



Qualitätsstrategie 2015–2025



Einleitung

Die vorliegende Qualitätsstrategie 2015–2025

- erörtert das **Modell** (Ziele, Ansatz, Zuständigkeiten und Qualitätsbereiche) der Qualitätssicherung und -entwicklung an der ZHAW (Kapitel 1),
- definiert die von der Hochschulstrategie 2015-2025, von den Standards des Hochschulförder- und Koordinationsgesetzes (HFKG), den Standards des europäischen Hochschulbildungsraums (ESG) sowie dem Qualifikationsrahmen für den schweizerischen Hochschulbereich (nqf.ch-HS) abgeleiteten **Qualitätsansprüche** und differenziert die **Qualitätsansprüche** in Qualitätskriterien¹ (Kapitel 2),
- legt fest, mit Hilfe von welchen **internen und externen Instrumenten** die definierten Qualitätsansprüche erreicht und gesichert werden sollen (Kapitel 3 und 4).
- erörtert die **Institutionalisierte Evaluation** im Peer Review-Verfahren (vgl. Anhang).

1 Modell

1.1 Ziele

Hochschulen sind verpflichtet, Rechenschaft über die Qualität ihres Handelns gegenüber ihren Trägern, den Studierenden², der Öffentlichkeit und ihren Partnern abzulegen. Wissenschaftler/innen haben ausserdem eine ethisch begründete Verpflichtung, ihr Handeln selbst und gegenseitig kritisch zu reflektieren und zu kontrollieren. Bildung und Forschung finden in einem organisationalen Zusammenhang statt. Die Rahmenbedingungen, die Ressourcen und Infrastrukturen, Führungs- und Zusammenbaukulturen, Strukturen und organisationale Abläufe bestimmen die Handlungsmöglichkeiten und -grenzen und damit die Qualität der Leistungen mit. Daher unterliegen nicht nur die zu erbringenden Leistungen der Hochschule (Lehre, Forschung und Entwicklung, Weiterbildung, Dienstleistungen), sondern ebenso sehr die beiden Qualitätsbereiche «Governance» und «Ressourcen» der Pflicht der Qualitätssicherung und -entwicklung. Die Qualitätssicherung und -entwicklung der ZHAW soll dazu beitragen, dass

- die ZHAW ihre hervorragende Position als breit aufgestellte Lehr- und Forschungshochschule erhalten und ausbauen kann,
- sich eine hochschulweit gelebte Qualitätskultur im Sinne einer lernenden Organisation etablieren kann,
- die ZHAW den gesetzlichen Auftrag in der Qualitätssicherung und -entwicklung erfüllt und ihre strategischen Ziele umsetzen kann,

1 Die Qualitätskriterien werden von den Departementen, dem Rektorat sowie von Finanzen & Services ergänzt und operationalisiert. Diese spezifischen Ergänzungen auf der Ebene der Departemente, des Rektorats sowie von Finanzen & Services sind nicht Bestandteil dieses Dokuments und werden separat ausgewiesen.

2 Mit «Studierende» sind, wenn immer möglich und sinnvoll, auch Weiterbildungsstudierende und -teilnehmende gemeint.



- regelmässig überprüft wird, ob die Qualitätsansprüche erreicht worden sind und ob die Instrumente sowie die finanziellen und strukturellen Rahmenbedingungen zielführend sind.

1.2 Ansatz

Die ZHAW hat einen Ansatz, der zentrale und dezentrale (hochschul- und departementsspezifische) Elemente miteinander koppelt. Über die in dieser Qualitätsstrategie erörterten Instrumente hinaus ist es den Organen und Einheiten freigestellt, sich zusätzlich durch externe Stellen evaluieren oder akkreditieren zu lassen. Ergebnisse solcher Verfahren können der obligatorischen Evaluation im Informed Peer Review-Verfahren (vgl. Anhang) angerechnet werden, soweit sie a) die Ziele der Evaluation im Informed Peer Review-Verfahren erreicht haben, b) alle vorgesehenen Peers integriert worden sind und c) eine Beurteilung der in dieser Qualitätsstrategie erörterten Qualitätsansprüche ermöglichen. Die ZHAW nutzt ausserdem die institutionelle Akkreditierung, um die vorliegende Qualitätsstrategie und deren Umsetzung zu überprüfen und die weitere Entwicklungsrichtung zu bestimmen.

Die Qualitätsansprüche in den drei definierten Qualitätsbereichen «Leistungen», «Governance» und «Ressourcen» der ZHAW sind abgeleitet aus dem Leitbild und der Hochschulstrategie 2015-2025 und basieren auf

- den [Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung](#) des HFKG,
- den [Qualitätsstandards für die Programmakkreditierung](#) des HFKG,
- den Qualitätsstandards der «[Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area](#)» (ESG),
- dem [Qualifikationsrahmen für den schweizerischen Hochschulbereich](#) nqf.ch-HS.

Darüber hinaus dienen weitere Modelle und Konzepte wie beispielsweise das EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management), Leitfäden verschiedener Akkreditierungsagenturen sowie Konzepte anderer Hochschulen als Grundlage für einzelne Qualitätsansprüche und -kriterien.

Die Qualitätsansprüche legen dar, wie sich die ZHAW entwickeln will, wobei der derzeitige Entwicklungsstand je nach Organisationseinheit unterschiedlich sein kann. Die aus den Qualitätsansprüchen abgeleiteten Kriterien definieren die Zielvorgaben. Darauf aufbauend entwickeln die Departemente und – soweit betroffen – das Rektorat und Finanzen & Services – spezifische Indikatoren, mit denen überprüft werden kann, ob die Zielvorgaben erreicht worden sind.³ Dabei berücksichtigen die Departemente sowie Rektorat und F&S ihren derzeitigen Entwicklungsstand und -bedarf, setzen Prioritäten und machen eine Langfristplanung. An diesen Indikatoren sollen sich auch externe Evaluationen orientieren. Die Departemente, das Rektorat sowie Finanzen & Services können darüber hinaus auf der Basis ihrer Strategien weitere Qualitätsansprüche mit

3 Wenn beispielsweise unter dem Qualitätsanspruch ein Qualitätskriterium verlangt, dass die Erkenntnisse der Forschung offen kommuniziert werden, so ist es an den Departementen zu bestimmen, wodurch sie dies beurteilen (Indikator): Am Journal Impact Factor, am h-Index, an peer reviewed Artikeln in fremdsprachigen Zeitschriften, an der Anzahl Forschungsprojekte mit internationalen Partnern, an Beiträgen in deutschsprachigen Praxiszeitschriften, an altmetrischen Faktoren, an Beiträgen an internationalen Kongressen etc.



dazugehörigen Qualitätskriterien formulieren und mit Hilfe von Indikatoren operationalisieren. Dasselbe gilt für die Instrumente: Über die allgemeingültigen Instrumente hinaus können die Organisationseinheiten eigene Instrumente der Qualitätsentwicklung und -sicherung entwickeln und anwenden.

