



**Rektorat**

Hochschulentwicklung

## Z-SD-Qualitätsstrategie ZHAW Anhang A

Anhang A zur Qualitätsstrategie 2015-2025

### **Institutionalisierte Evaluation an der ZHAW**

## Z-SD-Qualitätsstrategie ZHAW Anhang A

### 1 Einleitung

Die folgenden Organe und Einheiten der ZHAW evaluieren sich gemäss Qualitätsstrategie 2015-2025 regelmässig im Informed Peer Review Verfahren<sup>1</sup>:

- a) Hochschulleitung,
- b) Hochschulversammlung,
- c) Departemente,
- d) Finanzen & Services,
- e) Rektorat

Bei der Evaluation im Peer Review Verfahren werden Selbstevaluation (eine Selbstreflexion auf der Grundlage der in der Qualitätsstrategie definierten Qualitätsansprüche) und Fremdevaluation (Review durch externe Peers auf der Grundlage des Selbstevaluationsberichts, der Qualitätsstrategie sowie weiterer Informationen) miteinander gekoppelt.

Die oben benannten Organe und Einheiten sollen dabei nicht nur «Objekt» einer externen Evaluation sein, sondern sich als eigenverantwortliches «Subjekt» selbst evaluieren und danach in Auseinandersetzung mit den externen Expertinnen und Experten eine Aussensicht und Prüfung ihrer eigenen Selbstdarstellung und -analyse erhalten. Es wird ein partizipatorisches Vorgehen im Konsens der Beteiligten über Zielsetzung, Methodenwahl, Auswahl der Peers und weitere Vorgangsweisen angestrebt.

Im Zentrum stehen dabei die interne Reflexion sowie der Austausch und Dialog auf Augenhöhe mit externen Fachkolleginnen und Fachkollegen, wobei es um beidseitiges Lernen und das Eruiere von Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenzialen geht.

Dieser Dialog hat die Merkmale einer kollegialen Beratung. Die entscheidende Voraussetzung für dessen Gelingen ist eine lösungsorientierte und vertrauensvolle Atmosphäre, die einen offenen Informationsaustausch ermöglicht. Die Evaluation zielt darauf ab, das sich evaluierende Organ bzw. die sich evaluierende Einheit dabei zu unterstützen, die Qualität von Angeboten, Führung und Organisation differenziert zu ermitteln und zu diskutieren und kontinuierlich und nachhaltig zu verbessern.

Das sich evaluierende Organ bzw. die sich evaluierende Einheit lernt eine externe Perspektive kennen, kann sich der Qualität ihrer Leistungen, ihrer Ressourcen und ihrer Governance vergewissern, kann ihre Stärken aufzeigen und wird auf blinde Flecken und Verbesserungspotenziale aufmerksam gemacht. Die externen Peers können bedarfsgerechtes Wissen von ihrer eigenen Organisationseinheit in das sich evaluierende Organ bzw. die sich evaluierende Einheit transferieren und praktikable Empfehlungen für die Gegebenheiten vor Ort generieren. Die Ergebnisse des Verfahrens werden aufgearbeitet und adressatengerecht zugänglich gemacht.

### 2 Verfahren

#### 2.1 Ziele

Wesentliches Ziel der Evaluation ist die diskursive Ermittlung konstruktiver Vorschläge für eine gezielte und optimale Weiterentwicklung des sich evaluierenden Organs bzw. der sich evaluierenden Einheit und nicht lediglich eine reine Erhebung oder «Messung» von Leistungen. Es handelt sich also um eine prozessorientierte und formative Evaluation, deren Betonung nicht in erster Linie auf Ergebnissen, sondern auf Entwicklung und Veränderung liegt.

