



## Institutionelle Akkreditierung Hochschulinstitut Schaffhausen

Bericht der externen Evaluation 27. Juli 2022





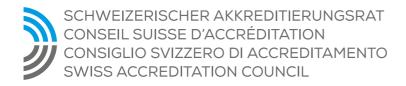
#### Inhalt:

- **Teil A** Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates
- Teil B Institutionelle Akkreditierung nach HFKG und Antrag von ACQUIN
- **Teil C** Bericht der Gutachtergruppe
- **Teil D** Stellungnahme des Hochschulinstituts Schaffhausen



# **Teil A Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates**

24. Juni 2022



Effingerstrasse 15 Postfach, CH-3001 Bern Tel. +41 31 380 11 64 info@akkreditierungsrat.ch www.akkreditierungsrat.ch

## Akkreditierungsentscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrats

## Institutionelle Akkreditierung des Hochschulinstituts Schaffhausen

#### I. Rechtliches

Bundesgesetz vom 30. September 2011 über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz, HFKG, SR 414.20).

Verordnung des Hochschulrates vom 28. Mai 2015 (Stand 1. Januar 2018) über die Akkreditierung im Hochschulbereich (Akkreditierungsverordnung HFKG, SR 414.205.3).

Verordnung des Hochschulrates vom 29. November 2022 über die Koordination der Lehre an den Schweizer Hochschulen (SR 414.205.1).

#### II. Sachverhalt

Das Hochschulinstitut Schaffhausen (HSSH) hat mit Schreiben vom 28. Januar 2020 ein Akkreditierungsgesuch als universitäres Institut beim Schweizerischen Akkreditierungsrat eingereicht.

Das Akkreditierungsverfahren wurde durch das Akkreditierungs-, Certifizierungs- und Qualitätssicherungsinstitut ACQUIN e.V. (ACQUIN) begleitet und durchgeführt.

Der Akkreditierungsrat hat am 27. März 2020 Eintreten auf das Gesuch des Hochschulinstituts Schaffhausen entschieden und die Unterlagen an ACQUIN weitergeleitet.

ACQUIN hat das Verfahren am 30. März 2020 eröffnet.

Die von ACQUIN eingesetzte Gutachtergruppe hat auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts vom 10. Mai 2021 und der Vor-Ort-Visite vom 13. bis 14. Juli 2021 am Hochschulinstitut Schaffhausen geprüft, ob die Qualitätsstandards nach HFKG erfüllt sind, und einen entsprechenden Bericht verfasst (vorläufiger Bericht der Gutachtergruppe vom 8. September 2021).

ACQUIN hat gestützt auf die verfahrensrelevanten Unterlagen, insbesondere den Selbstbeurteilungsbericht und den vorläufigen Bericht der Gutachtergruppe, den Entwurf des

Akkreditierungsantrags formuliert und dem Hochschulinstitut Schaffhausen am 8. September 2021 zur Stellungnahme vorgelegt.

Das Hochschulinstitut Schaffhausen hat am 14. Oktober 2021 zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Akkreditierungsantrag von ACQUIN Stellung genommen.

Aufgrund der Stellungnahme des Hochschulinstituts Schaffhausen vom 14. Oktober 2021 hat die Gutachtergruppe ihren Bericht vom 8. September 2021 angepasst (im Folgenden: erster Bericht) und ACQUIN hat den Akkreditierungsantrag mit Datum vom 14. Oktober 2021 fertiggestellt (im Folgenden: erster Antrag).

Mit Entscheid vom 17. Dezember 2021 (eröffnet am 21. Januar 2022) hat der Schweizerische Akkreditierungsrat den Antrag von ACQUIN zur Überarbeitung zurückgewiesen.

Am 9. März 2022 hat das Hochschulinstitut Schaffhausen die angeforderten Zusatzinformationen übermittelt. Auf Grundlage dieser Informationen hat die Gutachtergruppe ihren Bericht und AQCQUIN ihren Antrag überarbeitet und am 13. April 2022 der Hochschule zur Stellungnahme vorgelegt.

Das Hochschulinstitut Schaffhausen hat am 20. April 2022 zum überarbeiteten Gutachterbericht Stellung genommen.

Aufgrund der Stellungnahme des Hochschulinstituts Schaffhausen hat die Gutachtergruppe ihren Bericht vom 13. April 2022 per 21. April 2022 angepasst (im Folgenden: zweiter Bericht) und ACQUIN hat den Akkreditierungsantrag mit Datum vom 21. April 2022 fertiggestellt (im Folgenden: zweiter Antrag).

#### III. Erwägungen

#### 1. Bewertung der Gutachtergruppe im ersten Bericht

Das Hochschulinstitut Schaffhausen ist eine Institution in privater Trägerschaft und wurde im Jahr 2016 als *Hochschule Schaffhausen* gegründet. Die Institution hat inzwischen einen mehrjährigen strukturellen und strategischen Prozess durchlaufen, an dessen Ende das heutige Hochschulinstitut Schaffhausen (HSSH) steht. In seiner Ausrichtung als universitäres Institut fokussiert sich das HSSH auf Bachelor- Master- und Doktoratsprogramme im Bereich Betriebswirtschaftslehre. Zum Zeitpunkt des ersten Berichts zählte die HSSH 22 Studierende und 13 Mitarbeitende.

Auf der Grundlage der Analyse aller vom HFKG vorgesehenen Standards kam die Gutachtergruppe im ersten Bericht zu einer insgesamt positiven Bewertung für das Hochschulinstitut Schaffhausen. Insbesondere hob sie das «beeindruckende Lehr- Forschungs- und Dienstleistungskonzept» (S. 32) und den trotz der geringen Grösse bereits beachtlichen Forschungsoutput des Hochschulinstituts hervor. Die Gutachtergruppe stellte ausserdem fest, dass Qualität ein zentraler Bestandteil des Leitbildes und der Strategie des Instituts sei. «[...] bis hin zu den konkretisierenden Prozessen ist eine ausgewogene und zielführende Einbettung der Qualität als zentrales strategisches Element klar erkennbar.» (S. 12).

Die Gutachtergruppe bewertete mit Ausnahme von drei Standards, welche «grösstenteils erfüllt» und Gegenstand von Empfehlungen sind, alle Qualitätsstandards als vollständig erfüllt. Sie schlug daher vor, das Hochschulinstitut Schaffhausen ohne Auflagen zu akkreditieren.

#### Erster Akkreditierungsantrag der ACQUIN

ACQUIN hielt in ihrem Akkreditierungsantrag vom 14. Oktober 2021 fest, dass die Analyse der Gutachtergruppe sich auf alle Standards beziehe und die Schlussfolgerungen nachvollziehbar seien. Die vorgeschlagenen Empfehlungen seien geeignet, die Qualitätsbestrebungen des Hochschulinstitutes Schaffhausen an einzelnen Punkten weiter zu optimieren.

In ihrem Akkreditierungsantrag an den Akkreditierungsrat übernahm die ACQUIN daher die Empfehlung der Gutachtergruppe und beantragte unter Berücksichtigung der obigen Erwägungen und gestützt auf:

- den Selbstbeurteilungsbericht des HSSH
- den Bericht der Gutachtergruppe
- die Stellungnahme des HSSH

die Akkreditierung des Hochschulinstituts Schaffhausen als universitäres Institut ohne Auflagen.

#### 3. Stellungnahme des Hochschulinstituts Schaffhausen zum ersten Bericht und ersten Antrag

Das Hochschulinstitut Schaffhausen bedankt sich in seiner Stellungnahme vom 14. Oktober 2021 bei der Gutachtergruppe, dem ACQUIN sowie deren Geschäftsstelle für die professionelle Begleitung des Akkreditierungsverfahrens. Die Empfehlungen werden vom Hochschulinstitut gerne aufgenommen.

Im zweiten Teil der Stellungnahme geht das Hochschulinstitut Schaffhausen auf zwei der drei Empfehlungen der Gutachtergruppe ein und zeigt auf, welche Fortschritte in diesen Bereichen bereits erzielt wurden. Dies betrifft einerseits die Leistungsvereinbarung mit dem Kanton Schaffhausen und damit verbunden das Angebot möglicher weiterer Studiengänge, andererseits die formalisierte Zusammenarbeit mit den Studierenden in Form einer Zusammenarbeitsvereinbarung.

### 4. Erwägungen des Schweizerischen Akkreditierungsrats zum ersten Bericht und ersten Antrag

Der Schweizerische Akkreditierungsrat stellte an seiner Sitzung vom 17. Dezember 2021 fest, dass die Analyse der Gutachtergruppe und der Akkreditierungsantrag der Akkreditierungsagentur ACQUIN vom 8. September 2021 nur teilweise auf die Akkreditierungsstandards eingehen. Der Schweizerische Akkreditierungsrat wies infolgedessen darauf hin, dass es dem Gutachten insgesamt an Konsistenz fehle, es Lücken aufweise und dadurch eine gehörige Beurteilung des Akkreditierungsvorschlages mit den vorliegenden Ausführungen nicht möglich sei.