Die Departemente gestalten ihre langjährige Planung weitgehend selber und entscheiden, auf welche Qualitätsansprüche und -kriterien sie besonderes Gewicht legen.

Die ZHAW stellt im Wesentlichen auf die beiden folgenden Instrumentenkategorien ab: Qualitätsentwicklungsinstrumente (ex ante) sowie interne und externe Qualitätsevaluationsinstrumente (ex post).

Zur Herstellung von Qualität «ex ante» zählt die ZHAW insbesondere:

- ein prägnantes und gelebtes Leitbild, eine langfristig angelegte Hochschulstrategie mit fachhochschulspezifischem (praxisnahem, transformativem) Profil und definiertem Entwicklungsprozess sowie Departements- und Institutsstrategien unter Berücksichtigung professions-, bildungs- und gesellschaftstheoretischer sowie disziplinärer Erkenntnisse und unter Berücksichtigung der internen und externen Anspruchs- und Interessengruppen,
- eine strategie- und kompetenzmodellbasierte Rekrutierung und Entwicklung von hervorragenden Mitarbeitenden in qualitativ hochstehenden Verfahren, die durch Transparenz, kohärente Kriterien und Wahrung der Chancengleichheit gekennzeichnet sind,
- die Förderung von Instrumenten, welche die gegenseitige Unterstützung, die interne kollegiale Beratung und die Problem- und Fehleranalyse unterstützen, und damit einhergehend die Förderung und Unterstützung einer Qualitätskultur, welche den Ansprüchen auf Hochschulstufe gerecht wird,
- theoretisch und empirisch fundierte sowie im Dialog mit internen und externen Peers und Anspruchsgruppen entwickelte und validierte Studiengänge und Forschungsschwerpunkte sowie thematisch und personell mit der Lehre und Forschung gekoppelte Dienstleistungen (wie z.B. Ambulatorien, Beratungsstellen, Prüfstellen etc.),
- das Bemühen um die aktive Sicherstellung der benötigten Ressourcen und der notwendigen organisationalen Rahmenbedingungen.

Bei der Qualitätssicherung ex post (durch Evaluationen) achtet die ZHAW darauf, dass sie

- sowohl eine Selbstevaluation als auch die Rückmeldung von externen Peers und Interessensgruppen beinhaltet,
- Entwicklungsziele verfolgt,
- der Optimierung der bestehenden Instrumente dient,
- einen Mehrwert erzeugt und nachhaltige positive Folgen hat.

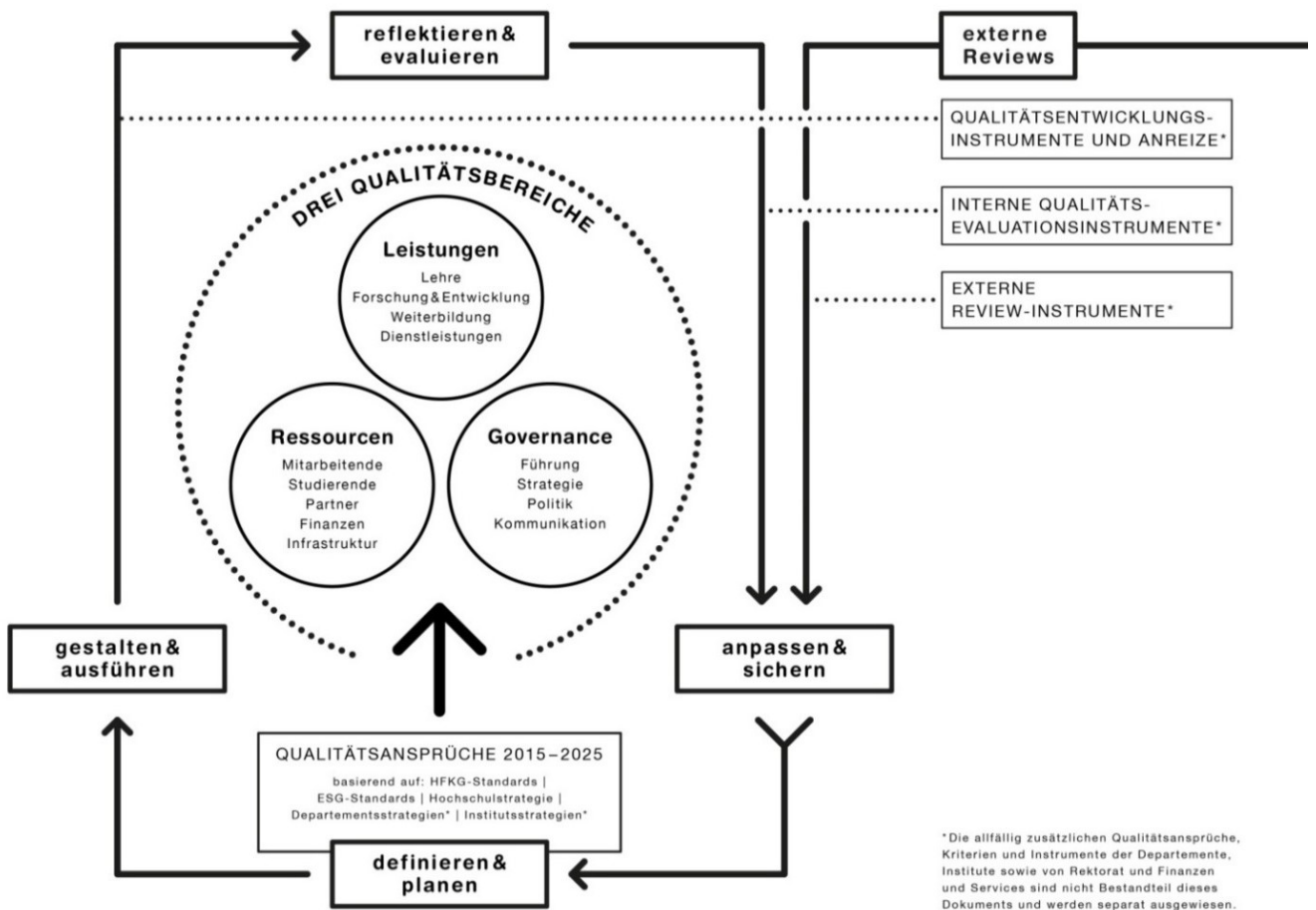
1.3 Zuständigkeiten

Die Verantwortung für die Qualitätsentwicklung und -sicherung an der ZHAW liegt bei der Hochschulleitung (→ [Fachhochschulgesetz](#) § 24d).

