



**Umsetzung Qualitätsstrategie
Departement Angewandte Linguistik**

Zur Umsetzung der Qualitätsstrategie 2015–2025 hat das Departement L die im Folgenden erläuterten Ziele, Strategien, Instrumente und Massnahmen entwickelt. Sie orientieren sich an dem vom Rektor geforderten Inhalt:

- A. Umsetzung der institutionalisierten Peer-Review-Verfahren.
- B. Darlegung des Bezugs von eigenen Verfahren, Qualitätsansprüchen, Kriterien und Instrumenten zu jenen der Qualitätsstrategie und – soweit zum gegebenen Zeitpunkt möglich – den beiden Evaluationspolicies zu Lehre und Weiterbildung.
- C. Zeitplan zur Umsetzung der Qualitätsstrategie innerhalb der jeweiligen Organisationseinheit unter besonderer Berücksichtigung der zeitlichen Planung der Evaluationen im Peer-Review-Verfahren.

Inhaltsübersicht

1	REVIEWS	3
2	REVIEW I (2019): ORGANISATIONSKULTUR	4
2.1	<i>Kompetenzerwerb und Berufsfeldbezug</i>	4
2.2	<i>Qualifizierungsmassnahmen für die Lehrenden</i>	4
3	REVIEW II (2021: GOVERNANCE, LEISTUNGSPROFIL UND -POTENZIAL).....	5
4	REVIEW III (2024): PROZESSE ZUR STÄRKUNG DER MARKTPPOSITION	5
5	REVIEW IV (2027): ERGEBNISSE DER STÄRKUNG DER MARKTPPOSITION.....	5
1	STEUERUNGSGREMIEN	6
2	STRATEGIE-KASKADE	6
3	JAHRESZIELKASKADE	7
4	JAHRESZIELE.....	7
5	ORGANISATIONSKULTUR.....	7
6	GESCHÄFTSPROZESSMANAGEMENT (GPM)	8
7	RECORDS MANAGEMENT (RM).....	9
8	GRÜNDUNG NEUES INSTITUT.....	9
9	KOMPETENZZENTRUM BARRIERE-/HINDERNISFREIE KOMMUNIKATION.....	9
10	ATB-PERSPEKTIVEN	9
11	FINANZEN.....	10
12	ENTWICKLUNG CURRICULUM	10
13	ARBEITSMARKTBEFÄHIGEND UND TRANSFORMATIV: DIGITALISIERUNG.....	12
14	NATIONAL, EUROPÄISCH, INTERNATIONAL.....	12
15	TEILSTRATEGIEN TRANSVERSALBEREICHE	12
16	BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT (BGM).....	13
17	PROJEKT MIKO	13
C	ZEITPLAN ZUR UMSETZUNG DER QUALITÄTSSTRATEGIE	13

A Umsetzung der institutionalisierten Peer-Review-Verfahren

Für die Peer-Reviews hat das Departement L ein etappiertes Vorgehen gewählt im Sinn der Departementsstrategie und ihrer Umsetzung in den drei Etappen Kräfte bündeln, Profil schärfen, Marktposition stärken (s.u., Abb. 1).