Anhand der nachfolgenden Aufzählung von Problemfeldern machte der Schweizerische Akkreditierungsrat in seinem Entscheid vom 17. Dezember 2021 in allgemeiner Art und Weise auf Stellen des Gutachtens aufmerksam, bei welchen es an weiterführenden Ausführungen bedürfe oder es hinsichtlich der Akkreditierungsvoraussetzungen nach Art. 30 HFKG i.V.m. Art. 22 Abs. 1 der Akkreditierungsverordnung HFKG noch Lücken zu füllen gelte. Die Auswahl der Problemfelder erfolgte nicht im Sinne einer abschliessenden Aufzählung:

## Zu Bereich 2 – Wirtschaftliche, soziale und ökologische Nachhaltigkeit (Gutachten ACQUIN vom 8. September 2021, S. 23 f.):

- Das Gutachten bezieht sich in ausführlicher Art und Weise darauf, wie das Hochschulinstitut Schaffhausen seine Aufgaben gemäss den Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung erfüllt und die Aufgabenerfüllung damit im Einklang mit einer wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltigen Entwicklung steht (vgl. Art. 22 Abs. 1, Anhang 1 Ziff. 2.4 [erster Satz] der Akkreditierungsverordnung HFKG).
- Das Qualitätssicherungssystem setzt jedoch gemäss Art. 22 Abs. 1 und Anhang 1
  Ziff. 2.4 (zweiter Satz) der Akkreditierungsverordnung HFKG zudem voraus, «dass sich
  die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs in diesem Bereich
  Ziele setzt und diese auch umsetzt», was vorliegend dem Gutachten nicht hinreichend
  zu entnehmen ist.

## <u>Zu Bereich 3 – Lehre, Forschung und Dienstleistungen (Gutachten ACQUIN vom 8. September 2021, S. 32 f.):</u>

- Gemäss Art. 30 Abs. 1 lit. a Ziff. 1 HFKG i.V.m. Art. 22 Abs. 1 und Anhang 1 Ziff. 3.2 der Akkreditierungsverordnung HFKG wird für die institutionelle Akkreditierung vorausgesetzt, dass Hochschulen oder andere Institutionen des Hochschulbereichs über ein Qualitätssicherungssystem verfügen, welches Gewähr dafür bietet, dass Lehre, Forschung und Dienstleistung von hoher Qualität gewährleistet werden kann.
- Damit sieht das Qualitätssicherungssystem eine regelmässige Evaluation der Lehr-, Forschungstätigkeit, der Dienstleistungen sowie der daraus erzielten Ergebnisse vor. Das Gutachten der Gutachtergruppe ACQUIN vom 8. September 2021 äusserst sich dahingehend lediglich zur Qualitätssicherung und der damit verbundenen Evaluation im Bereich der Lehrtätigkeit und der Dienstleistungen, nicht jedoch bezüglich der Qualitätssicherung und Evaluation der Forschungstätigkeit.

## <u>Zu Bereich 5 – Veröffentlichung von Informationen zur Qualitätssicherung (Gutachten ACQUIN vom 8. September 2021, S. 49 f.):</u>

- Die Feststellungen und die Bewertung der Gutachtergruppe ACQUIN bezüglich des Akkreditierungsstandards nach Art. 22 Abs. 1 und Anhang 1 Ziff. 5.1 der Akkreditierungsverordnung HFKG (interne und externe Kommunikation) erachtet der Akkreditierungsrat als zu wenig ausführlich. Zum Beispiel äussert sich das Gutachten lediglich ansatzweise zur konkreten Kommunikationsstrategie des Hochschulinstitutes Schaffhausen. Alsdann lässt es in ihrer Bewertung eine konkrete Erläuterung der externen Kommunikationsstrategie grösstenteils weg und hält lediglich in wenigen Worten fest, dass sich die derzeitige öffentliche Darstellung der Qualitätsstrategie des Hochschulinstitutes noch als «[...] wenig detailliert ausgeprägt darstellen lässt [...]», allerdings in den geführten Gesprächen mit den Hochschulvertreterinnen und -vertretern nachvollziehbar dargelegt worden sei, dass diesbezüglich bereits entsprechende Anpassungen vorgesehen seien. Konkrete Ausführungen zu besagten Anpassungen sind allerdings nicht vorhanden.
- Anhand der wenig ausführlichen und einseitigen Informationen des Gutachtens zur internen und externen Kommunikation des Hochschulinstitutes Schaffhausen, welche

durch die Gutachtergruppe ACQUIN zusammengetragen wurden, lässt sich demnach letztendlich nicht beurteilen, ob der hier relevante Akkreditierungsstandard vollständig erfüllt ist.

Die Empfehlungen, welche von der Gutachtergruppe ACQUIN gemäss Vorschlag vom 8. September 2021 beantragt und die von der Akkreditierungsagentur ACQUIN im Rahmen ihres Antrages vom 14. Oktober 2021 übernommen wurden, erachtete der Akkreditierungsrat in Folge der fehlenden rechtlichen Bindungswirkung als ungeeignet allfällige Mängel zu korrigieren, zumal der Akkreditierungsrat in seinem Entscheid nicht über Empfehlungen befindet. Jeder Qualitätsstandard wird anhand einer Bewertungsskala mit den folgenden vier Stufen bewertet: vollständig erfüllt, grösstenteils erfüllt, teilweise erfüllt oder nicht erfüllt. Ergibt die Beurteilung eines Qualitätsstandards das Vorhandensein von Mängeln, sind im Hinblick auf den Akkreditierungsantrag Auflagen zu formulieren, womit auch eine rechtliche Bindungswirkung zur Erfüllung der Auflagen besteht.

Abschliessend stellte der Akkreditierungsrat fest, dass aus dem Bericht vom 8. September 2021 der Gutachtergruppe ACQUIN und aus dem Akkreditierungsantrag der ACQUIN nicht angemessen hervorgehe, ob das Hochschulinstitut Schaffhausen die Voraussetzungen für die institutionelle Akkreditierung gemäss Art. 30 HFKG, die durch die Qualitätsstandards (Art. 22 und Anhang 1 der Akkreditierungsverordnung) konkretisiert werden, vollständig erfülle.

Der Akkreditierungsrat entschied, nicht auf den Antrag der Akkreditierungsagentur ACQUIN vom 14. Oktober 2021, das Hochschulinstitut Schaffhausen (HSSH) ohne Auflagen zu akkreditieren, einzutreten. Er wies den Akkreditierungsantrag und damit auch das Gutachten vom 8. September 2021 an die Akkreditierungsagentur ACQUIN zur Überarbeitung zurück.

#### 5. Bewertung der Gutachtergruppe im zweiten Bericht

In Forschung und Lehre entsprechen die personellen Ressourcen nach Einschätzung der Gutachtergruppe grundsätzlich den derzeitigen Bedürfnissen, wie sie in der aktuellen Aufbauphase
vor Ort benötigt werden. Durch die überschaubare Grösse des Hochschulinstitutes funktioniert
die intersektionale Kommunikation des Hochschulinstitutes gut und wird nach Ansicht der Gutachtergruppe auch für die mittelfristig angestrebte Einrichtungsgrösse grundsätzlich passend
funktionieren. Die Gutachtergruppe erkennt dabei bei allen Stakeholdern eine hohe Wertschätzung für nachhaltiges Agieren in wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Hinsicht. Insbesondere in finanzieller Hinsicht agiert das Hochschulinstitut nach Einschätzung der Gutachtergruppe
nachhaltig mit seinen finanziellen Mitteln und gewährleistet auch mittel- und langfristig damit, den
Studierenden eine umfassende Bildung zu ermöglichen.

In ihrer gesamthaften Beurteilung (Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems) geht die Gutachtergruppe differenziert auf die einzelnen Bereiche ein. So zeigt sich das Institut vor dem Hintergrund seiner aktuellen Grösse insgesamt als verhältnismässig gut aufgestellt; dies wird beispielsweise auch anhand der Organisationsstruktur und der diesbezüglichen Ordnungsmittel erkennbar. Ausschlaggebend für die insgesamt wohlwollende Beurteilung der Gutachtergruppe zeigt sich – auch in diesem Bereich –, dass vielfach ein entsprechendes Mit- und Aufwachsen der Institution bereits zum jetzigen Zeitpunkt mitgedacht wird und schon überwiegend entsprechend verankert ist. Dabei wird erkennbar, dass das Hochschulinstitut Schaffhausen davon profitiert, mit Anbindung in ein Netzwerk verschiedener Institutionen gegründet worden zu sein, so dass sich aus Sicht der Gutachtergruppe derzeit nur an dezidierten Stellen notwendiger Nachbesserungsbedarf ergibt.

