschung finden in internationalen Partnerschaften auf der Ebene ZHAW und einzelner Departemente statt.

Die ZHAW ist vergleichsweise gut positioniert, möchte aber die Internationalisierung, insbesondere strategische Partnerschaften und die Förderung internationaler Kompetenzen, noch weiter ausbauen. Um dies gezielt anzugehen, beschloss die Hochschulleitung im Juni 2019, einen Review der Strategie Internationales durchzuführen.

Stärken

- Die ZHAW ist umfassend in den europäischen Hochschulraum integriert und erfüllt die Vorgaben.
- Die ZHAW hat ein grosses und qualitativ hochstehendes Netzwerk an Partnerhochschulen.
- Die Praxisorientierung der ZHAW wird von Incoming-Studierenden und Partnerhochschulen als Pluspunkt gewertet.
- Die Zahl der Outgoing- und Incoming-Studierenden ist hoch.
- Die persönliche Betreuung der Incoming- und Outgoing-Studierenden wird geschätzt.
- Mitarbeitende der ZHAW haben diverse Möglichkeiten für internationalen Austausch.

Herausforderungen

- Die Schere zwischen der Zahl der Outgoing-Studierenden und der Zahl der Incoming-Studierenden ist gross. Dies ist zumindest teilweise auf die hohen Lebenskosten im Grossraum Zürich und hohe Anforderungen an der ZHAW zurückzuführen. Letzteres zeigt sich bei Incoming-Studierenden auch in hohen Failure Rates in einzelnen Studiengängen.
- Die ZHAW positioniert sich international noch zu wenig systematisch als gesamte Institution. Dazu ist auch eine verbesserte Koordination unter den Departementen notwendig.

Ausblick

- Im Rahmen des von der Hochschulleitung beschlossenen Reviews der Strategie Internationales wird das Ressort Internationales drei Szenarien für die neue Strategie erarbeiten.
- Die Betreuung von Incoming-Studierenden wird ausgebaut.
- Die Departemente werden unterstützt, ihre internationalen Partnerschaften gemeinsam auszubauen. Es werden auch vermehrt strategische Partnerschaften auf ZHAW-Ebene angestrebt.
- Es wird ein zusätzliches Modul für Outgoing-Studierende entwickelt, das Interkulturalität, Reflexion und Sensibilität fördert.

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.

Zulassung Bachelor- und Masterstudiengänge

Die Zulassung zu den Bachelorstudiengängen einer Fachhochschule ist im Hochschulförderungsgesetz (HFKG) geregelt: Inhaberinnen und Inhaber einer Berufsmaturität in Verbindung mit einer beruflichen Grundausbildung in einem der Studienrichtung verwandten Beruf oder Inhaberinnen und Inhaber einer eidgenössischen oder eidgenössisch anerkannten Maturität mit mindestens einjähriger Arbeitswelterfahrung (AWE) im entsprechenden Fachgebiet haben prüfungsfreien Zugang zu einem Fachhochschulstudium der Fachbereiche Technik, Wirtschaft und Design (TWD).

Dieser prüfungsfreie Zugang gilt für die Fachbereiche Gesundheit, Soziales und Kunst (GSK) nur eingeschränkt, indem Eignungsabklärungen erlaubt sind. Dies basiert auf «altem» interkantonaalem Recht aus den Jahren 1999 und 2004, auf den sogenannten EDK- und GDK-Profilen. Diese stützen

sich auf entsprechende Beschlüsse der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Gesundheitsdirektorinnen und -direktoren (GDK) sowie auf Beschlüsse der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK).

Über das mittlerweile ausser Kraft gesetzte Fachhochschulgesetz des Bundes haben diese Regelungen Eingang in das HFKG gefunden, in dem ausserdem die Zulassung an die Hochschulen für Inhaberinnen und Inhaber einer Fachmaturität geregelt ist. Die verschiedenen Zulassungsvarianten und Best Practices je nach Fachhochschulbereich und Vorbildung sind in einem [Bericht dargestellt, den die Kammer Fachhochschulen von swissuniversities am 29. Oktober 2015](#) verabschiedet hat. Im Anhang dieses Berichts finden sich auch die alten EDK- und GDK-Profile.

Die Regelungen des Bundes zur Zulassung zum Fachhochschulstudium sowie zur Möglichkeit von Eignungsabklärungen wurden vom Kanton Zürich im Fachhochschulgesetz übernommen und mit einer Zulassungsbeschränkung kombiniert (§ 17 und § 18). So gelten für die Bachelorstudiengänge der Departemente Gesundheit, Angewandte Psychologie und Soziale Arbeit Zulassungsbeschränkungen, die zur Gewährleistung der Qualität der Studiengänge aufgrund fehlender Praktikumsplätze oder Räume beschlossen wurden. Zudem werden auch für die Studiengänge der Angewandten Linguistik im Sinne des GSK-Bereichs Eignungsabklärungen durchgeführt.

Die konkreten Beschränkungen der Studienplätze pro Studiengang erlässt der Regierungsrat des Kantons Zürich auf Antrag des Fachhochschulrates. Diese gelten jeweils für drei Jahre (vgl. Regierungsratsbeschlüsse aus den Jahren [2010](#), [2013](#), [2016](#) und [2019](#)). Die Zulassungsbeschränkungen haben zur Folge, dass in einzelnen dieser Studiengänge die Anzahl Studieninteressierter die Anzahl Studienplätze deutlich übersteigt.

Die ZHAW richtet sich nach diesen übergeordneten rechtlichen Rahmenbedingungen (vgl. § 25 und § 26 der [Rahmenprüfungsordnung ZHAW](#)). Dort wird auch festgehalten, dass die Zulassungsvoraussetzungen und allfällige Aufnahmeprüfungen

(Eignungsabklärungen) in den Anhängen der Studienordnungen präzisiert werden (vgl. [Standard 3.1](#)).

Für die Zulassung sind die Departemente und insbesondere die Studiengangleitungen zuständig, die dabei folgende Reglemente, Richtlinien und Arbeitsanweisungen berücksichtigen:

- [Reglement zur Zulassung, Immatrikulation und Exmatrikulation an der ZHAW](#): Staffelung von Anmeldung, Zulassung und Immatrikulation. Von Bewerbenden mit ausländischem Studienberechtigungsausweis wird ein Nachweis über Sprachkenntnisse in Deutsch mindestens auf dem Niveau C1 verlangt.
- [Richtlinie zur Zulassungsprüfung zum Bachelorstudium](#), inkl. Aufnahmeprüfungen für nicht gleichwertige Studienberechtigungsausweise sowie Prüfung ausländischer Zeugnisse durch das Ressort Lehre. Die ZHAW orientiert sich hierbei wieder am oben erwähnten [Best-Practices-Bericht von swissuniversities](#).
- [Arbeitswelterfahrung \(AWE\) für die Bereiche Technik und Wirtschaft](#). [Best Practice](#): Die ZHAW verweist auch für die Umsetzung der AWE auf die Best Practice von swissuniversities. In der Arbeitsanweisung zur Zulassungsprüfung zum Bachelorstudium ([3.4.06](#)) wird auf die Ausnahmen verwiesen. Solche gelten für den Bachelorstudiengang Angewandte Sprachen, in den Bachelorstudiengängen des Dept. G und für praxisintegrierte Bachelorstudiengänge (PiBS) der Dept. N (LSFM) und T (SoE), bei denen die Arbeitswelterfahrung nicht oder nicht vollständig vor dem Studienbeginn abgeschlossen werden muss.

Für den Bachelorstudiengang Angewandte Sprachen werden statt der Arbeitswelterfahrung vertiefte Sprachkenntnisse vorausgesetzt.

Im Dept. G wird die Anforderung der einjährigen AWE unterschiedlich umgesetzt. Für die Studiengänge Ergotherapie sowie Gesundheitsförderung und Prävention wird vor Aufnahme des FH-Studiums eine zwölfmonatige AWE eingefordert. Für die übrigen Studiengänge reicht vor Studienbeginn der Nachweis einer zweimonatigen AWE. Dies erleichtert den Eintritt in diese Studiengänge und wird

auch von den Betrieben geschätzt, da die Studierenden so zu einem späteren Zeitpunkt noch Praktika absolvieren müssen. Für die Studiengänge Hebamme und Physiotherapie ist hervorzuheben, dass das zehnmonatige Abschlusspraktikum im vierten Jahr als integraler Teil des Studiums zählt und von allen Studierenden – ungeachtet ihrer Vorbildung – absolviert werden muss.

Beim praxisintegrierten Bachelorstudienmodell (PiBS) handelt es sich um ein Pilotprogramm, das im Rahmen eines Massnahmenpakets der Fachkräfteinitiative vom Bund beschlossen wurde (vgl. Art. 5a Abs. 2 [WBF-Zulassungsverordnung](#)). Es erlaubt Fachhochschulen, Absolventinnen und Absolventen einer gymnasialen Maturität ohne AWE in ausgewählten MINT-Studiengängen zuzulassen. Diese Studierenden erwerben die Praxiserfahrung während des Studiums in integrierten Praxisteilen (40 %) in einem Betrieb. Das Studium dauert deshalb vier und nicht drei Jahre. An der ZHAW wird das PiBS-Modell in allen Bachelorstudiengängen des Dept. T (SoE) sowie in Chemie und Biotechnologie des Dept. N (LSFM) angeboten.

Die Eignungsabklärungen werden je nach Studiengang unterschiedlich durchgeführt und sind unterschiedlich selektiv.

Für die Zulassung zu den Masterstudiengängen müssen die Bewerbenden einen fachspezifischen Bachelorabschluss vorweisen. Zudem weisen sie ihre Eignung für den Studiengang anhand der Erfüllung zusätzlicher Anforderungen nach (Eignungsabklärung, Portfolio etc.). Die Studienordnungen und Anhänge zu den Studienordnungen legen Verfahren fest.

Leistungsnachweise für Bachelor- und Masterstudiengänge

Für die Leistungsnachweise sind die Departemente und insbesondere die Leitungen der Studiengänge zuständig, wobei sie ZHAW-weite Vorgaben aus der [Rahmenprüfungsordnung ZHAW](#) (RPO) berücksichtigen (§ 13, § 34). Art, Form und Umfang der Leistungsnachweise sind in den Modul- und Kursbeschreibungen festzuhalten.

Zudem stehen zur besseren Einordnung und Vergleichbarkeit der individuellen Leistungen von Studierenden Einstufungstabellen auf der Basis von Modulnoten gemäss ECTS-Grading Tables für die einzelnen Studiengänge zur Verfügung (vgl. [3.4.08](#) und [3.4.09](#)). Diese Übersicht wird den Studierenden ergänzend zu den Abschlussdokumenten abgegeben (§ 57 RPO, zudem: [ECTS-Leitfaden](#)).

Zulassung und Leistungsnachweise für Weiterbildungen

Auch für die Weiterbildungsangebote sind die [Zulassungsvoraussetzungen](#) und Leistungsnachweise geregelt ([3.1.32](#); [3.1.31](#)) und werden in den Beschreibungen der Angebote transparent kommuniziert. Für CAS-, DAS- und MAS-Weiterbildungen wird ein Hochschulabschluss vorausgesetzt. Es können auch Praktikerinnen und Praktiker mit vergleichbarer beruflicher Kompetenz «sur dossier» durch die Studienleitung zugelassen werden, wenn sich die Befähigung zur Teilnahme aus einem anderen Nachweis ergibt. Für MAS darf die «sur dossier»-Quote 50 % nicht übersteigen. Dazu wird der Hochschulleitung und dem Fachhochschulrat jährlich Bericht erstattet (vgl. [Standard 2.2](#) und [Standard 3.2](#)).

Laufende Analyse der Entwicklung der Studierenden, inkl. Studienverlauf

Die ZHAW verfolgt die Entwicklung der Studierendenzahlen, inkl. Studienverlauf, regelmässig und analysiert auch die Verteilung der verschiedenen Zulassungsausweise.

Wie nachfolgende Abbildung zeigt, verfügen knapp zwei Drittel der Absolventinnen und Absolventen eines Bachelorstudiengangs von 2016 über eine Berufsmaturität. Bei den Zulassungsausweisen gibt es erwartungsgemäss Unterschiede je nach Departement. Die Berufsmaturitätsanteile sind in allen Departementen, zu deren Studiengängen vorangehende berufliche Grundbildungen existieren, hoch. Interessant ist der Unterschied der Anteile der verschiedenen Zulassungsausweise zwischen der Bachelor- und Masterstufe.

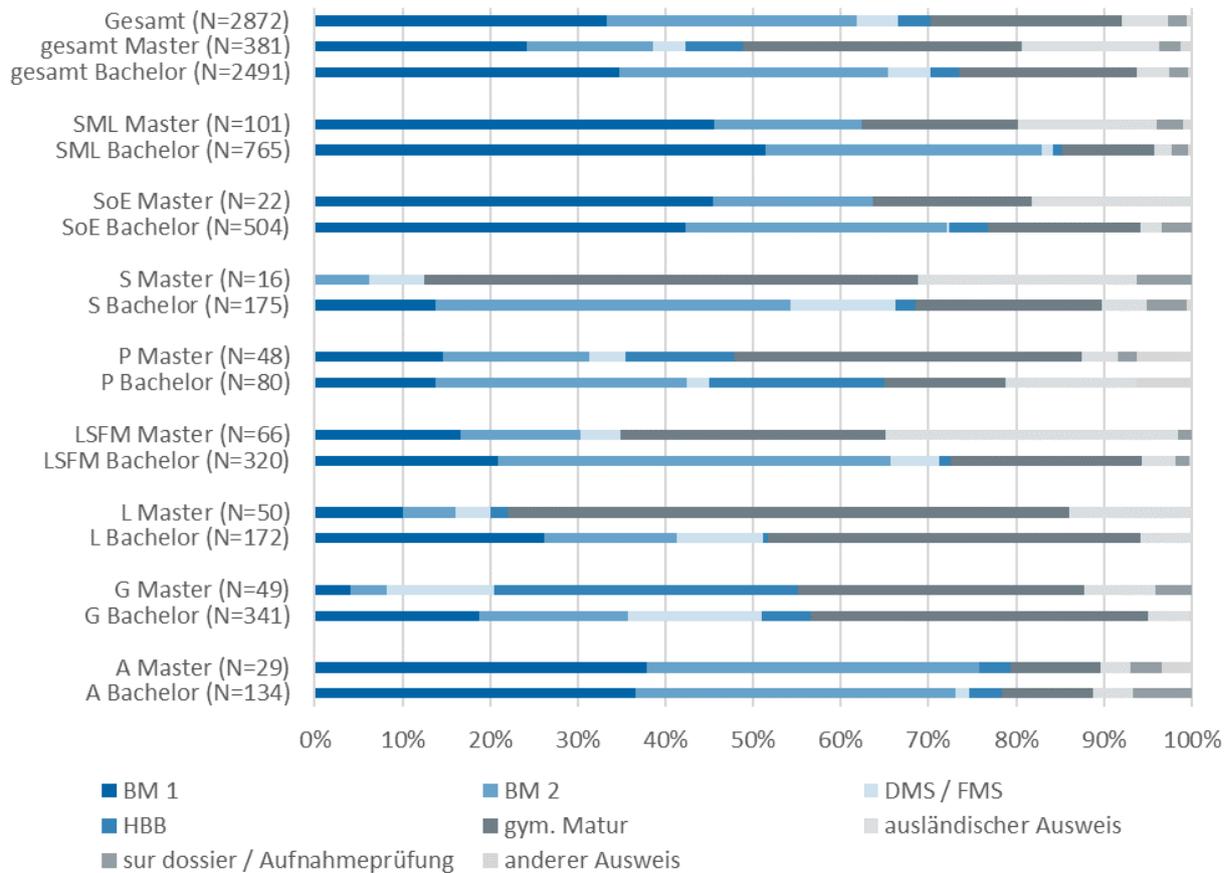


Abbildung 8 Analyse der Zulassungsausweise nach Departement und Studienstufe (Auswertung ZHAW, Daten von F&S, Abschlusskohorte 2016)

Analyse von Standard 3.4 und Ausblick

Die Voraussetzungen und Prozesse zur Zulassung und zu den Leistungsnachweisen für Bachelor- und Masterstudierende sind umfassend geregelt, werden klar kommuniziert und auch umgesetzt. Die ZHAW orientiert sich an den [Best Practices von swissuniversities](#).

In den Studiengängen der Dept. L, P, G und S werden Eignungsabklärungen durchgeführt, für die Bachelorstudiengänge der Dept. P, G und S gelten zusätzlich Zulassungsbeschränkungen. Die Zulassungsbeschränkungen stützen sich auf § 17 und § 18 des Zürcher Fachhochschulgesetzes und werden aufgrund fehlender Praktikumsplätze oder Räume zur Gewährleistung der Qualität der Studiengänge festgesetzt. Die Rahmenbedingungen werden für alle Studiengänge alle drei Jahre

überprüft und die Zulassungsbeschränkungen vom Regierungsrat neu festgelegt. In den vergangenen Jahren wurden die Studienplätze kontinuierlich erhöht. Dazu ist anzumerken, dass für die Studiengänge im Gesundheitsbereich und der Angewandten Psychologie auch an den anderen kantonalen Fachhochschulen Zulassungsbeschränkungen gelten. Hingegen kommen die FHS St. Gallen und die FHNW ohne Zulassungsbeschränkungen in Sozialer Arbeit aus.

Auf der Bachelorstufe verfügen zwei Drittel der Studierenden über eine Berufsmaturität, was das bewusst gepflegte FH-Profil der ZHAW unterstreicht. Auf der Masterstufe ist eine Verschiebung in Richtung höherer Anteile von Personen mit einer gymnasialen Maturität zu beobachten.

Auch für die Weiterbildung sind die Zulassungsvoraussetzungen und die Leistungsnachweise klar geregelt. Die Einhaltung der Zulassungsvoraussetzungen wird regelmässig analysiert und das Monitoring in der Hochschulleitung und dem Fachhochschulrat diskutiert.

Stärken

- Die ZHAW sorgt bei der Zulassung zu Bachelor- und Masterstudiengängen sowie zu Weiterbildungsangeboten für eine konsequente Einhaltung der rechtlichen Vorgaben.
- Die ZHAW beteiligt sich am Pilotprojekt zum praxisintegrierten Bachelorstudium (PiBS) und testet so neue Studienmodelle, inkl. neuer Kooperationsformen mit Betrieben.
- Die Art und Form sowie der Umfang der Leistungsnachweise sind in den Modul- und Kursbeschreibungen enthalten und werden veröffentlicht.

Herausforderungen

- Nicht in allen Fällen gelingt bei den Bachelor- und Masterstudiengängen die Kommunikation über die Leistungsnachweise. Studierende bemängeln, dass ihnen nicht immer klar sei, was, wann und wie geprüft werde.

Ausblick

- Zur Verbesserung der Kompetenzorientierung werden die Module und die Leistungsnachweise weiterentwickelt. Die Verantwortlichen tauschen sich dazu aus und entwickeln gegenwärtig digitale Prüfungsformate.
- Ausländische Reifezeugnisse werden für die Zulassung zum Bachelorstudium gegenwärtig anhand der Empfehlungen von swissuniversities für die universitären Hochschulen geprüft. Eigene Kriterien werden im Sinne des gleichwertigen, aber andersartigen Profils der ZHAW als Fachhochschule erwogen.

4.4 Ressourcen

Für die ZHAW gelten als kantonale Fachhochschule klare rechtliche Grundlagen zur Mittelherkunft und -verwendung. In den vergangenen Jahren war die ZHAW dank des Kantons Zürich als Träger sowie der Beiträge des Bundes und der übrigen Kantone mit ausreichend Mitteln für eine insgesamt adäquate Infrastruktur sowie qualifiziertes und engagiertes Personal ausgestattet.

Die ZHAW verfügt über ein professionelles HR-Management, das zentral organisiert ist. Die ZHAW bietet hochschulgerechte Arbeits- und Anstellungsbedingungen und fördert die Personalentwicklung aller Mitarbeitenden. Damit verbunden sind grosszügige interne und externe Fortbildungsmöglichkeiten. In der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung engagiert sich die ZHAW mittels Kooperationen mit Universitäten für Doktorate an der ZHAW.