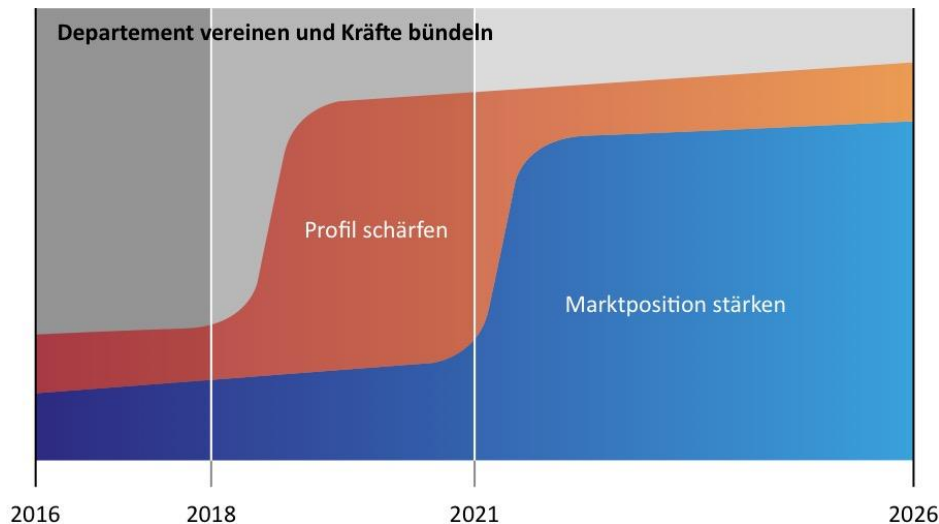


Abb. 1: Strategie Departement Angewandte Linguistik, Etappen der Umsetzung

1 Reviews

Bei den Reviews soll das Departement in Bezug auf inhaltliche Aspekte von der Aussenperspektive der Peers profitieren. Zugleich soll ein interner Reflexions- und Organisationsentwicklungsprozess angestossen werden. Als Departement, das sich in der „europäischen Kultur des Fragens verwurzelt“ sieht, ist es für uns unabdingbar, unser Handeln stets zu hinterfragen. Dies soll auch bei den Reviews der Fall sein. Nach jedem erfolgten Review werden daher nicht nur Massnahmen für die Umsetzung der erhaltenen Rückmeldungen und Verbesserungsvorschläge erarbeitet (PDCA), sondern es soll durch Reflexionsschleifen der organisationale Reifegrad des Departements kontinuierlich gestärkt werden (organisationales Lernen). Die Kriterien und Ansprüche, die im jeweils folgenden Review analysiert werden sollen, werden denn auch erst genauer festgelegt, nachdem der vorangegangene Review reflektiert und daraus gezogene Lehren diskutiert worden sind. Die Umsetzung der Qualitätsstrategie ist also ein iterativer und v.a. diskursiv geprägter Prozess, was dem Gegenstand der Angewandten Linguistik entspricht.

Die Reviews I, II und III erfolgen im vorgegebenen Zeitraum von 2019 bis 2025 und adressieren sämtliche Qualitätsbereiche sowie 56 Qualitätskriterien. Die Review IV (2027) ist als Ausgangspunkt der nächsten Reviewperiode angesetzt; ihre Qualitätskriterien und -ansprüche werden auf der Basis der Erfahrungen aus den vorangegangenen Reviews genau bestimmt.

>> Details siehe [«Zeitplan Umsetzung Qualitätsstrategie L»](#)

>> Details Qualitätsansprüche und Qualitätskriterien siehe [«Departement L Indikatoren Peer Reviews»](#)

2 Review I (2019): Organisationskultur

2017–2018 führt das Departement ein Organisationsentwicklungsprojekt durch zur Stärkung der Organisationskultur und Bündelung der Ressourcen. Dieses OE-Projekt bezieht die Befunde der Mitarbeitendenbefragung der ZHAW und anderer Diagnoseinstrumente des QM mit ein.

Im Zentrum des ersten Reviews stehen deshalb kulturelle Kennwerte einer Organisationskultur, die a) sowohl die Leistung wie auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden fördert, b) dank deren integrativer und emergenter Kraft die ganze Organisation mehr ist als die Summe ihrer Teile und c) die deshalb den Grundideen transdisziplinärer Zusammenarbeit von wissenschaftlichen und berufspraktischen Disziplinen entspricht – auch im Zusammenspiel von Kernprozessen und Supportprozessen am Departement.

Der Review soll aber auch bereits erste Massnahmen überprüfen zum Start in die strategische Phase der Profilbildung, 2018–2021. Mit Blick auf die Kernwerte der ZHAW – europäisch, transformativ, kompetenzorientiert – soll im Review überprüft werden, ob die Lehrenden, Forschenden und Beratenden sowie das ATP über die Kompetenzen verfügen, den Leistungsauftrag profilbildend umzusetzen, und welche Massnahmen das Departement trifft zur Weiterqualifizierung der Mitarbeitenden in diesem Sinn.

Zugleich bietet dieser Review eine erste Gelegenheit, Erfahrungen mit dem Verfahren zu sammeln, die in die Feinplanung der weiteren Reviews einfließen.

2.1 Kompetenzerwerb und Berufsfeldbezug

Die Lehre am Departement Angewandte Linguistik adressiert gegenwärtige Fragestellungen und zukünftige Herausforderungen der Praxis aus der transdisziplinären Perspektive der Angewandten Linguistik. In unseren Lehrangeboten fördern wir gezielt den Austausch zwischen Hochschule und Praxis. Dies sichert eine starke Vernetzung des Departementes mit den Berufsfeldern; zugleich ist so gewährleistet, dass Hinweise auf Problemstellungen und Entwicklungen in den Berufsfeldern in die Forschung und Lehre einfließen.