Insgesamt lassen die Analysen und Bewertungen der Gutachtergruppe – elf Standards sind vollständig, drei Standards grösstenteils und vier Standards teilweise erfüllt – erkennen, dass das Hochschulinstitut Schaffhausen über ein Qualitätssicherungssystem verfügt, welches alle Bereiche und Prozesse der Hochschule erfasst. Damit ist die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung nach Artikel 30 HFKG im Grundsatz gegeben. Einschränkend verweist die Gutachtergruppe in ihrem Bericht auf vier Bereiche, in denen die Anforderungen nach Artikel 30 HFKG und die Qualitätsstandards gemäss Akkreditierungsverordnung derzeit nur teilweise erfüllt werden. Aus diesem Grund schlägt die Gutachtergruppe für diese Qualitätsstandards jeweils entsprechende Auflagen vor:

#### Standard 2.3

In ihrer Analyse stellt die Gutachtergruppe fest, dass die überschaubare Grösse des Hochschulinstitutes grundsätzlich einen Vorteil der studentischen Partizipation darstellt. Auch wenn sich für die Gutachtergruppe dabei keinerlei Zweifel an der Absicht ergeben, stellt sich dennoch die berechtigte Frage, inwieweit die aktuell gut etablierten Strukturen in diesem relevanten Bereich auch bei einem entsprechenden Aufwuchs der Institution mitwachsen werden. Daher ist es aus Sicht der der Gutachtergruppe dringend erforderlich, den Austausch mit der Studierendenschaft auch vertraglich zu fixieren, um so die konkrete Zusammenarbeit und auch die Grundlagen für die studentische Partizipation detaillierter zu regeln. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb eine Auflage vor:

#### Auflage 1 (zu Standard 2.3):

Die Zusammenarbeit mit den Studierenden muss detaillierter geregelt werden (beispielsweise in Form einer Zusammenarbeitsvereinbarung). Dabei sollten insbesondere Aspekte wie regelmässige Treffen mit der Hochschulleitung, Ablauf von Wahlen, Bereitstellung von Infrastruktur usw. näher beschrieben werden.

#### Standard 3.1

In ihrer Analyse stellt die Gutachtergruppe fest, dass die Forschungsstrategie des Hochschulinstituts Schaffhausen erkennbar an der Positionierung als universitäres Institut im Bereich der Betriebswirtschaft ausgerichtet wurde: Alle Lehrenden und alle Mitglieder des Instituts sind dabei nach Einschätzung der Gutachtergruppe ausreichend forschungsaktiv und veröffentlichen regelmässig in Journalen mit Impact Factor oder Journal-Ranking. Es konnten bislang mehrere Forschungsprojekte definiert und zusammen mit Partnereinrichtungen auf den Weg gebracht werden; sie sind entsprechend in Form von Kooperationsverträgen verankert. Die internationale Vernetzung der Forschung des Hochschulinstituts und die Einwerbung von Drittmitteln für Forschung sind, dies ist sowohl der Grösse als auch des noch jungen Alters des Hochschulinstituts Schaffhausen geschuldet, derzeit unzweifelhaft noch weiter ausbaufähig. Die Gutachtergruppe begrüsst dabei explizit, dass bei der Wahl der Forschungsfelder auch die Bedürfnisse der Region Schaffhausen Niederschlag finden, so dass die strategische Zusammenarbeit sich auch in der Forschung wiederfindet. Allerdings erscheint die Forschungsstrategie derzeit noch wenig spezifisch konturiert, so dass vor dem Hintergrund der aktuellen Grösse (und dies umfasst auch die Ressourcenlage), die Gutachtergruppe Befürchtungen nicht ausschliessen kann, dass sich die Forschungsbestrebungen nicht vollständig wunschgemäss entwickeln. Es muss daher, auch um der Einstufung als universitärem Institut vollumfänglich genügen zu können, eine Konzentration auf wenige, aber konkrete aktuelle Forschungsfelder erfolgen, um diese, angepasst an ein organisches Wachstum, jeweils moderat zu erweitern bzw. vertiefen zu können. Dabei scheint insbesondere die Umsetzung des intendierten Aufbaus internationaler Forschungsnetzwerke in handhabbaren Schritten – so wie in den geführten Gesprächen erläutert – als überaus zielführend. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb eine Auflage vor:

Auflage 2 (zu Standard 3.1):

Es muss eine Konzentration auf wenige, konkrete und aktuelle Forschungsfelder erfolgen, um diese – angepasst an ein organisches Wachstum – nachhaltig vertiefen zu können.

#### Standard 5.1

In ihrer Analyse erläutert die Gutachtergruppe nachvollziehbar, dass – auch aufgrund des Kommunikationskonzeptes – die internen Stakeholder durchgehend einen hohen Kenntnisstand der Qualitätsstrategie und der relevanten Prozesse besitzen. Im Gegensatz zur angemessenen internen Kommunikation fehlen aus Sicht der Gutachter jedoch vergleichbare Informationen (bspw. die Qualitätsstrategie oder einschlägige Satzungen und Verordnungen) derzeit in der externen Kommunikation. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb eine Auflage vor:

Auflage 3 (zu Standard 5.1):

Zentrale Informationen zur Qualitätssicherungsstrategie und zu relevanten Aspekten der Qualitätssicherungsprozesse müssen im Sinne eines transparenten Qualitätsmanagements extern zugänglich gemacht werden.

#### Standard 5.2

In ihrer Analyse des Qualitätsstandards bewertet es die Gutachtergruppe als positiv, dass die interne Kommunikation auch unter den Bedingungen der Pandemie nicht in Mitleidenschaft gezogen wurde, weil die vorhandene technische Ausstattung des Instituts diverse Möglichkeiten der Online-Kommunikation erschliesst; die externe Kommunikation des Hochschulinstituts Schaffhausen ist nach Ansicht der Gutachtergruppe dagegen derzeit noch nicht so umfassend ausgeprägt wie die interne Kommunikation. Zwar existiert eine Website, die einen Überblick über die Angebote, deren Struktur und die am Institut tätigen Personen gibt, jedoch fehlen insbesondere vertiefende Angaben (etwa zu einzelnen Modulen, dem Qualitätsmanagement- Handbuch oder detaillierten einzelnen Prozessen). Auch eine weiterführende Information über das Institut selbst, insbesondere jedoch zu seinen einzelnen Tätigkeiten, zeigen sich als ausbaufähig. Übliche Formate wie beispielsweise Jahresberichte oder Veröffentlichungsstatistiken von Forschungsleistungen werden derzeit noch nicht publiziert. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb eine Auflage vor:

Auflage 4 (zu Standard 5.2):

Im Zuge des Aufwuchses der Institution muss auch die externe Kommunikation sukzessive ausgebaut werden und dabei mehr Informationen zu den Tätigkeiten der Hochschule enthalten.

Unter Berücksichtigung obenstehender Erwägungen schlägt die Gutachtergruppe vor, das Hochschulinstitut Schaffhausen mit vier Auflagen zu akkreditieren.

Die Gutachtergruppe empfiehlt eine Frist von zwei Jahren für die Erfüllung der Auflagen. Die Gutachtergruppe empfiehlt weiter, die Auflagenprüfung mit zwei Mitgliedern der Gutachtergruppe durchzuführen. (Zweiter Bericht der Gutachtergruppe, S. 56f.)

6. Stellungnahme des Hochschulinstituts Schaffhausen zum zweiten Bericht und zweiten Antrag

Das Hochschulinstitut Schaffhausen hat per 20. April 2022 eine zweite Stellungnahme zum Bericht verfasst. Darin verdankt sie die Arbeit der Gutachterinnen und Gutachter und würdigt das überarbeitete Gutachten als «ausgewogen, differenziert und wertschätzend verfasst». Es werde als signifikante Hilfe zur weiteren Verbesserung der Arbeit und der Entwicklung des Hochschulinstituts dienen, das die Hinweise und Empfehlungen gerne aufnimmt.

Das Hochschulinstitut Schaffhausen geht in seiner Stellungnahme ausserdem auf jede der vier vorgeschlagenen Auflagen ein und schildert die hieraus bereits eingeleiteten oder intendierten Massnahmen.

7. Würdigung der Beurteilung und des Akkreditierungsvorschlags der Gutachtergruppe durch ACQUIN im zweiten Antrag

ACQUIN stellt fest, dass die Gutachtergruppe alle Standards geprüft hat. Die Bewertungen der Gutachtergruppe und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen sind kohärent auf die Standards bezogen und schlüssig nachvollziehbar.