Zur Weiterentwicklung des HR-Managements hat die ZHAW ein Kompetenzmodell (CoMo) und ein Laufbahnmodell entwickelt, die beide in Umsetzung sind.

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.

Im [Fachhochschulgesetz \(FaHG\)](#) ist festgehalten, dass der Kanton Zürich den Betrieb, inkl. Räume der ZHAW, mit einem Globalbudget unterstützt. Weiter haftet er als Träger subsidiär für die Verbindlichkeiten der ZHAW (§ 28 FaHG). Der Kanton Zürich kommt für den grössten Anteil des Budgets der ZHAW auf. Bei einem Total von CHF 479 Mio. Erträgen im Jahr 2018 lag der Anteil des Kantons Zürich gemäss Jahresbericht der ZHAW bei 34.2 %. Weitere substantielle Beiträge leisten der Bund (2018: 24.5 %), Dritte (2018: 23.0 % inkl. Entgelte) und andere Kantone (2018: 18.3 %).

Die Bundesbeiträge stützen sich auf das [HFKG](#), in welchem in Art. 41 der Grundsatz der gemeinsamen Verantwortung von Bund und Kantonen festgehalten ist, für den Hochschulbereich ausreichende finanzielle Mittel für eine Lehre und Forschung von hoher Qualität bereitzustellen. Beitragsberechtigte kantonale Universitäten und Fachhochschulen erhalten Finanzhilfen in Form von Grundbeiträgen und Bauinvestitions- und Bau-

nutzungsbeiträgen und können sich um projektgebundene Beiträge (PGB) bewerben (Art. 47 HFKG). Dabei machen die Grundbeiträge den klar grössten Anteil aus. Diese werden aber neu nicht mehr nach einem Preismodell auf Basis festgelegter Beiträge pro Studentin oder Student, sondern mit leistungs-basierten Bemessungskriterien in einem Verteilungsmodell unter allen Fachhochschulen berechnet. Der ZHAW gelingt es regelmässig, bei Ausschreibungen für PGB-Programme Mittel einzuwerben.

Die Beiträge der anderen Kantone stützen sich auf die [Interkantonale Fachhochschulvereinbarung vom 12. Juni 2003 \(FHV\)](#) und die [vereinbarten Jahresbeiträge pro Studentin oder Student und Fachgebiet](#) auf Basis der effektiv eingeschriebenen ECTS-Credits.

Die Erträge Dritter umfassen Gelder für Forschung & Entwicklung von Firmen und NGOs, von Inno-suisse, der EU, des Schweizerischen Nationalfonds (SNF), der Verwaltung des Bundes und anderer Kantone sowie von Gemeinden und Stiftungen. Ebenso sind darin Einnahmen aus der Weiterbildung und aus erbrachten Dienstleistungen sowie weitere Entgelte enthalten.

Auch die Studiengebühren zählen zu den Erträgen Dritter. Ihre Höhe wird vom Regierungsrat festgelegt und betrug gemäss [Verordnung über die Studiengebühren an der Zürcher Fachhochschule](#) im Studienjahr 2018/19 CHF 1'440 für sämtliche Studiengänge auf Bachelor- und Masterstufe pro Jahr.

Die Studiengebühren der ZHAW entsprechen damit in etwa dem Durchschnitt der kantonalen Fachhochschulen, deren Studiengebühren im Bereich von CHF 1'000–2'000 liegen.

Insgesamt haben die Erträge in den letzten zehn Jahren stetig zugenommen (vgl. nachfolgende Abbildung 9, +51 % seit 2009), wenn auch weniger stark als die Anzahl Studierende (+61 % seit 2009).

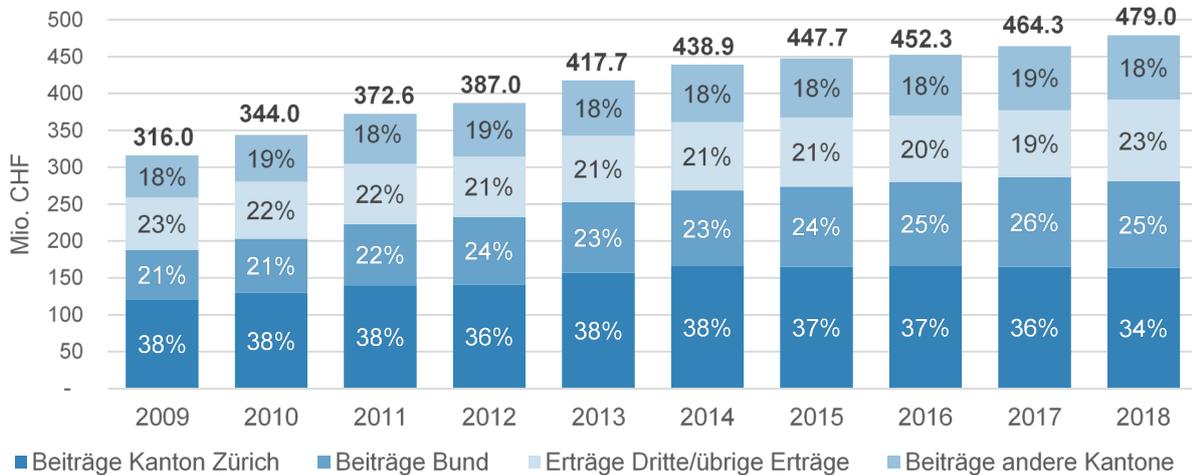


Abbildung 9 Erträge der ZHAW 2009–2018: Beiträge Kanton Zürich, Beiträge Bund, Erträge Dritte/übrige Erträge (Entgelte) und Beiträge andere Kantone (vgl. Jahresberichte ZHAW)

Der Grossteil der Ausgaben wird für das Personal aufgewendet. So entsprach 2018 gemäss Jahresbericht der Personalaufwand gut drei Vierteln (75.2 %) des Gesamtaufwandes. Daneben wurden 17.2 % für Sachaufwand und übrigen Aufwand sowie 7.6 % Aufwand für Liegenschaften ausgewiesen. Aufgeteilt nach Leistungsbereichen gemäss SBFI-Reporting 2018 dominiert mit 57.1 % des Aufwands die Lehre (Bachelor- und Masterstufe). Auf Forschung & Entwicklung entfallen 28.2 %, auf Weiterbildung 10.2 % und auf Dienstleistungen 4.5 %.

ZHAW-intern wird der Ertrag nach einem etablierten Finanzierungsmechanismus auf die Departemente verteilt (vgl. S. 15 Handbuch Finanzen, 4.1.05). So fliessen die Drittmittel aus den Leistungsbereichen Weiterbildung, Dienstleistung sowie Forschung & Entwicklung, inkl. anteilmässigen Grundbeiträgen des Bundes, direkt an die Departemente. Ebenso werden für den Leistungsbereich Lehre die FHV-Pauschalen anderer Kantone, die entsprechenden Grundbeiträge des Bundes sowie die Studiengebühren entsprechend der Anzahl der Studierenden an die einzelnen Departemente transferiert.

Ergänzend kommt ein Anteil aus dem Globalbudget des Kantons Zürich hinzu, wobei es in der Kompetenz des Rektors liegt, das Globalbudget zu verteilen (§ 23 Abs. 2, Bst. c FaHG). Mit dem Globalbudget werden auch die Infrastruktur, das Rektorat, Finanzen & Services und eine strategische Reserve finanziert. Der Rest wird – wie oben erwähnt – auf die Departemente verteilt. Hierbei wird die Lehre (Bachelor- und Masterstufe) auf der Basis von Kostenvorgaben, welche sich am schweizerischen Benchmark orientieren, und der prognostizierten Studierendenzahl finanziert. Weiter werden für die Leistungsbereiche Forschung & Entwicklung, Weiterbildung und Dienstleistung pro Departement spezifische Beiträge entsprechend Deckungsbeitrags- resp. Kostendeckungsvorgaben vereinbart. Dabei wird für Weiterbildung und Dienstleistung eine Kostendeckung von 100 % auf Kostenebene 4 erwartet, d. h. alle Kosten auf Ebene Departement ohne Infrastrukturkosten, Kosten für das Rektorat sowie für Finanzen & Services müssen durch die Einnahmen gedeckt sein.

Zur Gewährleistung einer verlässlichen Finanzierung durch den Kanton Zürich ist die Mittelfristplanung im Rahmen des Konsolidierten Entwicklungs-

und Finanzplans (KEF) massgeblich, der jeweils durch den Regierungsrat an den Kantonsrat überwiesen wird. Dazu erstellt die ZHAW gemäss § 27 des Fachhochschulgesetzes jährlich eine rollende Vierjahresplanung (Entwicklungs- und Finanzplan gemäss den Vorgaben des KEF mit begleitendem Bericht, 2.1.04) und unterbreitet diese dem Fachhochschulrat zur nachfolgenden Überweisung an den Kanton.

Der Konsolidierte Entwicklungs- und Finanzplan des Kantons Zürich dient dem Kanton als Grundlage für die Festlegung von Budget und Steuerfuss, wobei die erste Planungsperiode dem Budget entspricht (vgl. [KEF 2019-2022](#), [Budgetentwurf 2019](#); für die ZHAW vgl. Leistungsgruppe 9710 S. 316–318). Der Kantonsrat genehmigt darauf abgestützt und gekoppelt an die aufgeführten Leistungsziele jährlich das kantonale [Budget](#) für das nächste Jahr.

ZHAW-intern wird jeden Herbst unter Einbezug der Departemente eine Fünfjahresplanung erstellt. So werden bspw. im Jahr 2019 das Budget 2020 und eine provisorische KEF-Planung KEF 2021–2024 erstellt. Dieser Planungsprozess beinhaltet auch qualitative und strategische Elemente. Die provisorische KEF-Planung der ZHAW (Beispiel KEF 2021–2024) wird im Frühling des Folgejahres (Beispiel Jahr 2021) auf Basis der Vorgaben des Kantons Zürich zentral durch Finanzen & Services justiert. Neue Erkenntnisse u. a. aus den Planungsvorgaben des Kantons fliessen ZHAW-intern wiederum im nächsten Planungszyklus in die internen Planungsvorgaben ein.

Die Mittelfristplanung des Bundes zur Förderung von Bildung, Forschung und Innovation (BFI) erfolgt im Rahmen von zeitlich aufeinanderfolgenden und auf die Legislaturperiode abgestimmten Botschaften. Derzeit befindet sich die [BFI-Botschaft 2021–2024 in Vorbereitung](#) und wird dem Parlament voraussichtlich im Februar 2020 überwiesen. In der BFI-Botschaft legt der Bundesrat Ziele und Massnahmen der neuen Förderperiode fest und beantragt die grundlegende Bundesfinanzierung des BFI-Systems. Die definitive Budgetfreigabe erfolgt aber wie im Kanton Zürich durch das Parlament unter Berücksichtigung der Schuldenbremse auf der Basis eines jährlichen erstellten [Voranschlags](#)

mit integriertem Aufgaben- und Finanzplan für die jeweils nachfolgenden drei Jahre.

Der Umgang mit den Finanzen ist im [Finanzreglement der ZHAW](#) festgehalten. Über die verwendeten Mittel findet ein umfassendes Reporting und Controlling statt (vgl. [Standard 2.1](#)). Die Jahresrechnung wird von der Finanzkontrolle des Kantons Zürich geprüft und der Revisionsbericht wird jeweils im [Jahresbericht](#) publiziert, der von der obersten Instanz – dem Kantonsrat – als Geschäftsbericht genehmigt wird. Wichtig sind auch die Reportings zuhanden des Bundes, sei es zuhanden des SBFI oder des BFS (vgl. [Standard 2.2](#)).

Gestützt auf ein Reglement zum Risikomanagement an der ZHAW ([4.1.11](#)) und ein internes Kontrollsystem (IKS) ([4.1.12](#)) erstellt die ZHAW zur systematischen Identifikation, Einschätzung und Überwachung wie auch zur Vermeidung und Verminderung von ZHAW-weiten Risiken jährlich einen Risikomanagementbericht, inkl. Risikoinventar.

Die ZHAW verfügt über eine modern organisierte [Hochschulbibliothek](#), die an allen drei Standorten, Winterthur, Zürich und Wädenswil, mit eigenen Räumen präsent ist. Als Mitglied des [NEBIS-Verbundes](#) ermöglicht sie den Zugang auf Bestände anderer Hochschulen (u. a. ETH, Universität Zürich). Gemäss der [Bibliothekspolicy ZHAW](#) und der [Bibliotheksstrategie](#) bietet die Hochschulbibliothek ein grosses Medienangebot an, unterstützt Forschende und Studierende bei der Recherche und stellt eine attraktive Lern- und Forschungsinfrastruktur zur Verfügung.

Die Hochschulbibliothek setzt sich u. a. im Zusammenhang mit Open-Science-Bestrebungen für die Förderung von Open-Access-Publikationen ein (vgl. [Open Access Policy](#) und Richtlinie, [4.1.16](#)) und beteiligt sich an Projekten zum Forschungsdatenmanagement. Im Bereich von Open Education hat die Hochschulbibliothek zusammen mit «ZHAW digital» eine Policy entwickelt, dies vor allem auch mit Blick auf die vermehrte Schaffung von Online-Angeboten in der Lehre und Weiterbildung (vgl. [Open Education Resources Policy](#)).

Schliesslich ist **Information & Communication Technology (ICT)** für die Bereitstellung, den Betrieb und die laufende Weiterentwicklung der zentralen Informations- und Kommunikationsinfrastruktur zuständig. Für die Umsetzung der **Hochschulstrategie 2015–2025** entwickelt ICT innovative Lösungen zur Digitalisierung von Prozessen (vgl. **Funktionale ICT-Strategie**). Die ICT-Sicherheit und Informationssicherheit (vgl. **Policy Informationssicherheit ZHAW**) sowie die allgemeine Sicherheit an der ZHAW sind im Stab F&S angesiedelt.

Analyse von Standard 4.1 und Ausblick

Als kantonale Fachhochschule gelten für die ZHAW klare rechtliche Grundlagen zur Mittelherkunft und -verwendung. In den vergangenen Jahren verfügte die ZHAW dank des Kantons Zürich als Träger sowie der Beiträge des Bundes und der übrigen Kantone über ausreichend Mittel für qualifiziertes und engagiertes Personal sowie eine insgesamt ausreichende Infrastruktur. Hochschulbibliothek und ICT haben einen hohen Standard.

Die ZHAW hat den Wechsel auf die neue Finanzierung gemäss HFKG aufgrund vorhandener Erfahrungswerte, einer umsichtigen Planung und etablierter interner Finanzierungsmechanismen erfolgreich vollzogen.

Stärken

- Die ZHAW verfügt mit dem Kanton Zürich über einen verlässlichen Träger und intern über gut etablierte Planungs- und Verteilungsprozesse.
- Die Hochschulbibliothek bietet Zugang zu einem breiten Medienangebot und unterstützt Mitarbeitende und Studierende bei der Recherche. Sie engagiert sich zudem für Open Science und Open Education.
- Die Bauten und ICT sind auf modernem Stand. Diverse neue Infrastrukturprojekte sind in Umsetzung resp. in Planung.

Herausforderungen

- Die Räume sind an allen drei Standorten knapp, was die zukünftige Entwicklung gefährdet.
- Die Räume und Verpflegungsmöglichkeiten werden von den Weiterbildungsteilnehmenden vielfach als ungenügend beurteilt.
- Noch sind die Möglichkeiten moderner Lehrformen, die weniger Räume beanspruchen, nicht ausgeschöpft.

Ausblick

Die Finanzierung der strategischen Ziele der ZHAW ist kurz- bis mittelfristig im Rahmen der strategischen Planung seitens des Kantons Zürich wie auch seitens des Bundes ausreichend abgedeckt.

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.

Für das Personal der ZHAW gilt grundsätzlich das Personalrecht des Kantons Zürich (**Personalgesetz des Kantons Zürich (PG)**, **Personalverordnung zum Personalgesetz ZH (PVO)** und **Vollzugsverordnung zum Personalgesetz ZH (VVO)**), wobei, soweit dies für eine Hochschule erforderlich ist, abweichende

Bestimmungen gelten. So finden sich die wichtigsten Bestimmungen für das Hochschulpersonal der ZHAW in den §§ 12–16 des **Fachhochschulgesetzes (FaHG)** sowie in der **Personalverordnung der Zürcher Fachhochschule (PVF)**. Da diese Grundlagen aufgrund verschiedener Entwicklungen im Hochschulbereich Anpassungsbedarf aufweisen, lancierte der Fachhochschulrat ein Projekt zum Neuerlass der PVF. Dies erfordert auch eine Anpassung des Fachhochschulgesetzes, da insbesondere die vorgesehene Neuordnung der Personalkategorien auf formeller Gesetzesstufe zu regeln ist. Auf der Basis der **Ermächtigung des Regierungsrates** führte die Bildungsdirektion des Kantons Zürich vom 25. September 2018 bis zum 21. Dezember 2018 eine **Vernehmlassung** durch. Da der Anpassungsprozess noch immer am Laufen ist

(vgl. [Antrag des Regierungsrates vom 18. Dezember 2019](#) zur Anpassung des Fachhochschulgesetzes; Personal der Zürcher Fachhochschulen), wird nachfolgend die aktuelle Situation beschrieben.

Aktuell gibt es an der ZHAW vier Personalkategorien: a) die Dozierenden, b) die Lehrbeauftragten mit befristeter Anstellung, c) die Assistierenden und die wissenschaftlichen Mitarbeitenden sowie d) das administrative und technische Personal (§ 12 FaHG). Die Aufgaben des Personals in den verschiedenen Kategorien sind in § 13 des FaHG beschrieben und werden in der PVF weiter präzisiert (§ 11 für Dozierende; § 23 für Lehrbeauftragte und § 27 für Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende). Professorinnen und Professoren stellen keine eigene Personalkategorie dar, sondern haben einen Titel inne, der auf Antrag der Hochschulleitung vom Fachhochschulrat verliehen wird. Dazu müssen personelle Kriterien erfüllt sein und eine Professorenstelle muss zur Verfügung stehen (vgl. [Reglement über den Titel der Professorin oder des Professors an der Zürcher Fachhochschule](#), [Reglement ZHAW zur Verleihung des Professorentitels ZFH](#), inkl. [Anhang](#)).

Die Professorenstellen sind auf ein Drittel der angestellten Dozierenden in Vollzeitäquivalenten limitiert (§ 15 [Reglement Prof-Titel ZFH](#)). Diese Quote wird vom Fachhochschulrat festgelegt und regelmässig überprüft. Innerhalb dieser Quote werden neue Professorenstellen nur genehmigt, wenn die Professorenstelle die Entwicklung, Führung und Weiterentwicklung eines für das Departement bedeutenden Lehr- und Forschungsgebietes voranbringt (vgl. Positionskriterien des [Anhangs](#)). Auf der individuellen Ebene müssen mehrere personelle Kriterien erfüllt sein wie eine überdurchschnittliche Qualifikation im entsprechenden Fachgebiet, eine hochschuldidaktische Qualifikation und mehrjährige Berufserfahrung im betreffenden Fachgebiet. Dies soll gewährleisten, dass Professorinnen und Professoren an der ZHAW im «doppelten Kompetenzprofil», d. h. sowohl in der Lehre als auch in der Forschung und/oder Praxis, tätig sind.

Innerhalb des rechtlichen Rahmens ist an der ZHAW im Personalbereich die [HR Strategie 2025](#) für die laufende Periode der Hochschulstrategie

2015–2025 und der Qualitätsstrategie 2015–2025 das massgebliche Dokument. Die HR-Strategie 2025 nimmt ausserdem Bezug auf die [Diversity-Policy](#) (vgl. [Standard 2.5](#)) und orientiert sich extern an gesellschaftlichen Trends für die Arbeitswelt wie Konnektivität, Wissenskultur, Individualisierung, Digitalisierung, Demographie und #NewWork.