Die Zuständigkeiten und Kompetenzen über zu treffende Massnahmen der Qualitätsentwicklung und -sicherung in den Departementen sowie im Rektorat und Finanzen & Services entsprechen den sonstigen Kompetenzen der Organe der ZHAW, wie sie im [Fachhochschulgesetz](#) des Kantons Zürich (§ 23), der [Hochschulordnung der ZHAW](#) (fünfter Teil) und der [Geschäftsordnung](#) der ZHAW (Anhang 1) erörtert sind.

Die Hochschulleitung unterstützt die Qualitätsentwicklung und -sicherung mit geeigneten Instrumenten, Rahmenbedingungen und Gremien. Zu den Gremien gehören diverse Kommissionen mit beratender und geschäftsvorbereitender Funktion, in denen jeweils alle Departemente vertreten sind.

1.4 Modellgrafik



2 Qualitätsansprüche und -kriterien

2.1 Qualitätsbereich Governance

[Referenziert: HFKG-Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung 1.1-1.4, 2.1-2.5, 5.1-5.2; ESG-Qualitätsstandards 1.1, 1.7-1.8, 1.10, 2.1-2.7]

G1: Die ZHAW ist eine adäquat geführte Expertenorganisation.

1. Die Hochschulleitung ist verantwortlich für die Qualitätssicherung und -entwicklung. Sie gestaltet eine Hochschulkultur, die auf Eigenverantwortung, Dialog und Diversität basiert (→ [Leitbild und Hochschulstrategie 2015-2025](#)) und beachtet die rechtlichen Grundlagen.
2. Mitarbeitende und Studierende wirken bei grundlegenden Fragen der Hochschulgestaltung angemessen mit (→ [Policy Partizipation](#); → [Geschäftsordnung der Hochschulversammlung](#)).
3. Zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft (Nachhaltigkeit) fördert die Hochschulleitung Schwerpunkte sowie das transformative Potenzial der interdisziplinären und interkulturellen Kompetenzen an der ZHAW (→ [Leitbild und Hochschulstrategie 2015-2025](#); → [Policy Internationales](#); → [Diversity-Policy](#)).

G2: Die ZHAW hat eine zukunftsweisende Hochschul- und Qualitätsstrategie.

1. Leitbild, Hochschul- und Qualitätsstrategie, orientieren sich an gesellschaftlichen Herausforderungen und ermöglichen das Verfolgen langfristiger Ziele.
2. Leitbild, Hochschul- und Qualitätsstrategie sind unter Einbezug der Hochschulangehörigen sowie externer Interessensgruppen kooperativ entwickelt und diskutiert und öffentlich zugänglich. Die strategischen Ziele werden periodisch überprüft und bei Bedarf angepasst.
3. Es sind konkrete Stossrichtungen definiert und davon ausgehend sind mittel- und kurzfristige Planungen und Massnahmen abgeleitet.

G3: Steuerung und Qualitätsentwicklung beruhen auf relevanten qualitativen und quantitativen Informationen.

1. Die ZHAW verfügt über ein Informationssystem, das die Erfassung und Auswertung von steuerungs- und qualitätsrelevanten qualitativen und quantitativen Informationen ermöglicht. Sammlung und Aufbereitung erfolgen nach dem Sparsamkeitsprinzip: «So viel wie nötig, so wenig wie möglich».
2. Die Daten und Informationen werden systematisch und nutzerorientiert gesammelt, analysiert und den Entscheidungsträger/innen und Mitarbeiter/innen bereitgestellt.



G4: Aufbau- und Ablauforganisation sind effektiv und effizient.

1. Aufbau- und Ablauforganisation ermöglichen eine optimale Erbringung der Leistungen. Sie unterstützen die Zusammenarbeit, tragen zur Vereinfachung der Administration und Koordination bei und sichern die Aktualität des institutionellen Wissens.
2. Die Abläufe sind benutzerfreundlich, werden dokumentiert und visualisiert (→ [Prozessportal Geschäftsprozessmanagement](#)). Dokumentation und Visualisierung erfolgen nach dem Sparsamkeitsprinzip.

G5: Leistungen und Entwicklungsbedarfe werden offen und adressatenspezifisch kommuniziert.

1. Über die Aktivitäten der ZHAW sowie über die Verfahren, Ergebnisse und Massnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung wird regelmässig adressatengerecht Bericht erstattet.
2. Die ZHAW legt fest, wie die regelmässige Berichterstattung in Hinblick auf Transparenz und Rechenschaftslegung inhaltlich und formal ausgestaltet ist (→ Kommunikationskonzept Qualität).

2.2 Qualitätsbereich Leistungen

[Referenziert: HFKG-Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung 2.4-2.5, 3.1-3.4; HFKG-Qualitätsstandards für die Programmakkreditierung 1.1-4.2; ESG-Qualitätsstandards 1.2-1.4, 1.9-1.10, 2.1-2.7]

2.2.1 Lehre

L1: Die Studienangebote sind wissenschaftlich fundiert und entsprechen berufspraktischen Standards.

1. Die Entwicklung von Studiengängen orientiert sich an wissenschaftlichen Erkenntnissen, den Anforderungen der Berufspraxis, am Qualifikationsrahmen für den schweizerischen Hochschulbereich sowie an fachbereichs- und zielgruppenspezifischen hochschuldidaktischen Konzepten. Sie basiert auf der Hochschulstrategie, den Policies Lehre, empirischen Studien sowie dem Dialog mit internen und externen Interessensgruppen (vgl. [Reglement Entwicklung und Bewilligung neuer Studiengänge](#)).
2. Es existiert für jeden Studiengang ein fachhochschulspezifisches Ausbildungskonzept. Dieses umfasst insbesondere: Ziele und Gegenstand der Ausbildung, stufengerechtes Kompetenzprofil, Bezüge zu Praxis und Forschung, hochschuldidaktisches Konzept sowie Studienformen. Aus dem Ausbildungskonzept geht hervor, dass das Studienangebot den in der Qualitätsstrategie und in der [Lehrpolicy](#) festgelegten Anforderungen genügt.



L2: Die Studienangebote sind kompetenzorientiert, transformativ und mit dem europäischen Hochschulraum vereinbar.