ACQUIN stellt fest, dass das Hochschulinstitut Schaffhausen die Voraussetzungen gemäss Artikel 30 HFKG für die institutionelle Akkreditierung erfüllt:

#### Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe a

Die Analyse der Standards gemäss Akkreditierungsverordnung durch die Gutachtergruppe zeigt, dass das Hochschulinstitut Schaffhausen die Voraussetzungen nach Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe a insgesamt erfüllt oder nach Erfüllung der Auflagen erfüllen wird.

#### Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b

Das Hochschulinstitut Schaffhausen beantragt die Akkreditierung als universitäres Institut. Der Bericht der Gutachtergruppe zeigt auf, dass das Hochschulinstitut Schaffhausen Lehre, Forschung und Dienstleistung in der Betriebswirtschaftslehre betreibt. Der Bericht zeigt weiter auf, dass das Hochschulinstitut Schaffhausen in der Lehre alle drei Zyklen abdeckt (Bachelor, Master und Doktorat). Das Hochschulinstitut Schaffhausen erfüllt damit die Voraussetzung nach Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b nur teilweise, wonach eine universitäre Hochschule Lehre, Forschung und Dienstleistungen in mehreren Disziplinen oder Fachbereichen anbieten muss.

Allerdings erfüllt es die Vorgaben der Auslegungshilfe des Hochschulrates vollständig, wonach sich Hochschulinstitute durch einen engen Fokus (thematisch/disziplinär und/oder bezüglich der Abschlüsse) auszeichnen, da es sich bezüglich des disziplinären Fokus auf die Betriebswirtschaftslehre konzentriert. Es ist dabei weder thematisch noch hinsichtlich der Abschlüsse eingeschränkt.

#### Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe c

Die Analyse der Standards gemäss Akkreditierungsverordnung durch die Gutachtergruppe zeigt, dass das Hochschulinstitut Schaffhausen die Voraussetzungen nach Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe c vollständig erfüllt.

ACQUIN beantragt daher, gestützt auf den Selbstbeurteilungsbericht des Hochschulinstituts Schaffhausen, die Analyse und die Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe sowie die Stellungnahme des Hochschulinstituts Schaffhausen, die Akkreditierung als universitäres Institut mit vier Auflagen auszusprechen.

#### Auflage 1 (zu Standard 2.3):

Die Zusammenarbeit mit den Studierenden muss detaillierter geregelt werden (beispielsweise in Form einer Zusammenarbeitsvereinbarung). Dabei sollten insbesondere Aspekte wie regelmässige Treffen mit der Hochschulleitung, Ablauf von Wahlen, Bereitstellung von Infrastruktur usw. näher beschrieben werden.

#### Auflage 2 (zu Standard 3.1):

Es muss eine Konzentration auf wenige, konkrete und aktuelle Forschungsfelder erfolgen, um diese – angepasst an ein organisches Wachstum – nachhaltig vertiefen zu können.

#### Auflage 3 (zu Standard 5.1):

Zentrale Informationen zur Qualitätssicherungsstrategie und zu relevanten Aspekten der Qualitätssicherungsprozesse müssen im Sinne eines transparenten Qualitätsmanagements extern zugänglich gemacht werden.

#### Auflage 4 (zu Standard 5.2):

Im Zuge des Aufwuchses der Institution muss auch die externe Kommunikation sukzessive ausgebaut werden und dabei mehr Informationen zu den Tätigkeiten der Hochschule enthalten.

ACQUIN hält eine Frist von zwei Jahren für die Erfüllung der Auflagen für angemessen.

ACQUIN schlägt vor, die Überprüfung der Erfüllung der Auflagen im Rahmen einer «Sur-Dossier»-Prüfung mit zwei Mitgliedern der Gutachtergruppe durchzuführen.

8. Erwägungen des Schweizerischen Akkreditierungsrats zum zweiten Bericht und zweiten Antrag

Der zweite Bericht der Gutachtergruppe und der zweite Akkreditierungsantrag von ACQUIN sind vollständig und stichhaltig begründet. Sie ermöglichen es dem Akkreditierungsrat, einen Entscheid zu fällen.

Aus dem Akkreditierungsantrag von ACQUIN geht angemessen hervor, dass das Hochschulinstitut Schaffhausen die Voraussetzungen für die institutionelle Akkreditierung gemäss Artikel 30 HFKG, die durch die Qualitätsstandards (Art. 22 HFKG und Anhang 1 der Akkreditierungsverordnung) konkretisiert werden, erfüllt. Namentlich verfügt das Hochschulinstitut Schaffhausen über ein Qualitätssicherungssystem, welches alle Bereiche der Hochschule erfasst und es erlaubt, die Ziele des Hochschulinstituts Schaffhausen zu erreichen.

Die Auflagen, die die Gutachtergruppe beantragt und die von der Agentur übernommen wurden, erachtet der Akkreditierungsrat als schlüssig. Er übernimmt diese Auflagen mit Ausnahme der Auflage 2 zu Standard 3.1 gemäss dem Akkreditierungsantrag, da sie eine klare Grundlage für Massnahmen der Hochschule zur Behebung der festgestellten Mängel formulieren.

Im Hinblick auf Auflage 2 ist der Akkreditierungsrat der Ansicht, dass die Überprüfung in der vorgeschlagenen Formulierung nicht möglich ist: die Qualifikationen «wenig», «konkret» und

«aktuell» eigenen sich nicht für die Überprüfung der Auflage. Der Akkreditierungsrat formuliert Auflage 2 wie folgt um:

Auflage 2 (zu Standard 3.1):

Das Hochschulinstitut Schaffhausen muss seine Forschungsstrategie an die Grösse der Hochschule anpassen, damit die Forschungsaktivitäten nachhaltig vertieft werden können – angepasst an ein organisches Wachstum. Damit die Auflage als erfüllt gelten kann, müssen Massnahmen zur Umsetzung der Forschungsstrategie implementiert worden sein.

Der Schweizerische Akkreditierungsrat erachtet die von ACQUIN vorgeschlagene Frist von 24 Monaten als angemessen. Für die Überprüfung der Auflagen hält er jedoch eine verkürzte Vor-Ort-Visite mit 5 Gutachtenden für unerlässlich.

#### IV. Entscheid

Gestützt auf die Rechtsgrundlage, den Sachverhalt und die Erwägungen entscheidet der Akkreditierungsrat:

- 1. Das Hochschulinstitut Schaffhausen ist akkreditiert als universitäres Institut mit nachstehenden Auflagen:
  - 1.1 Die Zusammenarbeit mit den Studierenden muss detaillierter geregelt werden (beispielsweise in Form einer Zusammenarbeitsvereinbarung). Dabei sollten insbesondere Aspekte wie regelmässige Treffen mit der Hochschulleitung, Ablauf von Wahlen, Bereitstellung von Infrastruktur usw. näher beschrieben werden.
  - 1.2 Das Hochschulinstitut Schaffhausen muss seine Forschungsstrategie an die Grösse der Hochschule anpassen, damit die Forschungsaktivitäten nachhaltig vertieft werden können – angepasst an ein organisches Wachstum. Damit die Auflage als erfüllt gelten kann, müssen Massnahmen zur Umsetzung der Forschungsstrategie implementiert worden sein.
  - 1.3 Zentrale Informationen zur Qualitätssicherungsstrategie und zu relevanten Aspekten der Qualitätssicherungsprozesse müssen im Sinne eines transparenten Qualitätsmanagements extern zugänglich gemacht werden.
  - 1.4 Im Zuge des Aufwuchses der Institution muss auch die externe Kommunikation sukzessive ausgebaut werden und dabei mehr Informationen zu den T\u00e4tigkeiten der Hochschule enthalten.
- Das Hochschulinstitut Schaffhausen muss dem Akkreditierungsrat innerhalb von 24 Monaten ab Entscheid des Akkreditierungsrats, d.h. bis zum 23. Juni 2024, Bericht über die Erfüllung der Auflagen erstatten.
- 3. Die Überprüfung der Auflagenerfüllung erfolgt im Rahmen einer verkürzten Vor-Ort-Visite mit fünf Gutachtenden.
- 4. Der Schweizerische Akkreditierungsrat erteilt die Akkreditierung für eine Dauer von sieben Jahren ab dem Datum des Entscheids, d. h. bis zum 23. Juni 2029.

- 5. Der Schweizerische Akkreditierungsrat veröffentlicht die Akkreditierung in elektronischer Form auf www.akkreditierungsrat.ch.
- 6. Der Schweizerische Akkreditierungsrat stellt der Hochschule eine Urkunde aus.
- 7. Das Hochschulinstitut Schaffhausen erhält das Recht, das Siegel «Institutionell akkreditiert gemäss HFKG 2022-2029» zu verwenden.

Bern, 24. Juni 2022

Präsident des Schweizerischen Akkreditierungsrats

m 2/2

Prof. Dr. Jean-Marc Rapp

#### Rechtsmittelbelehrung

Gegen diese Verfügung kann innert 30 Tagen nach der Eröffnung beim Bundesverwaltungsgericht, Postfach, 9023 St. Gallen Beschwerde geführt werden.