Die HR-Strategie 2025 hat zum Ziel, «auf dem (inter-)nationalen Arbeitsmarkt die ZHAW als attraktive Arbeitgeberin für leistungsorientierte, verantwortungsvolle, sozial kompetente und veränderungsbereite Mitarbeitende» zu positionieren. «Darüber hinaus sollen Anstellungs- und Arbeitsbedingungen zur Vereinbarung von beruflichen und privaten Verpflichtungen gefördert werden, die Personalplanung, -gewinnung und -entwicklung mithilfe eines strategieorientierten Kompetenzmodells und eines darauf ausgerichteten Weiterbildungsangebots erfolgen, Mitarbeitende für die digitale Transformation befähigt sowie die Führungskompetenzen weiterentwickelt werden, damit Führungskräfte auf jeder Stufe über die erforderlichen Kompetenzen, Motivationsfähigkeit und ein konstruktives Konfliktverhalten verfügen ...»

Vor diesem Hintergrund werden nachfolgend die wesentlichen Konzepte, Richtlinien und Reglemente zur Qualifikation, Rekrutierung und regelmässigen Evaluation des Hochschulpersonals aufgeführt und kurz erläutert:

- ZHAW-Kompetenzmodell CoMo ([4.2.11](#)): Die Personalprozesse der ZHAW orientieren sich an Kompetenzen, wozu 2015–2016 ein auf die Hochschulstrategie 2015–2025 ausgerichtetes Kompetenzmodell (CoMo) erarbeitet wurde. Dessen Umsetzung ist noch nicht abgeschlossen. Es ist vorgesehen, dass es sowohl bei der Rekrutierung (Stellenbeschreibung) als auch bei der Mitarbeitendenbeurteilung und -entwicklung zum Tragen kommt. Das Kompetenzmodell beinhaltet Fach-, Methoden-, Führungs- sowie Selbstführungs- und Sozialkompetenzen und weist damit auch klare Anknüpfungspunkte zum [Kompetenzmodell der kantonalen Verwaltung](#) auf. Die für das Profil der ZHAW notwendigen Anwendungs- und Praxiskompetenzen sind Teil

der Fachkompetenzen, wobei für Dozierende sowie Professorinnen und Professoren in der Regel 5 Jahre Arbeitserfahrung ausserhalb einer Hochschule verlangt sind (vgl. bspw. Weisung HR SML 4.2.13; Dept. S: Schlüsselfunktionen, Beschreibung der Anforderungsprofile 4.2.14 oder [Reglement Titel Prof. ZFH](#)). Unter den Methodenkompetenzen werden ebenfalls fachhochschulspezifisch übergeordnet Kreativität & Innovation, Didaktik, Problemlösung, Wissenschaft & Forschung, Mehrsprachigkeit sowie Inter- & Transdisziplinarität aufgeführt, die dann ihrerseits wieder in vier Stufen unterteilt sind. Von Personen, die in der Lehre aktiv sind, wird eine hochschuldidaktische Qualifikation erwartet (vgl. Rahmenkonzept Erwerb und Nachweis hochschuldidaktischer Qualifikation ZFH, 4.2.15).

- Rekrutierungsrichtlinie (4.2.16): In der Rekrutierungsrichtlinie ist der Prozess der Rekrutierung je nach Personalkategorie und Führungsstufe definiert (vgl. [Reglement Aufbauorganisation](#)). In allen Fällen wird eine Stellenbeschreibung (4.2.17) erstellt. Für die oberen Führungsstufen werden Findungskommissionen eingesetzt, deren Zusammensetzung geregelt ist (Zusammensetzung Findungskommission, 4.2.18). Die Rekrutierung der Mitglieder der Hochschulleitung liegt in der Zuständigkeit des Fachhochschulrates, der ebenfalls eine Findungskommission einsetzt. Bei Rekrutierungsprozessen gilt auch der Grundsatz aus der [Diversity-Policy](#): «Bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitender aller Personalkategorien achtet die ZHAW auf die Wahrung der Chancengleichheit und bezieht Diversity- und Gender-Kompetenz als einen relevanten Qualifikationsfaktor mit ein.» (vgl. [Standard 2.5](#)).
- [Reglement zum Beurteilungssystem für alle Mitarbeitenden der ZHAW \(4.2.19\)](#): Das Beurteilungssystem der ZHAW besteht aus einem Feedback- und Beurteilungszyklus sowie einem Entwicklungszyklus. Der Feedback- und Beurteilungszyklus für die Mitarbeitenden umfasst ein Jahr, beginnt mit einer gegenseitigen Erwartungsklä rung und Zielvereinbarung und endet mit dem Feedback- und Beurteilungsgespräch (FBG). Der Entwicklungszyklus ist längerfristig

angelegt und fokussiert auf die persönliche Entwicklungsplanung (PEP) der Mitarbeitenden (mehr dazu findet sich unter [Standard 4.3](#)). Das Feedback- und Beurteilungsgespräch ist eine Leistungs- und Verhaltensbeurteilung im Sinne des kantonalen Personalrechts und relevant für individuelle Lohnerhöhungen. Dabei stehen in einem Soll-Ist-Vergleich die Aufgaben, die Arbeitsziele und -ergebnisse sowie das Verhalten im Mittelpunkt.

Die Departemente können die Prozesse weiter spezifizieren. So fliessen die Ergebnisse aus der Lehrevaluation zu einzelnen Dozierenden und Lehrbeauftragten unterschiedlich in die persönlichen Feedback- und Beurteilungsgespräche (FBG) ein. Gewisse Departemente haben Soll-Werte für die Gesamtbeurteilung durch die Studierenden festgelegt, die bei Nichterreichen thematisiert werden und Massnahmen zur Verbesserung als Folge haben. Rund um das Beurteilungssystem der ZHAW stehen mehrere unterstützende Dokumente wie Formulare (4.2.20) und eine Wegleitung zum Beurteilungssystem (4.2.21) zur Verfügung.

Human Resources begleitet und unterstützt Vorgesetzte in Führungsfragen und ist Dialogpartnerin und Beraterin für individuelle, arbeitsrechtliche und soziale Fragen sowie in Konfliktfällen. Mitarbeitende können sich in Konfliktfällen zudem an eine interne Beratungsstelle von Human Resources wenden. Des Weiteren können sie sich seit Anfang 2019 durch eine «externe unabhängige Ansprechstelle für Mitarbeitende in Konfliktfällen» beraten lassen (4.2.22; [Reglement Unabhängige Ansprechstelle an der ZHAW](#)).

Mitarbeitende haben Zugang zu weiteren Beratungsstellen. Eine Übersicht dazu findet sich auf dem Intranet (vgl. 4.2.24). Bei beruflichen oder auch persönlichen Krisensituationen sind die ersten fünf Beratungssitzungen im Rahmen einer psychologischen Beratung und von Coachings unentgeltlich. Auch bei Verdacht auf Diskriminierung, Mobbing und sexuelle Belästigung gibt es eine Anlaufstelle, ebenso zu Fragen der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie (vgl. [Standard 2.5](#)).

Ebenso gibt es Unterstützung in studienrelevanten Fragen bei chronischen Krankheiten oder Behinderungen sowie ein Case Management bei Langzeitabwesenheiten.

Für ein Monitoring der Mitarbeitendenzufriedenheit und der Identifikation mit der ZHAW findet seit 2014 alle zwei Jahre an der gesamten ZHAW eine Mitarbeitendenbefragung statt (B02.26, vgl. Zusammenstellung unter Standard 2.2). Die Ergebnisse werden breit diskutiert und, wo nötig und möglich, werden Verbesserungsmaßnahmen lanciert. Insgesamt erreicht die Mitarbeitendenzufriedenheit für die gesamte ZHAW mit 4.8 auf einer Skala von 1 bis 6 einen guten Wert, wobei die Werte in den Departementen von 5.2 bis 4.1 streuen.

In Ergänzung wird ein internes HR-Reporting zur Personalstatistik, Personalfuktuation und zu Stunden-/Arbeitszeitauswertungen gemacht. Die führt ZHAW regelmässig den Selbsttest zur Lohngleichheit für Frauen und Männer (Logib) durch, wobei die ZHAW gut abschneidet (vgl. Standard 2.5).

Analyse von Standard 4.2 und Ausblick

Die ZHAW verfügt über ein professionelles HR-Management mit klar definierten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, das zentral organisiert ist. Die Anstellungsbedingungen des Personals an der ZHAW sind als Teil des kantonalen Personals gut, insbesondere auch betreffend Pensionskasse. Die ZHAW ist eine moderne und soziale Arbeitgeberin und setzt sich für Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf ein.

Das ZHAW-Kompetenzmodell CoMo adressiert und konkretisiert die fachhochschulspezifischen Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeitenden sämtlicher Personalkategorien und ist auf die Ziele der Hochschulstrategie abgestimmt. Als solches kann es für die gesamten Personalprozesse von der Rekrutierung über die jährliche Beurteilung bis zur Personalentwicklung angewendet werden. Dies ist mit einigen Umstellungen verbunden, wobei die Departemente das Modell als Grundlage in der Ausgestaltung ihrer Personalprozesse nutzen. Die ZHAW verfügt über grosszügige interne und

externe Fortbildungsmöglichkeiten (vgl. Standard 4.3).

Stärken

- An der ZHAW arbeiten gut qualifizierte und engagierte Mitarbeitende, welche die ZHAW als attraktive Arbeitgeberin wahrnehmen.
- Die Prozesse und Zuständigkeiten im HR-Management sind definiert und transparent.
- Die Abteilung Human Resources bietet den Departementen und dem Rektorat professionelle Unterstützung und sorgt für eine einheitliche Anwendung der ZHAW-weiten Regelungen.
- Die Professorentitel sind an hohe Qualitätsansprüche geknüpft und werden selektiv vergeben. Dies verleiht dem Titel einen hohen Stellenwert.
- Die regelmässige Mitarbeitendenbefragung zeigt insgesamt hohe Zufriedenheitswerte.

Herausforderungen

- Das hochschul- und strategiespezifische Kompetenzmodell CoMo ist erst teilweise umgesetzt und zeigt noch nicht die ganze Wirkung.
- Das Feedback- und Beurteilungsgespräch (FBG) wird von Mitarbeitenden und Vorgesetzten teilweise als wenig zielführend wahrgenommen.
- Das Dokument für die Zielvereinbarung und das Feedback- und Beurteilungsgespräch (FBG) wird als benutzerunfreundlich eingeschätzt.
- Die limitierten und selektiv vergebenen Professorentitel gestalten die Rekrutierung und Laufbahnentwicklung von hochqualifizierten Dozierenden herausfordernd.
- Dozierende aus einzelnen Departementen kritisieren, dass den Beurteilungen der Studierenden zu viel Gewicht beigemessen werde.

Ausblick

- Die Abteilung Human Resources engagiert sich für die weitere Professionalisierung des Consultings der Departemente.
- Der Prozess für die Zielvereinbarung und das Feedback- und Beurteilungsgespräch wird digitalisiert und weiterentwickelt.
- Die Umsetzung der neuen Personalverordnung der Zürcher Fachhochschule wird vorbereitet.
- Die Umsetzung des Kompetenzmodells CoMo in den Departementen erfolgt schrittweise.

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.

Seit Juli 2018 gilt an der ZHAW ein [Rahmenkonzept Personalentwicklung ZHAW](#), das sich auf die Qualitätsstrategie 2015–2025, die Hochschulstrategie 2015–2025 und das ZHAW-Kompetenzmodell CoMo stützt (4.2.11, vgl. Standard 4.2). Das Rahmenkonzept gilt für alle ZHAW Mitarbeitenden. Die Personalentwicklung hat den Aufbau von Kompetenzen sowie die Persönlichkeitsentwicklung zum Ziel. Dabei werden sowohl der Bedarf seitens ZHAW (z. B. Richtlinie Didaktikunterstützung an der ZHAW 4.3.02) als auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigt. Personalentwicklung findet insbesondere auch in der täglichen Arbeit statt und ist gleichermaßen Aufgabe der Organisation, der Führungspersonen und der Mitarbeitenden.

Zentraler Teil des Rahmenkonzepts Personalentwicklung ZHAW ist ein neues Laufbahnmodell.

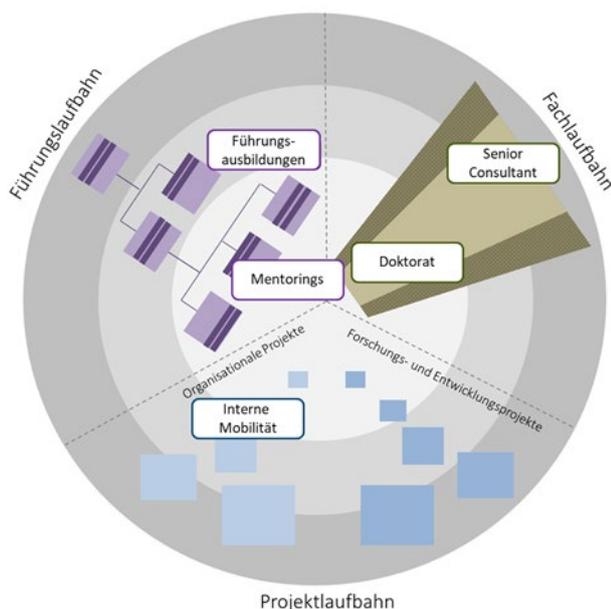


Abbildung 10 ZHAW-Laufbahnmodell

Das Modell umfasst drei Laufbahntypen: eine Führungslaufbahn, eine Fachlaufbahn und eine Projektlaufbahn. Es zeigt insbesondere auch Laufbahnperspektiven für das administrativ-technische Personal und das sogenannte Third-Space-Personal auf. Auch für das wissenschaftliche Personal werden deutlich mehr Optionen sichtbar.

Das auf das Laufbahnmodell abgestützte Personalentwicklungsmodell deckt mit On-Boarding, Arbeitszyklus (ordentliche Anstellung) und Off-Boarding den gesamten Anstellungsprozess ab, auch in dem Bewusstsein, dass ein guter Start wie auch eine angemessene Trennung wichtig für die Produktivität der Mitarbeitenden und für den Ruf der ZHAW als Arbeitgeberin sind. Der Fokus der Personalentwicklung liegt bei den ordentlichen Anstellungen. Drei Ziele werden verfolgt: Nachwuchsförderung, Führungskräfteentwicklung und -förderung sowie laufende Qualifizierung von Mitarbeitenden mittels Kompetenzaufbau und -förderung.

Nachfolgend werden die drei Ziele, inkl. der wichtigsten Umsetzungsmassnahmen, dargestellt.

Nachwuchsförderung

Die Nachwuchsförderung zielt auf die Qualifizierung von Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteigern aller Personalkategorien für eine Laufbahn sowohl innerhalb des Hochschulsystems als auch ausserhalb in Wirtschaft und Gesellschaft ab. In diesem Rahmen ist auch das Mentoringprogramm Frauen für Führungspositionen - mentoring fff (2.5.05) einzuordnen. Es ist ein Instrument der Zürcher Fachhochschule zur Nachwuchsförderung und möchte qualifizierte Frauen motivieren, eine Führungsfunktion anzustreben.

Ein wichtiges Nachwuchsförderungsinstrument ist auch die Förderung von Doktoraten, wobei Doktorate auch für die Leistungsbereiche Forschung & Entwicklung sowie Lehre wichtig sind. Für Leitungspositionen und für die Lehre in Masterstudiengängen werden promovierte Expertinnen und Experten benötigt. Ebenso braucht es in der Forschung & Entwicklung Personen, die auf hohem methodischem Niveau praxisrelevante Fragestellungen bearbeiten und weitere Nachwuchskräfte ausbilden

können. Vor diesem Hintergrund und angesichts des fehlenden Promotionsrechts an Fachhochschulen setzt sich die ZHAW dafür ein, dass Promotionen in Partnerschaft mit Universitäten erlangt werden können. So gibt es insbesondere für die Förderung von Doktorierenden in institutionalisierten Doktoratsprogrammen ein **Konzept**. In diesem Konzept sind verschiedene Doktoratstypen und deren Finanzierung charakterisiert. Wichtig sind dabei insbesondere die «Career Starters», d. h. in der Regel durch Drittmittel finanzierte Assistierende, und die «Experienced Academics», d. h. meist wissenschaftliche Mitarbeitende, die an der ZHAW angestellt sind und an einer Dissertation arbeiten.

Das Konzept legt auch Eckwerte fest, wie z. B. die Anforderung, dass in institutionalisierten Doktoratsprogrammen eine paritätisch zusammengesetzte Kommission aus Mitgliedern der Fachhochschulen und der Universität gebildet wird. In der Regel entscheidet diese Kommission über die Aufnahme in das Doktoratsprogramm und sie ist auch für die Sicherstellung der Qualität der PhD-Projekte verantwortlich. Ebenfalls soll die Betreuung der einzelnen Doktorierenden gemeinsam durch Professorinnen oder Professoren der Partner-Universität und der ZHAW erfolgen. Die Widerstände von universitären Hochschulen, FH-Masterabsolventinnen und -absolventen als Doktorierende zuzulassen und/oder FH-Dozierende als gleichberechtigte Betreuer anzuerkennen, sind teilweise noch gross. Derzeit ist die ZHAW an sieben institutionalisierten Doktoratsprogrammen beteiligt, die durch Mittel der Projektgebundenen Beiträge (PgB) finanziert werden (vgl. **Anhang des Konzepts**). Insgesamt gab es 2017 an der ZHAW 133 Doktorierende.

Betreffend Finanzierung der Doktorierenden empfiehlt das Konzept eine gewisse Harmonisierung, da die derzeit stark unterschiedlichen Entschädigungen als unfair empfunden werden. Für die Anstellungen wird auf die Richtlinie Anstellungsbedingungen Doktorierende (**4.3.04**) verwiesen.

Führungskräfteentwicklung und -förderung

Führungskräfte, inkl. potenziellen und künftigen Führungskräfte, werden unterstützt, Führungskompetenzen aufzubauen. «Unter Führung versteht die ZHAW nicht ausschliesslich die klassische Linien-

Führung, sondern auch die laterale und projektorientierte Führung, z. B. durch Stabsleiterinnen und -leiter, Leiterinnen und Leiter von Gremien und Arbeitsgruppen und Projektleiterinnen und -leiter.» (vgl. **Rahmenkonzept Personalentwicklung**, S. 6).

Verschiedene Massnahmen stehen für die Führungskräfteentwicklung zur Verfügung: On-Boarding für Führungskräfte, Self-Assessment für Führungskräfte, Leadership & Management-Seminare, ZHAW-Führungsausbildung, Intervision, externe Weiterbildung und ein Coaching-Pool für Führungskräfte. Erwähnenswert sind insbesondere die ZHAW-Führungsausbildung und das On-Boarding für Führungskräfte. Das On-Boarding besteht aus drei Schwerpunkten: einer Welcome-Veranstaltung mit dem Rektor, einer Einführung zur «Führung in Expertenorganisationen» durch den Leiter HR sowie ein Halbtage zu «Finanzielle und personelle Führung an der ZHAW» durch den Verwaltungsdirektor. Die ZHAW-Führungsausbildung besteht aus Modulen, welche sich über den Zeitraum von ungefähr 18 Monaten verteilen.

Laufende Qualifizierung von Mitarbeitenden: Kompetenzaufbau und -förderung

Das dritte Ziel der Personalentwicklung besteht darin, motivierte und kompetente Mitarbeitende zu beschäftigen und zu halten. Dafür sind eine laufende Qualifizierung der Mitarbeitenden und ein kontinuierlicher Kompetenzaufbau resp. eine kontinuierliche Kompetenzentwicklung notwendig.

Die persönliche Entwicklungsplanung (PEP) kann als Teil des Feedback- und Beurteilungsgesprächs (FBG) oder bei anderen Gelegenheiten von der oder dem Mitarbeitenden initiiert werden. Für das administrative und technische Personal, Third-Space-Mitarbeitende sowie für ältere Mitarbeitende wurden dafür spezifische Massnahmen an der ZHAW erarbeitet (vgl. Richtlinie interne Mobilität, **4.3.05**; Richtlinie Senior Consultant, **4.3.06** und Arbeitsanleitung Job Enlargement/Job Enrichment, **4.3.07**). Diese sind Teil der Umsetzung des Rahmenkonzepts Personalentwicklung ZHAW.