1. Für jeden Studiengang sind die Eintrittsvoraussetzungen sowie die Eintritts- und Austrittskompetenzen festgelegt, welche national und international (insbesondere europäisch) anschlussfähig sind.
2. Bei Aufnahme und im Studienverlauf werden Wissen und Kompetenzen, die durch non-formale und informelle Bildung erworben wurden unter Berücksichtigung der Kohärenz der Ausbildung angerechnet. Individualisierte Bildungswege werden, wenn möglich, unterstützt.
3. Die Inhalte der Ausbildung und die verwendeten Methoden ermöglichen den Studierenden, mindestens die definierten Kompetenzen zu erreichen und eine methodische Vielfalt zu erleben. Die Form der Leistungsbeurteilung ist adäquat zu den Inhalten und den Methoden und – wo passend – kompetenzorientiert.
4. Die Studiengänge bieten transformative und transnationale Erfahrungsräume und Ausbildungsformate an und fördern die Kompetenzen zur transformativen und kreativen Wissensentwicklung und -anwendung.
5. Die Absolventinnen und Absolventen der ZHAW sind fähig, die entwickelten Kompetenzen in anspruchsvollen Berufsfeldern der Wissensgesellschaft anzuwenden, ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln und einen Beitrag zur Entwicklung des Berufsfelds zu leisten.

L3: Die Lehre ist stufengerecht praxisverbunden, wissenschaftsbasiert und reflexiv.

1. Die Lehre orientiert sich am internationalen State of the Art sowie an den neuesten didaktischen Erkenntnissen aus dem jeweiligen Fachgebiet, reflektiert diese kritisch und entwickelt sie weiter.
2. Das Studium ist forschungsbasiert und inhaltlich und personell sowohl mit der Forschung und Entwicklung als auch mit der Praxis gekoppelt.
3. Dem forschenden Lernen kommt eine konstitutive Bedeutung zu.
4. Der Ausbildungsprozess wird systematisch zwischen Studierenden, Dozierenden und externen Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Praxis und Gesellschaft reflektiert, evaluiert und weiterentwickelt.

2.2.2 Forschung und Entwicklung

F1: Die Freiheit der Forschung und die wissenschaftliche Integrität sind gewährleistet.

1. Die Freiheit der wissenschaftlichen Forschung (Wahl des Gegenstandes, der Fragestellung und der Methode sowie Verbreitung der Erkenntnisse) wird im Rahmen der strategischen Ausrichtung der ZHAW und ihrer Departemente garantiert.
2. Die Forschenden halten sich an die ethischen und erkenntnistheoretischen Grundregeln guter wissenschaftlicher Praxis.



3. Die Forschung entspricht dem internationalen State of the Art des jeweiligen Fachgebiets. Die Forschungsergebnisse werden kommuniziert und halten einer kritischen Überprüfung durch Peers aus der Scientific Community stand.
4. Die Forschenden beteiligen sich an nationalen sowie an internationalen Forschungsprogrammen und -netzwerken – insbesondere im europäischen Forschungsraum.

F2: Lehre und Forschung sind miteinander verknüpft.

1. Wissenschaftliches Lernen basiert auf Forschen und der selbständigen Aneignung von Methoden und Wissen.
2. Die Forschung unterstützt die Weiterentwicklung der Lehre.

F3: Die Forschung leistet einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft.

1. Die Forschungsschwerpunkte der ZHAW und der Departemente nehmen gesellschaftliche Themen auf. Sie leisten einen Beitrag zur Transformation und zur Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft.
2. Durch den Wissensaustausch zwischen Hochschule, Gesellschaft, Politik, Kultur und Unternehmen entsteht eine umfassende Innovationskultur

2.2.3 Weiterbildung

W1: Die Weiterbildungsangebote sind bedarfsgerecht, wissenschaftlich fundiert und strategiebasiert.

1. Die Weiterbildungsangebote sind praxisverbunden und orientieren sich an wissenschaftlichen Erkenntnissen, dem aktuellen Stand des Fachgebiets sowie den Bedarfen des Arbeitsmarktes, der Studierenden und der Gesellschaft.
2. Die Weiterbildungsangebote sind strategiebasiert und in der Regel anschlussfähig an die Bachelor- und Masterstudiengänge.
3. Die Entwicklung, Einrichtung, Konzeption und Durchführung von Weiterbildungsangeboten basieren auf den Departementsstrategien, auf wissenschaftlichen Erkenntnissen, empirischen Studien und Marktanalysen, dem Dialog mit den Kooperationspartnern aus Wirtschaft, Verwaltung, Berufs- und Fachverbänden, anderen Hochschulen und gesellschaftlichen Institutionen, den hier vorliegenden Qualitätskriterien sowie der [Weiterbildungs-Policy](#).
4. Jedes Departement hat ein expliziertes, strategiebasiertes Verständnis für die Weiterbildung sowie dafür, wie die Angebote generiert werden. Aus den Beschreibungen der Weiterbildungsangebote geht hervor, dass diese den festgelegten Anforderungen genügen.



W2: Die Weiterbildungsangebote sind teilnehmerzentriert, kompetenzorientiert und individualisiert.

1. Die Studierenden stehen im Zentrum der Weiterbildung. Die Angebote berücksichtigen in Inhalt und Form ihren Bedarf und gehen nach Möglichkeit auf individuelle Frage- und Problemstellungen ein.
2. Das Wissen und die Erfahrung der Weiterbildungsstudierenden als qualifizierte Fachleute fliessen in den Bildungsprozess ein. Sie leisten damit einen Beitrag zur Qualität und Weiterentwicklung der Weiterbildungsveranstaltungen.
3. Die Studierenden ziehen aus der Weiterbildung für sich, für ihre Arbeitgeber/innen sowie für das gesellschaftliche Umfeld einen Nutzen.
4. Für die die Weiterbildungsstudien- und -lehrgänge sind Eintrittsvoraussetzungen und Austrittskompetenzen festgelegt, welche arbeitsmarktorientiert sind.
5. Bei der Aufnahme werden Wissen und Kompetenzen, die durch formale, non-formale und informelle Bildung entwickelt worden sind, nach Möglichkeit berücksichtigt.
6. Individualisierte Bildungswege, -methoden und -formen werden nach Möglichkeit unterstützt.

2.2.4 Dienstleistungen

D1: Die Dienstleistungen sind strategiebasiert und kompetenzbasiert.

1. Jedes Departement hat ein expliziertes, strategiebasiertes Verständnis für die Dienstleistungen sowie dafür, wie diese entstehen und als Angebote generiert werden.
2. Dienstleistungen und deren Weiterentwicklung basieren auf bestehenden Kompetenzen von praxiserfahrenen Mitarbeitenden sowie auf neuen Erkenntnissen aus der Wissenschaft.

D2: Die Dienstleistungen sind kundenorientiert und nützlich.

1. Die erbrachten Dienstleistungen werden vor dem Hintergrund des mit der Kundin/dem Kunden gemeinsam definierten und vereinbarten Auftrags von der Kundin/dem Kunden als nutzbringend beurteilt.
2. Die Dienstleistungen aktivieren Ressourcen, machen Handlungsspielräume sichtbar und generieren zukunftsfähige und nachhaltige Lösungen.
3. Die Wirksamkeit der Dienstleistungen und die Zufriedenheit der Kundinnen/Kunden werden systematisch evaluiert und optimiert.
4. Die erbrachten Dienstleistungen bereichern die Weiterentwicklung der anderen Leistungsbereiche.