# Teil B Institutionelle Akkreditierung nach HFKG und Antrag von ACQUIN

21. April 2022



#### Inhalt

1	Geset	zliche Grundlagen	3
2	Ziel u	nd Gegenstand	3
3	Verfa	hren	3
	3.1	Eintreten	3
	3.2	Zeitplan	4
	3.3	Gutachtergruppe	5
	3.4	Selbstbeurteilungsbericht	5
	3.5	Vor-Visite und Vor-Ort-Visite	6
4	Erster	Akkreditierungsantrag von ACQUIN	7
	4.1	Bericht der Gutachtergruppe	7
	4.2	Stellungnahme des Hochschulinstituts Schaffhausen	7
	4.3	Erste Beantragung	8
	4.4	Rückweisung des Antrags	8
5	Zweit	er Akkreditierungsantrag von ACQUIN	8
	5.1	Bericht der Gutachtergruppe	8
	5.2	Stellungnahme des Hochschulinstituts Schaffhausen	8
	5.3	Ausgangslage des Antrags	9
	5.4	Erwägungen der Agentur	9
	5.5	Antrag der Agentur	12



#### 1 Gesetzliche Grundlagen

Gemäss Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz HFKG vom 30. September 2011 ist die institutionelle Akkreditierung Voraussetzung für alle Hochschulen sowie alle anderen Institutionen des Hochschulbereichs, öffentliche und private, eine der Bezeichnungen «Universität», «Fachhochschule» oder «Pädagogische Hochschule» zu führen (Art. 29 HFKG) und Bundesbeiträge zu beantragen (Art. 45 HFKG).

Die Akkreditierungsverordnung HFKG vom 28. Mai 2015 (Stand am 1. Januar 2022) konkretisiert die Voraussetzungen für die Akkreditierung gemäss Artikel 30 HFKG; sie präzisiert die Verfahrensregeln und die Qualitätsstandards.

#### 2 Ziel und Gegenstand

Mit der institutionellen Akkreditierung nach HFKG verfügt die Schweiz über ein Instrument, um den Zugang zu ihrer Hochschullandschaft zu steuern. Gegenstand der institutionellen Akkreditierung ist das jeweilige Qualitätssicherungssystem der Hochschulen, mit dem diese die Qualität ihrer Lehre, Forschung und Dienstleistungen gewährleisten.

Das Qualitätssicherungssystem wird mittels Qualitätsstandards von externen Gutachterinnen und Gutachtern evaluiert. Diese überprüfen die Konzepte und Mechanismen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung: Sie beurteilen, ob die verschiedenen Elemente ein vollständiges und kohärentes Ganzes bilden, das die Hochschule in die Lage versetzt, die Qualität und eine kontinuierliche Verbesserung ihrer Aktivitäten entsprechend ihrem Typ und ihren spezifischen Merkmalen zu gewährleisten. Einbezogen wird dabei auch die Verhältnismässigkeit zwischen den eingesetzten Mitteln und den erzielten Ergebnissen. Ein Blick auf das gesamte System alle sieben Jahre erlaubt es der Hochschule dabei, regelmässig den Stand der Entwicklung und Kohärenz der verschiedenen Elemente zu erheben.

#### 3 Verfahren

#### 3.1 Eintreten

Die Akkreditierungsverordnung HFKG legt in Artikel 4 Absatz 1 und 2 die Voraussetzungen für die Zulassung zum Akkreditierungsverfahren fest und sieht einen Entscheid auf Eintreten des Schweizerischen Akkreditierungsrats (SAR) vor.

Dementsprechend wurde von der damaligen «Privaten Hochschule Schaffhausen» am 15. Januar 2016 ein Gesuch um institutionelle Akkreditierung beim SAR eingereicht. Das Antragsverfahren wurde von der *Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung* (aaq) begleitet, die einen entsprechenden Prüfbericht erstellt hatte. Der SAR hatte an seiner Sitzung vom 4. März 2016 festgestellt, dass die «Private Hochschule Schaffhausen» die Voraussetzungen nach Artikel 4 Absatz 1 der Akkreditierungsrichtlinien nicht vollständig erfüllt, und folglich nach Artikel 10 der Akkreditierungsrichtlinien entschieden, nicht auf das Gesuch einzutreten; insbesondere auch deshalb, weil ein Verfahren der institutionellen Akkreditierung erst dann Aussicht auf Erfolg haben könne, wenn der Hochschulbetrieb aufgenommen worden sei.



Am 12. Juli 2017 hat die Hochschule daher nach Aufnahme ihres operativen Betriebs erneut ein Gesuch auf institutionelle Akkreditierung als universitäre Hochschule beim SAR eingereicht. Das Antragsverfahren wurde von der *Foundation for International Business Administration Accreditation* (FIBAA) begleitet, die einen entsprechenden Prüfbericht erstellt hatte. Der SAR hatte an seiner Sitzung vom 23. März 2018 entschieden, auf das Gesuch der Antragstellerin auf Zulassung zum Verfahren der institutionellen Akkreditierung als universitäre Hochschule nach HFKG nicht einzutreten; insbesondere auch deshalb, weil die Zuordnung zum Hochschultypus, wofür die Akkreditierung ersucht wurde, nicht belegt werden konnte.

Nach Rücksprachen mit dem Kanton Schaffhausen und dem SAR entschied sich die Hochschule Schaffhausen im Anschluss dazu, eine Neupositionierung vorzunehmen und einen erneuten Antrag als universitäres Institut zu stellen.

Am 28. Januar 2020 stellte daher das «Hochschulinstitut Schaffhausen» ein Gesuch auf institutionelle Akkreditierung als universitäres Institut. Das Antragsverfahren wurde vom *Akkreditierungs-, Certifizierungs- und Qualitätssicherungsinstitut* ACQUIN e. V. begleitet, das einen entsprechenden Prüfbericht erstellt hatte.

An seiner Sitzung vom 27. März 2020 hat der SAR das Eintreten auf das Gesuch der Antragstellerin beschlossen und ACQUIN mit der Durchführung des Verfahrens der institutionellen Akkreditierung beauftragt.

#### 3.2 Zeitplan

Gemeinsam mit dem Hochschulinstitut Schaffhausen wurde folgender Zeitplan festgelegt:

27. März 2020	Eintreten
30. März 2020	Eröffnungssitzung
10. Mai 2021	Abgabe Selbstbeurteilungsbericht
28. Mai 2021	Vorvisite
13./14. Juli 2021	Vor-Ort-Visite
08. September 2021	vorläufiger Bericht und Akkreditierungsantrag ACQUIN
14. Oktober 2021	Stellungnahme Hochschulinstitut Schaffhausen
14. Oktober 2021	Definitiver Bericht und Akkreditierungsantrag ACQUIN
17. Dezember 2021	zunächst geplant: Akkreditierungsentscheid durch den Schweizerischen Akkreditierungsrat
21. Januar 2022	Rückweisung des Antrags durch den Schweizerischen Akkreditierungsrat zur Überarbeitung durch die Agentur
09. März 2022	Übermittlung zusätzlicher Informationen durch das Hochschulinstitut Schaffhausen
13. April 2022	Überarbeiteter Bericht der Gutachtergruppe
20. April 2022	Stellungnahme Hochschulinstitut Schaffhausen



21. April 2022

Definitiver Bericht und Akkreditierungsantrag ACQUIN

24. Juni 2022

geplant: Akkreditierungsentscheid durch den Schweizerischen Akkreditierungsrat und anschließende Publikation des Berichts zur externen Begutachtung auf der Webseite von ACQUIN

#### 3.3 Gutachtergruppe

Für die Auswahl der Gutachterinnen und der Gutachter hat ACQUIN in Absprache mit dem Hochschulinstitut Schaffhausen ein Profil und eine Longlist potenzieller Peers erarbeitet. Die Longlist wurde vom Schweizerischen Akkreditierungsrat am 25. September 2020 genehmigt.

ACQUIN hat die Gutachtergruppe daraufhin mit folgenden Personen besetzt:

- **Professor Dr. Bernhard Koye**, *Kalaidos Fachhochschule Wirtschaft*, Leiter des Schweizerischen Instituts für Finanzausbildung (SIF), Vorsitzender der Gutachtergruppe
- **Professor Dr. Dr. h.c. Josef Neuert**, *SMBS University of Salzburg Business School*, Associate Dean of Research
- **Lea Schlenker**, *Fachhochschule Nordwestschweiz*, Studierende des Bachelorprogramms "Wirtschaftspsychologie" (B.Sc.)
- Karin Tello, Vontobel Holding AG, HR Advisor
- **Professor Dr. Rudolf Tippelt**, *Ludwig-Maximilians-Universität München*, Professor i. R. für Allgemeine Pädagogik und Bildungsforschung

Herr Professor Koye wurde von ACQUIN als Vorsitzender der Gutachtergruppe benannt.