Mitarbeitende haben für die individuelle Weiterentwicklung Zugang zu einem umfassenden internen Fortbildungsprogramm, werden zeitlich und/oder finanziell bei Fort- und Weiterbildungen unterstützt

(Reglement Fortbildung, 4.3.08) und können sich an internationalen Mobilitätsprogrammen beteiligen (vgl. Standard 3.3).

Das interne Fortbildungsprogramm (IFP, 4.3.09) umfasst über 100 Fortbildungsangebote. Viele davon werden von ZHAW-Expertinnen und -Experten konzipiert und durchgeführt. Die Fortbildungen sind in sechs Themenfeldern gruppiert: Didaktik, Wissenschaft und Forschung, Führung und Wirtschaftlichkeit, Kommunikation und Zusammenarbeit, Selbstmanagement und Sprache. Ein weiterer Bestandteil des Fortbildungsprogramms sind Informatik-Schulungen und Kurse zu weiteren Themen. Zudem haben Mitarbeitende Zugang zum «Mentoring Pro Diversity»-Programm (vgl. Standard 2.5).

Analyse von Standard 4.3 und Ausblick

Mit dem ZHAW-Laufbahnmodell, das für alle Mitarbeitenden Laufbahnentwicklungen aufzeigt und das an das fachhochschulspezifische Kompetenzmodell CoMo gekoppelt ist, verfügt die ZHAW über ein modernes Personalförderungsmodell. Es werden darin auch Entwicklungsmöglichkeiten für die im Zuge der Professionalisierung der Fachhochschulen wachsende und wichtiger werdende Gruppe des Third-Space-Personals sowie des administrativen und technischen Personals vorgezeichnet. Mittlerweile liegen zur Personalentwicklung des administrativen und technischen Personals sowie des Third-Space-Personals auch spezifische Fördermassnahmen vor. Das Dept. S hat ein Konzept für die Personalentwicklung des administrativen und technischen Personals ausgearbeitet (4.3.10).

Weitere für Fachhochschulen wichtige Themen werden mit zwei zusätzlichen Schwerpunkten des Rahmenkonzepts Personalentwicklung ZHAW adressiert: die Förderung des Aufbaus von Führungskompetenzen und die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Auf diese Weise werden Führungspersonen, die aus einer Fachlaufbahn kommen und neu Führungsverantwortung übernehmen, zielführend unterstützt. Ebenso engagiert sich die ZHAW mittels Kooperationen mit Universitäten für Doktorate an der ZHAW, um einen

Teil der Nachwuchsfachpersonen für Fachhochschulen auszubilden.

Stärken

- Die ZHAW verfügt über ein umfassendes Laufbahnmodell für alle Personalkategorien, inkl. administratives und technisches Personal und Third-Space-Personal. Dessen Umsetzung bietet grosse Chancen.
- Das interne Kurs- und Weiterbildungswesen ist umfangreich und externe Fortbildungen/Besuche von Konferenzen etc. werden unterstützt.
- Neue und künftige Führungskräfte können in einer internen Weiterbildung spezifische Kompetenzen in Führung aufbauen.
- Doktorate an der ZHAW werden mittels Kooperationen mit Universitäten gefördert.

Herausforderungen

- Das Laufbahnmodell ist noch zu wenig bekannt und muss – wie dies nun für das administrative und technische Personal und das Third-Space-Personal erfolgt ist – für die Umsetzung noch weiter spezifiziert werden.
- Das administrative und technische Personal und das Third-Space-Personal fühlen sich teilweise (noch) nicht angemessen gefördert. Dem steht gegenüber, dass die Frage 19 der Mitarbeitendenbefragung 2018 (B02.26) «Mein/meine direkte/r Vorgesetzte/r unterstützt mich in meiner Entwicklung» mit 4.9 ZHAW-weit auf einer Skala von 1 bis 6 positiv bewertet wurde. Auch der Wert des administrativen und technischen Personals lag mit 4.8 nur unwesentlich darunter. Hier muss sich zeigen, welche Verbesserungen die spezifischen Fördermassnahmen bringen.

Ausblick

Es wird eine kontinuierliche Umsetzung des Rahmenkonzepts Personalentwicklung ZHAW angestrebt. Dabei stehen folgende Projekte im Zentrum:

- Förderung des doppelten Kompetenzprofils
- Monitoring der Doktorate an der ZHAW
- Konzept für Assistenzprofessorinnen und Assistenzprofessoren Tenure Track
- Förderung des administrativen und technischen Personals sowie des Third-Space-Personals

4.5 Interne und externe Kommunikation

Die ZHAW legt grossen Wert auf eine aktuelle, objektive und auf die verschiedenen Anspruchsgruppen ausgerichtete Kommunikation. Die interne und externe Kommunikation leistet einen wichtigen Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung der Strategien der ZHAW und damit auch zur Umsetzung der [Qualitätsstrategie 2015–2025](#).

Die Organisationseinheiten sind entsprechend ihren Zuständigkeiten in die Kommunikation zur Konzeption und Umsetzung der Qualitätssicherung und -entwicklung sowie zu Verbesserungsmaßnahmen in diesem Bereich involviert. Dabei achtet die ZHAW darauf, dass aufeinander abgestimmt kommuniziert wird.

Die ZHAW-Webseite, das Hochschulmagazin ZHAW-Impact und die Jahresberichte sind die wichtigsten externen Kommunikationsinstrumente, mit denen die ZHAW umfassend über das Angebot und die erbrachten Leistungen in der Lehre, Forschung & Entwicklung, Weiterbildung und im Dienstleistungsbereich informiert. Darin finden sich auch detaillierte Angaben zum Personal und der Finanzierung der ZHAW.

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.

Die Grundlegendokumente und Aktivitäten rund um die Qualitätssicherung und -entwicklung sind auf der [ZHAW-Webseite](#) und im Intranet (5.1.03) prominent platziert. Die Zuständigkeiten im Qualitätsbereich, inkl. einer Liste von Ansprechpersonen, sind dargestellt. Sowohl auf der ZHAW-Webseite wie im Intranet ist die [Qualitätsstrategie 2015–2025](#) mit Erläuterungen abrufbar. Auch wurde die Qualitätsstrategie 2015–2025 im [Jahresbericht 2016](#) in einem mehrseitigen Beitrag reflektiert und sowohl intern wie extern breit kommuniziert.

Das [Informed-Peer-Review-Verfahren](#) (Anhang A der Qualitätsstrategie) und die wichtigsten Qualitätsprozesse in den Leistungsbereichen Lehre, Forschung & Entwicklung, Weiterbildung und Dienstleistungen werden ebenfalls auf der ZHAW-Webseite und im Intranet dargestellt.

Die Kommunikation zur Qualitätssicherung und -entwicklung der ZHAW orientiert sich an der ZHAW-Kommunikationsstrategie (B02.13). Gestützt auf die [Policy Kommunikation](#) und entspre-

chend den Zuständigkeiten sind sowohl das Rektorat als auch die Departemente und je nachdem Studiengangleitende und weitere Akteurinnen und Akteure in die Kommunikation involviert. Dies zeigt sich auf der ZHAW-Webseite und im Intranet, wobei die zentralen ZHAW-Seiten und diejenigen der Departemente aufeinander abgestimmt sind.

Die ZHAW-Webseite adressiert primär externe Anspruchsgruppen und beschränkt sich bewusst auf einen Überblick. Dahingegen werden für die Mitarbeitenden und Studierenden der ZHAW die Grundlagen, Ergebnisse und Aktivitäten der Qualitätssicherung und -entwicklung im Intranet umfassender und vertieft dargestellt. So findet sich bspw. auf der Ebene der ZHAW zur Umsetzung der Qualitätsstrategie ein Überblick zu allen Qualitätskonzepten der Departemente, von Finanzen & Services und des Rektorats (5.1.03), ebenso gibt eine Unterseite einen Überblick zu sämtlichen Informed-Peer-Review-Verfahren (5.1.05). Weiterführende Informationen zu den jeweiligen Aktivitäten finden sich entsprechend den Zuständigkeiten im Intranet der Departemente. Zentrale Informationsquelle für Strategien, Erlasse und Prozesse im Qualitätsbereich ist das GPM-Portal (vgl. 2.1.41) und als Archiv für die erbrachten Leistungen in Zukunft auch das Records Management (vgl. Standard 2.1).

Nach der gleichen Logik ist die Kommunikation zur Qualitätssicherung und -entwicklung in den Leistungsbereichen strukturiert. Vorgaben und Beschreibungen, die ZHAW-weit gelten, finden sich im

Intranet auf der Ebene ZHAW (5.1.03) und die konkreten Angaben bspw. zur Evaluation und Weiterentwicklung eines oder mehrerer Studiengänge sind im Intranet der Departemente zugänglich.

Die Information der Studierenden, der Dozierenden und weiterer involvierter Mitarbeitender zur Evaluation und Weiterentwicklung von Modulen, Studiengängen oder Weiterbildungsangeboten ist Aufgabe der Modul-, Studiengang- und Weiterbildungsverantwortlichen.

Inter- und Intranetseiten der ZHAW zu Qualität		
	Internet	Intranet
ZHAW	Qualität	5.1.03
Dept. L	Qualität am Dept. L	5.1.07
Dept. P	Qualitätsmanagement	5.1.09
Dept. A	Qualität am Dept. A	5.1.11
Dept. G	Qualität am G	5.1.13
Dept. N	Qualitätssicherung	5.1.15
Dept. T	Qualität an der School of Engineering	5.1.17
Dept. W	Qualität und Akkreditierungen	5.1.19 5.1.20
Dept. S	Qualität	5.1.22

Tabelle 21 Übersicht zu den Inter- und Intranetseiten zu Qualität

Zu aktuellen Entwicklungen und Vorhaben im Qualitätsbereich innerhalb der einzelnen Departemente, von Finanzen & Services und im Rektorat kommen in Ergänzung zur Webseite und dem Intranet verschiedene Newsletter, Events und Mails zum Einsatz. ZHAW-weit haben in diesem Zusammenhang die Sitzungen der zahlreichen Kommissionen und weiteren Gremien eine grosse Bedeutung. Zur Würdigung hervorragender Qualität in der Lehre wird im Rahmen des ZHAW-Kaderanlasses ein Lehrpreis (5.1.23) verliehen. In der Forschung & Entwicklung werden regelmässig ausgewählte Projekte in einem Newsletter vorgestellt.

Spezifisch im Bereich Governance werden auf der Stufe der Departementsleitungen und der Hochschulleitung auch regelmässig Kennzahlen diskutiert, so aus dem HR- und Finanz-Cockpit, dem Quartalsreporting, dem Strategiecockpit sowie einer ZHAW-spezifischen Auswertung der BFS-Absolventenbefragung (vgl. Standard 2.2).

Für den Bereich Personal liefert die alle zwei Jahre stattfindende Mitarbeitendenbefragung wertvolle Informationen zur Mitarbeitendenzufriedenheit sowie u. a. Einschätzungen zur Strategie und zur Mitwirkung, aber auch zur Führung und zu Prozessen und der Organisation. Die Ergebnisse und die daraus abgeleiteten Massnahmen werden jeweils breit kommuniziert und sind auf dem Intranet für alle Mitarbeitenden zugänglich (B02.26, vgl. auch die Zusammenstellung unter Standard 2.2).

Analyse von Standard 5.1 und Ausblick

Die Qualitätsstrategie 2015–2025 ist öffentlich und die ZHAW hat grosse Anstrengungen unternommen, um diese sowohl intern als auch extern bekannt zu machen. Über die Umsetzung der Qualitätsstrategie, d. h. zu den Informed-Peer-Review-Verfahren und den Qualitätssicherungsmassnahmen in den Leistungsbereichen, wird laufend kommuniziert.

Dabei wird darauf geachtet, dass stufengerecht informiert wird, um den Bedürfnissen und Erwartungen der verschiedenen internen und externen Anspruchsgruppen möglichst gerecht zu werden.

Stärken

- Die Kommunikation zu Qualitätssicherung und -entwicklung hat an der ZHAW einen hohen Stellenwert. Sowohl das Rektorat als auch die Departemente und Finanzen & Services kommunizieren transparent und zeitnah.
- Die ZHAW kommuniziert koordiniert und stufengerecht.

Herausforderungen

- Es gelingt noch nicht immer, die Ergebnisse von Qualitätsprozessen und die daraus abgeleiteten Massnahmen so zu kommunizieren, dass sie von allen Mitarbeitenden und Studierenden wahrgenommen werden.

Ausblick

- Die Kommunikation rund um die Ergebnisse von Qualitätsprozessen und die daraus abgeleiteten Massnahmen wird intensiviert.

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.

Dem **Jahresbericht** kommt in der externen und internen Kommunikation zu den Tätigkeiten der ZHAW eine zentrale Rolle zu (vgl. dazu auch **Standard 2.1** und **Standard 2.2**). Der Jahresbericht ist der Rechenschafts- resp. Geschäftsbericht gegenüber dem Kanton Zürich als Träger (vgl. § 7 Abs. 2 lit. d FaHG und Kommunikationsstrategie ZFH, **5.2.01**). Er gibt Auskunft über die Mittelverwendung (vgl. **Standard 4.1**).

Der Jahresbericht beschreibt Highlights aus Lehre, Forschung & Entwicklung, Weiterbildung und Dienstleistung sowie den Departementen. Weiter werden sämtliche Studienangebote auf Stufe Bachelor, Master, Master of Advanced Studies (MAS) und Diploma of Advanced Studies (DAS) aufgeführt. Unter Facts and Figures finden sich Zahlen zu allen Leistungsbereichen, insbesondere auch zu den Studierenden und Weiterbildungsteilnehmenden und den erteilten Abschlüssen.

Weitaus wichtigstes Kommunikationsinstrument für die externen Anspruchsgruppen ist die **Webseite der ZHAW**. Die Webseite informiert über die gesamte Hochschule und damit auch über die Governance, alle Leistungsbereiche und die Ressourcen. So stehen bspw. die wichtigsten **Zahlen und Fakten** seit 2008 interaktiv zur Verfügung. Alle Departemente präsentieren sich und informieren über die Leistungsbereiche und ihre Organisation.

Die ZHAW informiert auch im Hochschulmagazin **ZHAW-Impact**, das vor allem der Information von Partnern und der Öffentlichkeit dient, über aktuelle Forschungsprojekte, Studien- und Weiterbildungsangebote. Jede Ausgabe widmet sich einem Schwerpunktthema. Porträts über Forschende, Dozierende, Studierende und Alumni, Interviews, Reportagen, Videos sowie Bildstrecken geben Einblick in die Welt der Wissenschaft und Wirtschaft sowie in den Studienalltag.

Die ZHAW kommuniziert regelmässig mit **Medienmitteilungen**, auf Social Media (**Facebook**, **Twitter**) und **Blogs** und zunehmend auf **YouTube**. Eine Medienresonanzanalyse (**5.2.09**) verfolgt detailliert die Präsenz der ZHAW in den Printmedien, im Internet sowie im Radio und Fernsehen. Insbesondere die Berichterstattung über Forschung & Entwicklung trägt zu einer positiven Wahrnehmung der ZHAW bei (vgl. Reputationsanalyse, **5.2.10**).

Für Studieninteressierte und Personen, die auf der Suche nach einer passenden Weiterbildung sind, gibt es auf der ZHAW-Webseite umfassende Informationen zu den Lehrangeboten. Zu sämtlichen Studiengängen finden sich Angaben zu den Zulassungsbedingungen, dem Aufbau des Studiums, den Kosten, Studienmodellen, inkl. «International Profile», allfälligen Spezialisierungen und Vertiefungen oder der Frage, ob es sich um ein Double-Degree-Programm handelt. Auch das jeweilige Berufsfeld und der Bezug zur Praxis werden dargestellt. Für alle Studiengänge liegen auch Broschüren vor; die Links dazu sind im Anhang **A.1** zu finden. Alle verbindlichen Angaben, insbesondere jene zu den Leistungsnachweisen, finden sich in den **Studienordnungen und Anhängen** (vgl. **Standard 3.1**). Informationen rund ums Studium wie zum Campus, der Hochschulbibliothek, Beratungsstellen und Services sind in einer **Broschüre** zusammengefasst.

Informationen zu Lehrangeboten der ZHAW			
	Bachelor	Master	Weiterbildung
ZHAW	29 BSc/BA	18 MSc/MA	WB ZHAW
Dept. L	3 BA und 1 MA		WB Dept. L
Dept. P	1 BSc und 1 MSc		WB Dept. P
Dept. A	2 BSc und 2 MSc		WB Dept. A
Dept. G	5 BSc	4 MSc	WB Dept. G
Dept. N	5 BSc und 3 MSc		WB Dept. N
Dept. T	8 BSc	1 MSc	WB Dept. T
Dept. W	4 BSc	9 MSc	WB Dept. W
Dept. S	1 BSc	1 MSc	WB Dept. S

Tabelle 22 Informationen zu Bachelor, Master und WB

Die **Weiterbildungsangebote** können sowohl nach Thema als auch nach Abschluss (MAS, MBA, EMBA, DAS, CAS oder WB-Kurse) durchsucht wer-

den. Für sämtliche Bachelor- und Masterstudiengänge sowie für die Weiterbildungen mit Abschluss werden Informationsveranstaltungen durchgeführt.

Immatrikulierte Studierende und Weiterbildungsteilnehmende werden über E-Mail und weitere Kommunikationskanäle informiert und haben Zugang auf mehrere Plattformen. Hier soll das [EventoWeb](#) genannt werden, auf dem alle detaillierten Modulbeschreibungen vorhanden sind und das auch für die Studienadministration genutzt wird. Weiter wird die [Moodle E-Learning-Plattform](#) in der Lehre breit eingesetzt. Daneben kommen weitere Plattformen wie bspw. Mahara oder SWITCH zum Einsatz.

Personen oder Unternehmen und Organisationen, die sich für die Forschung & Entwicklung der ZHAW im Allgemeinen oder für eine Zusammenarbeit interessieren, können sich im [Forschungsthemenbrowser](#) einen ersten Überblick verschaffen und in der [Forschungsdatenbank](#) spezifischer weitersuchen. Ähnlich können die Dienstleistungs- und Beratungsangebote unterteilt in [Dienstleistungen für Unternehmen und Organisationen](#) sowie in [Dienstleistungen für Führungskräfte](#) durchsucht werden.

Analyse von Standard 5.2 und Ausblick

Die ZHAW informiert aktiv über ihre Angebote, erbrachten Leistungen sowie über Governance und Ressourcen. Der Jahresbericht, die Webseite sowie das Hochschulmagazin ZHAW-Impact sind die wichtigsten Kommunikationsinstrumente für externe Anspruchsgruppen.

Spannende Ergebnisse aus Forschungs- und Entwicklungsprojekten sowie bemerkenswerte Entwicklungen der Hochschule werden laufend kommuniziert, wobei Medienmitteilungen eine hohe Relevanz zukommt.

Die Departemente informieren umfassend zu ihren Studiengängen und Weiterbildungsangeboten. Dies umfasst die Zulassungsbedingungen, den Aufbau der Lehrangebote, die Studienform, die Leistungsnachweise, den Abschluss und zukünftige Arbeitsfelder. In der Kommunikation mit immatrikulierten Studierenden und Weiterbildungsteilnehmenden kommen zahlreiche Kommunikationskanäle zum Einsatz.

Stärken

- Die ZHAW kommuniziert transparent und aktiv zu den Angeboten und erbrachten Leistungen.
- Die Informationen zu den Studiengängen und Weiterbildungsangeboten sind umfassend und zielgruppengerecht.