2.3 Qualitätsbereich Ressourcen

[Referenziert: HFKG-Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung 2.4-2.5, 4.1-4.3; ESG-Qualitätsstandards 1.5-1.7, 1.10, 2.1-2.7]

R1: An der ZHAW arbeiten qualifizierte, ziel- und leistungsorientierte, dialogbereite und vernetzte Mitarbeitende.

1. Die ZHAW ist auf dem (inter-)nationalen Arbeitsmarkt eine attraktive Arbeitgeberin für leistungsorientierte Mitarbeitende und fördert Anstellungs- und Arbeitsbedingungen zur Vereinbarung von beruflichen und privaten Verpflichtungen.
2. Die Personalplanung, -gewinnung und -entwicklung erfolgt mithilfe eines strategieorientierten Kompetenzmodells und Angebots (→ Kompetenzmodell ZHAW).
3. An der ZHAW arbeiten leistungsorientierte, verantwortungsvolle, sozial kompetente und veränderungsbereite Mitarbeitende, die inhaltliche Gestaltungsräume nutzen, um innovative Ideen einzubringen und umzusetzen. Die Zusammenarbeit beruht auf kollegialer Unterstützung und einer aufrichtigen Feedbackkultur.
4. Die ZHAW legt Wert auf Führungskompetenz. Führungspersonen auf jeder Stufe verfügen über die erforderlichen Kompetenzen, Motivationsfähigkeit und ein konstruktives Konfliktverhalten.
5. Die Mitarbeitenden in der Lehre sind in ihrem Bereich wissenschaftlich, praktisch und didaktisch qualifiziert. Die festangestellten Lehrpersonen verfügen in der Regel und falls im jeweiligen Fachbereich überhaupt möglich über einen Abschluss, welcher mindestens um eine Bildungsstufe höher ist, als sie selber in der Lehre tätig sind. Die Mitarbeitenden in der Forschung sind fachlich und methodisch ausgewiesen.
6. Der Nachwuchs in Lehre und Forschung wird gezielt gefördert.

R2: An der ZHAW studieren lern- und entwicklungsbereite, leistungsfähige und weltoffene Studierende.

1. Die ZHAW ist eine attraktive Bildungsinstitution für fähige, neugierige, eigenverantwortliche und kooperative Studierende.
2. Die ZHAW fordert von ihren Studierenden, dass sie sich fachlich fundiert bilden und erwartet, dass sie ihre Persönlichkeit weiterentwickeln und sich für die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft engagieren.
3. Die ZHAW ermöglicht ihren Bachelor- und Masterstudierenden, dass sie die institutionelle, interkulturelle und internationale Vielfalt an der ZHAW nutzen, Mobilitätsangebote wahrnehmen, inter- und transdisziplinäre Angebote und Angebote zur Persönlichkeitsbildung besuchen und mitgestalten können.
4. Die ZHAW verlangt von ihren Studierenden, dass sie sich zur Einhaltung der ethischen Richtlinien wissenschaftlichen Arbeitens verpflichten.



R3: Kooperationen und thematische Netzwerke stärken Leistung und Attraktivität der ZHAW.

1. Langjährige Zusammenarbeit mit Partnern aus Bildung, Wissenschaft und Praxis im In- und Ausland stärken die Leistungsfähigkeit der ZHAW.
2. Forschungskooperationsprojekte, Austauschabkommen, Joint und Double Degree-Studiengänge sowie weitere Kooperationsprogramme mit in- und ausländischen Hochschulen erhöhen die Attraktivität und stärken das Profil der ZHAW.
3. Durch den Kontakt mit ehemaligen Mitarbeitenden und Studierenden fördert die ZHAW ihre Verankerung und Präsenz in der Gesellschaft.
4. In der Zusammenarbeit mit Partnern und Lieferanten baut die ZHAW auf nachhaltige sowie auf Offenheit und Respekt basierende Beziehungen.

R4: Die ZHAW setzt ihre finanziellen Ressourcen zielorientiert, effektiv, effizient und verlässlich ein.

1. Die ZHAW sorgt im Rahmen ihrer finanziellen Möglichkeiten für die dauerhafte Finanzierung der Lehre und Forschung sowie für die dazugehörige Infrastruktur.
2. Die ZHAW setzt auf Strategien, Konzepte und Prozesse, welche eine langfristige Wirtschaftlichkeit anstreben und die Sicherstellung der Finanzierung des Hochschulbetriebs gewährleisten.
3. Die Mittelzuweisung erfolgt gemäss strategischer Planung und unter Berücksichtigung der Rahmenparameter.
4. Die ZHAW arbeitet mit finanziellen Planungs-, Steuerungs- und Überprüfungsprozessen zur effektiven und effizienten Nutzung ihrer Ressourcen und stellt mit angemessenen Richtlinien und Kontrollprozessen die Einhaltung der Compliance sicher. Herkunft und Verwendung der finanziellen Mittel sind transparent.

R5: Die ZHAW erbringt qualitativ hochstehende Services und nutzt ihre Güter nachhaltig.

1. Die Abläufe und Ergebnisse der Services werden den internen und externen Ansprüchen gerecht und sind auf die verschiedenen Zielgruppen abgestimmt.
2. Die ZHAW setzt sowohl bei den Leistungsbereichen als auch im Supportbereich ein Technologieportfolio ein, welches das Erreichen der strategischen und operativen Ziele unterstützt und die Leistungsfähigkeit der ZHAW laufend fördert.
3. Die ZHAW optimiert den Einsatz ihrer materiellen Anlagegüter und berücksichtigt dabei alle Dimensionen der Nachhaltigkeit.
4. Die Hochschulbibliothek versorgt die ZHAW mit Publikationen und Informationszugängen aller Art, die der Forschung und Lehre dienen, schult ihre Nutzenden und vermittelt Informationskompetenz.



5. Die ZHAW schafft mit Sicherheitsleitbild und Risikomanagement die Grundlagen für eine wirkungsvolle Sicherheitsarbeit.

3 Interne Instrumente

3.1 Qualitätsbereich Governance

3.1.1 Entwicklungsinstrumente

Strategisches Observatorium

Regelmässig durchgeführte Umfeld- und SWOT-Analysen spielen auf Hochschul-, Leistungsbe-
reichs- und Departementsebene sowie auf der Ebene von Rektorat und Finanzen & Services
als strategische Planungsinstrumente eine wichtige Rolle. Analysen werden auch punktuell und
anlassbezogen durchgeführt, zum Beispiel für die Entwicklung von Schwerpunkten. Dabei wird
auch der Ressourcenbedarf antizipiert.