#### 3.4 Selbstbeurteilungsbericht

Das Hochschulinstitut Schaffhausen hat seinen Selbstbeurteilungsbericht fristgerecht am 10. Mai 2020 bei ACQUIN eingereicht.

Wie dargestellt wurde, erstreckte sich der gesamte Prozess der Vorbereitung auf die Akkreditierung des Hochschulinstituts Schaffhausen über mehrere Jahre. Verantwortlich zeichnet seit dem ersten Antrag auf Eröffnung des Verfahrens der Rektor. Gemeinsam mit einem Kernteam wurde dieses Vorhaben kontinuierlich vorangetrieben. Das Kernteam bestand dabei neben dem Rektor aus der Verwaltungsleiterin/dem Verwaltungsleiter, einer/einem Mitarbeitenden aus dem Prüfungs-amt sowie einem Mitglied des Verwaltungsrates der Trägergesellschaft. Darüber hinaus wurde das Team bei der Erstellung der Unterlagen und bei konzeptionellen Fragestellungen um jeweils eine weitere Vertretung der Lehrenden und der Studierenden ergänzt. Dabei erfolgte in allen Phasen auch ein Austausch mit dem Kanton Schaffhausen. Zudem findet einmal pro Semester eine Information der Wirtschaftsförderung und der Verwaltung des Kantons zum Status-Quo und den weiteren geplanten Schritten des Instituts statt. Entsprechend der Schweizer Gesetzeslage können auch alle Bürgerinnen und Bürger die Ergebnisse dieser Gespräche – sofern diese nicht personenbezogen sind – einsehen und sich informieren.



Der Selbstbeurteilungsbericht unterteilt sich in insgesamt sechs Abschnitte, wobei im ersten Kapitel zunächst ein umfassendes Porträt des Hochschulinstituts insbesondere hinsichtlich seiner Gründungsidee, Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte, Neukonzeptionierung und seines aktuellen Profils erfolgt, an das im zweiten Kapitel eine Beschreibung des Ablaufs des Selbstbeurteilungsprozesses anschliesst. Das dritte Kapitel erläutert das Qualitätssicherungssystem des Hochschulinstituts, während im vierten Kapitel die Beurteilung der Qualitätsstandards vorgenommen wird, der im fünften Kapitel ein Aktionsplan für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems folgt. Ein Anlagenverzeichnis im sechsten Kapitel schliesst den umfassenden Bericht ab.

Insgesamt ergab sich für die Gutachtergruppe damit eine gute Basis einer externen Beurteilung. Die vorgenommene Strukturierung ist nachvollziehbar und erleichtert den Zugang zu den Inhalten. Von der Gutachtergruppe hervorgehoben wurde dabei die ausführliche Darstellung der Gründungsidee und der bisherigen zwar kurzen, aber intensiven Entwicklungsgeschichte des Hochschulinstituts Schaffhausen, wodurch die aktuelle Profilierung und Ausrichtung gut nachvollziehbar wurde.

#### 3.5 Vor-Visite und Vor-Ort-Visite

#### Vorvisite

Nachdem das Verfahren im Frühjahr 2020 eröffnet wurde, wurde die Begutachtungsphase aufgrund der pandemiebedingten Situationslage auf das Jahr 2021 verschoben. Gründe dafür waren einerseits Verzögerungen bei der Erstellung des Selbstbeurteilungsberichtes sowie andererseits der Versuch, sowohl die Vorvisite als auch die Vor-Ort-Visite eventuell doch in Präsenz in Schaffhausen durchführen zu können. Als absehbar wurde, dass eine verlässliche Planung nicht möglich war, wurde im Einvernehmen zwischen Agentur und Hochschule die Entscheidung getroffen, zunächst zumindest die Vorvisite in einem digitalen Format abzuhalten. Dazu traf sich die Gutachtergruppe am Vormittag des 28. Mai 2021 zu einer gemeinsamen dreistündigen digitalen Arbeitssitzung, bei der ACQUIN den Gutachterinnen und Gutachtern die Ziele, Rahmenbedingungen und Instrumente der institutionellen Akkreditierung in der Schweiz vorstellte. Ebenfalls wurden die Rollen der Gutachterinnen und Gutachter, des Vorsitzenden der Gutachtergruppe und ACQUIN geklärt. Der Vorsitzende der Gutachtergruppe führte dabei nochmals vertieft in die Spezifika der Schweizerischen Hochschullandschaft und insbesondere privater Institutionen ein. Anschliessend erfolgte die inhaltliche Vorbereitung der Vor-Ort-Visite: Die Gutachterinnen und Gutachter analysierten den Selbstbeurteilungsbericht des Hochschulinstituts Schaffhausen, bereiteten die Fragen für die Interviews während der Vor-Ort-Visite vor, besprachen das Programm der Vor-Ort-Visite und stellten die Liste der zur Nachlieferung gewünschten Materialien zusammen.

Am Nachmittag erfolgte ein zweistündiges Treffen mit Vertretungen der Hochschule in Form des Rektors, des Vizerektors und des Leiters der Verwaltung und der Stabsstelle QM sowie einer Vertretung der Trägergesellschaft. Das Gutachtergremium gab eine erste Rückmeldung zum Selbstbeurteilungsbericht und skizzierte Themen, die im Rahmen der Vor-Ort-Visite weiter vertieft werden sollten. Dazu wurden jeweils erste kurze Rückmeldungen zu einzelnen Aspekten seitens der Hochschulvertreterinnen und -vertreter gegeben.



Des Weiteren benannte die Gutachtergruppe die nachzureichenden Materialien; dabei sollten weitere Informationen zu den Themenfeldern Forschungsstrategie, Internationalisierungsstrategie, regionale Vernetzung, Chancengleichheit und Gleichstellung sowie zu den vorhandenen Räumlichkeiten in Schaffhausen vorgelegt werden.

Die Vorvisite wurde mit einem Debriefing der Gutachtergruppe beendet, in dem die ersten Ausführungen der Vertreterinnen und Vertreter der Hochschule kontextualisiert wurden. Hervorzuheben war dabei die Offenheit der Hochschule, bereitwillig und umfassend zu allen relevanten Aspekten Auskunft zu geben, wodurch rasch eine konstruktive Gesprächsatmosphäre entstand.

#### Vor-Ort-Visite

Trotz der ursprünglichen Hoffnung, die Vor-Ort-Visite in den Räumlichkeiten der Hochschule durchführen zu können, war dies aufgrund der zu diesem Zeitpunkt geltenden Massnahmen nicht möglich. Daher wurde auch die Vor-Ort-Visite mit einer digitalen Kommunikationsplattform durchgeführt. In diesem Zusammenhang zeigte die Hochschule auch entsprechende Dokumentationen der Räumlichkeiten in Schaffhausen, so dass sich die Gutachtergruppe ein umfassendes Bild von den räumlichen Ressourcen des Hochschulinstituts machen konnte.

Die Gutachterinnen und Gutachter führten Gespräche mit allen relevanten Anspruchsgruppen (darunter auch Vertreterinnen und Vertreter des Kantons) des Hochschulinstituts Schaffhausen und konnten so die Eindrücke über die noch junge Hochschule und deren Qualitätssicherungssystem vervollständigen. Dabei wurde auch umfassende Informationen zu denjenigen Themenfeldern vorgetragen, bei denen während der Vorvisite weiterer Informationsbedarf identifiziert wurde. Alle Gespräche waren erkennbar geprägt von einer offenen und konstruktiven Atmosphäre, die allseits geschätzt wurde. In allen Gesprächsrunden wurde das hohe Engagement der Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmer sichtbar.

Schlusspunkt der Vor-Ort-Visite war ein Feedbackgespräch mit der Hochschulleitung und der Trägergesellschaft, an dem die Gutachtergruppe mündlich einen ersten Gesamteindruck beschrieb.

#### 4 Erster Akkreditierungsantrag von ACQUIN

#### 4.1 Bericht der Gutachtergruppe

Der Bericht der Gutachtergruppe lag am 08. September 2021 vor und konnte, zusammen mit dem Akkreditierungsantrag von ACQUIN, dem Hochschulinstitut zur Stellungnahme vorgelegt werden.

#### 4.2 Stellungnahme des Hochschulinstituts Schaffhausen

Das Hochschulinstitut Schaffhausen hat per 14. September 2021 eine Stellungnahme zum Bericht verfasst. Darin verdankt sie die Arbeit der Gutachterinnen und Gutachter und würdigt das Gutachten, das «ausgewogen, differenziert und wertschätzend verfasst» wurde. Es werde als wichtige Hilfe zur weiteren Verbesserung der Tätigkeiten und der Entwicklung des Hochschulinstituts dienen, das die Hinweise und Empfehlungen gerne aufnimmt.