Herausforderungen

- Die Vielzahl an Kommunikationskanälen, die im Alltag mit den immatrikulierten Studierenden und Weiterbildungsteilnehmenden zum Einsatz kommen, macht es für alle Involvierten anspruchsvoll und zeitraubend, die jeweils gesuchten Informationen zu finden und den Überblick zu bewahren.

Ausblick

Um Studierende und Weiterbildungsteilnehmende zu unterstützen, sich leicht in ihrem Studium an der ZHAW zurechtzufinden, lancierte der Strategierat von «ZHAW digital» Ende Oktober 2019 das Projekt «my.zhaw». Bei «my.zhaw» handelt es sich um eine digitale Plattform, die an einem Ort für die einzelne Studierende oder den einzelnen Weiterbildungsteilnehmenden sämtliche relevanten Informationen bündelt. «my.zhaw» startet als Pilot in der Weiterbildung des Dept. P und wird in Entwicklungsiterationen auf sämtliche Studierenden ausgedehnt.

5 Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems

Wie die vorangehende detaillierte Darstellung und Analyse der Qualitätssicherung und -entwicklung der ZHAW zeigt, verfügt die ZHAW über eine gut etablierte Qualitätskultur und eine innovative und umfassende Qualitätsstrategie, die ZHAW-weit umgesetzt wird. In unserer Selbstbeurteilung der 18 Akkreditierungsstandards haben wir klare Stärken und auch Herausforderungen identifiziert.

Insgesamt ist die ZHAW in allen fünf Qualitätsbereichen gut aufgestellt; gleichzeitig ist Qualitätsarbeit auch eine permanente Aufgabe einer lernenden Organisation. Da sich sowohl die ZHAW als auch die Rahmenbedingungen ständig verändern, ist auch eine regelmässige Anpassung der Qualitätssicherung und -entwicklung notwendig. In diesem Abschlusskapitel fassen wir die identifizierten Herausforderungen zusammen und präsentieren einen Überblick zu den geplanten Massnahmen für die Weiterentwicklung der Qualitätssicherung und -entwicklung der ZHAW.

Bereits heute bekannte Herausforderungen werden in Kapitel 4 in Einzelpunkten pro Standard aufgeführt. Viele dieser aufgelisteten Herausforderungen können in folgenden Fragen zusammengefasst werden:

- *Qualitätsstrategie*: Wie kann die Qualitätsstrategie 2015–2025 basierend auf den bisherigen Erfahrungen in der Umsetzung verschlankt und eine möglichst gute Abstimmung mit den eingesetzten Qualitätssicherungsinstrumenten erreicht werden?
- *Evaluation der Lehre, inkl. Kommunikation*: Wie müssen die Evaluation und Weiterentwicklung der Lehre, d. h. sowohl der Module wie auch der Studiengänge, in den verschiedenen Departementen durchgeführt werden, so dass sowohl die Mitarbeitenden als auch die Studierenden flächendeckender den Eindruck haben, sich angemessen einbringen zu können?

Damit eng verbunden ist die Frage, wie die Kommunikation rund um die Evaluation der Lehre verbessert werden kann, um dieses Ziel zu erreichen.

- *Mitwirkung*: Inwiefern reichen die bereits umgesetzten und geplanten Massnahmen zur Stärkung der Mitwirkung von Mitarbeitenden und Studierenden aus, um eine zeitgemässe Mitwirkung entsprechend den Anforderungen der Akkreditierungsstandards zu erreichen?
- *Personalentwicklung*: Welche Anstrengungen sind nötig, damit die Mitarbeitenden von der Umsetzung des Kompetenzmodells CoMo und des Rahmenkonzepts Personalentwicklung ZHAW, inkl. Laufbahnmodell, profitieren können?

In der nachfolgenden Tabelle werden pro Standard in Stichworten die geplanten Massnahmen und der Zeithorizont für ihre Umsetzung aufgelistet.

Überblick zur Weiterentwicklung Qualitätssicherungssystem

Standard	Zeithorizont und Massnahmen
1.1/1.4	– 2021: Midterm Review der Qualitätsstrategie 2015–2025
1.2	– 2020: Midterm Review der Hochschulstrategie 2015–2025
1.3/2.3	– 2020: Festlegung gemeinsamer Parameter für die studentische Mitwirkung in den Departementen und anschließende Umsetzung in den Departementen – 2022: Anpassung der Policy Partizipation
2.1	– laufend: Überprüfung Prozesse und Erlasse – laufend: Analyse von «ZHAW digital» und dessen Beitrag zur Agilität der Strukturen und Prozesse an der ZHAW
2.2	– laufend: weiterer Aufbau des Hochschulinformationssystems – 2022: Überprüfung des Strategiecockpits
2.4	– 2019–2029: Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie ZHAW und des Green Impact Book

Überblick zur Weiterentwicklung Qualitätssicherungssystem	
Standard	Zeithorizont und Massnahmen
2.5	– laufend: Entwicklung und Umsetzung weiterer Konzepte zu Familienfreundlichkeit, hindernisfreien Hochschulgebäuden und hindernisfreier Didaktik
3.1	– 2020: Festlegung der Grundsätze für Recognition of Learning – 2021: Erstellung der Ausbildungskonzepte und nachfolgende Überprüfung als Qualitätsinstrument – 2019/20: Entwicklung der Lifelong-Learning-Strategie und nachfolgende Umsetzung – 2021: Weiterentwicklung FH-spezifischer quantitativer und qualitativer Indikatoren für Forschung & Entwicklung
3.2/3.4/5.1	– laufend: Optimierung der Prozesse für die regelmässige Evaluation und Weiterentwicklung der Leistungsbereiche, insbesondere der Lehre. Ziel ist eine breitere Abstützung und positivere Wahrnehmung von Qualitätsaktivitäten. Dazu wird auch die Kommunikation rund um die Ergebnisse von Qualitätsprozessen und die daraus abgeleiteten Massnahmen intensiviert. – 2021: Midterm Review der Qualitätsstrategie, in dessen Rahmen auch analysiert werden soll, wie sich die Informed Peer Reviews für die verschiedenen Leistungsbereiche bewähren und inwiefern sie zur Weiterentwicklung der Qualitätssicherungsinstrumente beitragen.
3.3/3.4	– 2019/20: Review und darauf basierend Aktualisierung der Strategie Internationales – laufend: bessere Betreuung der Outgoing- und Incoming-Studierenden – 2020: Abschluss des Pilotprojekts zur Prüfung der Gleichwertigkeit ausländischer Reifezeugnisse für Bachelorstudiengänge in den Dept. T (SoE) und L und anschliessende Prüfung der Kriterien und Abläufe
4.2/4.3	– schrittweise Umsetzung des Kompetenzmodells CoMo in den Departementen – laufend: Förderung und Ausbau des doppelten Kompetenzprofils – 2020: Die Feedback- und Beurteilungsgespräche werden digitalisiert und weiterentwickelt. – 2020: umfangreiche Überarbeitung des Feedback- und Beurteilungsprozesses – nach Beschluss des Regierungsrates: Umsetzung der neuen Personalverordnung der Zürcher Fachhochschule – laufend: Umsetzung des Rahmenkonzepts Personalentwicklung ZHAW mit Massnahmen für das administrative und technische Personal, das Third-Space-Personal, ältere Arbeitnehmende, Konzept für Assistenzprofessorinnen und Assistenzprofessoren Tenure Track – laufend: Monitoring der Doktorate an der ZHAW
5.2	– 2019/2020: Entwicklung von «my.zhaw» als digitale Plattform, die an einem Ort für die einzelne Studierende oder den einzelnen Weiterbildungsteilnehmenden sämtliche relevanten Informationen zugänglich macht

Tabelle 23 Geplante Massnahmen zur Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems der ZHAW

A Anhänge

A.1 Studiengänge und Vertiefungen

Die 29 Bachelor- und 18 Masterstudiengänge der ZHAW verteilen sich unterschiedlich auf die verschiedenen Departemente. Nachfolgende Zusammenstellung zeigt zudem die Vertiefungen der einzelnen Studiengänge sowie die aktuell gültigen Programm-Akkreditierungen.

Studiengänge der ZHAW, inkl. Vertiefungen	
Departement Angewandte Linguistik (Dept. L)	
BA in Angewandten Sprachen – Mehrsprachige Kommunikation – Multimodale Kommunikation – Technikkommunikation	MA in Angewandter Linguistik – Fachübersetzen – Konferenzdolmetschen – Organisationskommunikation
BA in Kommunikation – Journalismus – Organisationskommunikation	
BA Sprachliche Integration (ab Herbst 2020)	
Departement Angewandte Psychologie (Dept. P)	
BSc in Angewandter Psychologie	MSc in Angewandter Psychologie – Arbeits- und Organisationspsychologie – Entwicklungs- und Persönlichkeitspsychologie – Klinische Psychologie
Departement Architektur, Gestaltung und Bauingenieurwesen (Dept. A)	
BA in Architektur	MA in Architektur
BSc in Bauingenieurwesen	MSc in Engineering (in Kooperation mit dem MSc in Engineering des Dept. T) – Civil Engineering and Building Technology – Spatial Development & Landscape Architecture
Departement Gesundheit (Dept. G)	
BSc in Ergotherapie*	Europäischer MSc in Ergotherapie (European Master of Science in Occupational Therapy)
BSc in Gesundheitsförderung und Prävention	
BSc Hebamme*	MSc Hebamme
BSc in Pflege*	MSc in Pflege
BSc in Physiotherapie*	MSc in Physiotherapie
Departement Life Sciences Facility Management (Dept. N, LSFM)	
BSc in Biotechnologie – Biotechnologie – Pharmazeutische Technologie	MSc in Life Sciences – Applied Computational Life Sciences – Chemistry for the Life Sciences – Food and Beverage Innovation – Pharmaceutical Biotechnology
BSc in Chemie (Eurobachelor) – Biologische Chemie – Chemie	
BSc in Facility Management (IFMA) – Immobilien – Gebäudesysteme – Workplace – Services und Events	MSc in Facility Management* (IFMA)
BSc in Lebensmitteltechnologie – Ernährung – Getränketechnologie – Lebensmitteltechnologie	

Studiengänge der ZHAW, inkl. Vertiefungen	
BSc in Umweltingenieurwesen – Biologische Landwirtschaft und Hortikultur – Erneuerbare Energien und Ökotechnologien – Naturmanagement – Umweltsysteme und Nachhaltige Entwicklung – Urbane Ökosysteme	MSc in Umwelt und Natürliche Ressourcen
School of Engineering (Dept. T, SoE)	
BSc in Aviatik	MSc in Engineering – Business Engineering and Production – Energy and Environment – Industrial Technologies – Information and Communication Technologies
BSc in Elektrotechnik	
BSc in Energie- und Umwelttechnik*	
BSc in Informatik	
BSc in Maschinentechnik	
BSc in Systemtechnik – Robotik & Mechatronik – Medizintechnik	
BSc in Verkehrssysteme*	
BSc in Wirtschaftsingenieurwesen – Industrial Engineering – Data and Service Engineering – Wirtschaftsmathematik	
School of Management and Law (Dept. W, SML)	
BSc in Betriebsökonomie* – Accounting, Controlling, Auditing – Banking and Finance – Economics and Politics – General Management – Risk and Insurance	MSc in Business Administration* – Health Economics and Healthcare Management – Innovation and Entrepreneurship – Marketing – Public and Nonprofit Management
BSc in International Management*	MSc in International Business*
BSc in Wirtschaftsinformatik*	MSc in Wirtschaftsinformatik*
BSc in Wirtschaftsrecht*	MSc in Management and Law*
	MSc in Accounting and Controlling*
	MSc in Banking and Finance*
Departement Soziale Arbeit (Dept. S)	
BSc in Sozialer Arbeit	MSc in Sozialer Arbeit

Tabelle 24 Bachelor- und Masterstudiengänge ZHAW pro Departement

* Gültige Programm-Akkreditierungen:

- Dept. N (LSFM): MSc in Facility Management: OAQ/AAQ; Eurobachelor für BSc Chemie und IFMA-Akkreditierung für BSc und MSc Facility Management
- Dept. T (SoE): BSc in Energie- und Umwelttechnik und BSc in Verkehrssysteme: OAQ/AAQ
- Dept. W (SML): alle Studiengänge: FIBAA und AACSB, die auch als Programm-Akkreditierung gilt

**Dept. G: Akkreditierungspflicht aufgrund des [Gesundheitsberufegesetzes \(GesBG\)](#) für BSc Ergotherapie, BSc Pflege, BSc Hebamme und BSc Physiotherapie

A.2 Weiterbildungsstudiengänge: MAS, MBA, EMBA und DAS

MAS/MBA/EMBA	DAS
Departement Angewandte Linguistik (Dept. L)	
MAS Communication Management and Leadership	DAS Lehrer/in Deutsch als Fremd- und Zweitsprache für Erwachsene
Departement Angewandte Psychologie (Dept. P)	
MAS Ausbildungsmanagement	DAS Coaching IAP
MAS Berufs-, Studien- & Laufbahnberatung	DAS Leadership IAP
MAS Coaching	DAS Personalpsychologie IAP
MAS Coaching & Organisationsberatung	DAS Ressourcen- und lösungsorientierte Beratung IAP
MAS Coaching, Supervision & Organisationsberatung	DAS Ausbilder/in in Organisationen IAP
MAS Human Resource Management	DAS Sport- und teampsychologische Methoden IAP
MAS Kinder- & Jugendpsychotherapie	
MAS Leadership & Management	
MAS Systemische Psychotherapie mit kognitiv-behavioralem Schwerpunkt	
MAS Systemische Beratung	
Departement Architektur, Gestaltung und Bauingenieurwesen (Dept. A)	
keine MAS	keine DAS
Departement Gesundheit (Dept. G)	
MAS Ergotherapie	DAS Gerontologische Pflege
MAS Gerontologische Pflege	DAS Onkologische Pflege
MAS Hebammenkompetenzen ^{plus}	DAS Onkologische Pflege mit Fokus Breast Care
MAS Interprofessionelles Schmerzmanagement	DAS Pädiatrische Pflege
MAS Management in Physiotherapie	DAS Pädiatrische Physiotherapie
MAS Muskuloskelettale Physiotherapie	DAS Patienten- und Familienedukation
MAS Onkologische Pflege	
MAS Pädiatrische Pflege	
MAS Pädiatrische Physiotherapie	
MAS Patienten- und Familienedukation	
Departement Life Sciences Facility Management (Dept. N, LSFM)	
MAS Excellence in Food	DAS Excellence in Food
MAS Facility Management	DAS Facility Management
MAS Nachhaltiges Bauen	
School of Engineering (Dept. T, SoE)	
MAS Data Science	DAS Data Science
MAS Informatik	DAS Information & Communication Technology
MAS Integrated Risk Management	DAS Integrated Risk Management
MAS Wirtschaftsingenieurwesen	DAS Mathematik für Lehrpersonen an Berufsmaturitätsschulen
	DAS Prozess- und Logistikmanagement
	DAS Schweisstechnologie
School of Management and Law (Dept. W, SML)	
MAS Arts Management	DAS Compliance im Personalwesen
MAS Business Administration	DAS Finanzen und Recht im Immobilienmanagement
MAS Business Analysis	DAS Fundraising Management
MAS Business Innovation Engineering for Financial Services	DAS Gemeindeschreiberin/Gemeindeschreiber
MAS Compliance	DAS Immobilienmanagement

MAS/MBA/EMBA	DAS
MAS Corporate Finance & Corporate Banking	DAS Koordinierte Versorgung & Recht im Gesundheitswesen
MAS Customer Relationship Management	DAS Mehrwertsteuer-Expertin/-Experte
MAS Digital Marketing	DAS Paralegalism
MAS Digitale Transformation	
MAS Financial Consulting	
MAS Fundraising Management	
MAS Health Care & Marketing	
MAS Human Capital Management	
MAS Insurance Management	
MAS Managed Health Care	
MAS Marketing Management	
MAS Product Management	
MAS Public Management	
MAS Supply Chain & Operations Management	
MAS Wirtschaftsinformatik	
Master of Business Administration (MBA ZFH)	
International Executive Master of Business Administration (EMBA)	
Executive Master in Marketing Leadership	
Departement Soziale Arbeit (Dept. S)	
MAS Community Development	DAS Supervision, Coaching und Mediation
MAS Dissozialität, Delinquenz, Kriminalität und Integration	
MAS Kinder- und Jugendhilfe	
MAS Recht für die Soziale Arbeit	
MAS Soziale Gerontologie	
MAS Sozialmanagement	
MAS Supervision, Coaching und Mediation	

Tabelle 25 Übersicht zu allen angebotenen MAS, MBA, EMBA und DAS (Zeitpunkt November 2019)

A.3 Selbstbeurteilungsbericht: Einbezug der verschiedenen Anspruchsgruppen

Übersicht zur Diskussion der einzelnen Standards mit den verschiedenen Anspruchsgruppen				
Qualitätssicherungsstrategie	Governance	L, F&E, WB und DL	Ressourcen	Kommunikation
1.1 – Q-Kommission	2.1 – Q-Kommission	3.1 – Ressort Lehre	4.1 – F&C	5.1 – CC, KMK
1.2 – Q-Kommission	– F&S Stab	– Ressort F&E	– Ressort F&E	– Q-Kommission
1.3 – HSV	– GPM-Komm.	– Ressort WB	– Diversity	– Ressort WB
– VSZHAW	– HSV	– Ressort Internat.	– HSV	– HSV
1.4 – Q-Kommission	2.2 – F&S	– HSV	– VSZHAW	– VSZHAW
	– Q-Kommission	– VSZHAW	4.2 – HR	5.2 – CC, KMK
	– Ressort Lehre	3.2 – Ressort Lehre	– Ressort F&E	– Ressort WB
	– Ressort F&E	– Ressort F&E	– Ressort WB	– HSV
	– Ressort WB	– Ressort WB	– Diversity	– VSZHAW
	– Ressort Internat.	– HSV	– HSV	
	2.3 – HSV	– VSZHAW	– VSZHAW	
	– VSZHAW	3.3 – Ressort Lehre	4.3 – HR	
	2.4 – Fachausschuss Nachh. Entwickl.	– Ressort Internat.	– Ressort F&E	
	2.5 – Diversity	– Ressort F&E	– Ressort WB	
	– HR	– HSV	– Diversity	
	– HSV	– VSZHAW	– HSV	
	– VSZHAW	3.4 – Ressort Lehre		
		– VSZHAW		

Tabelle 26 Einbezug der verschiedenen Anspruchsgruppen zu den einzelnen Qualitätsstandards

B Quellenverzeichnis und Beilagen

Im Quellen- und Beilagenverzeichnis werden Internet- und Intranetseiten sowie Dokumente aufgelistet. Dokumente, die über keinen Internet- resp. Intranetlink verfügen, sind als PDF-Dokumente mit dem Selbstbeurteilungsbericht verlinkt und mit (PDF) gekennzeichnet. Vertrauliche Dokumente sind als solche ausgewiesen (PDF, vertraulich).