Leitbild

Die ZHAW hat ein [Leitbild](#) und eine davon abgeleitete Hochschulstrategie. Das Leitbild bietet
die normative Orientierung und bildet das Selbstverständnis der ZHAW ab.

Hochschul- und Qualitätsstrategie (Langfristplanung)

Die ZHAW hat eine departements- und leistungsbereichsübergreifende, langfristig ausgerich-
tete [Hochschulstrategie](#) und eine die davon abgeleitete, hier vorliegende Qualitätsstrategie.
Hochschul- und Qualitätsstrategie bezeichnen das, worauf die ZHAW in den kommenden zehn
Jahren ihr Augenmerk richtet. Die Hochschulstrategie skizziert die strategischen Ziele und
Stossrichtungen. Die Qualitätsstrategie definiert die Qualitätsansprüche und legt die Instru-
mente fest, mit denen diese erreicht und überprüft werden sollen. Sie bezweckt, dass sich eine
hochschulweit gelebte Kultur im Sinne einer lernenden Organisation etablieren kann. Hoch-
schul- und Qualitätsstrategie geben Orientierung sowie Raum für Weiterentwicklungen und sind
keine abgeschlossenen Programme.

Hochschulentwicklungsplan (Mehrjahresplanung)

Die Hochschulstrategie wird in einer Mehrjahresplanung konkretisiert (Entwicklungs- und Fi-
nanzplan). Im Entwicklungs- und Finanzplan sowie dem Budget werden im Sinne einer rollen-
den Planung jährlich für die folgenden vier Jahre die zu erbringenden Leistungen, die zu erzie-
lenden Wirkungen sowie deren finanziellen Implikationen ausgewiesen.

Ziel- und Leistungsvereinbarung (Jahresplanung & Budget)

Die ZHAW setzt strategiebasierte, institutionelle Zielvereinbarungen und das Budget als zent-
rale Steuerungs- und Qualitätsentwicklungsinstrumente ein. Die institutionellen Zielvereinbarun-
gen haben intern eine entscheidende kommunikative Funktion und ermöglichen die Abstim-
mung und Rückkopplung der auf der Ebene der Hochschulleitung stattfindenden Planungspro-
zesse mit der durch Finanzen & Services geführten hochschulweiten Mehrjahresplanung und



den Planungsprozessen auf der Ebene der einzelnen Einheiten (Departemente, Rektorat, Finanzen & Services). Die Zielvereinbarungen unterstützen das Erreichen einer Qualitätskultur einschliesslich der dafür notwendigen strukturellen und finanziellen Rahmenbedingungen.

Projekt- und Changemanagement

Die ZHAW steuert ihre Entwicklung durch integratives Changemanagement und bedarfsgerechtes Projektmanagement. Veränderungsprozesse werden engagiert und entschlossen gelenkt, begleitet von einem partizipativen Einbezug der Betroffenen und einer sorgsam kommunikativen. Die ZHAW betreibt zu diesem Zweck ein Projektportfoliomanagement, das ihren spezifischen Bedürfnissen und den finanziellen Rahmenbedingungen Rechnung trägt und damit ihre Adaptationsfähigkeit fördert und stärkt. Die ZHAW beurteilt Projektideen hinsichtlich ihrer strategischen Relevanz und ihres Nutzens für die ZHAW und ihre Anspruchsgruppen.

Wissens- und Informationsmanagement

Die ZHAW sammelt und analysiert steuerungsrelevante quantitative und qualitative Daten und Informationen systematisch, nutzerorientiert und nach dem Sparsamkeitsprinzip und stellt diese den Entscheidungsträger/innen und den Mitarbeitenden bereit. Unterstützt wird das Wissens- und Informationsmanagement durch ein zweckmässiges Recordsmanagement.

Prozessmanagement

Das Prozessmanagement der ZHAW trägt zu aufeinander abgestimmten Prozessen bei. Es erleichtert die Übersicht über die Tätigkeiten an der ZHAW, trägt zu Zeitersparnis bei, erschliesst und sichert Wissen und verfolgt das Ziel einer kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen.

Risikomanagement

Das Risikomanagement der ZHAW ist auf die Erkennung, Analyse, Bewertung, Überwachung und Kontrolle diverser Risiken angelegt. Risiken werden systematisch eingestuft und bewertet.

Compliancemanagement

Die ZHAW hat ein Compliancemanagement, welches hinreichend sicherstellt, dass Risiken für wesentliche Regelverstösse rechtzeitig erkannt und materielle Regelverstösse verhindert werden. Da nie alle Verstösse verhindert werden können, verfügt die ZHAW über geeignete Instrumente und Prozesse, um auftretende Regelverstösse zeitnah erkennen und angemessene Massnahmen ergreifen zu können.

3.1.2 Evaluationsinstrumente

Interne Strategiereview

Die Hochschulleitung trifft sich periodisch zur Überprüfung von Leitbild, Hochschul- und Qualitätsstrategie sowie von strukturellen und finanziellen Rahmenbedingungen und legt allfällige Justierungen und entsprechende Massnahmen fest. Basis hierfür bilden Berichte der Hochschulentwicklung, der Departemente, von Finanzen & Services sowie der Ressorts über den Stand der Umsetzung der Massnahmen.



Quartalsgespräche

Die institutionellen Zielvereinbarungen werden im Rahmen von Quartalsgesprächen in den einzelnen Einheiten reflektiert und, falls notwendig, justiert. Für die Reflexion und Weiterentwicklung werden Daten, Kennzahlen, Indikatoren sowie verschiedene Evaluationen beigezogen.

Mitarbeitendenbefragung

Die ZHAW führt regelmässig Mitarbeitendenbefragungen durch. Dabei werden Erkenntnisse gewonnen, anhand derer Massnahmen eingeleitet werden können, die zur Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und damit verbunden zur Förderung des Qualitätsbewusstseins an der ZHAW beitragen. Die Befragung und die abgeleiteten Massnahmen dienen darüber hinaus auch der Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und deren Identifikation mit der ZHAW.

3.2 Qualitätsbereich Leistungen

3.2.1 Entwicklungsinstrumente

Entwicklung neuer Studiengänge

Die Entwicklung von neuen Studiengängen erfolgt nach einem festgeschriebenen Verfahren, welches mitunter die Beteiligung von externen Peers vorsieht (vgl. [Reglement Entwicklung und Bewilligung neuer Studiengänge](#)).