Studierende (BA, MA, MAS) werden zu einer erfolgreichen Berufsausübung insbesondere innerhalb des europäischen Arbeitsmarkts befähigt. Sie können das angeeignete Wissen und die erworbenen Kompetenzen nicht nur unmittelbar im Berufsalltag anwenden, sondern damit auch Lösungen für neue Herausforderungen finden sowie Veränderungen antizipieren und sich entsprechend weiterentwickeln.

Unsere Lehrangebote sind hinsichtlich Individualisierung, Wissenschaftsorientierung und Kompetenzentwicklung stufengerecht gestaltet. Die Curricula und Lehrveranstaltungen sind mit didaktischen Formaten ausgestattet, die eine individualisierte und selbstverantwortliche Gestaltung des Studiums stärken (z.B. E-Learning). Die Leistungsnachweise fokussieren auf die Kompetenzentwicklung.

Die Forschung betätigt sich in Bereichen, die für Berufsfelder, Wirtschaft und Gesellschaft relevant und für die Bearbeitung aus einer transformativen Perspektive prädestiniert sind. Die von ihr gewonnenen Erkenntnisse fließen laufend in Aus-, Weiterbildung und Dienstleistung ein.

2.2 Qualifizierungsmassnahmen für die Lehrenden

Im Hinblick auf die strategische Stossrichtung der Kompetenzorientierung verfolgt das Departement L das Ziel, namentlich das akademische Personal so zu rekrutieren bzw. zu qualifizieren, dass alle in Lehre und Forschung tätigen Mitarbeitenden über substanzielle Erfahrung in den relevanten Berufsfeldern verfügen und einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch mit Fachkolleg:innen sowie mit Exponent:innen aus der Praxis pflegen. Zudem sollen sie mit der ihren Aufgabenbereich betreffenden Forschung vertraut sein.

Wir fordern und fördern den stetigen Austausch zwischen Forschenden, Lehrenden und Exponent:innen aus der Praxis mit dem Ziel, dabei Netzwerke zu entwickeln, Erkenntnisse zu gewinnen und Problemstellungen zu erarbeiten, die zur Weiterentwicklung aller Leistungsbereiche des Departements L beitragen.

3 Review II (2021: Governance, Leistungsprofil und -potenzial)

Im Strategiezeitraum 2018–2021, vor dem zweiten Review, wird das Profil des Departements L geschärft, damit das Departement L anschliessend mit gebündelten Kräften und klarem Profil seine Marktposition stärken kann.

Der Review dient deshalb einerseits der Standortbestimmung (Ex-post-Perspektive: ist das Profil geschärft?), andererseits als „think tank“ zur Ideengenerierung für die Zukunft (Ex-ante-Perspektive: was braucht es, damit wir uns auf dem Markt erfolgreich positionieren können?).

Dieser Aussenblick aufs Departement L als Ganzes wird nicht nur in Bezug auf eben die Positionierung wertvoll sein, sondern auch ermöglichen, die Organisation gegen innen weiter zu stärken, und zwar indem gezielt „blinde Flecken“ oder Verbesserungspotenzial, auf das die Peers hinweisen, angegangen (und in den folgenden Reviews ins Zentrum gestellt) werden.

Am Departement L verstehen wir unser Umfeld als geprägt durch globale Entwicklungen wie Digitalisierung und Automatisierung, Internationalisierung und Migration, Individualisierung und Konventionenwandel. Unser Fokus liegt darauf, Chancen und Risiken dieser Megatrends zu erkennen und kritisch zu reflektieren und zusammen mit den Beteiligten sinnvolle Massnahmen zu entwickeln. Damit stiften wir einen Nutzen für Arbeitswelt und Gesellschaft.

4 Review III (2024): Prozesse zur Stärkung der Marktposition

Der dritte Review überprüft die Leistungsbereiche des Departements L auf deren Prozesse hin, mit Leistungen im Sinn des Profils gemeinsam zur Stärkung von Departement und Hochschule in Berufs-, Forschungs- und Bildungsmärkten beizutragen.

Bei den Leistungen der Lehre beispielsweise fokussiert der Review auf den Kompetenzerwerb der Studierenden, und zwar im Hinblick auf die Berufsbefähigung in den potenziellen Berufsfeldern. Mit einbezogen werden Ergebnisse aus den inzwischen im ganzen Departement L abgestimmten Absolvent:innentrackings). Zentral ist die Frage, ob der Kompetenzerwerb (und auf ganz verschiedenen Ebenen damit Einhergehendes wie Leistungsnachweise, Kompetenzprofile etc.) „sinnvoll“ gestaltet ist.