B01 Rechtliche Grundlagen Bund und Kanton

- B01.1 [Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz \(HFKG\)](#) vom 30. September 2011 (SR 414.20)
- B01.2 [Verordnung zum Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz \(V-HFKG\)](#) vom 23. November 2016 (SR 414.201)
- B01.3 [Akkreditierungsverordnung HFKG](#) vom 28. Mai 2015 (SR 414.205.3)
- B01.4 [Fachhochschulgesetz \(FaHG\)](#) des Kantons Zürich vom 2. April 2007 (LS 414.10)
- B01.5 [Verordnung zum Fachhochschulgesetz](#) vom 8. April 2009 (LS 414.101)
- B01.6 [Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich. Sitzung vom 3. Juli 2019. 666. Fachhochschulgesetz \(Änderung\); Ermächtigung zur Vernehmlassung \(RRB 666/2019\)](#)
- B01.7 [Vernehmlassungsvorlage vom 3. Juli 2019 zur Änderung des Fachhochschulgesetzes](#)
- B01.8 [Erläuterungen zur Änderung des Fachhochschulgesetzes](#)
- B01.9 [Gesundheitsberufegesetz \(GesBG\)](#) vom 30. September 2016 (SR 811.21)

B02 Übergeordnete Dokumente ZHAW

- B02.1 [Hochschulordnung der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften](#)
- B02.2 [Geschäftsordnung ZHAW](#)
- B02.3 [Reglement Aufbauorganisation](#)
- B02.4 [Institutskonzept – Institute der ZHAW \[https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/Z_SD_Institutskonzept.pdf\]\(https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/Z_SD_Institutskonzept.pdf\)](#)
- B02.5 [Hochschulstrategie ZHAW – Leitbild und Hochschulstrategie 2015–2025](#)
- B02.6 [Strategiecockpit ZHAW](#)
- B02.7 [Qualitätsstrategie 2015–2025](#)
- B02.8 [Qualitätsstrategie ZHAW Anhang A – Anhang A zur Qualitätsstrategie 2015-2025. Institutionalisierte Evaluation an der ZHAW](#)
- B02.9 [Strategie «Bildung und digitale Transformation» 2018 bis 2029](#)
- B02.10 [Strategie Internationales](#)
- B02.11 [EU-Forschungsstrategie](#)
- B02.12 [Nachhaltigkeitsstrategie ZHAW](#)
- B02.13 [Kommunikationsstrategie \[https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/Z_SD_Kommunikationsstrategie_ZHAW.pdf\]\(https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/Z_SD_Kommunikationsstrategie_ZHAW.pdf\)](#)
- B02.14 [HR Strategie 2025](#)
- B02.15 [Funktionale ICT-Strategie](#)
- B02.16 [Bibliotheksstrategie](#)
- B02.17 [Grundsätze Finanzpolitik und Funktionale Finanzstrategie](#)
- B02.18 [Strategie Facility Management – Facility Management Funktionale Strategie](#)
- B02.19 [Forschungsschwerpunkt Energie](#)
- B02.20 [Forschungsschwerpunkt Gesellschaftliche Integration](#)
- B02.21 [Strategische Initiativen <https://intra.zhaw.ch/rektorat-hs-leitung/hochschulleitung/strategische-initiativen/>](#)

- B02.22 Konzept für Strategische Initiativen (HSL-Beschluss: 12. Juli 2018) https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/R_Rektorat/R_Hochschulleitung/Dokumente/konzept-strategische-initiativen.pdf
- B02.23 [ZHAW digital](#) – Strategische Initiative «ZHAW digital»
- B02.24 [Jahresbericht ZHAW](#)
- B02.25 [Zahlen und Fakten](#) – Zahlen und Fakten aus den ZHAW-Jahresberichten
- B02.26 Mitarbeitendenbefragung <https://intra.zhaw.ch/rektorat-hs-leitung/hochschulleitung/mitarbeitendenbefragung/>
- B02.27 Selbstbeurteilungsbericht ZHAW https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/R_Rektorat/Hochschulentwicklung/Dokumente/zhaw-selbstbeurteilungsbericht-2020.pdf

Qualitätsstandard 1.1

- 1.1.01 Dept. L: [Umsetzung Qualitätsstrategie Departement Angewandte Linguistik](#)
- 1.1.02 Dept. L: Zeitplan Umsetzung Qualitätsstrategie L https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/80_Dept/L_Linguistik/strategie/zeitplan-umsetzung-qualitaetsstrategie-l.pdf
- 1.1.03 Dept. L: Departement L Indikatoren Peer Reviews https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/80_Dept/L_Linguistik/strategie/departement-l-indikatoren-peer-reviews.pdf
- 1.1.04 Dept. L: Selbstevaluationsbericht 2019 | Peer Review Organisationskultur (PDF, vertraulich)
- 1.1.05 Dept. L: Bericht der Peers (PDF, vertraulich)
- 1.1.06 Dept. P: Umsetzungskonzept Q-Strategie ZHAW des Departements «Angewandte Psychologie» https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/Fuehrungsgrundlagen/P_SD_Umsetzungskonzept_Qualitaetsstrategie_ZHAW.pdf
- 1.1.07 Dept. P: Evaluationsbericht Departement Angewandte Psychologie (PDF, vertraulich)
- 1.1.08 Dept. P: Bericht der Gutachter*innen des Informed-Peer-Review-Verfahrens (PDF, vertraulich)
- 1.1.09 Dept. A: [Umsetzung Qualitätsstrategie ZHAW am Departement A](#)
- 1.1.10 Dept. G: [Umsetzungskonzept zur ZHAW-Qualitätsstrategie 2015 – 2025 Departement Gesundheit](#)
- 1.1.11 Dept. N (LSFM): Funktionale Strategie Qualität 2017–2025 https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/N_SD_Funktionale_Strategie_Qualitaet.pdf
- 1.1.12 Dept. N (LSFM): Anhang A zur Funktionalen Strategie Qualität LSFM 2017–2025 https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/N_SD_Funktionale_Strategie_Qualitaet_Anhang_A.pdf
- 1.1.13 Dept. N (LSFM): Selbstevaluationsbericht 2019 https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdDPublic/Hilfsmittel/Dept_N/N_HM_Selbstevaluationsbericht_2019.pdf
- 1.1.14 Dept. N (LSFM): Peer-Bericht https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdDStaff/Hilfsmittel/Dept_N/N_HM_Peer_Bericht_2019.pdf
- 1.1.15 Dept. T (SoE): ZHAW Qualitätsstrategie Umsetzungskonzept SoE https://gpm.zhaw.ch/GPMDocProdDPublic/1_Management/1_05_Qualitaetsentwicklung/T_SD_Umsetzungskonzept_Qualitaetsstrategie_SoE.pdf
- 1.1.16 Dept. T (SoE): [Umsetzungskonzept SoE: Informed Peer Review Verfahren 2019](#)
- 1.1.17 Dept. T (SoE): Selbstevaluationsbericht ZHAW School of Engineering SoE https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/80_Dept/T_School_of_Engineering/qualitaet/Informed_Peer_Review_Selbstevaluationsbericht_SoE_2019.pdf
- 1.1.18 Dept. T (SoE): Bericht des Peer-Teams (PDF, SoE-intern)

- 1.1.19 Dept. W (SML): Konzept zur Umsetzung der Qualitätsstrategie 2015-25 der ZHAW an der SML https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/80_Dept/W_School_of_Management/_Dokumente/staff/aacsb_fibaa/dokumente/sml-umsetzungskonzept-q-strategie-zhaw.pdf
- 1.1.20 Dept. W (SML): Qualitätskonzept der ZHAW School of Management and Law https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/80_Dept/W_School_of_Management/_Dokumente/staff/aacsb_fibaa/dokumente/sml-qualitaetskonzept.pdf
- 1.1.21 Dept. S: Umsetzung der Qualitätsstrategie ZHAW im Departement Soziale Arbeit https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/Fuehrungsgrundlagen/S_FK_Fuehrungskonzept_Umsetzung_Qualitaetsstrategie.pdf
- 1.1.22 Dept. S: Selbstevaluationsbericht Departement Soziale Arbeit ZHAW. Qualitätsbereich «Leistungen» (PDF, vertraulich)
- 1.1.23 Dept. S: Bericht Peer Review Departement Soziale Arbeit ZHAW (PDF, vertraulich)
- 1.1.24 F&S: Qualitätsstrategie F&S https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/FS_FK_Qualitaetsstrategie_FS.pdf
- 1.1.25 F&S: Peer Review-Verfahren bei F&S https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/FS_FK_Peer_Review_Verfahren_FS.pdf
- 1.1.26 Rektorat: [Umsetzungskonzept Q-Strategie Rektorat/Ressorts](#)
- 1.1.27 Rektorat: Selbstevaluationsbericht Rektorat (PDF, vertraulich)
- 1.1.28 Rektorat: Bericht der Peers (PDF, vertraulich)
- 1.1.29 Hochschulleitung: Selbstevaluationsbericht der Hochschulleitung (PDF, vertraulich)
- 1.1.30 Hochschulleitung: Bericht der Peers (PDF, vertraulich)

Qualitätsstandard 1.2

- 1.2.01 [Strategische Leitlinien für die Forschung und Entwicklung an der ZFH](#)
- 1.2.02 [Hochschulziele \(Mehrjahresziele\)](#)
- 1.2.03 [Ziele ZHAW 2018](#)
- 1.2.04 [Ziele ZHAW 2017](#)
- 1.2.05 Dept. L: [Strategie 2016–2025](#)
- 1.2.06 Dept. L: Jahresziele Departement Angewandte Linguistik 2019 https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/80_Dept/L_Linguistik/strategie/jahresziele-2019.pdf
- 1.2.07 Dept. P: [Strategische Ziele und Stossrichtungen 2016–2020](#)
- 1.2.08 Dept. P: Departement Angewandte Psychologie Ziele 2019 https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/Fuehrungsgrundlagen/P_SD_Ziele_Dept_P_2019.pdf
- 1.2.09 Dept. A: [Leitbild, strategische Grundsätze und Ziele](#)
- 1.2.10 Dept. A: [Mehrjahresziele 2019-2025 Dept. A \(Anhang zur Departementsstrategie\)](#)
- 1.2.11 Dept. A: [Zielvereinbarung 2019](#)
- 1.2.12 Dept. G: [Leitstern Departement Gesundheit 2018 – 2023](#)
- 1.2.13 Dept. G: Strategische Ziele ZHAW-Departement Gesundheit 2020/2025 https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/80_Dept/G_Gesundheit/DL/181113-ZHAW-G-Strat_Ziele_nach_Vernehmlassung.pdf
- 1.2.14 Dept. G: Zielvereinbarung 2019 (Jahresziele) https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/Fuehrungsgrundlagen/G_SD_Ziele_Dept_G_2019.pdf
- 1.2.15 Dept. N (LSFM): [ZHAW Life Sciences und Facility Management Departementsstrategie 2025](#)
- 1.2.16 Dept. N (LSFM): [Departementsziele 2019](#)
- 1.2.17 Dept. T (SoE): [School of Engineering Strategie 2020](#)
- 1.2.18 Dept. T (SoE): [Mehrjahresplanung School of Engineering 2016-2020](#)

- 1.2.19 Dept. T (SoE): [Ziele SoE 2019](#)
- 1.2.20 Dept. W (SML): [Mission Statement und Strategie ZHAW SML](#)
- 1.2.21 Dept. W (SML): Mission Statement, Strategie und Erläuterungen zur Strategie ZHAW SML (PDF, vertraulich)
- 1.2.22 Dept. W (SML): SML Operative Jahresplanung 2019 (PDF)
- 1.2.23 Dept. S: [Vision/Mission](#)
- 1.2.24 Dept. S: [Strategie](#)
- 1.2.25 Dept. S: Inhaltliche strategische Schwerpunkte des Departements Soziale Arbeit
https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/S_SD_Strategische_Schwerpunkte_Departement_Soziale_Arbeit.pdf
- 1.2.26 Dept. S: Jahresziele Departement Soziale Arbeit 2019
https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/Fuehrungsgrundlagen/S_SD_Jahresziele_Departement_Soziale_Arbeit.pdf
- 1.2.27 F&S: Strategische Setzungen F&S https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/Fuehrungsgrundlagen/FS_SD_Strategische_Setzungen.pdf
- 1.2.28 F&S: Ziele F&S 2019 https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/Fuehrungsgrundlagen/FS_SD_Ziele_FS_2019.pdf
- 1.2.29 Forschungsbericht 2019 (PDF, vertraulich)

Qualitätsstandard 1.3

Vgl. übergeordnete Dokumente ZHAW

- 1.3.01 Entwurf Qualitäts- und Entwicklungsvereinbarung 2015-2025 (PDF)
- 1.3.02 Kurzzusammenfassung der Rückmeldungen der Expertinnen und Experten sowie der Q-Kommission der ZHAW (PDF)

Qualitätsstandard 1.4

Vgl. Dokumente zu Qualitätsstandard 1.1

Qualitätsstandard 2.1

- 2.1.01 [Leitbild der Zürcher Fachhochschule ZFH](#)
- 2.1.02 [Die Rolle des Fachhochschulrats ZFH im Bereich der Qualitätssicherung](#)
- 2.1.03 [Organisationsreglement der Rektorenkonferenz der Zürcher Fachhochschule](#)
- 2.1.04 Entwicklungs- und Finanzplan 2019-2022 (PDF, vertraulich)
- 2.1.05 [Rahmenordnung zu Instituten der Zürcher Fachhochschule](#)
- 2.1.06 Institutsreglement ZHAW https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/Z_RE_Institutsreglement.pdf
- 2.1.07 Dept. L: [Weisung Gremien](#)
- 2.1.08 Dept. L: [Organigramm](#)
- 2.1.09 Dept. P: [Organigramm](#)
- 2.1.10 Dept. A: [Organigramm](#)
- 2.1.11 Dept. G: Geschäftsordnung des Departements Gesundheit
https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/Fuehrungsgrundlagen/G_WE_Geschaeftsordnung_Dept_G.pdf
- 2.1.12 Dept. G: [Organigramm](#)

- 2.1.13 Dept. N (LSFM): Aufgaben und Verantwortlichkeiten
https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/N_WE>Weisung_Aufgaben_und_Verantwortlichkeiten.pdf
- 2.1.14 Dept. N (LSFM): Organigramm
- 2.1.15 Dept. T (SoE): Matrix AKV Führungskräfte an der SoE
https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/T_RL_Richtlinie_AKV_Matrix.pdf
- 2.1.16 Dept. T (SoE): Richtlinie Aufbauorganisation SoE
https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/T_RL_Richtlinie_Aufbauorganisation.pdf
- 2.1.17 Dept. T (SoE): Organigramm
- 2.1.18 Dept. W (SML): Geschäftsordnung https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/80_Dept/W_School_of_Management/_Dokumente/staff/dokumente/closed/zhaw_sml_geschaeftsordnung.pdf
- 2.1.19 Dept. W (SML): Weisung Aufbauorganisation SML https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/80_Dept/W_School_of_Management/_Dokumente/staff/Regelungen/Weisungen/Weisung_Aufbauorganisation_SML.pdf
- 2.1.20 Dept. W (SML): Organigramm
- 2.1.21 Dept. S: Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (AKV) am Departement Soziale Arbeit
https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/S_SD_AVK_ZLSA_und_Institute_Departement_Soziale_Arbeit.pdf
- 2.1.22 Dept. S: Organigramm
- 2.1.23 F&S: Organigramm
- 2.1.24 Rektorat: Organisation und Aufgaben des Rektorats https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/R_Rektorat/_Dokumente/organisation_rektorat.pdf
- 2.1.25 Rektorat: Organigramm
- 2.1.26 Ressort Lehre <https://intra.zhaw.ch/studium-hsb-international/studium/organisation-ressort-lehre/>
- 2.1.27 Grundauftrag Ressort Lehre https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/Z_GA_Ressort_Lehre_ZHAW.pdf
- 2.1.28 Forschung ZHAW
- 2.1.29 Ressort Forschung & Entwicklung und Dienstleistungen <https://intra.zhaw.ch/forschung-dl-wb/forschung-entwicklung/>
- 2.1.30 Grundauftrag Ressort Forschung und Entwicklung
https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/Z_GA_Ressort_Forschung_und_Entwicklung.pdf
- 2.1.31 Ressort Weiterbildung <https://intra.zhaw.ch/forschung-dl-wb/weiterbildung/>
- 2.1.32 Grundauftrag Ressort Weiterbildung https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/Z_GA_Ressort_Weiterbildung.pdf
- 2.1.33 Portal International ZHAW
- 2.1.34 Ressort Internationales <https://intra.zhaw.ch/studium-hsb-international/internationales/>
- 2.1.35 Grundauftrag Ressort Internationales https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/Z_GA_Ressort_Internationales.pdf

- 2.1.36 [Hochschulentwicklung ZHAW](#)
- 2.1.37 [Qualitätssicherung und -entwicklung https://intra.zhaw.ch/rektorat-hs-leitung/hochschulleitung/qualitaet/](https://intra.zhaw.ch/rektorat-hs-leitung/hochschulleitung/qualitaet/)
- 2.1.38 [Grundauftrag Qualitätskommission](#)
- 2.1.39 [Generalsekretariat https://intra.zhaw.ch/rektorat-hs-leitung/rektorat/generalsekretariat/](https://intra.zhaw.ch/rektorat-hs-leitung/rektorat/generalsekretariat/)
- 2.1.40 [Reglement Geschäftsprozessmanagement](#)
- 2.1.41 [GPM-Prozessportal https://intra.zhaw.ch/tools/gpm-prozessportal/](https://intra.zhaw.ch/tools/gpm-prozessportal/)
- 2.1.42 [Reglement ZHAW Erlasse](#)
- 2.1.43 [Records Management-Policy ZHAW](#)
- 2.1.44 [Corporate Communications https://intra.zhaw.ch/rektorat-hs-leitung/rektorat/corp-comm/](https://intra.zhaw.ch/rektorat-hs-leitung/rektorat/corp-comm/)
- 2.1.45 [Nachhaltigkeit ZHAW](#)
- 2.1.46 [Nachhaltigkeit https://intra.zhaw.ch/rektorat-hs-leitung/hochschulleitung/strategie/nachhaltigkeitsstrategie/](https://intra.zhaw.ch/rektorat-hs-leitung/hochschulleitung/strategie/nachhaltigkeitsstrategie/)
- 2.1.47 [Stabsstelle Diversity https://intra.zhaw.ch/rektorat-hs-leitung/rektorat/generalsekretariat/diversity/](https://intra.zhaw.ch/rektorat-hs-leitung/rektorat/generalsekretariat/diversity/)
- 2.1.48 [HRC Fokus \(Gruppe aller HR Consultants\) https://intra.zhaw.ch/finanzen-services/human-resources/services/](https://intra.zhaw.ch/finanzen-services/human-resources/services/)
- 2.1.49 [Hochschulversammlung https://intra.zhaw.ch/rektorat-hs-leitung/gremien/hochschulversammlung/](https://intra.zhaw.ch/rektorat-hs-leitung/gremien/hochschulversammlung/)
- 2.1.50 [Grundauftrag SPoC-Konferenz und RollenträgerIn SPoC \(Single Point of Contact\) https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/Z_GA_SPoC_Grundauftrag.pdf](https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/Z_GA_SPoC_Grundauftrag.pdf)
- 2.1.51 [Konzept Projektportfolio ZHAW https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/Z_FK_Konzept_Projektportfolio_ZHAW.pdf](https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/Z_FK_Konzept_Projektportfolio_ZHAW.pdf)

Qualitätsstandard 2.2

- 2.2.01 [Strategisches Observatorium https://intra.zhaw.ch/rektorat-hs-leitung/rektorat/hochschulentwicklung/hochschulforschung/](https://intra.zhaw.ch/rektorat-hs-leitung/rektorat/hochschulentwicklung/hochschulforschung/)
- 2.2.02 [ZHAW Forschungsdatenbank](#)
- 2.2.03 [ZHAW digitalcollection](#)
- 2.2.04 [Steckbrief BFS Hochschulfinanzen](#)
- 2.2.05 [Steckbrief BFS Hochschulpersonal \(SHIS-PERS\)](#)
- 2.2.06 [Steckbrief BFS Studierende und Abschlüsse der Hochschulen \(SHIS-studex\)](#)
- 2.2.07 [Steckbrief BFS Erhebung bei Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen \(EHA\)](#)
- 2.2.08 [Steckbrief BFS Soziale und wirtschaftliche Lage der Studierenden \(SSEE\)](#)
- 2.2.09 [Steckbrief BFS Forschung und Entwicklung \(F+E\) in den Hochschulen](#)
- 2.2.10 [EventWeb](#)
- 2.2.11 [Dept. L: IAM Karrieretracking](#)
- 2.2.12 [Dept. G: Berufsverbleib von Gesundheitsfachkräften – Nationale Befragung der BSc-Absolventen/-innen in Gesundheitsberufen](#)
- 2.2.13 [Dept. N \(LSFM\): Studienübergreifende Befragung https://intra.zhaw.ch/departemente/life-sciences-facility-management/haeufig-gesucht-zentrale-dienste/didaktiksupport-und-evaluation/](https://intra.zhaw.ch/departemente/life-sciences-facility-management/haeufig-gesucht-zentrale-dienste/didaktiksupport-und-evaluation/)