Lehr-, Modul-, Kurs- und Studiengangkonzeption

Es ist verbindlich festgelegt, wie die inhaltliche und formale Entwicklung und Überprüfung der Lehre, von Modulen, Kursen und Studiengängen erfolgt (→ [Lehrpolicy](#); → [Weiterbildungs-Policy](#); → [Reglement Entwicklung und Bewilligung neuer Studiengänge](#)). Eine Rahmenprüfungsordnung regelt die allgemeinen Zulassungsvoraussetzungen und Grundlagen in der grundständigen Lehre. Eine Rahmenstudienordnung für CAS und DAS und eine Rahmenstudienordnung für MAS regeln die allgemeinen Zulassungsvoraussetzungen und Grundlagen der Weiterbildungsangebote. Die Entwicklungen von Studien- und Lehrgängen berücksichtigen nationale und internationale Vorgaben. Sie genügen den Anforderungen, die im Rahmen von spezifischen Prüfungsverfahren nachzuweisen sind. Für die Entwicklung von Angeboten des dritten Zyklus bildet das entsprechende Positionspapier die notwendige Grundlage (→ [Positionspapier dritter Zyklus](#)).

Peer Coaching

Die ZHAW fördert Peer Coaching für das akademische Personal auch über die Grenzen der Departemente und Hochschule hinweg. Das Peer Coaching dient dazu, sich gegenseitig Feedback zu geben, sich gegenseitig zu coachen und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Peer Coaching ist ein solidarisches Unterstützungsnetzwerk, in dem Prozesse des Lehrens, Forschens und der Transformation in den persönlichen und überfachlichen Herausforderungen thematisiert werden kann.



Systematisierte Reflexion des Bildungsprozesses

Die Studierenden der ZHAW reflektieren ihren Bildungsprozess individuell und selektiv. Sie fokussieren dabei die im Kompetenzprofil des Studiengangs vorgesehenen Kompetenzen und übernehmen die Verantwortung für ihren Lernprozess.

Lehrpreis

An der ZHAW werden herausragende Leistungen in der grundständigen Lehre sowie in der Weiterbildung honoriert und entsprechend sichtbar gemacht. Die Hochschulleitung schreibt für hervorragende Leistungen in der Lehre einen jährlich zu vergebenden Lehrpreis aus, wobei die Hochschulstrategie bei der Auswahl des Themas berücksichtigt wird. Der Lehrpreis unterstützt damit die Erreichung der strategischen Ziele und honoriert herausragende innovative Lehrleistungen. Weitere Preise für herausragende Leistungen in anderen Leistungsbereichen können, wo sinnvoll, entwickelt werden.

3.2.2 Evaluationsinstrumente

Bewilligung neuer Studiengänge

Die Bewilligung neuer Studiengänge ist im [Reglement Entwicklung und Bewilligung neuer Studiengänge](#) geregelt.

Lehr-, Kurs-, Modul- und Studiengangevaluationen

Die ZHAW hat verbindliche Zielsetzungen und Rahmenbedingungen für die Evaluation ihrer Studien- und Weiterbildungsangebote (→ [Evaluationspolicy Lehre](#); → [Evaluationspolicy Weiterbildung](#); → [Reglement Entwicklung und Bewilligung neuer Studiengänge](#)). Die Departemente evaluieren ihre Angebote im Rahmen von departementsspezifischen Verfahren (z.B. durch Studiengangreviews oder, wo verlangt, durch Programmakkreditierungen) sowie im Rahmen der Informed Peer Review, welche auf Erkenntnisse der departementsspezifischen Verfahren zurückgreifen. Die Verantwortlichen für die Evaluation im Bereich Studium und Weiterbildung tauschen sich ZHAW-weit über ihre Erfahrungen bei der Evaluation aus. Evaluationen berücksichtigen unterschiedliche Daten und Indikatoren und liefern Steuerungswissen für die Qualitätssicherung und die Weiterentwicklung. Studiengänge werden in der Regel nicht akkreditiert, es sei denn, Gesetze oder die Fachcommunity erfordern dies (z.B. in den Bereichen Gesundheit und Psychologie).



Befragungen

Die ZHAW führt Befragungen durch, um die Qualität und die Wirkung ihrer Bildungsangebote zu eruiieren und durch Einschätzungen zu Laufbahnen, Erwerbstätigkeit und Kompetenzen ihrer Absolventinnen und Absolventen ihr Angebot zu verbessern und weiterzuentwickeln (z.B. Absolventenbefragungen, Karriereverlaufsstudien, Arbeitgeber/innen-Befragungen).

Interne Reviews

Die ZHAW reflektiert die Ergebnisse ihrer Leistungen mitunter auch im Rahmen von regelmässig stattfindenden Berichterstattungen der Departemente und in den Standortbestimmungen mit dem Rektor/der Rektorin. Evaluation und Reflexion aller Tätigkeiten sind Bestandteile der Selbstevaluation der Departemente und Institute und ermöglichen ihnen eine Standortbestimmung. Ferner werden sie für die Rechenschaftslegung genutzt. Die Reflexion der Leistungen fliesst auch in die strategische Planung der ZHAW und ihrer Einheiten ein.

Praxis-Impact-Messung

Im etablierten System der Forschungsevaluierung (z.B. Peer Review-Publikationen, Social Sciences Citation Index, Journal Impact Factor; h-index) werden die Wirkungen der Wissenschaft auf Praxis und Gesellschaft unzureichend berücksichtigt. Die Departemente evaluieren daher die Wirkung ihrer Forschung auf die Praxis selbst, indem sie beispielsweise Akteure aus Praxis und Gesellschaft an der Evaluierung beteiligen.

3.3 Qualitätsbereich Ressourcen

3.3.1 Entwicklungsinstrumente

Entwicklungs- und Finanzplan

Im Entwicklungs- und Finanzplan sowie dem Budget werden im Sinne einer rollenden Planung jährlich für die folgenden vier Jahre die zu erbringenden Leistungen, die zu erzielenden Wirkungen sowie deren finanziellen Implikationen ausgewiesen.

Kompetenzmodellbasierte Personalrekrutierung und -entwicklung

Die ZHAW entwickelt und kommuniziert klar definierte kompetenzorientierte Stellenprofile (→ Kompetenzmodell ZHAW) und legt Rekrutierungsprozesse mit eindeutig definierten Rollen und Aufgaben der involvierten Personen fest und beachtet bei der Personalrekrutierung ihre Grundsätze der Chancengleichheit (→ [Diversity-Policy](#)). Die ZHAW hat ein internes, strategie- und kompetenzmodellbasiertes Fortbildungsprogramm und beteiligt sich an den damit verbundenen Kosten. Sie ermöglicht Weiterbildungen, Kurzzeitpraktika, Sabbaticals, Coaching- und Mentoring-Programme mit dem Ziel, ihre Mitarbeitenden in ihrer Laufbahnentwicklung zu unterstützen und Chancengleichheit zu fördern. In den Themen, die die ZHAW zu ihren Schwerpunkten erklärt hat, fördert sie den Kompetenzaufbau und -ausbau.