Die Evaluation im Peer Review Verfahren soll

- im Sinne eines diskursiven Qualitätsverständnisses der kontinuierlichen Entwicklung dienen;
- fundiertes Wissen über die Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenziale liefern und somit die Entfaltung entsprechender Selbstregulierungsmechanismen sowie eine kontinuierliche Entwicklungsdynamik fördern;
- Qualität und Qualitätsverbesserung zum Gegenstand der gemeinsamen, kritischen Diskussion machen und durch vermehrte Kommunikation ein Diskurs- und Reflexionsklima erzeugen, um kontinuierliche Selbstüberprüfung und Verbesserung zu gewährleisten;
- für Zwecke des Leistungsnachweises eine sinnvolle und notwendige Ergänzung zu den in ihrer Aussagekraft beschränkten quantitativen Eckdaten und Leistungsindikatoren darstellen.

<sup>1</sup> «Evaluationen sollten immer im informed peer review-Verfahren auf Basis einer soliden Datengrundlage durchgeführt werden.» (Wissenschaftsrat 2011, S. 42). Die Frage des grammatikalischen Geschlechts von «Peer Review» ist nicht eindeutig geklärt. «Peer Review» wird sowohl weiblich, sächliches wie auch männlich benutzt. In der Schweiz wird «Peer Review» hauptsächlich weiblich dekliniert.

## Z-SD-Qualitätsstrategie ZHAW Anhang A

### 2.2 Gegenstand und Frequenz

Um der Vernetzung und Interdependenz der verschiedenen Bereiche gerecht zu werden und ein möglichst ganzheitliches Bild des sich evaluierenden Organs bzw. der sich evaluierenden Einheit zu erstellen, sollen für

- a) Hochschulleitung,
- b) Hochschulversammlung,
- c) Departemente,
- d) Finanzen & Services,
- e) Rektorat

innerhalb von sieben Jahren<sup>2</sup> alle für das jeweilige Organ bzw. die jeweilige Einheit relevanten Qualitätsbereiche der Qualitätsstrategie 2015-2025 evaluiert werden. Dies kann innerhalb von sieben Jahren in einem gross angelegten oder auch in mehreren kleineren Verfahren geschehen. Darüber entscheidet das sich evaluierende Organ bzw. die sich evaluierende Einheit in Rücksprache mit dem Rektor/der Rektorin.

Zusätzlich zu dieser institutionalisierten Evaluation der drei Qualitätsbereiche müssen neue Studiengänge durch externe Peers vor dem Hintergrund der Qualitätsansprüche im Bereich Lehre im Peer Review Verfahren evaluiert werden. Falls möglich und sinnvoll, kann diese Evaluation in das Gesamtverfahren bzw. in ein Teilverfahren der institutionalisierten Evaluation integriert werden oder es wird eine Programmakkreditierung durchgeführt. Der Fachhochschulrat wird über das Resultat der Evaluation informiert. Das Verfahren ist im Rahmen des Detailkonzepts festzulegen. Falls dieses nach der Verleihung der ersten Diplome geplant ist, ist der Fachhochschulrat mit einem Zwischenbericht zu informieren (vgl. [Reglement Entwicklung und Bewilligung neuer Studiengänge](#)).

Die Ausführungen in den Abschnitten 2.3 bis 2.5 gelten, falls nicht explizit anders formuliert, für alle Formate von Evaluationsverfahren (d.h. gross bzw. etappiert angelegte Verfahren).

### 2.3 Peergruppe: Aufgaben und Zusammensetzung

Die Peergruppe hat die folgenden Aufgaben:

- Vorbereitung auf die Vor-Ort-Visite,
- Führen der Gespräche und Verstehen der spezifischen Situation der sich evaluierenden Einheit
- Verfassen eines Evaluationsberichts
- Orientierung der Mitglieder der sich evaluierenden Einheit über die wichtigsten Erkenntnisse der Evaluation mittels konstruktiv-kritischem Feedback
- Gemeinsame Diskussion und Beratung über mögliche Verbesserungsmöglichkeiten

Das sich evaluierende Organ bzw. die sich evaluierende Einheit stellt eine Long List (inkl. begründeter Black List) mit möglichen Peers zusammen. Diese Liste wird vom Rektor/der Rektorin genehmigt. Die Peergruppe setzt sich aus vier bis sechs Personen zusammen. Wer eine Peer/ein Peer ist, unterscheidet sich je nach Gestaltungsform der Evaluation (einmalige Durchführung bzw. Durchführung in Etappen).