Zudem eruiert der Review, ob es Themen/Felder gibt, die in der grundständigen Lehre (noch) nicht abgedeckt werden, jedoch attraktive WB-Angeboten (für unsere Alumni/Alumnae) darstellen könnten.

5 Review IV (2027): Ergebnisse der Stärkung der Marktposition

Der vierte Review überprüft die Marktposition des Departements L in den vier Leistungsbereichen: Wo und worin zeigt sich die Unverzichtbarkeit des Departements Angewandte Linguistik als einer Expertenorganisation, welche die Stärken einer europäischen Geisteshaltung nutzt, um in der Schweiz, in Europa und in der Welt beizutragen zur Transformation der Gesellschaft mittels kompetenter Leistung in Sprache und Kommunikation?

Konkretere Fragestellungen für diesen letzten Review des Strategiezeitraums werden laufend erarbeitet, vor allem im Rahmen der drei vorangehenden Reviews.

B Verfahren, Qualitätsansprüche, Kriterien und Instrumente

«Die Departemente gestalten die langjährige Planung selber und entscheiden, auf welche Qualitätsansprüche und -kriterien sie besonderes Gewicht legen. Die ZHAW stellt im Wesentlichen auf die beiden Instrumentenkategorien Qualitätsentwicklungsinstrumente (ex ante) und interne und externe Qualitätsevaluationsinstrumente ab.» (ZHAW Qualitätsstrategie 2015–2025, S. 4).

1 Steuerungsgremien

Ein durchgetakteter Jahresplan für die Steuerungsgremien Departementsleitungskonferenz (DLK), Professor:innenkonferenz (PK), Departementsversammlung (DV) und Institutsversammlungen (IV) stellt sicher, dass die Qualitätsvorgaben und -desiderate top-down und bottom-up in der Organisation festgelegt, entwickelt, überprüft und stufengerecht eingefordert werden.

- G1 Das Departement Angewandte Linguistik ist eine adäquat geführte Expertenorganisation.
- 1 Die Departementsleitung ist verantwortlich für die Qualitätssicherung und -entwicklung. Sie gestaltet eine Departementskultur, die auf Eigenverantwortung, Dialog und Diversität basiert und beachtet die rechtlichen Grundlagen.
- 2 Mitarbeitende und Studierende wirken bei grundlegenden Fragen der Departementsgestaltung angemessen mit.
- G5 Leistungen und Entwicklungsbedarfe werden offen und adressatenspezifisch kommuniziert.
- 1 Über die Aktivitäten des Departements L sowie über die Verfahren, Ergebnisse und Massnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung wird regelmässig adressatengerecht Bericht erstattet.
- 2 Das Departement legt fest, wie die regelmässige Berichterstattung in Hinblick auf Transparenz und Rechenschaftslegung inhaltlich und formal ausgestaltet ist.
- >> Details siehe Dokumente «[Versammlungen L 2019](#)» und «[Weisung Gremien](#)»

2 Strategie-Kaskade

Die Strategie-Kaskade bricht die Jahresziele der ZHAW auf Stufe Departement L und Institute (IAM, ILC, IUED) herunter und legt so verbindlich und übersichtlich fest, zu welchen Qualitätszielen sich die Organisationseinheiten verpflichten, wie sie diese Ziele umsetzen und evaluieren wollen.

- G2 Das Departement Angewandte Linguistik hat eine zukunftsweisende Departements- und Qualitätsstrategie.
- 1 Leitbild, Departements- und Qualitätsstrategie, orientieren sich an gesellschaftlichen Herausforderungen und ermöglichen das Verfolgen langfristiger Ziele.
- 2 Leitbild, Departements- und Qualitätsstrategie sind unter Einbezug der Departementsangehörigen 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.
- 2 Die Daten und Informationen werden systematisch und nutzerorientiert gesammelt, analysiert und den Entscheidungsträger/innen und Mitarbeiter/innen bereitgestellt.
- >> Details siehe Dokumente «[Strategiekaskade L](#)» und «[Strategie 2016–2025](#)»

3 Jahreszielkaskade

Ein rhythmisierter Prozess durch das Jahr stellt sicher, dass die Qualitätsziele des Departements L rechtzeitig entwickelt, festgelegt, kommuniziert, überprüft und auf jeder Stufe eingefordert werden. Die Mitarbeitenden sind über verschiedene Gremien (z.B. Kader) und Arbeitsgruppen (z.B. Jahreszielgruppen) einbezogen.