Qualitätsstandard 2.3

- 2.3.01 [Geschäftsordnung HSV – Geschäftsordnung Hochschulversammlung](#)
- 2.3.02 [Geschäftsordnung Mittelbaukommission ZHAW](#)
- 2.3.03 [Geschäftsordnung der Angestelltenkommission ANKO ZHAW](#)

- 2.3.04 Organigramm Mitwirkungsgremien der ZHAW https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/R_Rektorat/R_Gremien/Hochschulversammlung/Organigramm_Mitwirkungsgremien_2014.jpg
- 2.3.05 Leitbild VSZHAW
- 2.3.06 Statuten VSZHAW
- 2.3.07 Policy Partizipation
- 2.3.08 Dept. L: Gremienverzeichnis Departement Angewandte Linguistik
https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/L_CL_Checkliste_Gremienverzeichnis.pdf
- 2.3.09 Dept. L: Geschäftsordnung Departementsausschuss Angewandte Linguistik
- 2.3.10 Dept. L: Mittelbau-Policy
- 2.3.11 Dept. L: Weisung Gremien
- 2.3.12 Dept. L: Policy Studentische Partizipation Bachelor Angewandte Sprachen
- 2.3.13 Dept. L: Policy Studentische Partizipation Master Angewandte Linguistik
- 2.3.14 Dept. P: Weisung Geschäftsordnung Personalvertretung Departement P
https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/Fuehrungsgrundlagen/P_WE>Weisung_Geschaeftsordnung_Personalvertretung.pdf
- 2.3.15 Dept. P: Studentischer Beirat Equality & Diversity der Angewandten Psychologie
- 2.3.16 Dept. A: Darlegung Mitwirkung des Hochschulpersonals am Departement Architektur, Gestaltung und Bauingenieurwesen (PDF)
- 2.3.17 Dept. G: Weisung Geschäftsordnung Personalausschuss Dept. G
https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/G_WE_Geschaeftsordnung_Personalausschuss_Dept_G.pdf
- 2.3.18 Dept. G: Leitfaden Studierendenvertretung am Departement Gesundheit
- 2.3.19 Dept. N (LSFM): Geschäftsordnung Personalausschuss
https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/Fuehrungsgrundlagen/N_WE>Weisung_Geschaeftsordnung_Personalausschuss.pdf
- 2.3.20 Dept. N (LSFM): Organisation Lehre am Departement LSFM (PDF)
- 2.3.21 Dept. T (SoE): Geschäftsordnung Personalausschuss der School of Engineering
- 2.3.22 Dept. W (SML): Weisung Mitwirkungsgremien auf Stufe SML https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/80_Dept/W_School_of_Management/_Dokumente/staff/Regelungen/Weisungen/weisung_Mitwirkungsgremien.pdf
- 2.3.23 Dept. W (SML): Faculty Geschäftsordnung https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/80_Dept/W_School_of_Management/_Dokumente/ueber_uns/akkreditierungen/dokumente/closed/GO_Faculty__2018.pdf
- 2.3.24 Dept. W (SML): Geschäftsordnung des Vorstands der Mittelbauversammlung der School of Management and Law https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/80_Dept/W_School_of_Management/_Dokumente/ueber_uns/who_is_who/miko/dokumente/Geschaeftsordnung_Vorstand_Mittelbauversammlung.pdf
- 2.3.25 Dept. W (SML): Geschäftsordnung der Angestelltenversammlung der ZHAW School of Management and Law https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/80_Dept/W_School_of_Management/user_upload/GO_Angestelltenversammlung_Nov_19.pdf
- 2.3.26 Dept. W (SML): Geschäftsordnung Mitwirkung SML-Studierende https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/80_Dept/W_School_of_Management/_Dokumente/staff/dokumente/public/geschaeftsordnung-mitwirkung-sml-studierende.pdf

- 2.3.27 Dept. W (SML): Delegiertenversammlung Studierende (StuDel) <https://intra.zhaw.ch/departemente/school-of-management-and-law/studierende/studel/>
- 2.3.28 Dept. S: Geschäftsordnung Personalausschuss Departement Soziale Arbeit https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/S_OD_Geschaeftsordnung_Personalaus-schuss_Dept_S.pdf
- 2.3.29 Dept. S: Studierendenmitwirkung im Bachelorstudium (PDF)
- 2.3.30 Dept. S: «Beirat Studierende» des Zentrums Lehre (PDF)

Qualitätsstandard 2.4

- 2.4.01 Sustainable Development Goals (SGD) der UNO
- 2.4.02 Green Impact Book (GIB) ZHAW
- 2.4.03 Grundlagenbericht Nachhaltige Entwicklung ZHAW (PDF)
- 2.4.04 Plattform Smart Cities & Regions
- 2.4.05 Plattform Industrie 4.0
- 2.4.06 UN PRME an der SML – UN Principles for Responsible Management Education (PRME) an der ZHAW School of Management and Law
- 2.4.07 Nachhaltigkeitswoche Zürich

Qualitätsstandard 2.5

- 2.5.01 Stabstelle Diversity
- 2.5.02 Diversity-Policy
- 2.5.03 Gender-Policy ZHAW
- 2.5.04 Bericht zum ZHAW Gleichstellungsmonitoring 2018 https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/R_Rektorat/R_Diversity_Gender/bericht-gleichstellungsmonitoring-2018.pdf
- 2.5.05 Mentoringprogramm «Frauen für Führungspositionen» (mentoring fff) <https://intra.zhaw.ch/rektorat-hs-leitung/rektorat/generalsekretariat/diversity/chancengleichheit/mentoring-fff/>
- 2.5.06 Programm «Mentoring Pro Diversity»
- 2.5.07 Logib – Selbsttest-Tool des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG
- 2.5.08 Logib Schritt für Schritt. Die Praxisanleitung für Logib (Version 3.1)
- 2.5.09 Reglement zum Schutz vor Diskriminierung, sexueller Belästigung und Mobbing
- 2.5.10 Richtlinie Nachteilsausgleich – Richtlinie zum Antrag auf Nachteilsausgleich
- 2.5.11 Studieren und Arbeiten mit Behinderung – Merkblätter für Dozierende <https://intra.zhaw.ch/rektorat-hs-leitung/rektorat/generalsekretariat/diversity/studieren-und-arbeiten-mit-behinderung/>
- 2.5.12 Behindertenrechtskonvention der UNO – Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen
- 2.5.13 Chancengleichheit an der ZHAW. Studie zur Lebenssituation von Studierenden mit Behinderungen (PDF)
- 2.5.14 Reglement Unterstützungsbeiträge Kinderbetreuung – Reglement Unterstützungsbeiträge für die familienergänzende Betreuung von Kindern
- 2.5.15 Jahresbericht Beratungsangebote 2018 der Stabsstelle https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/R_Rektorat/R_Diversity_Gender/reporting-beratungsleistungen-2018.pdf
- 2.5.16 Diversity-Blog ZHAW
- 2.5.17 Webseite swissuniability.ch
- 2.5.18 LGBTIQ-Peer-Initiative
- 2.5.19 Aktionsplan Chancengleichheit 2017-2020
- 2.5.20 Bundesprogramm «P-7 Chancengleichheit und Hochschulentwicklung»

2.5.21 Dept. G: [Merkblatt Ruhe- und Stillraum](#)

Qualitätsstandard 3.1

- 3.1.01 [Policy Stiftungsprofessuren ZHAW](#) – Policy zur Finanzierung von Stellen für Professorinnen und Professoren an der ZHAW durch Drittmittelgeber («Stiftungsprofessuren»)
- 3.1.02 [Kostenrechnungsmodell für Fachhochschulen](#) der Schweizerischen Hochschulkonferenz

Lehre

- 3.1.03 [Lehrpolicy ZHAW](#)
- 3.1.04 [Rahmenprüfungsordnung für Bachelor- und Masterstudiengänge an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften](#) vom 29. Januar 2008 (LS 414.252.3)
- 3.1.05 [Studienordnungen und Anhänge für Neueintretende](#)
- 3.1.06 [Geltende Studienordnungen und Anhänge für Immatrikulierte](#)
- 3.1.07 [Reglement Entwicklung Bewilligung Studiengang](#) – Reglement Entwicklung und Bewilligung neue Studiengänge im Studium
- 3.1.08 Dept. T (SoE): [Ausbildungskonzept Studiengang Maschinentechnik](#)
- 3.1.09 Dept. T (SoE): [Ausbildungskonzept Studiengang Verkehrssysteme](#)
- 3.1.10 Dept. W (SML): [FIBAA Selbstdokumentation BSc in Betriebsökonomie \(PDF\)](#)
- 3.1.11 Dept. W (SML): [FIBAA Selbstdokumentation MSc in Business Administration \(PDF\)](#)

F&E

- 3.1.12 [F&E Policy ZHAW](#)
- 3.1.13 [Reglement Unterscheidung von F&E gegenüber Dienstleistungen](#)
- 3.1.14 [Forschungsthemenbrowser](#)
- 3.1.15 [ZHAW Energy Research Board \(ZERB\)](#)
- 3.1.16 [Interaktive Grafik Forschungsschwerpunkt Gesellschaftliche Integration](#)
- 3.1.17 Dept. N (LSFM): [Funktionale Strategie EU / F&E 2017–2025](#)
https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/N_SD_Funktionale_Strategie_EU_FuE.pdf
- 3.1.18 [Forschungsstrategie im heterogenen Umfeld: Integration der Diversität](#); Artikel im [Wissenschaftsmanagement.de](#), Ausgabe 1/2017
- 3.1.19 [Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich. Sitzung vom 13. Februar 2019. 139. Bewilligung eines Rahmenkredits 2020-2029 für die Digitalisierungsinitiative der Zürcher Hochschulen \(RRB 139/2019\)](#)
- 3.1.20 [Beschluss des Kantonsrates über die Bewilligung eines Rahmenkredites 2020-2029 für die Digitalisierungsinitiative der Zürcher Hochschulen](#)
- 3.1.21 [Datalab – The ZHAW Data Science Laboratory](#)
- 3.1.22 [ZHAW Digital Health Lab](#)
- 3.1.23 [Leitfaden zum Wissens- und Technologietransfer](#)
- 3.1.24 [Richtlinie Wissens- und Technologietransfer \(WTT\) an der ZHAW bei Projekt-Zusammenarbeiten](#)

Weiterbildung

- 3.1.25 [Weiterbildungs-Policy ZHAW](#)
- 3.1.26 [Reglement zur finanziellen Abgrenzung von Weiterbildung und Dienstleistungen](#)
- 3.1.27 [ZHAW-Weiterbildungswebseite](#)
- 3.1.28 Dept. L und Dept. S: [CAS Kommunizieren und handeln im interkulturellen Kontext](#)
- 3.1.29 Dept. P und Dept. W (SML): [MAS Leadership & Management](#)

- 3.1.30 Dept. L und Dept. G: [Kurse zu Dolmetschen im Gesundheitswesen](#)
- 3.1.31 [Rahmenstudienordnung DAS & CAS](#) – Rahmenstudienordnung für Diplom- und Zertifikatslehrgänge an der ZHAW
- 3.1.32 [Rahmenstudienordnung für Weiterbildungs-Masterstudiengänge der Zürcher Fachhochschule vom 19. April 2016 \(LS 414.221\)](#)
- 3.1.33 Richtlinien MAS Gesuche https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/5_Weiterbildung/5_01_Konzeption_und_Genehmigung_WB/Z_MB_Richtlinien_MAS_Gesuche.pdf
- 3.1.34 [Weiterbildungsangebote des Zentrums für Innovative Didaktik](#)

Dienstleistungen

- 3.1.35 [Webseite zu Dienstleistung und Beratung](#)

Qualitätsstandard 3.2

Lehre

- 3.2.01 [Evaluationspolicy Lehre ZHAW](#) – Evaluationspolicy für die Bachelor- und Masterstudiengänge der ZHAW
- 3.2.02 Dept. L: Weisung Evaluation Lehre am Departement Angewandte Linguistik https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/L_WE>Weisung_Evaluation_Lehre.pdf
- 3.2.03 Dept. P: Evaluationskonzept Studium https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdDStaff/Vorgabedokumente_Dept/P_RL_Evaluationskonzept_Studium.pdf
- 3.2.04 Dept. A: [Evaluationspolicy Dept. A](#)
- 3.2.05 Dept. G: Evaluationskonzept Departement Gesundheit https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/Fuehrungsgrundlagen/G_FK_Evaluationskonzept_Dept_G.pdf
- 3.2.06 Dept. N (LSFM): [Evaluationsstrategie Dept. LSFM](#)
- 3.2.07 Dept. N (LSFM): Richtlinie Unterrichtsevaluation https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdDStaff/2_Studium/2_06_Evaluation_Studium/2_06_01_Studiengang_evaluieren/N_RL_Richtlinie_Unterrichtsevaluation.pdf
- 3.2.08 Dept. N (LSFM): Evaluationspolicy zur Weiterentwicklung von Studiengängen <https://intra.zhaw.ch/departemente/life-sciences-facility-management/haeufig-gesucht-zentrale-dienste/didaktiksupport-und-evaluation/>
- 3.2.09 Dept. T (SoE): [Konzept Evaluation Lehre - Kurzversion](#)
- 3.2.10 Dept. W (SML): Evaluationskonzept ZHAW School of Management and Law https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/80_Dept/W_School_of_Management/_Dokumente/staff/aacsb_fibaa/dokumente/sml-evaluationskonzept.pdf
- 3.2.11 Dept. W (SML): Als Beispiel: Gutachten von zwei FIBAA-Programmakkreditierungen, BSc in Betriebsökonomie, [Gutachten vom 28. Juni 2019](#) sowie MSc in Business Administration, [Gutachten vom 14. Sept. 2018](#)
- 3.2.12 Dept. S: Qualitätskonzept Ausbildung Studiengang Soziale Arbeit https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/Fuehrungsgrundlagen/S_FK_Qualitaetskonzept_Ausbildung.pdf

F&E/Dienstleistungen

- 3.2.13 ZHAW-interner Call zur Vergabe von Mitteln zum Kompetenzauf- und -ausbau im Energiebereich (PDF)
- 3.2.14 Gesamtevaluation Forschungsschwerpunkt Energie an der ZHAW (PDF, vertraulich)
- 3.2.15 Prozessbeschreibung Evaluation F&E (PDF, GPM-Portal)

- 3.2.16 [Reglement Wissenschaftliche Integrität an der ZHAW](#)
- 3.2.17 Mandat ZHAW-Koordination der Vorprüfungskommissionen der Departemente für Humanforschung https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/40_Forschung/_Dokumente/20170418_Mandat_KVVK.pdf
- 3.2.18 [Merkblatt Risikoabschätzung](#) – Umgang mit Risiken bei F&E-Projekten
- 3.2.19 [Checkliste Risikoanalyse](#) – Checkliste zur Bewertung von Risiken bei F&E Projekten
- 3.2.20 Dept. T (SoE): [Prozessbeschreibung Projekt bewerten](#) – Prozessbeschreibung Projektergebnis F&E / Dienstleistungen bewerten
- 3.2.21 Dept. T (SoE): [Prozessbeschreibung Evaluation F&E/DL](#)
- 3.2.22 Dept. N (LSFM): Prozesshandbuch N Evaluation F&E https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdDStaff/3_Forschung_und_Entwicklung/3_04_Evaluation_FundE/N_AA_Prozesshandbuch_Evaluation_F_u_E.pdf
- 3.2.23 Dept. N (LSFM): Formular Evaluation und Abschluss von Projekten https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdDStaff/1_Management/1_05_Qualitaetsentwicklung/1_05_05_Projektmanagement/N_FO_Evaluation_und_Abschluss_von_Projekten.docx
- 3.2.24 Dept. P: Reglement zu Forschung & Entwicklung am Departement P https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/80_Dept/P_Angewandte_Psychologie/_Dokumente/F_E/Reglement_F_E_2011.pdf
- 3.2.25 Dept. P: Handbuch Qualität, Zentrum klinische Psychologie & Psychotherapie (PDF)

Weiterbildung

- 3.2.26 [Evaluationspolicy Weiterbildung ZHAW](#)
- 3.2.27 Dept. P: Qualitätssicherung Weiterbildung: Handbuch zur Kurs- und Gesamtevaluation https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdDStaff/Vorgabedokumente_Dept/P_RL_Qualitaets-sicherung_Weiterbildung.pdf
- 3.2.28 Dept. A: [Weiterbildungspolicy](#)
- 3.2.29 Dept. G: Anhang Evaluationskonzept Dept. Gesundheit Bereich Weiterbildung https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/Fuehrungsgrundlagen/G_FK_Evaluations-konzept_Anhang_Bereich_Weiterbildung.pdf
- 3.2.30 [Handbuch eduQua : 2012](#)
- 3.2.31 Dept. T (SoE): [Konzept Evaluation in der Weiterbildung der School of Engineering](#)
- 3.2.32 Dept. T (SoE): [Modulevaluation Fragebogen](#)
- 3.2.33 Dept. T (SoE): [Schlussevaluation Fragebogen](#)

Qualitätsstandard 3.3

- 3.3.01 [Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area \(ESG\)](#)
- 3.3.02 [ECTS-Leitfaden](#)
- 3.3.03 [Nationaler Qualifikationsrahmen für den Hochschulbereich \(nqf.ch-HS\)](#)
- 3.3.04 [Lissaboner Konvention](#) – Übereinkommen vom 11. April 1997 über die Anerkennung von Qualifikationen im Hochschulbereich in der europäischen Region
- 3.3.05 [Liste Internationale Partnerschaften der ZHAW](#)
- 3.3.06 [Policy Internationales](#)
- 3.3.07 Mandat SEMP/Erasmus+ https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/Z_GA_Mandat_Koordination_SEMP_Erasmus.pdf
- 3.3.08 [Bologna-Richtlinien FH und PH](#) – Richtlinien des Hochschulrates für die Umsetzung der Erklärung von Bologna an den Fachhochschulen und den pädagogischen Hochschulen vom 28. Mai 2015 (SR 414.205.4)

- 3.3.09 [Verordnung des Hochschulrates über die Koordination der Lehre an den Schweizer Hochschulen vom 29. November 2019 \(SR 414.205.1\)](#)
- 3.3.10 [Digital Lehren und Lernen](#)
- 3.3.11 [SEMP Statistik 2017/18](#)
- 3.3.12 [Richtlinie Double Degree https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/2_Studium/2_02_Grundlagen_Studium/Z_RL_Richtlinie_Double_Degree.pdf](https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/2_Studium/2_02_Grundlagen_Studium/Z_RL_Richtlinie_Double_Degree.pdf)
- 3.3.13 [Richtlinie Certificate International Profile – Dachkonzept Richtlinie «Certificate International Profile»](#)
- 3.3.14 [Reglement Internationale Personalmobilität https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/Z_RE_Reglement_Internationale_Personalmobilitaet.pdf](https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/Z_RE_Reglement_Internationale_Personalmobilitaet.pdf)
- 3.3.15 [Leading House South Asia and Iran](#)
- 3.3.16 [European University Association \(EUA\)](#)
- 3.3.17 [UAS4EUROPE](#)
- 3.3.18 [Internationales Netzwerk von Hochschulen für Angewandte Wissenschaften – INUAS](#)
- 3.3.19 [Internationale Bodensee Hochschule \(IBH\)](#)