In das Verfahren der Departemente müssen die folgenden externen Personengruppen mindestens einmal einbezogen werden, wobei die Zusammensetzung bei einem etappierten Verfahren unterschiedlich sein kann:

- Leiter/in einer ähnlichen Einheit,
- Ausgezeichnete Fachkolleginnen bzw. -kollegen,
- Nachwuchswissenschaftler/in,
- Student/in,
- Forschungspartner/in oder Vertreter/in aus der Berufspraxis.

---

<sup>2</sup>Der Wissenschaftsrat (2011) empfiehlt eine Frequenz von fünf bis zehn Jahre.

## Z-SD-Qualitätsstrategie ZHAW Anhang A

In das Verfahren von Finanzen & Services sowie des Rektorats müssen die folgenden externen Personengruppen einmal einbezogen werden, wobei die Zusammensetzung bei einem etappierten Verfahren unterschiedlich sein kann:

- Leiter/innen einer ähnlichen Einheit (also Rektor/in bzw. Verwaltungsdirektor/in),
- ausgezeichnete Fachkolleginnen und -kollegen in den Bereichen des Rektorats bzw. von Finanzen & Services (beispielsweise Leiter/in Bibliothek, Controlling, ICT, Kommunikation, Hochschulentwicklung, Generalsekretariat etc.),
- Leistungsabnehmende (z.B. Vertreter/innen von Departementen, Fakultäten etc.)
- Student/in.

In das Verfahren der Evaluation der Hochschulleitung müssen die folgenden externen Personengruppen einbezogen werden:

- Rektor/in bzw. Präsident/in einer Hochschule
- Zwei weitere Mitglieder einer Hochschulleitung (z.B. Vizerektor/in, Fakultäts- oder Departementsleiter/in, Verwaltungsdirektor/in)
- Mitarbeiter/in einer Hochschule
- Student/in
- Partner/in aus Gesellschaft bzw. Wirtschaft.

In das Verfahren der Evaluation der Hochschulversammlung müssen die folgenden externen Personengruppen einmal einbezogen werden:

- Präsident/in eines Mitwirkungsorgans einer ähnlichen Hochschule
- Mindestens ein/e Mitarbeiter/in jeder Hochschulgruppe einer ähnlichen Hochschule,
- Student/in.

In jedem Fall müssen die Peers unabhängig und unvoreingenommen sein und die im Anhang dargelegten Kompetenzen mitbringen.

### 2.4 Kompetenzprofil der Peers

Ein wichtiger Erfolgsfaktor von Peer Reviews sind die fachlichen und sozialen (insbesondere die kommunikativen) Kompetenzen der Peers. In der Rolle eines «Critical Friend» muss sie/er in der Lage sein, ein vertrauensvolles, positives Arbeitsklima herzustellen, konstruktive Feedbacks zu geben, zu beraten und auf Lösungen hinzusteuern. Die Akzeptanz einer Peer Review hängt darüber hinaus von der Grundhaltung der sich evaluierenden Einheit zum Verfahren ab. Auch sie muss das angewandte Verfahren gut kennen und sich auf den Besuch vorbereiten. Ein Peer:

- verfügt über Expertise und Erfahrung in der sich evaluierenden Einheit,
- kennt die Logik von Bildung und Wissenschaft und die schweizerische Hochschullandschaft,
- ist seit mehreren Jahren in der Forschung und/oder in der Lehre und/oder in einer leitenden Funktion im entsprechenden Bereich an einer Hochschule tätig und/oder hat eine leistungsabnehmende Funktion (z.B. Student/in, Praxispartner/in, Auftraggeber/in),
- hat Erfahrungen im Bereich Qualitätssicherung,
- kennt Ziel, Gegenstand und Ablauf des Peer Review-Verfahrens und hält die Regeln des Verfahrens ein.
- kennt die Rollen und Aufgaben der beteiligten Peers,
- kann qualitative und quantitative Daten interpretieren und bewerten,
- kooperiert mit den Mitgliedern des Peer Review-Teams,
- beherrscht lösungsorientierte Gesprächsführung,
- erfragt aktiv den Standpunkt anderer,
- zeigt Respekt für den Standpunkt anderer,
- stellt die eigene Einschätzung verständlich dar,
- äussert Kritik angemessen und nimmt Kritik selber an,
- geht angemessen mit Widerstand um,
- geht lösungsorientiert mit Konflikten um.
- nimmt die Haltung eines Peers als empathischer «Critical Friend» und kollegiale/r Berater/in ein,
- reflektiert eigene und fremde Erfahrungen kritisch,
- fokussiert auf mögliche Lösungsansätze (d.h. nicht auf Probleme),
- arbeitet gründlich,
- verhält sich fair und verantwortungsbewusst.

## Z-SD-Qualitätsstrategie ZHAW Anhang A

### 2.5 Koordination und Organisation

Der Leiter/die Leiterin des sich evaluierenden Organs bzw. der sich evaluierenden Organisationseinheit beauftragt ein Koordinationsteam, welches die Peergruppe während des gesamten Verfahrens unterstützt und diese sorgfältig in das Verfahren einführt.

Das Koordinationsteam setzt sich aus der verantwortlichen Person für Qualitätsentwicklung sowie weiteren Personen des sich evaluierenden Organs bzw. der sich evaluierenden Einheit zusammen. Darüber hinaus kann eine externe Stelle beauftragt werden, welche das Verfahren in Zusammenarbeit mit dem Koordinationsteam durchführt.

Das Koordinationsteam ist mit den folgenden Aufgaben betraut:

- Anfrage der Peers auf der Grundlage der Long List.
- Vorbereitung der Vor-Ort-Visite mit der Peergruppe,
- Vorbereitung der Vor-Ort-Visite mit dem sich evaluierenden Organ bzw. der sich evaluierenden Organisationseinheit,
- Organisation der Vor-Ort-Visite durch die Peergruppe.
- Organisation der Schlussveranstaltung

### 2.6 Phasen

Die Evaluation wird als mehrstufiges Verfahren durchgeführt (Konzeption, Selbstevaluation, Fremdevaluation, Validierung, Diskussion, Festlegung des Umsetzungsplans, Umsetzung).

#### Auftragserteilung und Konzeption

Der Rektor/die Rektorin erteilt den Auftrag zur Konkretisierung des Verfahrens (inkl. Zeitplan) und zur Festlegung einer Peerliste an:

- Hochschulleitung,
- Hochschulversammlung,
- Departemente,
- Finanzen & Services,
- Rektorat

#### Selbstevaluation

Interne Evaluation: Selbstdarstellung und kritische Selbstanalyse des sich evaluierenden Organs bzw. der sich evaluierenden Einheit. Sie bezieht sich auf die für das Organ oder die Einheit relevanten Qualitätsbereiche. In die Selbstevaluation werden alle betroffenen Personengruppen einbezogen. Der Selbstevaluationsbericht wird auf der Basis der Hochschul-, Departements- und Qualitätsstrategie, quantifizierbaren Eckdaten, Beschreibungen der Rahmenbedingungen, schriftlichen und mündlichen Befragungen der Betroffenen sowie einer SWOT-Analyse erstellt. Der Selbstevaluationsbericht wird an die Peers gesandt und dient als Grundlage für deren Besuch. Die Selbstevaluation erfüllt damit eine Doppelfunktion: sie dient einerseits der Einheit selbst zur Schärfung ihrer Problemwahrnehmung und andererseits den externen Peers als Basisinformation für ihren Besuch. Die Ressorts sowie Finanzen & Services unterstützen die Selbstevaluation durch die Bereitstellung von Kennzahlen und Hintergrundinformationen.