Das Hochschulinstitut Schaffhausen merkt dabei an, dass eine Bemerkung im Gutachten zur Präzisierung der Ausrichtung des Instituts in der Leistungsvereinbarung mit dem Kanton entfallen könnte. Diesbezüglich wurden jedoch bislang noch keine entsprechenden Dokumente vorgelegt.

#### 4.3 Erste Beantragung

Gestützt auf den Selbstbeurteilungsbericht des Hochschulinstituts Schaffhausen, die Analyse und die Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe sowie die Stellungnahme des Hochschulinstituts Schaffhausen, hat ACQUIN im ersten Antrag vom 14. Oktober 2021 die Akkreditierung des Hochschulinstituts Schaffhausen als universitäres Institut beantragt.

#### 4.4 Rückweisung des Antrags

An seiner Sitzung vom 17. Dezember 2021 hat der SAR den Antrag an ACQUIN zurückverwiesen, da aus dem Bericht vom 8. September 2021 der Gutachtergruppe und aus dem Akkreditierungsvorschlag von ACQUIN nicht angemessen hervorginge, ob das Hochschulinstitut Schaffhausen die Voraussetzungen für die institutionelle Akkreditierung gemäss Art. 30 HFKG, die durch die Qualitätsstandards (Art. 22 und Anhang 1 der Akkreditierungsverordnung) konkretisiert werden, vollständig erfüllen würde.

Das Gutachten, der Akkreditierungsantrag und damit auch der Akkreditierungsvorschlag vom 8. September 2021 wurden daraufhin mit Schreiben vom 21. Januar 2022 zur Überarbeitung zurückgegeben.

#### 5 Zweiter Akkreditierungsantrag von ACQUIN

#### 5.1 Bericht der Gutachtergruppe

Die von ACQUIN eingesetzte Gutachtergruppe hat aufgrund der Rückgabe des ersten Antrags ihr Gutachten entsprechend überarbeitet.

Der zweite Bericht der Gutachtergruppe lag am 13. April 2022 vor und konnte, zusammen mit dem Akkreditierungsantrag von ACQUIN, dem Hochschulinstitut zur Stellungnahme vorgelegt werden.

#### 5.2 Stellungnahme des Hochschulinstituts Schaffhausen

Das Hochschulinstitut Schaffhausen hat per 20. April 2022 eine zweite Stellungnahme zum Bericht verfasst. Darin verdankt sie die Arbeit der Gutachterinnen und Gutachter und würdigt auch das überarbeitete Gutachten als «ausgewogen, differenziert und wertschätzend verfasst». Es werde als signifikante Hilfe zur weiteren Verbesserung der Arbeit und der Entwicklung des Hochschulinstituts dienen, das die Hinweise und Empfehlungen gerne aufnimmt.

Das Hochschulinstitut Schaffhausen geht dabei auf jede der vier vorgeschlagenen Auflagen ein und schildert die hieraus bereits eingeleiteten oder intendierten Massnahmen.



#### 5.3 Ausgangslage des Antrags

Das Hochschulinstitut Schaffhausen, eine Institution in privater Trägerschaft, entstand aus einer Initiative der Wirtschaftsförderung Schaffhausen und wurde im Jahr 2016 als Hochschule Schaffhausen im Herzen der Stadt gegründet. Der Kanton Schaffhausen hatte dabei das Ziel, eine tertiäre Bildungseinrichtung anzusiedeln, um die Entwicklung der lokalen Wirtschaft sowie der Vereine und non-governmental organisations (NGOs) durch Qualifizierungsmöglichkeiten für ihre jeweilige Belegschaft zu unterstützen und das Potential an zukünftigen qualifizierten Mitarbeitenden zu steigern. Ausgehend von der ersten Anfrage durch den Kanton hat die daraufhin gegründete Institution inzwischen einen mehrjährigen strukturellen und strategischen Prozess durchlaufen, an dessen Ende das heutige Hochschulinstitut Schaffhausen steht.

Neben der Eigenkapitalausstattung nutzt das Hochschulinstitut Schaffhausen seither als wesentliche Finanzierungsquellen die Mittel des Trägers, die Fördermittel des Kantons Schaffhausen sowie Studiengebühren. Der Kanton ist durch jährliche Standortgespräche über die Verwendung der Mittel und den Geschäftsgang informiert.

Das Hochschulinstitut Schaffhausen nimmt universitäre Aufgaben einer tertiären Einrichtung in Lehre, Forschung und Weiterbildung wahr. Es fokussiert sich seiner Ausrichtung als universitärem Institut entsprechend auf den Fachbereich Betriebswirtschaftslehre und bietet Bachelor-, Master- und Doktoratsprogramme an. Die Entscheidung über das Portfolio basiert auf einer eigens unternommenen Markt- und Mitbewerberforschung, deren Ergebnisse mit dem Kanton Schaffhausen und Vertretern der lokalen Wirtschaft diskutiert und mit deren Bedürfnissen abgeglichen wurden.

Zum Zeitpunkt der Berichtslegung sind 22 Studierende immatrikuliert. Sie verteilen sich auf die Masterprogramme und das Doktoratsprogramm. Dabei sind 13 Mitarbeitende mit dem Hochschulinstitut fest verbunden. Insgesamt stehen zur Durchführung der Angebote des Instituts über alle Statusgruppen hinweg 7,2 Vollzeitäquivalente (VZÄ) zur Verfügung.

#### 5.4 Erwägungen der Agentur

Akkreditierungsempfehlungen der Gutachtergruppe

Auf Grundlage der Analyse aller Standards gemäss den Akkreditierungsrichtlinien HFKG stellt die Gutachtergruppe dem Hochschulinstitut Schaffhausen in ihrem Bericht vom 13. April 2022 insgesamt ein gutes Zeugnis aus: Die Aktivitäten des Hochschulinstitutes Schaffhausen entsprechen nach Einschätzung der Gutachtergruppe den grundsätzlichen Aufgaben eines Hochschulinstituts universitären Charakters. Lehre, Forschung und Dienstleistungen fokussieren dementsprechend die Betriebswirtschaftslehre als Kernthema. Spezifisch für das Profil des Instituts ist das semi-virtuelle Studienkonzept; es ermöglicht das Absolvieren eines Studiums in nahezu sämtlichen Lebenslagen und trägt damit nachhaltig zur Umsetzung von Chancengleichheit bei. Zugleich zeigt es sich mittel- bis langfristig ohne grösseren technischen Aufwand ausbaufähig, so dass die Infrastruktur diesbezüglich nicht limitierend wirken wird.

In Forschung und Lehre entsprechen die personellen Ressourcen nach Einschätzung der Gutachtergruppe grundsätzlich den derzeitigen Bedürfnissen, wie sie in der aktuellen Aufbauphase vor Ort benötigt werden. Durch die überschaubare Grösse des Hochschulinstitutes funktioniert die



intersektionale Kommunikation des Hochschulinstitutes gut und wird nach Ansicht der Gutachtergruppe auch für die mittelfristig angestrebte Einrichtungsgrösse grundsätzlich passend funktionieren. Die Gutachtergruppe erkennt dabei bei allen Stakeholdern eine hohe Wertschätzung für nachhaltiges Agieren in wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Hinsicht. Insbesondere in finanzieller Hinsicht agiert das Hochschulinstitut nach Einschätzung der Gutachtergruppe nachhaltig mit seinen finanziellen Mitteln und gewährleistet auch mittel- und langfristig damit, den Studierenden eine umfassende Bildung zu ermöglichen.

In ihrer gesamthaften Beurteilung (Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems) geht die Gutachtergruppe differenziert auf die einzelnen Bereiche ein. So zeigt sich das Institut vor dem Hintergrund seiner aktuellen Grösse insgesamt als verhältnismässig gut aufgestellt; dies wird beispielsweise auch anhand der Organisationsstruktur und der diesbezüglichen Ordnungsmittel erkennbar. Ausschlaggebend für die insgesamt wohlwollende Beurteilung der Gutachtergruppe zeigt sich – auch in diesem Bereich –, dass vielfach ein entsprechendes Mit- und Aufwachsen der Institution bereits zum jetzigen Zeitpunkt mitgedacht wird und schon überwiegend entsprechend verankert ist. Dabei wird erkennbar, dass das Hochschulinstitut Schaffhausen davon profitiert, mit Anbindung in ein Netzwerk verschiedener Institutionen gegründet worden zu sein, so dass sich aus Sicht der Gutachtergruppe derzeit nur an dezidierten Stellen notwendiger Nachbesserungsbedarf ergibt.