ICT-basierte Unterstützungssysteme

Die ZHAW verfügt über eine adäquate und benutzerfreundliche Informations- und Kommunikationsinfrastruktur.

Diversity Management

Die ZHAW betreibt ein Diversity Management. Sie wahrt die Chancengleichheit aller Angehörigen. Für den Diskriminierungsschutz setzt die ZHAW angemessene präventive und reaktive Massnahmen um und schafft durch geeignete Rahmenbedingungen chancengleiche, gerechte und barrierefreie Zugänge zum Studium.

Gesundheitsmanagement

Die ZHAW hat ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). Ziel ist der Erhalt der Gesundheit der Mitarbeitenden. Sie sorgt für gesundheitsunterstützende Verhältnisse am Arbeitsplatz und fördert ein entsprechendes Verhalten bei der Arbeit.

Beratungsangebote

Die ZHAW hat für ihre Angehörigen diverse Beratungsangebote in den Bereichen internationale Mobilität, Studienberatung, Krisenintervention, Darlehensberatung, HR, Gleichstellung, Karriereplanung, etc.

3.3.2 Evaluationsinstrumente

Mitarbeitendengespräche

Die ZHAW hat ein eigenes System für regelmässig stattfindende Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen, welches den Besonderheiten der Leistungserbringung an einer Hochschule gerecht wird. Das Mitarbeitendengespräch ist sowohl Entwicklungs- als auch Evaluationsinstrument. In diesen Gesprächen werden Ziele und Erwartungen geklärt und vereinbart und es wird eine Reflexion und Evaluation der Arbeit, der Kompetenzen und des Verhaltens der Mitarbeitenden durch eine Selbst- und Fremdbeurteilung vorgenommen. Es beinhaltet auch das Feedback der Mitarbeitenden an die Vorgesetzten. Das fördert eine Kultur der Reflexion und des Feedbacks. Die Gespräche sind auch ein Instrument für die eigene Standortbestimmung und Entwicklungsplanung. Es werden mögliche Laufbahn- und Qualifizierungsschritte diskutiert und darauf aufbauend Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen besprochen und festgelegt.

Interne Reviews und Zufriedenheitsumfragen

Die ZHAW reflektiert und evaluiert ihre Leistungen und Qualitätsansprüche im Bereich Ressourcen im Rahmen von regelmässig stattfindenden Berichterstattungen und in Standortbestimmungen mit dem Verwaltungsdirektor/der Verwaltungsdirektorin und im Rahmen von Zufriedenheitsbefragungen. Evaluation und Reflexion im Bereich Ressourcen sind auch Bestandteile der Selbstevaluation der Einheiten. Die Reflexion fliesst in die strategische Planung der ZHAW und ihrer Einheiten ein.



Periodische Gespräche

Die Verantwortlichen im Bereich Finanzen & Services führen regelmässige Gespräche mit den Abteilungsleitenden der Departemente zu den Servicevereinbarungen. Dabei werden auch einzelne Messgrössen evaluiert.

4 Externe Instrumente

4.1 Institutionalisierte Evaluation im Informed Peer Review-Verfahren

Die Hochschulleitung, die Hochschulversammlung, die Departemente, Finanzen & Services sowie das Rektorat evaluieren sich regelmässig im Informed Peer Review-Verfahren. Die Evaluation im Informed Peer Review-Verfahren verschränkt Innen- und Aussenperspektive und bringt diese in einen Dialog. Das Verfahren ist im Anhang beschrieben. Die Departemente können über dieses obligatorische Verfahren hinaus gemäss fachspezifischer Notwendigkeiten und nach eigenem Ermessen ihre Einheiten, Labore, Netzwerke und Studiengänge durch externe Stellen beurteilen, zertifizieren oder akkreditieren lassen. Ergebnisse solcher Verfahren können der obligatorischen Evaluation im Informed Peer Review-Verfahren angerechnet werden, soweit sie a) die Ziele der Evaluation im Informed Peer Review-Verfahren erreicht haben, b) alle vorgesehenen Peers integriert worden sind und c) eine Beurteilung der in dieser Qualitätsstrategie erörterten Qualitätsansprüche ermöglichen.

4.2 Programmakkreditierung

Die externen Programmakkreditierungen werden ersetzt durch das Verfahren der Entwicklung und Bewilligung neuer Studiengänge, welches dem Prinzip der Peer Review folgt (vgl. [Reglement Entwicklung und Bewilligung neuer Studiengänge](#)). Einer gesonderten gesetzlichen Grundlage unterliegen die Studiengänge in den Bereichen Gesundheit und Psychologie. Diese Studiengänge müssen die Standards erreichen, die im jeweiligen Spezialgesetz definiert sind. Studiengänge, die freiwillig akkreditiert werden können, sind die grundständigen Studiengänge, die zu einem Bachelorabschluss oder zu einem Masterabschluss führen. Weitere Programme, die akkreditiert werden können, sind Studiengänge der Weiterbildung im Umfang von mindestens 60 ECTS. Voraussetzung für eine Programmakkreditierung unter dem HFKG ist die institutionelle Akkreditierung.

4.3 Institutionelle Akkreditierung

Anders als die Institutionalisierte Evaluation im Informed Peer Review-Verfahren reflektiert die institutionelle Akkreditierung nicht primär die Qualität von Lehre, Forschung und Organisation entlang der Qualitätsbereiche und Qualitätskriterien, sondern überprüft und bewertet das Qualitätssicherungssystem der ZHAW entlang der Qualitätsstandards des HFKG.



4.4 Revision

Revision der Jahresrechnung durch Finanzkommission, aperiodische Revision des Personalbereichs durch die Finanzkommission, aperiodische Revision der ICT durch die Finanzkommission, aperiodische Revisionen der Ausgleichskasse.



Anhang A: Institutionalisierte Evaluation im Peer Review-Verfahren

[Qualitätsstrategie ZHAW Anhang A](#)

Anhang B: Entwicklung und Bewilligung neuer Studiengänge

[Reglement Entwicklung und Bewilligung neuer Studiengänge](#)

Erlassverantwortliche/r	Leiter/-in Hochschulentwicklung	Ablageort	1.04.01 Führungsgrundlagen	
Beschlussinstanz	HSL	Publikationsort	Public	
Genehmigungsinstanz	FHR	Genehmigung	19.04.2016	
Version	Beschluss	Beschlussinstanz	Inkrafttreten	Beschreibung Änderung
1.0.0	07.04.2016	HSL	01.05.2016	Originalversion
1.0.1				Layout und Links angepasst, 25.05.2018
1.1.0	22.11.2018	HSL	22.11.2018	Aufhebung kleiner Inkonsistenzen