

SoE Umsetzungskonzept Qualität zum ZHAW Rahmenkonzept Qualität

Erstellungsdatum: 7. Februar 2025
Ersteller: Benno Grüter, Beauftragter Qualität SoE

Beschluss Direktor SoE: 7. März 2025

Genehmigung Rektorin ZHAW: 15. März 2025

1. SoE Umsetzungskonzept Qualität SoE	3
2. Ziele des SoE Umsetzungskonzept Qualität.....	3
3. Organisatorische Verankerung der Qualitätsarbeit an der SoE	4
4. Inhalte des SoE Umsetzungskonzept Qualität	4
4.1 Unser Qualitätsverständnis	4
4.2 Model zur Qualitätssicherung und -verbesserung	4
4.3 Qualitätsansprüche.....	5
5. Informed-Peer-Review-Verfahren an der SoE.....	11
6. Zeitpläne zur Umsetzung der Qualitätsarbeit an der SoE	12
7. Kommunikation	14
8. Anhang: Relevante Grundlagen für das Umsetzungskonzept.....	15

1. SoE Umsetzungskonzept Qualität

Das SoE Umsetzungskonzept Qualität nimmt Bezug auf das [ZHAW Rahmenkonzept Qualität](#) und konkretisiert dieses für das Departement School of Engineering.

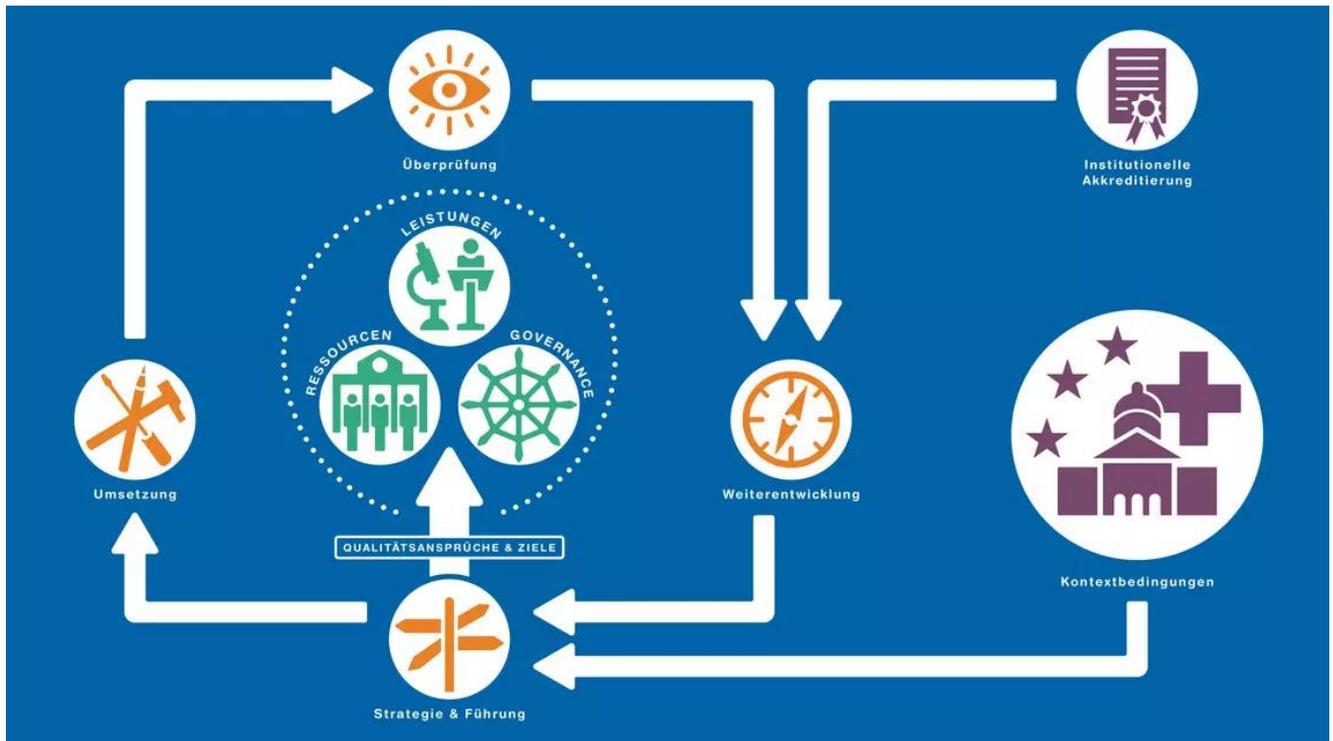


Abb. 1: Modell ZHAW Rahmenkonzept Qualität

Für das SoE Umsetzungskonzept Qualität bilden neben dem ZHAW Rahmenkonzept Qualität auch die [Evaluationspolicy Lehre](#) und die [Evaluationspolicy Weiterbildung](#) wichtige Grundlagen. Für beide Policies hat die SoE separate Umsetzungskonzepte formuliert:

- [SoE Umsetzungskonzept Evaluation Lehre \(Kurzversion\)](#)
- [SoE Umsetzungskonzept Evaluation Weiterbildung](#)

2. Ziele des SoE Umsetzungskonzepts Qualität

- I. Das SoE Umsetzungskonzept Qualität zeigt auf, wie das ZHAW Rahmenkonzept Qualität auf Stufe SoE umgesetzt wird und wie der Qualitätskreislauf PDCA (plan → do → check → act) geschlossen wird.
- II. Die institutionalisierte Evaluation der SoE nach dem Informed-Peer-Review-Verfahren sowie die bereits von der Departementsleitung verabschiedeten Vorgaben in den Umsetzungskonzepten für die ZHAW Evaluationspolicy Lehre und ZHAW Evaluationspolicy Weiterbildung sind im SoE Umsetzungskonzept Qualität berücksichtigt.