Qualitätsstandard 3.4

- 3.4.01 [Best Practices Zulassung – Bericht der Kammer Fachhochschulen](#)
- 3.4.02 [Regierungsratsbeschlüsse zu Zulassungsbeschränkungen 2010, 2013, 2016 und 2019](#)
- 3.4.03 [Reglement zur Zulassung, Immatrikulation und Exmatrikulation an der ZHAW](#)
- 3.4.04 [Richtlinie zur Zulassungsprüfung zum Bachelorstudium](#)
- 3.4.05 [Best-Practice-Bericht von swissuniversities – Arbeitswelterfahrung \(AWE\) für die Bereiche Technik und Wirtschaft](#)
- 3.4.06 [Arbeitsanweisung zur Zulassungsprüfung zum Bachelorstudium https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/2_Studium/2_04_Administrative_Durchfuehrung_Studium/2_04_01_Anmeldung_und_Zulassungsverfahren/Z_AA_Zulassungspruefung_Bachelorstudiengaenge.pdf](https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/2_Studium/2_04_Administrative_Durchfuehrung_Studium/2_04_01_Anmeldung_und_Zulassungsverfahren/Z_AA_Zulassungspruefung_Bachelorstudiengaenge.pdf)
- 3.4.07 [WBF-Zulassungsverordnung – Verordnung des WBF vom 2. September 2005 über die Zulassung zu Fachhochschulstudien](#)
- 3.4.08 [ECTS-Einstufungstabelle Modulnoten https://appdoc.zhaw.ch/index.php/Evento:ECTS-Einstufungstabelle_Modulnoten_RPO08_erstellen](https://appdoc.zhaw.ch/index.php/Evento:ECTS-Einstufungstabelle_Modulnoten_RPO08_erstellen)
- 3.4.09 [ECTS-Benotungsskala Abschlussnoten https://appdoc.zhaw.ch/index.php/Evento:ECTS-Benotungsskala_Abschlussnoten](https://appdoc.zhaw.ch/index.php/Evento:ECTS-Benotungsskala_Abschlussnoten)
- 3.4.10 [Allgemeine Zulassungs- und Teilnahmebedingungen für Weiterbildungsveranstaltungen an der ZHAW](#)

Qualitätsstandard 4.1

- 4.1.01 [Interkantonale Fachhochschulvereinbarung vom 12. Juni 2003 \(FHV\)](#)
- 4.1.02 [Anhang FHV - Studienjahr 2019/2020 Anhang zur Interkantonalen Fachhochschulvereinbarung \(FHV\) vom 12. Juni 2003](#)
- 4.1.03 [FHV-Beiträge ab 2016 Beschluss der Konferenz der Vereinbarungskantone vom 18. Juni 2015](#)
- 4.1.04 [Verordnung über die Studiengebühren an der Zürcher Fachhochschule vom 16. Juli 2008 \(LS 414.20\)](#)
- 4.1.05 [Handbuch Finanzen https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/V_Finzen_und_Services/V_Finzen_Controlling/Dokumente/Controlling/Handbuch_Finzen.pdf](https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/V_Finzen_und_Services/V_Finzen_Controlling/Dokumente/Controlling/Handbuch_Finzen.pdf)
- 4.1.06 [Konsolidierter Entwicklungs- und Finanzplan 2019-2022 und Budgetentwurf 2019 des Kantons Zürich](#)

- 4.1.07 [Budget Kanton Zürich](#)
- 4.1.08 [BFI-Botschaft 2021-2024](#)
- 4.1.09 [Voranschlag der Eidgenössischen Finanzverwaltung](#)
- 4.1.10 [Finanzreglement ZHAW](#)
- 4.1.11 [Reglement Risikomanagement an der ZHAW](https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZ-Staff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/Z_RE_Reglement_Risikomanagement_an_der_ZHAW.pdf)
- 4.1.12 [Reglement Aufbauorganisation IKS-Betrieb an der ZHAW](https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/Z_RE_Aufbauorganisation_IKS.pdf)
- 4.1.13 [ZHAW Hochschulbibliothek](#)
- 4.1.14 [Bibliothekspolicy ZHAW](#)
- 4.1.15 [Open Access Policy der ZHAW](#)
- 4.1.16 [Richtlinie zur Förderung von Open Access Publikationen](https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/50_Hochschulbibliothek/_Dokumente/richtlinie-foerderung-oa-publikationen.pdf)
- 4.1.17 [Open Educational Resources \(OER\) Policy](#)
- 4.1.18 [Policy Informationssicherheit ZHAW](#)

Qualitätsstandard 4.2

- 4.2.01 [Personalgesetz \(PG\) vom 27. September 1998 \(LS 177.10\)](#)
- 4.2.02 [Personalverordnung \(PVO\) vom 16. Dezember 1998 \(LS 177.11\)](#)
- 4.2.03 [Vollzugsverordnung zum Personalgesetz \(VVO\) vom 19. Mai 1999 \(LS 177.111\)](#)
- 4.2.04 [Personalverordnung der Zürcher Fachhochschule \(PVF\) vom 16. Juli 2008 \(LS 414.112\)](#)
- 4.2.05 [Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich. Sitzung vom 11. September 2018. 852. Fachhochschulgesetz \(Änderung\); Ermächtigung zur Vernehmlassung \(RRB 852/2018\)](#)
- 4.2.06 [Vernehmlassung Änderung Fachhochschulgesetz und Neuerlass Personalverordnung ZFH 2018](#)
- 4.2.07 [Antrag des Regierungsrates vom 18. Dezember 2019 zur Änderung des Fachhochschulgesetzes; Personal der Zürcher Fachhochschule](#)
- 4.2.08 [Reglement über den Titel der Professorin oder des Professors an der Zürcher Fachhochschule](#)
- 4.2.09 [Reglement ZHAW zur Verleihung des Professorentitels ZFH](#)
- 4.2.10 [Anhang zum Reglement ZHAW Professorentitel](#)
- 4.2.11 [ZHAW-Kompetenzmodell Projekt CoMo](https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/V_Finanz_und_Services/V_Human_Resources/_Dokumente/HR-Strategie/ZHAW_Kompetenzmodell_CoMo.pdf)
- 4.2.12 [Kompetenzmodell der Kantonalen Verwaltung](#)
- 4.2.13 [Dept. W \(SML\): Weisung Human Resources SML](https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/80_Dept/W_School_of_Management/_Dokumente/staff/Regelungen/Weisungen/Weisung_HR_SML.pdf)
- 4.2.14 [Dept. S: Schlüsselfunktionen: Beschreibung der Anforderungsprofile](https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/80_Dept/S_Soziale_Arbeit/Personal/Schluesselfunktionen_def_Dept_SA.pdf)
- 4.2.15 [Rahmenkonzept Erwerb und Nachweis hochschuldidaktischer Qualifikation ZFH](https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/Z_OD_Rahmenkonzept_Hochschuldidaktik_ZFH.pdf)
- 4.2.16 [Rekrutierungsrichtlinie ZHAW](https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/Z_RL_Rekrutierungsrichtlinie_ZHAW.pdf)

- 4.2.17 Formular Stellenbeschreibung https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/6_Services/6_04_Human_Resources_Management/6_04_01_Personal_Gewinnung/Z_FO_Stellenbeschreibung_ZHAW.docx
- 4.2.18 Zusammensetzung Findungskommission https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/6_Services/6_04_Human_Resources_Management/6_04_01_Personal_Gewinnung/Z_CL_Findungskommission_ZHAW.pdf
- 4.2.19 Reglement zum Beurteilungssystem für alle Mitarbeitenden der ZHAW https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/Z_RE_Reglement_Beurteilungssystem.pdf
- 4.2.20 Dokumente und Formulare Beurteilungssystem der ZHAW <https://intra.zhaw.ch/finanzen-services/human-resources/services/feedback-und-beurteilung/>
- 4.2.21 Wegleitung zum Beurteilungssystem für Mitarbeitende https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/V_Finanzen_und_Services/V_Human_Resources/_Dokumente/Beurteilung/Wegleitung_Beurteilungssystem.pdf
- 4.2.22 Externe unabhängige Ansprechstelle bei Konflikten im Arbeitsumfeld <https://intra.zhaw.ch/rektorat-hs-leitung/rektorat/generalsekretariat/beratung/beratungsangebote-mitarbeitende/#c611054>
- 4.2.23 Reglement Unabhängige Ansprechstelle an der ZHAW
- 4.2.24 Beratungsangebote für Mitarbeitende <https://intra.zhaw.ch/rektorat-hs-leitung/rektorat/generalsekretariat/beratung/beratungsangebote-mitarbeitende/>

Qualitätsstandard 4.3

- 4.3.01 Rahmenkonzept Personalentwicklung ZHAW
- 4.3.02 Richtlinie Didaktikunterstützung an der ZHAW https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/Z_RL_Didaktikunterstützung.pdf
- 4.3.03 Konzept für Rahmenbedingungen zur Förderung der Doktorierenden
- 4.3.04 Richtlinie Anstellungsbedingungen Doktorierende https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/6_Services/6_04_Human_Resources_Management/6_04_01_Personal_Gewinnung/Z_RL_Richtlinie_Doktorierende.pdf
- 4.3.05 Richtlinie interne Mobilität – Richtlinie zur Umsetzung der internen Mobilität des administrativ-technischen Personals und der Third Space-Mitarbeitenden https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdDStaff/Vorgabedokumente_ZHAW/Z_RL_Richtlinie_interne_Mobilitaet.pdf
- 4.3.06 Richtlinie Senior Consultant – Richtlinie zur Umsetzung der Personalentwicklungsmassnahme «Senior Consultant» https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdDStaff/Vorgabedokumente_ZHAW/Z_RL_Richtlinie_Senior_Consultant.pdf
- 4.3.07 Arbeitsanleitung Job Enlargement / Job Enrichment – Arbeitsanleitung zu Job Enlargement und Job Enrichment an der ZHAW https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdDStaff/Vorgabedokumente_ZHAW/Z_AA_Arbeitsanleitung_Job_Enlargement_und_Job_Enrichment.pdf
- 4.3.08 Reglement Fortbildung https://gpm.zhaw.ch/GPMDoc/GPMDocProdZStaff/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/Z_RE_Reglement_Fortbildung.pdf
- 4.3.09 Internes Fortbildungsprogramm (IFP) <https://intra.zhaw.ch/a-z-wegweiser/fortbildungsprogramm/>
- 4.3.10 Dept. S: Strategiegeleitete Personalentwicklung für das administrative und technische Personal (ATP) https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/80_Dept/S_Soziale_Arbeit/Personal/Strategiegeleitete-PE-ATP.pdf

Qualitätsstandard 5.1

- 5.1.01 [Kommunikations-Policy ZHAW](#)
- 5.1.02 [ZHAW-Webseite zu Qualität](#)
- 5.1.03 Intranet ZHAW zu Qualität <https://intra.zhaw.ch/rektorat-hs-leitung/hochschulleitung/qualitaet/>
- 5.1.04 [Jahresbericht 2016](#)
- 5.1.05 Intranet ZHAW zu den Informed Peer Reviews: <https://intra.zhaw.ch/rektorat-hs-leitung/hochschulleitung/qualitaet/informed-peer-reviews/>
- 5.1.06 Dept. L: [Qualität am Departement Angewandte Linguistik](#)
- 5.1.07 Dept. L: Strategie inkl. Qualitätsmanagement <https://intra.zhaw.ch/departemente/angewandte-linguistik/strategie/>
- 5.1.08 Dept. P: [Qualitätsmanagement](#)
- 5.1.09 Dept. P: Qualitätsmanagement <https://intra.zhaw.ch/departemente/angewandte-psychologie/qualitaet/>
- 5.1.10 Dept. A: [Qualität am Departement Architektur, Gestaltung und Bauingenieurwesen](#)
- 5.1.11 Dept. A: Strategie inkl. Umsetzung Qualitätsstrategie <https://intra.zhaw.ch/departemente/archbau/strategie/>
- 5.1.12 Dept. G: [Qualität am G](#)
- 5.1.13 Dept. G: Fachstelle Qualität und Evaluation <https://intra.zhaw.ch/departemente/gesundheit/stab-qualitaet-und-evaluation/qualitaet-und-evaluation/>
- 5.1.14 Dept. N (LSFM): [Qualitätssicherung](#)
- 5.1.15 Dept. N (LSFM): Qualitätssicherung und -entwicklung <https://intra.zhaw.ch/departemente/life-sciences-facility-management/haeufig-gesucht-zentrale-dienste/qualitaetssicherung/>
- 5.1.16 Dept. T (SoE): [Qualität an der School of Engineering](#)
- 5.1.17 Dept. T (SoE): Qualität an der School of Engineering <https://intra.zhaw.ch/departemente/school-of-engineering/qualitaet/>
- 5.1.18 Dept. W (SML): [Qualität und Akkreditierungen](#)
- 5.1.19 Dept. W (SML): Qualität <https://intra.zhaw.ch/departemente/school-of-management-and-law/qualitaet/>
- 5.1.20 Dept. W (SML): Intranet (Studierende) Evaluation <https://intra.zhaw.ch/departemente/school-of-management-and-law/studierende/evaluation/>
- 5.1.21 Dept. S: [Qualität](#)
- 5.1.22 Dept. S: Strategische Ausrichtung und Qualitätsentwicklung <https://intra.zhaw.ch/departemente/soziale-arbeit/mitarbeitende/strategie-und-qualitaet/>
- 5.1.23 Lehrpreis der ZHAW <https://intra.zhaw.ch/studium-hsb-international/studium/lehren-und-lernen/lehrpreis/>
- 5.1.24 [F&E-Newsletter](#)

Qualitätsstandard 5.2

- 5.2.01 Kommunikationsstrategie ZFH https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/R_Rektorat/R_Corporate_Communications/Dokumente/Kommunikationsstrategie_ZFH.pdf
- 5.2.02 [Webseite ZHAW](#)
- 5.2.03 [Hochschulmagazin ZHAW-Impact](#)
- 5.2.04 [Medienmitteilungen ZHAW](#)
- 5.2.05 [ZHAW auf Facebook](#)
- 5.2.06 [ZHAW auf Twitter](#)
- 5.2.07 [ZHAW Blogs](#)
- 5.2.08 [ZHAW auf YouTube](#)

- 5.2.09 Medienresonanzanalyse <https://intra.zhaw.ch/rektorat-hs-leitung/rektorat/corp-comm/medienarbeit/medienbeobachtung/>
- 5.2.10 Reputationsanalyse 2018 https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/R_Rektorat/R_Corporate_Communications/Dokumente/Medienstelle/reputationsanalyse-2018.pdf
- 5.2.11 Broschüre Informationen für Studierende
- 5.2.12 Weiterbildungsangebote ZHAW
- 5.2.13 Moodle E-Learning-Plattform
- 5.2.14 Dienstleistungen für Unternehmen und Organisationen
- 5.2.15 Dienstleistungen für Führungskräfte

C Abkürzungsverzeichnis

A

AACSB	Association to Advance Collegiate Schools of Business
AAQ	Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung
AKV	Aufgaben – Kompetenzen – Verantwortung
AMBA	Association of MBAs
ATP	administratives und technisches Personal
AWE	Arbeitswelterfahrung

B

BA	Bachelor of Arts
BAG	Bundesamt für Gesundheit
BFS	Bundesamt für Statistik
BSc	Bachelor of Science
BSO	Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung

C

CAS	Certificate of Advanced Studies
CC	Corporate Communications
CHF	Schweizer Franken
CQC	Curriculum Quality Committee
CRM	Customer-Relationship-Management

D

DAS	Diploma of Advanced Studies
Dept.	Departement
Dept. A	Departement Architektur, Gestaltung und Bauingenieurwesen
Dept. G	Departement Gesundheit
Dept. L	Departement Angewandte Linguistik
Dept. N (LSFM)	Departement N → Departement Life Sciences und Facility Management
Dept. P	Departement Angewandte Psychologie
Dept. T (SoE)	Departement T → School of Engineering
Dept. W (SML)	Departement W → School of Management and Law
Dept. S	Departement Soziale Arbeit
DL	Dienstleistungen

E

EBG	Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Mann und Frau
ECTS	European Credit Transfer and Accumulation System
EDK	Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren
EFQM	European Foundation for Quality Management
EHEA	European Higher Education Area
EMBA	Executive Master of Business Administration
EQUIS	European Quality Improvement System
ESG	Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
EUA	European University Association

F

F&C	Finanzen & Controlling
-----	------------------------

F&E	Forschung & Entwicklung
F&S	Finanzen & Services
FaHG	Fachhochschulgesetz des Kantons Zürich
FBG	Feedback- und Beurteilungsgespräch
FH	Fachhochschule/n
FHR	Fachhochschulrat des Kantons Zürich
FHV	Interkantonale Fachhochschulvereinbarung
FIBAA	Foundation for International Business Administration Accreditation
FM	Facility Management
G	
GDK	Konferenz der kantonalen Gesundheitsdirektorinnen und -direktoren
GesBG	Gesundheitsberufegesetz
GPM	Geschäftsprozessmanagement
GS	Generalsekretariat
GSK	Gesundheit, Soziales und Kunst
H	
HAP	Hochschule für Angewandte Psychologie
HES-SO	Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale
HFKG	Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz)
HR	Human Resources
HSB	Hochschulbibliothek
HSE	Hochschulentwicklung
HSL	Hochschulleitung
HSSAZ	Hochschule für Soziale Arbeit Zürich
HSV	Hochschulversammlung
HSW	Hochschule Wädenswil
I	
IBH	Internationale Bodensee-Hochschule
ICT	Information & Communication Technology
IFMA	International Facility Management Association
ILV	Individuelle Leistungsvereinbarung
INUAS	International Network of Universities of Applied Sciences
IRO	International Relations Office in den Departementen
K	
KEF	Konsolidierte Entwicklungs- und Finanzplanung
KMK	Kommunikations- und Marketing-Kommission
L	
Ltg.	Leitung
LSFM	Life Science und Facility Management
M	
MA	Master of Arts
MAS	Master of Advanced Studies
MBA	Master of Business Administration
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik

MO	Mobility-Online
MSc	Master of Science
N	
NAKS	Network Actionable Knowledge for Sustainability
NaKt	Studierendenkommission für Nachhaltige Entwicklung
NEBIS	Netzwerk von Bibliotheken und Informationsstellen in der Schweiz
O	
OAQ	Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung
OE	Organisationseinheit
ONLA	Online-Anmeldung
P	
PEP	Persönliche Entwicklungsplanung
PG	Personalgesetz des Kantons Zürich
PgB	Projektgebundene Beiträge
PhD	Doctor of Philosophy, Titel nach wissenschaftlichem Forschungsdoktorat
PHZH	Pädagogische Hochschule Zürich
PiBS	Praxisintegriertes Bachelorstudienmodell an Fachhochschulen
PRME	Principles for Responsible Management Education
PT	Projektteam
PVF	Personalverordnung der Zürcher Fachhochschule
PVO	Personalverordnung zum Personalgesetz des Kantons Zürich
Q	
Q-Kommis- sion	Qualitätskommission
R	
R	Rektorat
RD	Rechtsdienst
RK	Rektorenkonferenz ZFH
RM	Records Management
RPO	Rahmenprüfungsordnung
S	
SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
SDG	Sustainable Development Goals
SEMP	Swiss European Mobility Programme
SG	Steuergruppe
SGL	Studiengangleitung
SML	School of Management and Law
SNF	Schweizerischer Nationalfonds
SO	Studienordnung
SoE	School of Engineering
SPoC	Single Point of Contact
SUD	Sustainable University Day
SVEB	Schweizerischer Verband für Weiterbildung

T

TWD Technik, Wirtschaft und Design

U

USP Unique Selling Proposition oder Unique Selling Point

UZH Universität Zürich

V

VVO Vollzugsverordnung zum Personalgesetz des Kantons Zürich

VZÄ Vollzeitäquivalent

V-HFKG Verordnung zum Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz

VSZHAW Verein Studierende ZHAW

W

WB Weiterbildung

WBK Weiterbildungskurs

Z

ZHW Zürcher Hochschule Winterthur

ZFH Zürcher Fachhochschule

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

ZHdK Zürcher Hochschule der Künste

Impressum

Redaktion: Projektteam Dora Fitzli und Christina Cottier, Qualitätsentwicklung / Hochschulentwicklung ZHAW. Lektorate: Andrea Kleinert und Nicole Pohl. Bildnachweise: Foto auf Titelseite: Manuel Bauer, Abbildung 1: Corporate Communications, Abbildung 10: Human Resources, Rahmenkonzept Personalentwicklung ZHAW, übrige Abbildungen: eigene Darstellungen.