#### Fremdevaluation

Auf Basis des Selbstevaluationsberichtes und eines Besuches vor Ort machen sich die Peers ein Bild vom sich evaluierenden Organ bzw. der sich evaluierenden Einheit, mit den folgenden Zielen:

- Kritische Überprüfung sowohl der Selbstdarstellung sowie der Ergebnisse der Selbstevaluation;
- Interpretation der vorgelegten Daten im Gesamtzusammenhang;
- Verweise auf Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenziale;
- Konstruktive Vorschläge und Empfehlungen für Entwicklungsmöglichkeiten.

Die Evaluation durch die Peers muss sich einerseits an den Gegenständen und den selbstgesetzten Zielen des sich evaluierenden Organs bzw. der sich evaluierenden Einheit orientieren, andererseits aber auch die Angemessenheit dieser Gegenstände und Ziele prüfen. Die Peers legen einen schriftlichen Evaluationsbericht vor. Die sich evaluierende Einheit/das sich evaluierende Organ kann Rückmeldungen und Korrekturwünsche zum Bericht der Peers anbringen, welche diesen in der Folge überarbeiten und als definitiven Bericht einreichen.

## Z-SD-Qualitätsstrategie ZHAW Anhang A

### Diskussion

Im Rahmen einer Informations- und Diskussionsveranstaltung hat das sich evaluierende Organ bzw. die sich evaluierende Einheit Gelegenheit, sich mit dem Bericht auseinander zu setzen und durch eingehende Diskussion der Gegenüberstellung von Innen- und Aussensicht Verbesserungsstrategien zu entwickeln.

### Umsetzungsplan

Hauptinitiatorin und Hauptträgerin der zu ergreifenden Entwicklungsvorhaben zur Qualitätsentwicklung ist, sofern es im Rahmen ihrer Möglichkeiten liegt, die betroffene Einheit selbst. Aufgrund der im Laufe des Verfahrens aufgezeigten Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenziale, sowie aufgrund der geäusserten Entwicklungsvorschläge zieht die Einheit ihre Konsequenzen aus der Evaluation. Der Rektor/die Rektorin wird über die Ergebnisse der Evaluation dokumentiert und es wird ihm/ihr ein Umsetzungsplan inkl. Zeitplan vorgelegt, welchen der Rektor/die Rektorin unter Einbezug des Leiters/der Leiterin Qualitätsentwicklung ZHAW genehmigt.

### Umsetzung

Die Weiterverfolgung der Umsetzung erfolgt gemäss genehmigten Umsetzungsplan, in der Regel im Rahmen der bestehenden Führungsprozesse. Nach angemessener Zeit legt die Einheit dem Rektor/der Rektorin einen Umsetzungsbericht über die Durchführung der vereinbarten Entwicklungsvorhaben vor.

## 3 Verfahrensablauf

Die Evaluationen der Hochschulleitung, der Hochschulversammlung, der Departemente, der Finanzen & Services, sowie des Rektorats erfolgen für alle Verfahrensformate (vgl. Abschnitt 2.2) im nachstehenden Ablauf:

1. Auftragserteilung: Der Rektor/die Rektorin erteilt den Auftrag zur institutionalisierten Evaluation.
2. Informationsveranstaltung: Information des sich evaluierenden Organs bzw. der sich evaluierenden Einheit durch die verantwortliche Person für Qualitätsentwicklung.
3. Konzeption des Verfahrens als Gesamtverfahren oder in mehreren Teilverfahren: Festlegung des Verfahrens durch das sich evaluierende Organ bzw. die sich evaluierende Einheit inkl.
  - a) Vorgehensweise,
  - b) Aufgabenverteilung
  - c) Koordinationsteam
  - d) Selbstevaluationsgruppe,
  - e) Liste möglicher Peers (inkl. Black List),
  - f) Kommunikationskonzept,
  - g) Zeitplan.
4. Bewilligung des konzipierten Verfahrens sowie der Peerliste durch den Rektor/die Rektorin unter Einbezug des Leiters/der Leiterin Qualitätsentwicklung ZHAW.
5. Durchführung der Selbstevaluation durch die Selbstevaluationsgruppe des sich evaluierenden Organs bzw. der sich evaluierenden Einheit mit allfälliger Unterstützung durch eine externe Person/Stelle.
6. Anfrage der Peers durch das Koordinationsteam.
7. Erstellung des Selbstevaluationsberichts durch das sich evaluierende Organ bzw. die sich evaluierende Einheit.
8. Präsentation des Selbstevaluationsberichtes durch die Selbstevaluationsgruppe der sich evaluierenden Einheit.
9. Studium des Selbstevaluationsberichtes durch die Peergruppe.
10. Besuch der Peergruppe vor Ort unter anfänglicher Einbindung des Rektors/der Rektorin.
11. Erstellung des Evaluationsberichtes.
12. Rückmeldung und Korrekturwünsche durch die sich evaluierende Einheit bzw. das sich evaluierende Organ.
13. Zustellung des definitiven Evaluationsberichts.
14. Informations- und Diskussionsveranstaltung: Die sich evaluierende Einheit/das sich evaluierende Organ präsentiert und diskutiert die Ergebnisse gemäss Kommunikationskonzept.