3. Organisatorische Verankerung der Qualitätsarbeit an der SoE

Die Verantwortung für die Qualitätssicherung und die Umsetzung des SoE Umsetzungskonzepts Qualität trägt der Direktor der SoE. Er delegiert die Aufgaben zur Planung, Durchführung und Berichterstattung von institutionalisierten Qualitätsaufgaben an die direktunterstellte Funktion Projektmanager Strategische Planung, die zugleich als Qualitätsbeauftragter der SoE eingesetzt und Mitglied der ZHAW Qualitätskommission ist.

Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten betreffend Qualitätssicherung und -entwicklung der Leistungsangebote respektive der Personalführung sind in der [Richtlinie AKV Matrix](#) beschrieben.

4. Inhalte im SoE Umsetzungskonzept Qualität

4.1 Unser Qualitätsverständnis

Der Leitgedanke in unserem Qualitätsverständnis basiert darauf, dass Qualität nicht delegierbar ist. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ist für sein Tun selbst verantwortlich und trägt damit zur Qualität der SoE bei. Die Vorgesetzten und Leitungspersonen müssen dafür möglichst optimale Voraussetzungen und Rahmenbedingungen zur Verfügung stellen, damit die Mitarbeitenden ihre Aufgaben qualitativ einwandfrei erfüllen können.

4.2 Model zur Qualitätssicherung und -verbesserung

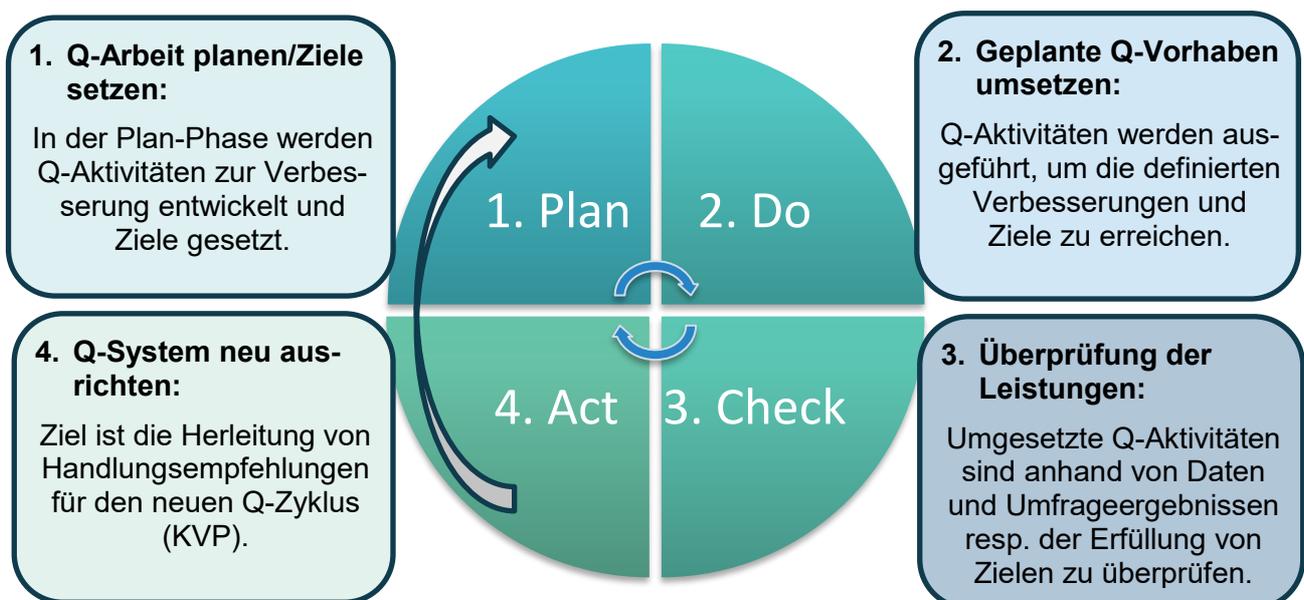


Abb 2: Modell PDCA-Zyklus von W. Deming (auch Deming-Kreislauf genannt)

Unser Qualitätssystem orientiert sich neben dem ZHAW-Modell am von William E. Deming nach Ende des 2. Weltkriegs für den wirtschaftlichen Wiederaufbau von Japan entwickelten PDCA-Zyklus:

plan → do → check → act. Wichtigstes Merkmal ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess KVP. Dieser besagt, dass Qualität stetig weiterzuentwickeln ist. Damit dies in einem geschlossenen Regelkreis stattfindet, werden zuerst Ziele gesetzt, Massnahmen zu den Zielen umgesetzt, die Umsetzungen bei den wichtigsten Anspruchsgruppen evaluiert und am Ende des Kreislaufes Handlungsempfehlungen aus der Reflexion für einen neuen Qualitätszyklus formuliert.

4.3 Qualitätsansprüche

Im Rahmenkonzept Qualität der ZHAW sind 17 Qualitätsansprüche festgelegt. Diese orientieren sich an den 18 [Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung des HFKG \(Anhang 1\)](#) sowie an den [European Standards and Guidelines for Quality Assurance](#) und dem [Qualifikationsrahmen für den schweizerischen Hochschulbereich \(nqf.ch-HS\)](#).

Die SoE formuliert ihre eigenen Qualitätsansprüche in der [SoE Strategie 2025](#) mit Strategischen Stossrichtungen und Strategischen Zielen, die alle 5 Jahre überprüft und weiterentwickelt werden.

Als Input für unsere Strategie erstellt eine interdisziplinär zusammengesetzte Arbeitsgruppe eine [Umwelt-/Umfeldanalyse](#). Die in der Strategie für die Umsetzung definierten Strategischen Ziele werden in einer [Mehrjahresplanung](#) mit den wichtigsten Umsetzungsmassnahmen für die nächsten 5 Jahre festgehalten, jährlich reflektiert und bei Bedarf aktualisiert.