>> Details siehe Dokument «[Jahreszielkaskade](#)»

4 Jahresziele

Jedes Jahr werden Qualitätsziele festgelegt in den strategischen Feldern Organisationskultur, Organisationsstruktur und Ressourcen sowie zu den Profilmerkmalen wissenschaftsbasiert und kompetenzorientiert, arbeitsmarktbefähigend und transformativ, national, europäisch und international. Definiert wird dabei: a) Was genau peilen wir an?; b) Wie erreichen wir es?; c) Wie überprüfen wir den Erfolg? Gemessen wird die Zielerreichung durch Arbeitsgruppen, bestehend aus Kadermitgliedern und Mitarbeitenden. An den Departementsversammlungen werden die Ergebnisse regelmässig präsentiert und diskutiert.

>> Details siehe Dokumente «[Jahresziele L 2018](#)» und «[Jahresziele L 2019](#)»

5 Organisationskultur

Die Triangulation der Ergebnisse aus a) der Mitarbeitendenbefragung 2016, b) Einzelgesprächen des Departementsleiters mit allen Mitarbeitenden, c) dem «Aussenblick zur Evaluation von Kulturprozessen, Gruppendynamik und gegenseitigem Verständnis im Departement L» hat zur Entwicklung von kurz- und langfristigen Massnahmen geführt, die jährlich überprüft und weiterentwickelt werden.

Ausdruck diese Entwicklung ist z.B. das auf Anfang 2019 neu gestaltete Intranet des Departements L: Es ist so gebaut, dass es eine starke, intuitive und systematische interne Kommunikation fördert. Es hält logisch aufgeräumt fest, was wir können, und es bringt uns näher zusammen.

R1 Am Departement Angewandte Linguistik arbeiten qualifizierte, ziel- und leistungsorientierte, dialogbereite und vernetzte Mitarbeitende.

1 Das Departement L 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.

3 Am Departement L 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 Das Departement L 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 diesem 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.

>> Details siehe Dokumente «[Jahresziele L 2018](#)», «[Jahresziele L 2019](#)», «[Checkliste Kulturentwicklung](#)» und «[Intranet Departement L](#)»

6 Geschäftsprozessmanagement (GPM)

Die intensive Nutzung des GPM ermöglicht eine ressourcenschonende, effektive und effiziente Zusammenarbeit; in verbindlichen Prozessen und Erlassen sind Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar geregelt. Die regelmässige Evaluation und Weiterentwicklung von Prozessen und Erlassen im Departement L führt zur weiteren Verbesserung der Qualität in allen Leistungsbereichen, bei Governance und Ressourcen.

Illustrierende Beispiele von Erlassen zur Qualitätssicherung:

- >> Governance: [Richtlinie Erreichbarkeit](#)
- >> Lehre: [Weisung Evaluation Lehre](#)
- >> Einheitliche Sprache: [Richtlinie Corporate Wording](#)
- >> Ressourcen: [Mittelbau-Policy](#)
- >> Information: [Richtlinie Informationen für Mitarbeitende](#)
- >> F&E: [Richtlinie Professor/innenstellen](#)

- F1 Die Freiheit der Forschung und die wissenschaftliche Integrität sind gewährleistet.
- 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 und internationalen Forschungsprogrammen und -netzwerken.
- F2 Lehre und Forschung sind miteinander verknüpft.
- 2 Die Forschung unterstützt die Weiterentwicklung der Lehre: Die Lehrveranstaltungen greifen aktuelle Forschungsansätze auf, was sich auch in der Aktualität der Unterrichtsunterlagen widerspiegelt (Einbinden von Forschungsentwürfen, -projekten und -ergebnissen, die an der ZHAW entstanden sind; Präsentationen in der Lehre mit aktueller Forschungsliteratur; Teilhabe am aktuellen Diskurs).
- F3 Die Forschung leistet einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft
- 1 Die Forschung des Departements nimmt gesellschaftliche Themen auf und trägt dabei der Transformation der Gesellschaft Rechnung (z.B. Energiediskurs, DeepL, Wort des Jahres Schweiz).
- 2 Durch den Wissensaustausch zwischen Hochschule, Gesellschaft, Politik, Kultur und Unternehmen entsteht eine umfassende Innovationskultur.
- G4 Aufbau- und Ablauforganisation sind effektiv und effizient.
- 1 Die festgelegten und dokumentierten Prozesse 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. Dokumentation und Visualisierung erfolgen nach dem Sparsamkeitsprinzip.