## Z-SD-Qualitätsstrategie ZHAW Anhang A

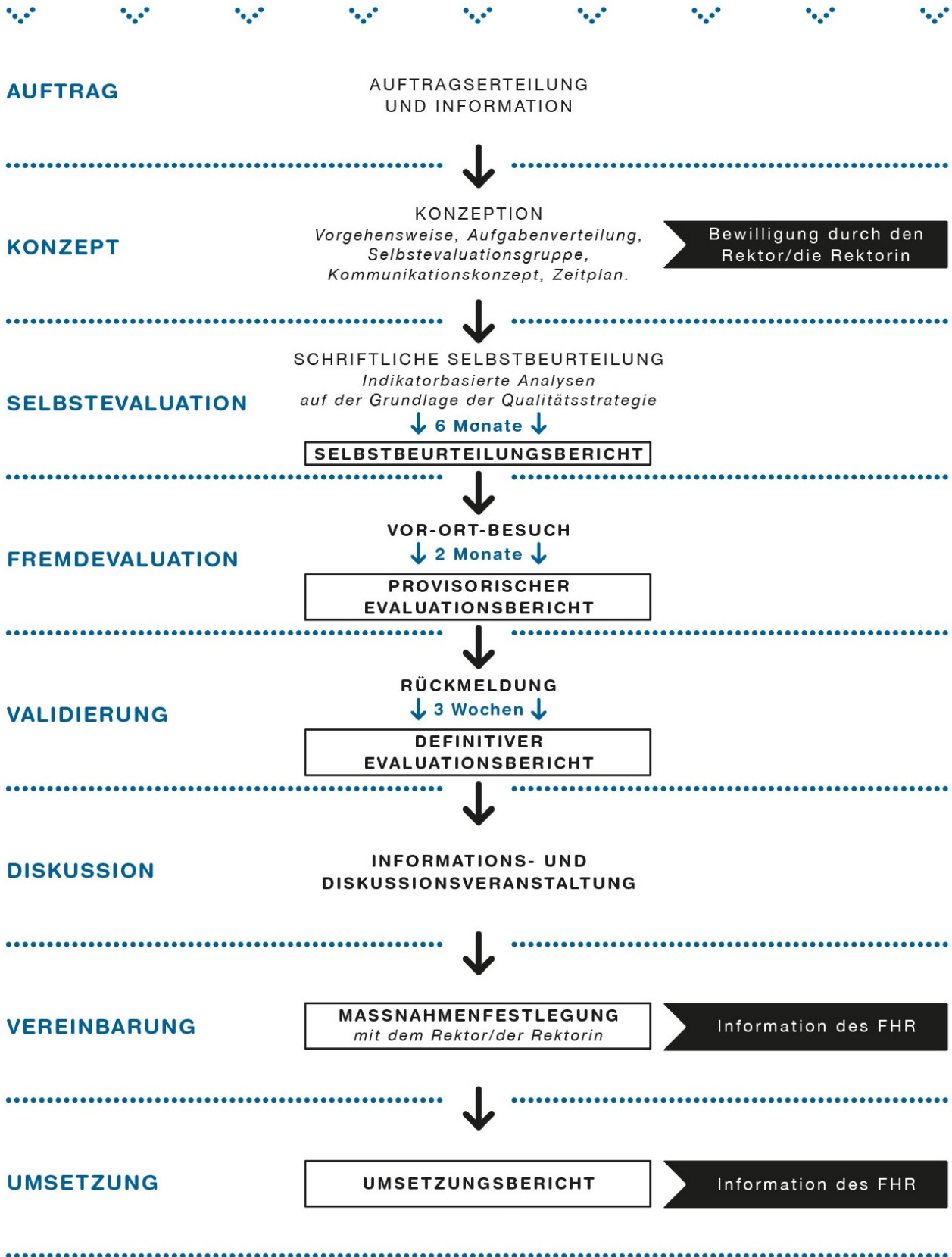
15. Bericht des sich evaluierenden Organs bzw. der sich evaluierenden Einheit über die aus der Evaluation resultierenden Entwicklungsvorhaben, inklusive Zeitplan für deren Umsetzung und Weiterverfolgung. Genehmigung des Berichts durch den Rektor/die Rektorin unter Einbezug des Leiters/der Leiterin Qualitätsentwicklung ZHAW.
16. Information des Fachhochschulrats durch den Rektor/die Rektorin über die Ergebnisse der institutionalisierten Evaluationen und die vorgesehenen Entwicklungsvorhaben.
17. Im Falle einer Evaluation eines neuen Studienprogramms: Information der Hochschulleitung und des Fachhochschulrats durch den Rektor/die Rektorin über die Ergebnisse der Evaluation des Studiengangs.
18. Evaluation der durchgeführten Entwicklungsvorhaben und schriftlicher Umsetzungsbericht an den Rektor/die Rektorin.
19. Information des Fachhochschulrats durch den Rektor/die Rektorin über den Stand und den Erfolg der umgesetzten Entwicklungsvorhaben.

### 4 Kommunikation

Die Selbstevaluationsberichte, die Peerberichte, die Dokumentation des Evaluationsprozesses mit den vorgeschlagenen Entwicklungsvorhaben sowie die nach einer gewissen Zeit aufgrund der Evaluation erfolgten Veränderungen werden in angemessener Form adressatenspezifisch gemäss jeweiligem Kommunikationskonzept zugänglich gemacht.



# ÜBERSICHT ÜBER DEN VERFAHRENSABLAUF





## Z-SD-Qualitätsstrategie ZHAW Anhang A

<b>Erlassverantwortliche/r</b>	Leiter/-in Hochschulentwicklung	<b>Ablageort</b>	1.04.01 Führungsgrundlagen
<b>Beschlussinstanz</b>	HSL	<b>Publikationsort</b>	Public

Version	Beschluss	Beschlussinstanz	Inkrafttreten	Beschreibung Änderung
1.0.0	07.04.2016	HSL	01.05.2016	Originalversion
1.1.0	22.11.2018	HSL	22.11.2018	Aufhebung kleiner Inkonsistenzen
1.2.0	09.05.2019	HSL	09.05.2019	Klärung der Rolle der Leiterin Qualitätsentwicklung in Peer Review-Verfahren