Für die ZHAW School of Engineering lautet das wichtigste Ziel in der Ausbildung: Die Absolventinnen und Absolventen der Studienprogramme erlangen die Berufsbefähigung. Um diesen Anspruch zu erfüllen, steht die SoE sowohl bei neuen wie auch bei bestehenden Studienprogrammen im Austausch mit der Wirtschaft und der Industrie, damit allfällige neue oder veränderte Ansprüche in den Studienprogrammen zeitnah berücksichtigt werden. Ziel ist es, mind. alle 7 Jahre in einem institutionalisierten Prozess, unsere Studienprogramme mit den wichtigsten Anspruchsgruppen (Industriepartner, Alumni, Dozierende) zu reflektieren und bei Bedarf die Lehrpläne anzupassen.

Nachfolgend werden die ZHAW weiten Qualitätsansprüche aus dem ZHAW Rahmenkonzept Qualität für das Departement SoE übersetzt. Zudem wird aufgezeigt, mit welchen Qualitätsinstrumenten und Massnahmen die SoE Qualitätsansprüche umgesetzt werden.

Q-Bereich Governance

Qualitätsansprüche ZHAW	Qualitätsansprüche SoE	Qualitätsinstrumente	Massnahmen
Die Qualitätssicherung und -entwicklung sowie die Hochschulsteuerung beruhen auf strategischen Grundlagen und Zielen sowie auf aktuellen und relevanten qualitativen und quantitativen Informationen.	Wir richten unser Handeln im Departement und in den Instituten nach fest gelegten Strategien und Businessplänen aus.	<ul style="list-style-type: none"> – Strategie SoE – Businesspläne Institute – Mehrjahresziele – Zielkaskade ZHAW Mehrjahresziele, SoE Mehrjahresziele, SoE Jahresziele – Prozess Jahresziele FBG (Feedback- und Beurteilungsgespräch) 	<ul style="list-style-type: none"> – Strategieprozess alle 5 Jahre – Jährlicher Prozess Reflexion Mehrjahresziele – Bottom-up/top-down Prozess zur Festlegung der SoE Jahresziele – Jährlich wiederkehrender Zyklus zur Reflexion vergangener und Vereinbarung neuer Ziele zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden.
Die Mitarbeitenden und Studierenden wirken bei grundlegenden Fragen der Hochschulentwicklung angemessen mit.	Es gilt der Grundsatz: Betroffene von Massnahmen zu Beteiligten in den Projekten machen.	<ul style="list-style-type: none"> – Regelmässiger Austausch mit Personalausschuss – Mitarbeitendenbefragungen – Austausch mit Studierendenvertretungen (Klassensprecher:innen, ALIAS) – Beteiligung von Personalausschuss und/oder Vertreter ALIAS in Arbeitsgruppen von Projekten 	<ul style="list-style-type: none"> – Personalausschuss hat Einsicht in Geschäfte der Departementsleitung, sofern diese das Personal betreffen – Semestergespräch zwischen Personalausschuss mit der Departementsleitung – Semestergespräch zwischen ALIAS mit der Departementsleitung – Mitwirkung in Arbeitsgruppen von Projekten, die direkt ALIAS oder den Personalausschuss betreffen.
Chancengerechtigkeit, Gleichstellung und Vielfalt werden konsequent für alle Mitarbeitenden und Studierenden umgesetzt.	Die SoE unterstützt und fördert gemischte Teams und strebt eine Erhöhung der Anteile an Frauen beim LFP, bei den Professuren, bei den Führungskräften und bei den Studierenden an.	Konzept Gender Equality Management: <ul style="list-style-type: none"> – Zielsetzungen im Departement zur Erhöhung der Frauenanteile – Prozess «aktive Besetzung von frei werdenden Führungspositionen mit Frauen» – MINT-Förderung 	<ul style="list-style-type: none"> – Pro-aktive Förderung von Frauen für Führungspositionen über Stv.-Regelungen, Weiterbildungsmassnahmen, usw. – Schulung der Führungskräfte über gendergerechtes Vorgehen in Findungskommissionen – Wir beteiligen uns an verschiedenen Initiativen verschiedener Organisationen, z.B. SATW, um Mädchen vor der Berufswahl für Naturwissenschaften zu begeistern.
Das Rahmenkonzept Qualität und aktuelle Ergebnisse der Qualitätssicherungsprozesse werden den Mitarbeitenden und den Studierenden fortlaufend kommuniziert.	Mitarbeitende sind über die wichtigsten Qualitätsentwicklungen informiert.	<ul style="list-style-type: none"> – Intranetseite Qualität – Offene Kommunikation über Peer Review oder die Reflexion des neuen Studienmodells 2025 im Intranet – Interner Newsletter 	<ul style="list-style-type: none"> – Veröffentlichung Selbstevaluationsbericht, Bericht der Peers – Weihnachts-, Sommeranlass: Präsentation durch Direktor – Die Berichte über die Evaluation und Verbesserungs-massnahmen den neuen Studienmodells 2025 haben wir im Intranet publiziert.
Die ZHAW veröffentlicht regelmässig objektive Informationen zu ihren Tätigkeiten und zu den von ihr angebotenen Studienprogrammen und Abschlüssen.	Die Informationen über die Aktivitäten an der SoE sind im Intranet (pull) verfügbar und ausgewählte Informationen werden pro-aktiv an die Betroffenen kommuniziert (push).	<ul style="list-style-type: none"> – Interner Newsletter – Newsmeldungen im Intranet 	<ul style="list-style-type: none"> – Einsatz verschiedener Kommunikationsmittel (persönlich, schriftlich, push/pull, etc.) um sowohl Studierende wie Mitarbeitende über Neuigkeiten in der Lehre zu informieren. – Verschiedene Institute erstellen eigene Tätigkeitsberichte (Jahresberichte), die sie ihren Kunden wie den Mitarbeitenden zur Verfügung stellen.