- R5 Das Departement L erbringt qualitativ hochstehende Services und nutzt seine Güter nachhaltig.
- 1 Die Abläufe und Ergebnisse der Services werden den internen und externen Ansprüchen gerecht und sind auf die verschiedenen Zielgruppen abgestimmt.
- 3 Das Departement L optimiert den Einsatz der materiellen Anlagegüter und berücksichtigt dabei alle Dimensionen der Nachhaltigkeit.
- >> Details siehe Dokumente «[Jahresziele L 2018](#)» und «[Jahresziele L 2019](#)»

7 Records Management (RM)

Die zügige Einführung von Records Management per Mitte 2019 unterstützt die Geschäftsbearbeitung im Departement L und sichert die Nachvollziehbarkeit und Transparenz der geschäftsrelevanten Handlungen. RM hilft, den rechtskonformen Umgang mit Geschäftsunterlagen sicherzustellen, die für die Geschäftsführung notwendige Informationsqualität zu erzielen und die Effizienz der Geschäftsprozesse zu steigern.

- >> Details siehe Dokumente «[Jahresziele L 2018](#)» und «[Jahresziele L 2019](#)»

8 Gründung neues Institut

Das Language Competence Centre wird zum Institute of Language Competence: Im November 2018 hat der Fachhochschulrat die Gründung des Institute of Language Competence ILC genehmigt. Damit ist der Weg frei für die Entwicklung des Departements L zu einem Ganzen, mit drei einander ergänzenden Instituten, jedes mit eigenem Schwerpunkt und umfassendem Leistungsauftrag. Dies ermöglicht das Erbringen von Sprachqualität in allen Leistungsbereichen und Domänen.

- >> Details siehe Dokumente «[Jahresziele L 2018](#)», «[Jahresziele L 2019](#)» und «[Angewandte Linguistik – das Ganze](#)»

9 Kompetenzzentrum Barriere-/Hindernisfreie Kommunikation

Anfang 2021 wird das Schweizer Zentrum Barrierefreie Kommunikation (Z-BfK) gemäss Business-Plan und als Modell für die künftige Entwicklung weiterer Zentren im Departement L in Betrieb genommen. Das Z-BfK soll in der Schweiz als erste Anlaufstelle für Informationen zu Barrierefreier Kommunikation im Hochschulwesen dienen. Es trägt massgeblich zur Umsetzung der im BehiG sowie in den UNBRK postulierten Forderungen für den Bildungsbereich in der Schweiz bei.

- >> Details siehe Dokumente «[Jahresziele L 2018](#)» und «[Jahresziele L 2019](#)»

10 ATB-Perspektiven

Im Projekt ATP-Perspektiven werden Massnahmen zur Weiterentwicklung des ATP erarbeitet, welche auf dessen Bedürfnisse zugeschnitten sind. Dem ATP soll dadurch eine gezielte, individuelle Förderung (lebenszyklusorientierte Personalentwicklung) ermöglicht werden. Gestützt auf die Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Pilot im Institut für Übersetzen und Dolmetschen IUED werden die Ansätze auf das gesamte Departement übertragen und in den OE passgenau weiterentwickelt.

- >> Details siehe Dokumente «[Jahresziele L 2018](#)» und «[Jahresziele L 2019](#)»

11 Finanzen

Die Finanzen sollen im ganzen Departement L transparent, zielgerecht und ausgeglichen sein; sie werden stufengerecht verstanden und verantwortungsbewusst umgesetzt. Stufengerechte Schulungen und Coaching stellen z.B. die korrekte Verbuchung von Projekten sicher und sensibilisieren für die Qualitätsansprüche im Bereich Finanzen.

- R4 Das Departement L setzt seine finanziellen Ressourcen zielorientiert, effektiv, effizient und verlässlich ein.
 - 1 Das Departement L sorgt im Rahmen seiner finanziellen Möglichkeiten für die dauerhafte Finanzierung der Lehre und Forschung sowie für die dazugehörige Infrastruktur.
 - 2 Das Departement L 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 Das Departement L 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.
- >> Details siehe Dokumente «[Jahresziele L 2018](#)», «[Jahresziele L 2019](#)» und «[Kostenbeteiligung Fortbildung](#)»

12 Entwicklung Curriculum

Die Lehre am Departement Angewandte Linguistik verbindet wissenschaftlich präzise Reflexion mit berufsfeldorientierter Anwendung. Sie qualifiziert die Studierenden, sprachlich-gesellschaftliche Herausforderungen der Praxis zu meistern mit passenden Denkweisen, Werkzeugen und Kompetenzen. Die Module der Bachelor- und Masterstufe werden nun stärker aufeinander abgestimmt und als modulares System konzipiert. 2018 erfolgte die Umsetzung im Master (Einführung FS 2019), der Umbau des Kernstudiums ist derzeit in der Planungsphase und soll 2020 (Einführung FS 2021) abgeschlossen sein.