Im Qualitätsbereich Governance verfolgen wir den Ansatz einer aufeinander abgestimmten Aufbau- und Ablauforganisation (Prozesse), die mit übergeordneten Regelungen auf Stufe der ZHAW verknüpft ist und wo sinnvoll departementsspezifische Eigenheiten aus dem Fachbereich Technik und Informatik berücksichtigt.

Unsere Führungsverständnis basiert auf dem Prinzip «Führen mit Zielen». Wir stellen sicher, dass jede:r Mitarbeiter:in direkt nur einer Führungsperson unterstellt ist. Wir haben eine funktional basierende Linienorganisation, die nach Fachbereichen gegliedert ist und in der [Richtlinie Aufbauorganisation](#) die Führungsfunktionen sowie Sitzungsgefässe festlegt und die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten anhand der [Richtlinie AKV Matrix](#) zuweist.

Mit dem Code of Conduct «Verständnis der Zusammenarbeit» [VdZ](#) definieren wir unsere Leitplanken über unser Kulturverständnis untereinander.

Q-Bereich Leistungen

Qualitätsansprüche ZHAW	Qualitätsansprüche SoE	Qualitätsinstrumente	Massnahmen
Die Bildungs- und Dienstleistungsangebote sind wissenschaftlich fundiert, zukunftsweisend, praxisorientiert und entsprechen den beruflichen Standards.	Die Absolventinnen und Absolventen der Bachelor- und Masterstudiengänge der SoE erfüllen die Berufsbefähigung der Wirtschaft/Industrie.	<ul style="list-style-type: none"> – Umfragen in der Industrie, gefolgt von qualitativen Round-Table-Gesprächen – Umfragen bei den Alumni – Umfragen bei den Mitarbeitenden – Umfragen bei den Studierenden und Kunden aus der Weiterbildung 	<ul style="list-style-type: none"> – mind. alle 7 Jahre werden die Austrittskompetenzen pro Studiengang in der Industrie, bei den Alumni und bei unseren Leistungserbringern evaluiert. – Es finden in jedem Semester eine Reihe von Modulevaluationen bei den Studierenden statt: Vorgabe ist, dass das LFP in der Lehre mindestens einmal alle drei Semester evaluiert wird. – Modul- und Studienevaluationen in der Weiterbildung bei jeder durchgeführten WB-Studie
Die wissenschaftliche Integrität in der Forschung ist jederzeit gewährleistet.	Unsere F&E-Projekte oder die Bachelorarbeiten, Masterthesis oder Abschlussarbeiten in der Weiterbildung sind wissenschaftlich fundiert.	<ul style="list-style-type: none"> – Peer Review Verfahren bei Publikationen – Ausschreibung von PA/BA mit Beteiligung der Industrie – Evaluation F&E-Projekte durch Förderinstitutionen und/oder durch die direkten Vorgesetzten in den Instituten/ Zentren – Ombudsstelle «wissenschaftliche Integrität» an der SoE – Separater Prozess für den Umgang bei Anfragen für die Forschung aus dem Sektor Defense (dual-use-Güter) 	<ul style="list-style-type: none"> – Publikationen werden vor der Veröffentlichung von ausgewählten Expert:innen in der Wissenschaftscommunity «reviewed» – Bachelorarbeiten, Masterthesis, WB-Arbeiten: Prüfung der Wissenschaftlichkeit (Stichproben) durch LFP und SGL sowie Bewertung durch Industriepartner – Eigene WB-Angebote für LFP, um Kompetenzen für wissenschaftliche Arbeiten zu vermitteln (CAS). – F&E Projekte werden regelmässig entweder von Förderinstitutionen oder direkt durch die Vorgesetzten bei direkt finanzierten Projekten evaluiert.
Bildung, Forschung und Dienstleistung sind inhaltlich, personell und strukturell eng miteinander und mit der Praxis verzahnt.	Das LFP in der Lehre verfügt über mindestens 5 Jahre Berufserfahrung in der Industrie und ist neben der Lehre auch in der F&E tätig.	<ul style="list-style-type: none"> – Klare Rekrutierungsvorgaben, festgehalten in der SoE-Richtlinie Zusammensetzung FiKo 	<ul style="list-style-type: none"> – Aufrechterhalten des Praxisbezugs in der Lehre über Tätigkeit in der Forschung, Besuch von Konferenzen/Kongressen

Qualitätsansprüche ZHAW	Qualitätsansprüche SoE	Qualitätsinstrumente	Massnahmen
		– ILV-Planung im erweiterten Leistungsauftrag: LFP mit mind. 50% Anstellungsverhältnis sind gleichzeitig zu mind. 25% in einem zweiten Leistungsbereich tätig	– sen sowie Firmenbesuche, Gastvorlesungen von Praxispartnern, Ausschreibung von Projekt- und Bachelorarbeiten mit Beteiligung von Industrie-/Wirtschaftspartnern – Es gibt keine Forschungsschwerpunkte in den Instituten/Zentren ohne Transfer in die Lehre
Bildung, Forschung und DL entfalten Wirkung in den Fachgebieten und Professionen und bereichern und fördern die Entwicklungen von Gesellschaft und Wirtschaft.	Die SoE ist als Bildungs- und Forschungsinstitution in den Gebieten Energie, Mobilität, Information und Gesundheit eine der Themenführerinnen in der Schweiz (Strategisches Ziel).	– Institutskonzepte: jährliche Auswertung von Kennzahlen, wie z.B. Anzahl Publikationen – Medienresonanzstudie: Anzahl Auftritte unserer Expert:innen in den Medien	– Klarer Fokus in der Strategischen Ausrichtung auf die vier Themengebiete: Zuordnung bestehender oder neuer Studienprogramme auf die vier Themen; jährliche Auswertung der F&E-Projekte nach den Themen – Förderung von Diversität (z.B. Frauen) bei den Expert:innen
Bildung, Forschung und Dienstleistung sind mit den Ansprüchen des europäischen Hochschulraums vereinbar.	Für Incoming-Studierende bieten wir ausreichend Module in englischer Sprache an. Wir beteiligen uns aktiv an Aktivitäten der Europäischen Hochschule EELISA. Die Beteiligung an Calls für internationale F&E-Konsortien wird spezifisch gefördert (nicht flächendeckend, sondern konzentriert auf einzelne Fachgebiete und Mitarbeitende).	– Umfragen bei Outgoing-Studierenden und Incoming-Studierenden – Auswertungen über die Beteiligung an internationalen Calls für F&E	– Auswertung bestandener Module von Incoming-Studierenden und Feedback an entsendende Universitäten (dito Nachbefragung bei unseren Outgoing-Studierenden) – Unterstützung bei F&E Anträgen von ausländischen Förderinstitutionen
Die Bedingungen für die Zulassung zum Studium und die Leistungsbeurteilung sind definiert, werden kommuniziert und systematisch, transparent und konstant angewandt.	Die Eintrittsvoraussetzungen sind transparent kommuniziert (siehe Intranet).	– Auf der Website der SoE sind die Zulassungsbedingungen klar definiert. Es werden sogar die Eintrittsvoraussetzungen für einzelne Module (Modulbeschreibungen) für interessierte Studierende zugänglich gemacht.	– Kein Handlungsbedarf: Die Zulassungen sind im Fachbereich Technik/IT gemäss Best Practice Regeln von swissuniversities eindeutig und unmissverständlich geregelt.

Wie eingangs erwähnt, ist unserem Verständnis nach Qualität nicht delegierbar. Entsprechend befähigen wir unsere Mitarbeitenden zu selbstverantwortlichem Handeln in einer Expertenorganisation.

Bei der Evaluation unserer Leistungen verfolgen wir einen multiperspektivischen Ansatz. Das bedeutet, dass wir verschiedene Anspruchsgruppen an den Evaluationen beteiligen (Leistungserbringer, Leistungsempfänger, Supporteinheiten, usw.).

- **Lehre (BSc, MSc)**

In der Lehre ist unser wichtigster Qualitätsanspruch, dass unsere Absolventinnen und Absolventen die «Berufsbefähigung» erlangen. Die Berufsbefähigung ist einem stetigen Wandel unterzogen, so dass wir regelmässig (mind. Alle 7 Jahre) mit den potenziellen Arbeitgebern aus der

Industrie und mit unseren Alumni die Erwartungen an die Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen reflektieren, um anschliessend zu entscheiden, ob eine Anpassung der Lehrpläne notwendig wird. Multiperspektivisch bedeutet in diesem Zusammenhang, dass wir neben der Industrie auch unsere Absolvent:innen (Alumni) und die Leistungserbringer (Dozierende, Ressourcen & Services) befragen, um aus deren Perspektive zu erfahren, welche Austrittskompetenzen im Studium gut vermittelt werden und bei welchen es Verbesserungspotenzial gibt.

- **Weiterbildung**

In der Weiterbildung haben wir den Anspruch, dass wir entsprechend des technologischen Wandels möglichst zeitnah Angebote für den Auf- neuer oder den Ausbau bestehender Kompetenzen in verschiedenen Lehrformaten anbieten und praxisnah vermitteln. Unsere Leistungen reflektieren wir regelmässig pro Modul und Studie durch verschiedene Anspruchsgruppen. Die Berufsbefähigung ist sehr stark von den Entwicklungen in den Märkten abhängig. Einzelne WB-Angebote können in relativ kurzer Zeit nicht mehr nachgefragt sein, während andere über einen längeren Zeitraum und mit einer stetigen Weiterentwicklung der Modulinhalte im Markt bestehen bleiben.

- **F&E/DL**

Qualitätsansprüche in der angewandten Forschung und Entwicklung betreffen verschiedene Aspekte. Zum einen sind Publikationen von Forschungsprojekten ein Indiz dafür, dass das Projekt hohe wissenschaftliche Standards in der Wissenschaftscommunity erfüllt. Andererseits gibt es Forschungsprojekte, die mit Vertraulichkeitsklauseln durchgeführt werden und nicht publiziert werden können. Für uns ist es wichtig, dass wir einen guten Finanzierungsmix von verschiedenen Förderinstitutionen erreichen, um die Abhängigkeit von einer Finanzierungsquelle möglichst zu minimieren. Die Akzeptanzquote von Förderanträgen ist ein Indikator für unsere Qualität in der Forschung, ein Nachfolgeauftrag eines beendeten Projektes ist ein anderer Indikator, der die hohe Qualität unseres Lehr- und Forschungspersonals bestätigt.

Bei der Evaluation der Forschungsprojekte ist ebenfalls ein multiperspektivischer Ansatz das Ziel (Kunden, LFP: Projektleiter:in und Projektmitarbeiter:innen, Förderinstitutionen). Grosse Förderinstitutionen wie Innosuisse, SNF oder EU Horizon evaluieren die Projekte direkt. Projekte ohne Beteiligung von Förderinstitutionen evaluieren wir selbst (separater Prozess).

Q-Bereich Ressourcen

Qualitätsansprüche ZHAW	Qualitätsansprüche SoE	Qualitätsinstrumente	Massnahmen
Mitarbeitende handeln und kooperieren konstruktiv, reflektiert und zielorientiert, sie nehmen ihre ethische Verantwortung wahr, unterstützen direkt und/oder indirekt durch ihre Mitarbeit die Verbindung	Unsere Mitarbeitenden handeln eigenverantwortlich und unterstützen sich gegenseitig. Mit den direkt vorgesetzten Personen werden zur Fokussierung auf Schwerpunktthemen Ziele vereinbart.	<ul style="list-style-type: none"> – Feedback-/Beurteilungsgespräche (FBG-Prozess) – Schulungsangebote zu verschiedenen Themen in der Lehre oder F&E, usw. – Fortbildungstage in der Lehre und in der Weiterbildung 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Jahresziele der Mitarbeitenden sind aufeinander abgestimmt (Zielkaskade). – Es sind Stellvertretungsregelungen definiert, so dass bei Ausfällen die Aufgaben trotzdem wahrgenommen werden. – Die Fortbildungstage in der Lehre und in der Weiterbildung befassen sich mit aktuellen Themen zur Lehrrdidaktik oder