- 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.
- 2 Es besteht für jeden Studiengang ein fachhochschulspezifisches Ausbildungskonzept. Dieses umfasst: Ziele und Gegenstand der Ausbildung, stufengerechtes Kompetenzprofil, Bezüge zu Praxis und Forschung, hochschuldidaktisches Konzept sowie Studienformen. Es liegen Ausbildungskonzepte vor, die auf aktuellen wissenschaftlichen Grundlagen beruhen und die Ansprüche der Berufsfelder einschliessen.
- 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.
- 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 Studienangebote bieten transformative und transnationale Erfahrungsräume und Ausbildungsformate an und fördern die Kompetenzen zur transformativen und kreativen Wissensentwicklung und -anwendung.
 - 5 Die Absolvent:innen 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 neusten didaktischen Erkenntnissen aus dem jeweiligen Fachgebiet, reflektiert diese kritisch und entwickelt sie weiter. Zudem besteht für alle Studiengänge ein Prozess, damit die Rückmeldungen aus den Absolvent:innentrackings systematisch in die Weiterentwicklung der Curricula einfliessen (organisationales Lernen).
 - 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 Expert:innen und Experten aus Wissenschaft, Praxis und Gesellschaft reflektiert, evaluiert und weiterentwickelt.
 - F2 Lehre und Forschung sind miteinander verknüpft.
 - 2 Die Forschung unterstützt die Weiterentwicklung der Lehre: Die Lehrveranstaltungen greifen aktuelle Forschungsansätze auf, was sich auch in der Aktualität der Unterrichtsunterlagen widerspiegelt (Einbinden von Forschungsentwürfen, -projekten und -ergebnissen, die an der ZHAW entstanden sind; Präsentationen in der Lehre mit aktueller Forschungsliteratur; Teilhabe am aktuellen Diskurs).
 - R2 Am Departement L studieren lern- und entwicklungsbereite, leistungsfähige und weltoffene Studierende.
 - 1 Das Departement L ist eine attraktive Bildungsinstitution für fähige, neugierige, eigenverantwortliche und kooperative Studierende.
 - 2 Das Departement L fordert von seinen Studierenden, dass sie sich fachlich fundiert bilden und erwartet, dass sie ihre Persönlichkeit weiterentwickeln und sich für die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft engagieren.
 - 3 Das Departement L ermöglicht seinen Bachelor- und Masterstudierenden, dass sie institutionelle, interkulturelle und internationale Vielfalt an der ZHAW nutzen, Mobilitätsangebote wahrnehmen, inter- und transdisziplinäre Angebote und Angebote zur Persönlichkeitsbildung besuchen und mitgestalten können.
 - 4 Das Departement L verlangt von seinen Studierenden, dass sie sich zur Einhaltung der ethischen Richtlinien wissenschaftlichen Arbeitens verpflichten.
- >> Details siehe Dokumente «[Jahresziele L 2018](#)» und «[Jahresziele L 2019](#)»

13 Arbeitsmarktbefähigend und transformativ: Digitalisierung

Angewandte Linguistik (AL) sucht nach Lösungen für gesellschaftlich bedeutsame Probleme, bei denen Sprache eine tragende Rolle spielt. Dazu zählt die Verständigung innerhalb sozialer Gruppen, über gesellschaftliche Grenzen hinweg sowie etwa zwischen Politik, Gesellschaft und Wissenschaft, aber auch die Kommunikation zwischen Sprachräumen und -kulturen. Der AL-spezifische Beitrag des Departements L zur Teilstrategie Digitalisierung ZHAW soll Potenzial zeigen, das Departement und die ZHAW (inter-)national zu stärken.

>> Details siehe Dokumente «[Jahresziele L 2018](#)» und «[Jahresziele L 2019](#)»

14 National, europäisch, international

Die Teilstrategie Internationales des Departements L soll a) die Mobilität entwickeln, damit die Kennzahlen-Vorgaben der ZHAW erfüllt werden, wobei vor allem bei Incomings grosses Potenzial besteht. Es sollen alle Leistungsbereiche und Funktionsgruppen eingebunden, Lehre und Forschung verbunden sowie ATP-Mitarbeitende einbezogen sein. Ressourcen sollen gebündelt und fokussiert internationalisiert werden, z.B. mit auf möglichst vielen Ebenen sinnvollen Partnerschaften. Bedürfnisse der Institute werden berücksichtigt im Gemeinsamen; das Departement L setzt mit dieser Strategie den Rahmen, den die Institute dann ausprägen. Dabei soll insbesondere das Entwicklungspotenzial des neuen Instituts ILC genutzt werden mit seinem Arbeitsschwerpunkt Mobilität.