Qualitätsansprüche ZHAW	Qualitätsansprüche SoE	Qualitätsinstrumente	Massnahmen
von Wissenschaft und Praxis in Bildung, Forschung und Dienstleistungen und sind offen für interdisziplinäre und interprofessionelle Zugänge.			zu anderen Themen, die aktuell den Lehralltag betreffen. Dazu werden regelmässig Referent:innen zu einem aktuellen Thema eingeladen.
Die Mitarbeitenden werden in der Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen gefördert und in ihrer Laufbahnentwicklung unterstützt. Die Qualifikation der Mitarbeitenden wird regelmässig evaluiert.	Es liegt im Interesse der SoE, wenn die Mitarbeitenden ihre Arbeitsmarktbefähigung über Weiterentwicklungsmassnahmen aufrechterhalten.	<ul style="list-style-type: none"> - FBG-Prozess - Persönliche Entwicklungsplanung (PEP-Prozess) 	<ul style="list-style-type: none"> - Es gibt eine grosse Palette an Schulungsveranstaltungen oder Weiterbildungsmassnahmen, die individuell zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten vereinbart werden können. - Die Förderung von Frauen und von gemischten Teams in den Instituten und Zentren wird über verschiedene Massnahmen (siehe Konzept GEM) unterstützt.
Die Studierenden bilden sich zu arbeitsmarkt- und leistungsfähigen, lernbereiten und diskursfähigen Individuen aus und werden in ihrer Fähigkeit zu kritischem Denken und Reflexion gestärkt.	Siehe oben: Die Absolventinnen und Absolventen der Bachelor- und Masterstudiengänge der SoE erfüllen die Berufsbefähigung der Wirtschaft/Industrie	<ul style="list-style-type: none"> - Regelmässiger Dialog mit allen in der Lehre beteiligten Anspruchsgruppen (Studierende, Dozierende, SGL, Wirtschaftspartner) 	<ul style="list-style-type: none"> - Roundtable-Gespräche in Ergänzung von Umfragen unterstützen den Prozess, die aus Umfragen erhobenen Daten richtig einzuordnen und Massnahmen auszuwählen, die eine gewünschte Wirkung erzielen.
Infrastruktur und Services unterstützen eine qualitativ hochstehende und wettbewerbsfähige Bildung, Forschung und Dienstleistung.	Die Anforderungen aller Leistungsbereiche an die Infrastruktur sind in der baulichen Campus-Entwicklung berücksichtigt (Strategisches Ziel der SoE).	<ul style="list-style-type: none"> - Die digitale Infrastruktur für die Lehre und die Weiterbildung wird regelmässig evaluiert. - Service Level Agreements (SLA) zwischen F&S und der SoE 	<ul style="list-style-type: none"> - Die SoE hat mit Hilfe einer Umfeldanalyse definiert, wie und welche Schulräume digital aufgerüstet werden sollen, um im Wettbewerb um Studierende und Kunden in der Weiterbildung nicht benachteiligt zu sein.
Der Umgang mit den Ressourcen ist bedacht und nachhaltig, das heisst wirtschaftlich, sozial und ökologisch verantwortungsvoll.	Die SoE unterstützt die ZHAW Nachhaltigkeitsstrategie und die Massnahmen des Green Impact Book.	<ul style="list-style-type: none"> - Absenkepfad Flugreisen für Mitarbeitende - Es gibt ZHAW-weite aber auch SoE-spezifische Umfragen/Studien zu verschiedenen Nachhaltigkeitsthemen 	<ul style="list-style-type: none"> - In der Lehre wird die SoE in allen Studiengängen zusätzliche Angebote bereitstellen, um die Nachhaltigkeitskompetenzen der Studierenden zu verbessern. - Gleichzeitig bieten wir Schulungsangebote für unsere Dozierenden an, damit diese ihr Wissen über Nachhaltigkeit ausbauen (Motto: Teach the Trainer)
Struktur- und Prozessorganisation sind effektiv und effizient.	Die Aufbau- und Ablauforganisation sind aufeinander abgestimmt und unterstützen einen einwandfreien Betrieb in allen Leistungsbereichen und im Support.	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeitendenbefragung - Eigene Umfragen zur Verbesserung der operativen Exzellenz bei Prozessen und digitalen Tools - Prozesse werden mindestens alle drei Jahre evaluiert, ansonsten werden sie systembedingt ausser Kraft gesetzt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Digitale Tools und Workflows sind teilweise weiterhin unbefriedigend und müssen mit hoher Dringlichkeit verbessert und neu implementiert werden (eigenes Projekt an der SoE und in Zusammenarbeit mit ZHAW IT)



5. Informed-Peer-Review-Verfahren an der SoE

Im ZHAW Rahmenkonzept Qualität steht zum IPR-Verfahren:

«Die Departemente evaluieren sich und reflektieren ihre Leistungen, ihre Governance und ihre Ressourcen mindestens einmal alle sieben Jahre in einem Informed Peer Review mit externen Peers in der Rolle von Critical Friends. Dieser Prozess basiert auf einem Rück- und Ausblick und dient der Entwicklung der jeweiligen Einheit oder des jeweiligen Organs».

Die SoE hat 2018/2019 erstmals und in einem einmaligen Verfahren alle Qualitätsbereiche gleichzeitig nach dem Informed-Peer-Review-Verfahren reflektiert. Die Entscheidung für ein alle Qualitätsbereiche integrierendes und gegen ein etappiertes Verfahren fällte die Departementsleitung bereits 2016. Auf Nachfrage hält die Departementsleitung auch 2024 am selben Vorgehen fest. Die Departementsleitung sieht viele Abhängigkeiten zwischen den Qualitätsbereichen, weshalb ein integriertes Verfahren auch für die Durchführung 2025/26 vorzuziehen ist.

Grobplanung des Ablaufs des Informed-Peer-Review-Verfahren 2025/26 an der SoE:

Task	Lead	Beteiligte	Planung
Umsetzungskonzept Peer Review Befragungsinhalte, Interviewer, Interviewpartner der Selbstevaluation und Peer Review	Q-Beauftragter SoE	– Strat. Führungsunterstützung SoE – Business Analyst & Development RuS	April/Mai 2025
Peer Liste zusammenstellen	Q-Beauftragter SoE	Departementsleitung	Mai/Juni 2025
Beschluss – Umsetzungskonzept mit Planung Informed Peer Review SoE – Peer Liste	Q-Beauftragter SoE	Departementsleitung	DLS Juli 2025
Genehmigung durch Rektorin – Umsetzungskonzept Peer Review – Peer Liste	Direktor SoE		Q3/2025
Peers anfragen und Zusagen einholen	Q-Beauftragter SoE	Departementsleitung	Q4/2025
Reflexion Austrittskompetenzen aller SG bei der Industrie, den Alumni und beim LFP II/III, Professor:innen (Online-Umfragen ergänzt mit Round-Table-Gesprächen)	Q-Beauftragter SoE	– Strat. Führungsunterstützung SoE – Business Analyst & Development RuS	Q4/2025
Durchführung Selbstevaluation bei ca. 60-70 Mitarbeitenden, Studierenden und Kunden aus der Weiterbildung der SoE: – Online-Umfragen – Gruppeninterviews Die Fragebögen werden je nach Ansprechpartner unterschiedliche Themen abdecken. Es sollen alle OE's in der Selbstevaluation berücksichtigt werden.	Q-Beauftragter SoE	– Strat. Führungsunterstützung SoE – Business Analyst & Development RuS	Q1/2026



Task	Lead	Beteiligte	Planung
Bericht Selbstevaluation (die Erkenntnisse aus der Reflexion der Austrittskompetenzen fliessen in den Selbstevaluationsbericht ein)	Q-Beauftragter SoE	– Strat. Führungsunterstützung SoE – Business Analyst & Development RuS – Departementsleitung	April 2026
– Vorgespräch mit Peer Leader – Informationen für Peers zusammenstellen und abgeben	Q-Beauftragter SoE	Direktor	Juni 2026
Durchführung Peer Review an der SoE (2-3 Tage)	Q-Beauftragter SoE	– Strat. Führungsunterstützung SoE – Business Analyst & Development RuS	Erste Hälfte September 26
Erstellung Peer Bericht (Entwurf)	Peer Leader	Peers	Anf. Okt. 2026
Reflexion Peer Bericht und Einordnung Massnahmenvorschläge durch die Departementsleitung	Q-Beauftragter SoE	Departementsleitung	E/Okt. 2026
Definitiver Bericht der Peers	Peer Leader	Peers	Erste Hälfte November 2026
Kommunikation Peer Bericht mit Umsetzungsmassnahmen	Direktor	Q-Beauftragter SoE	Anf. Dezember 2026

6. Zeitpläne zur Umsetzung der Qualitätsarbeit an der SoE

Nachfolgend sind zusammenfassend die wichtigsten «standardisierten» Qualitätsinstrumente mit dem zeitlichen Rahmen aufgeführt. Die Listen sind nicht vollständig. Je nach Bedarf setzen wir ad-hoc weitere Instrumente, wie Projekt- oder Arbeitsgruppen ein, um gewisse Verbesserungen in der Qualität zu erreichen.

a) Jährlich wiederkehrende Instrumente:

o **Governance**

- Reflexion Fortschritt bei der Umsetzung der Verbesserungsmassnahmen aus der Informed Peer Review
- Reflexion Mehrjahresplanung aus der Strategie
- Reflexion Erfüllungsgrad Jahresziele Departement
- Institutsreporting: Institute rapportieren Peer Reviewed Publikationen, Konferenzbeiträge, Anteile an F&E-Projekten pro Förderinstitution und direktfinanziert durch die Industrie, u.v.m.
- Zielsetzungsprozess bottom-up/top-down
- Semestergespräche zwischen Departementsleitung und Personalausschuss
- Monatliche Studiengangleiter:innenkonferenz: in den Sitzungen werden regelmässig Qualitätsanliegen diskutiert und Massnahmen für Verbesserungen verabschiedet



- Quartalsweise Konferenz mit den Instituts-/Zentrumsleiterinnen: die Sitzungen finden nach Bedarf statt und beinhalten auch Themen, welche die Qualitätsarbeit in den Instituten und Zentren betreffen
- Mitarbeit in den Ressortkommissionen Lehre und F&E
- Mitwirkung in der ZHAW Qualitätskommission
- Mitwirkung in der ZHAW GPM Kommission
- Mitwirkung in den diversen Arbeitsgruppen des Ressorts Lehre (u.a. EQB: Evaluation Qualität in der Bildung)
- **Leistungen**
 - Modulevaluationen pro Semester in der Bachelorausbildung
 - Statistische Auswertungen Durchfallquoten Assessment, Anteile Studiengangabbrecher während Semester, Anteile Studiengangwechsler, Module mit den höchsten Durchfallquoten, usw.
 - Semestergespräche zwischen Studiengangleitenden und Klassensprecher
 - Semestergespräche zwischen Departementsleitung mit ALIAS
 - Semestergespräche zwischen Studiengangleitenden mit allen im Studiengang beteiligten Lehrpersonen (Studiengangkonferenzen)
 - Formular Kundenzufriedenheit bei direkt finanzierten F&E-Projekten respektive standardisierte Befragung der Förderagenturen Innosuisse, SNF, EU Horizon
 - Modul- und Studienevaluationen bei jeder Durchführung von Weiterbildungen
- **Ressourcen**
 - Feedback- und Beurteilungszyklus FBG zwischen vorgesetzten Personen mit direkt unterstellten Mitarbeitenden
 - Bei Bedarf: PEP (Personal- und Entwicklungsplanung)
 - Reflexion Konzept GEM (Gender Equality Management): Beurteilung der Fortschritte bei der Umsetzung der Massnahmen
 - Reflexion und Vereinbarung Service Level Agreements (SLA) zwischen ZHAW Finanzen und Services mit Vertretung Departementsleitung

b) Instrumente im 2-5-Jahresrhythmus:

- **Governance**
 - Anpassung Strategie Departement
 - Anpassung Businesspläne (Strategie) der Institute gemäss Institutskonzept
 - Anpassung Prozesse im Geschäftsprozessmanagement GPM (i.d.R. alle 3 Jahre)
- **Leistungen**
 - Reflexion Curriculum durch die Studiengangleitenden mit Lehrplanteams
 - Auswertung Alumni-Befragungen des Bundesamtes für Statistik (alle 2 Jahre: Abschlusskohorten, alle 5 Jahre Nachbefragungen): Hauptfokus sind Benchmarkanalysen über den Vergleich zwischen im Studium erlernten und im aktuellen Job benötigten Kompetenzen
- **Ressourcen**
 - ZHAW Mitarbeitendenbefragung mit departementsspezifischen Fragebogen (alle 3 Jahre)

c) Instrumente mind. alle 7 Jahre:

- Informed Peer Review: integriertes Verfahren über alle drei Qualitätsbereiche
- Mitwirkung bei der Institutionellen Re-Akkreditierung der ZHAW



- Bei Bedarf: einheitliche Lehrplanrevision (Anpassung Studienmodell)

7. Kommunikation

Gemäss unserem Verhaltenskodex [VdZ](#) (Verständnis der Zusammenarbeit) pflegen wir an der SoE eine offene Kommunikation: Wir informieren klar, zeitnah und umfassend und wir treffen klare, umsichtige Entscheide, kommunizieren diese transparent und setzen sie gemeinsam um.

Entsprechend publizieren wir den Bericht der Peers und unseren Selbstbeurteilungsbericht aus dem Informed Peer Review Verfahren im Intranet.

Weil grundsätzlich eher zu viel als zu wenig kommuniziert wird, überlegen wir uns bei der Kommunikation über die Qualitätsarbeit, wer davon betroffen ist und über welche Kommunikationskanäle informiert werden soll. Es braucht einen gesunden Mix zwischen Pull und Push: Mitarbeitende und Studierende sollen sich eigenverantwortlich bestimmte Informationen selbst beschaffen (pull). Informationen, die relevant für die tägliche Arbeit sind oder rechtliche Konsequenzen nach sich ziehen, werden direkt an die Betroffenen kommuniziert (push).

Weil die Kommunikation über e-Mails häufig schwierig ist, weil diese nicht immer den ganzen Adressatenkreis erreichen, haben wir in jedem Jahr zwei Mitarbeitendenveranstaltungen, an welchen der Direktor direkt und persönlich über wichtige Informationen kommuniziert. Ein weiteres Kommunikationsinstrument ist unser interner Newsletter, der in jedem Quartal erscheint und beispielsweise über wichtige Beschlüsse der Departementsleitung oder über Projekte informiert.

Die Kommunikation mit den Studierenden ist ebenfalls über e-Mails nicht immer zielführend. Daher nutzen wir persönliche Plattformen, wie die Einführungswoche zu Beginn des Semesters oder der persönliche Austausch zwischen Studiengangleitenden mit Klassensprechern. Zudem findet pro Semester zwischen Vertretern der Departementsleitung mit Vertreter:innen der Studierendenorganisation ALIAS ein Gespräch statt, um allfällige Verbesserungsvorschläge zu diskutieren.



8. Anhang: Relevante Grundlagen für das Umsetzungskonzept

Auf die folgenden Dokumente kann in dem Umsetzungskonzept Bezug genommen bzw. verwiesen werden:

ZHAW Strategische Grundlagen

- [ZHAW Strategie](#)
- [ZHAW Rahmenkonzept Qualität](#)
- [ZHAW Konzept Informed Peer Review Verfahren](#)
- [Evaluationspolicy Lehre](#)
- [Evaluationspolicy Weiterbildung](#)
- [F&E Policy ZHAW](#)
- [Reglement](#) und [Richtlinie](#) Ethikausschuss
- [ZHAW Führungskonzept Zulassung Qualitätssicherung in der Weiterbildung](#)
- [Reglement Wissenschaftliche Integrität](#)
- [Richtlinie Wissens- und Technologietransfer \(WTT\) an der ZHAW bei Projekt-Zusammenarbeiten](#)

Departementsspezifische Grundlagen

- [Strategie SoE 2025](#)
 - Hinweis: die Strategie wird gegenwärtig mit Zielhorizont 2030 überarbeitet
- [T MB Umsetzungskonzept Evaluation Lehre KV.pdf](#)
- [T MB Umsetzungskonzept Evaluation Weiterbildung.pdf](#)

Externe Grundlagen zu Qualitätsstandards

- [Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung des HFKG \(Anhang 1\)](#)
- [Qualitätsstandards für die Programmakkreditierung des HFKG \(Anhang 2\)](#)
- [European Standards and Guidelines for Quality Assurance](#)
- [Qualifikationsrahmen für den schweizerischen Hochschulbereich \(nqf.ch-HS\)](#)



Erlassinformationen

Metadaten Erlass

Betreff	Inhalt
File-Name	T-SD-Umsetzungskonzept Qualität SoE
ErlassverantwortlicheR	ProjektmanagerIn Strategische Planung
Beschlussinstanz	DirektorIn SoE
Ablageort	/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/
Publikationsort	Public

Erlassverlauf

Version	Beschluss	Beschlussinstanz	Inkrafttreten	Beschreibung Änderung
1.0.0	07.03.2025	DirektorIn	15.03.2025	Originalversion gruo / Genehmigung Rektorin am 15.3.2025