R3 Kooperationen und thematische Netzwerke stärken Leistung und Attraktivität des Departements L.

1 Langjährige Zusammenarbeit mit Partnern aus Bildung, Wissenschaft und Praxis im In- und Ausland stärken die Leistungsfähigkeit des Departements L.

2 Forschungskooperationsprojekte, Austauschabkommen sowie weitere Kooperationsprogramme mit in- und ausländischen Hochschulen erhöhen die Attraktivität und stärken das Profil des Departements L.

3 Durch den Kontakt mit ehemaligen Mitarbeitenden und Studierenden fördert das Departement L seine Verankerung und Präsenz in der Gesellschaft.

>> Details siehe Dokumente «[Jahresziele L 2018](#)», «[Jahresziele L 2019](#)» und «[Teilstrategie Internationales](#)»

15 Teilstrategien Transversalbereiche

Die Teilstrategien für die Transversalbereiche Kommunikation, Weiterbildung und Internationales übersetzen die Strategien 2015–2025 von ZHAW und L in Jahresziele für diesen Zeitraum und konkretisieren deren Umsetzung. Sie zeigen die Anforderungen und das Vorgehen bei der Entwicklung der Teilstrategie zusammen, den Zielzustand von ZHAW und L sowie die Abfolge und Umsetzung der Jahresziele.

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 der Departementsstrategie, 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 Policy Weiterbildung.

- 4 Das 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.
 - 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 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.
- >> Details siehe Dokumente «[Teilstrategie Kommunikation](#)», «[Teilstrategie Weiterbildung](#)» und «[Teilstrategie Internationales](#)»

16 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Das Departement L verfügt über ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). Ziel ist der Erhalt der Gesundheit der Mitarbeitenden. Das BGM sorgt für gesundheitsunterstützende Verhältnisse am Arbeitsplatz und fördert ein entsprechendes Verhalten bei der Arbeit. Zu den bisher getroffenen Massnahmen gehören z.B. Luftbefeuchter für das gesamte Departement L zur Verbesserung der Luftqualität und verschiedene Anpassungen der Infrastruktur wie z.B. klar abgetrennte Raucherzonen.

17 Projekt MiKo

Mit dem Projekt «Career Stories» leisten Wissenschaftliche Assistierende und Wissenschaftliche Mitarbeitende einen kommunikativen Beitrag zur Profilierung, Entwicklung und zum Selbstverständnis des Mittelbaus am Departement L. Durch das Sichtbarmachen individueller Geschichten soll die Vielfalt möglicher Karrierewege am Departement L und darüber hinaus aufgezeigt und Kolleg:innen inspiriert werden. Durch die Veröffentlichung der Stories werden interdisziplinäre Einblicke in den beruflichen Arbeitsalltag und die professionelle Entwicklung von Mittelbauer:innen ermöglicht. Dies fördert einerseits die Vernetzung des Mittelbaus über Instituts- und Zentrumsgrenzen hinweg und setzen andererseits Impulse für die eigene Karriere-Orientierung und -Planung in Bezug auf aktuelle oder potenziell neu entstehende Tätigkeitsfelder, Entwicklungsmöglichkeiten und -perspektiven am Departement L sowie darüber hinaus.

C Zeitplan zur Umsetzung der Qualitätsstrategie

Im Zeitplan ist die Umsetzung der Qualitätsstrategie des Departements L auf dem Zeitstrahl visualisiert. Die Darstellung fasst die unter Punkt 2 genannten Massnahmen in die Hauptbereiche Governance, Ressourcen, Leistungen, Q-Gremium, Organisationales Lernen/Reflexionsschlaufen und Peer-Reviews.

- >> Details siehe Dokument «[Zeitplan Umsetzung Qualitätsstrategie L](#)»



1. Erlassinformationen

1.1 Metadaten Erlass

Betreff	Inhalt
Erlassverantwortliche/r	Direktor/in
Beschlussinstanz	Departementsleitung
Themenzuordnung	1.04.01 Führungsgrundlagen
Publikationsart	Public

1.2 Erlassverlauf

Version	Beschluss	Beschlussinstanz	Inkrafttreten	Beschreibung Änderung
1.0.0	26.03.2019	Departements- leitung	01.05.2019	Originalversion
1.0.1	-	-	-	Terminologische Änderungen