Insgesamt lassen die Analysen und Bewertungen der Gutachtergruppe – 11 Standards sind vollständig, 3 Standards grösstenteils und 4 Standards teilweise erfüllt – erkennen, dass das Hochschulinstitut Schaffhausen über ein Qualitätssicherungssystem verfügt, das alle Bereiche und Prozesse der Hochschule erfasst. Damit ist die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung nach Artikel 30 HFKG im Grundsatz gegeben. Einschränkend verweist die Gutachtergruppe in ihrem Bericht auf 4 Bereiche, in denen die Anforderungen nach Artikel 30 HFKG und die Qualitätsstandards gemäss Akkreditierungsverordnung derzeit nur teilweise erfüllt werden. Aus diesem Grund schlägt die Gutachtergruppe für diese Qualitätsstandards jeweils entsprechende Auflagen vor:

#### Auflage 1 zu Qualitätsstandard 2.3:

Die Zusammenarbeit mit den Studierenden muss detaillierter geregelt werden (beispielsweise in Form einer Zusammenarbeitsvereinbarung). Dabei sollten insbesondere Aspekte wie regelmässige Treffen mit der Hochschulleitung, Ablauf von Wahlen, Bereitstellung von Infrastruktur usw. näher beschrieben werden.

In ihrer Analyse stellt die Gutachtergruppe fest, dass die überschaubare Grösse des Hochschulinstitutes grundsätzlichen einen Vorteil der studentischen Partizipation darstellt. Auch wenn sich für die Gutachtergruppe dabei keinerlei Zweifel an der Absicht ergeben, stellt sich dennoch die berechtigte Frage, inwieweit die aktuell gut etablierten Strukturen in diesem relevanten Bereich auch bei einem entsprechenden Aufwuchs der Institution mitwachsen werden. Daher ist es aus Sicht der der Gutachtergruppe dringend erforderlich, den Austausch mit der Studierendenschaft auch vertraglich zu fixieren, um so die konkrete Zusammenarbeit und auch die Grundlagen für die studentische Partizipation detaillierter zu regeln.



#### Auflage 2 zu Qualitätsstandard 3.1:

Es muss eine Konzentration auf wenige, konkrete und aktuelle Forschungsfelder erfolgen, um diese – angepasst an ein organisches Wachstum – nachhaltig vertiefen zu können.

In ihrer Analyse stellt die Gutachtergruppe fest, dass die Forschungsstrategie des Hochschulinstituts Schaffhausen erkennbar an der Positionierung als universitäres Institut im Bereich der Betriebswirtschaft ausgerichtet wurde: Alle Lehrenden und alle Mitglieder des Instituts sind dabei nach Einschätzung der Gutachtergruppe ausreichend forschungsaktiv und veröffentlichen regelmässig in Journalen mit Impact Factor oder Journal-Ranking. Es konnten bislang mehrere Forschungsprojekte definiert und zusammen mit Partnereinrichtungen auf den Weg gebracht werden; sie sind entsprechend in Form von Kooperationsverträgen verankert. Die internationale Vernetzung der Forschung des Hochschulinstituts und die Einwerbung von Drittmitteln für Forschung sind, dies ist sowohl der Grösse als auch des noch jungen Alters des Hochschulinstituts Schaffhausen geschuldet, derzeit unzweifelhaft noch weiter ausbaufähig. Die Gutachtergruppe begrüsst dabei explizit, dass bei der Wahl der Forschungsfelder auch die Bedürfnisse der Region Schaffhausen Niederschlag finden, so dass die strategische Zusammenarbeit sich auch in der Forschung wiederfindet. Allerdings erscheint die Forschungsstrategie derzeit noch wenig spezifisch konturiert, so dass vor dem Hintergrund der aktuellen Grösse (und dies umfasst auch die Ressourcenlage), die Gutachtergruppe Befürchtungen nicht ausschliessen kann, dass sich die Forschungsbestrebungen nicht vollständig wunschgemäss entwickeln. Es muss daher, auch um der Einstufung als universitärem Institut vollumfänglich genügen zu können, eine Konzentration auf wenige, aber konkrete aktuelle Forschungsfelder erfolgen, um diese, angepasst an ein organisches Wachstum, jeweils moderat zu erweitern bzw. vertiefen zu können. Dabei scheint insbesondere die Umsetzung des intendierten Aufbaus internationaler Forschungsnetzwerke in handhabbaren Schritten – so wie in den geführten Gesprächen erläutert – als überaus zielführend.

#### Auflage 3 zu Qualitätsstandard 5.1:

Zentrale Informationen zur Qualitätssicherungsstrategie und zu relevanten Aspekten der Qualitätssicherungsprozesse müssen im Sinne eines transparenten Qualitätsmanagements extern zugänglich gemacht werden.

In ihrer Analyse erläutert die Gutachtergruppe nachvollziehbar, dass – auch aufgrund des Kommunikationskonzeptes – die internen Stakeholder durchgehend einen hohen Kenntnisstand der Qualitätsstrategie und der relevanten Prozesse besitzen. Im Gegensatz zur angemessenen internen Kommunikation fehlen aus Sicht der Gutachter jedoch vergleichbare Informationen (bspw. die Qualitätsstrategie oder einschlägige Satzungen und Verordnungen) derzeit in der externen Kommunikation.

#### Auflage 4 zu Qualitätsstandard 5.2:

Im Zuge des Aufwuchses der Institution muss auch die externe Kommunikation sukzessive ausgebaut werden und dabei mehr Informationen zu den Tätigkeiten der Hochschule enthalten.



In ihrer Analyse des Qualitätsstandards bewertet es die Gutachtergruppe als positiv, dass die interne Kommunikation auch unter den Bedingungen der Pandemie nicht in Mitleidenschaft gezogen wurde, weil die vorhandene technische Ausstattung des Instituts diverse Möglichkeiten der Online-Kommunikation erschliesst; die externe Kommunikation des Hochschulinstituts Schaffhausen ist nach Ansicht der Gutachtergruppe dagegen allerdings derzeit noch nicht so umfassend ausgeprägt wie die interne Kommunikation. Zwar existiert eine Website, die einen Überblick über die Angebote, deren Struktur und die am Institut tätigen Personen gibt, jedoch fehlen insbesondere vertiefende Angaben (etwa zu einzelnen Modulen, dem Qualitätsmanagement-Handbuch oder detaillierten einzelnen Prozessen). Auch eine weiterführende Information über das Institut selbst, insbesondere jedoch zu seinen einzelnen Tätigkeiten, zeigen sich als ausbaufähig. Übliche Formate wie beispielsweise Jahresberichte oder Veröffentlichungsstatistiken von Forschungsleistungen werden derzeit noch nicht publiziert.

#### Würdigung der Erwägungen der Gutachtergruppe

ACQUIN stellt fest, dass die Gutachtergruppe alle Standards geprüft hat. Die Bewertungen der Gutachtergruppe und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen sind kohärent auf die Standards bezogen und schlüssig nachvollziehbar.

#### 5.5 Antrag der Agentur

ACQUIN stellt fest, dass das Hochschulinstitut Schaffhausen die Voraussetzungen gemäss Artikel 30 HFKG für die institutionelle Akkreditierung grundsätzlich (d. h. mit einzelnen behebbaren Einschränkungen) erfüllt:

#### Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe a

Die Analyse der Standards gemäss Akkreditierungsverordnung durch die Gutachtergruppe zeigt, dass das Hochschulinstitut Schaffhausen die Voraussetzungen nach Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe a insgesamt teilweise erfüllt.

Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b (bzw. «Hochschultypologie: Unterscheidung Universitäten und universitäre Institute bzw. Fachhochschulen und Fachhochschulinstitute. Auslegungshilfe des Hochschulrats» Hochschulrat Sitzung vom 27. Februar 2020)

Das Hochschulinstitut Schaffhausen beantragt die Akkreditierung als universitäres Institut. Der Bericht der Gutachtergruppe zeigt auf, dass das Hochschulinstitut Schaffhausen Lehre, Forschung und Dienstleistung in der Betriebswirtschaftslehre betreibt. Der Bericht zeigt weiter auf, dass das Hochschulinstitut Schaffhausen in der Lehre alle drei Zyklen abdeckt (Bachelor, Master und Doktorat). Das Hochschulinstitut Schaffhausen erfüllt damit die Voraussetzung nach Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b nur teilweise, wonach eine universitäre Hochschule Lehre, Forschung und Dienstleistungen in mehreren Disziplinen oder Fachbereichen anbieten muss.

Allerdings erfüllt es die Vorgaben der Auslegungshilfe des Hochschulrates vollständig, wonach sich Hochschulinstitute durch einen engen Fokus (thematisch/disziplinär und/oder bezüglich der



Abschlüsse) auszeichnen, da es sich bezüglich des disziplinären Fokus auf die Betriebswirtschaftslehre konzentriert. Es ist dabei weder thematisch noch hinsichtlich der Abschlüsse eingeschränkt.

#### Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe c

Die Analyse der Standards gemäss Akkreditierungsverordnung durch die Gutachtergruppe zeigt, dass das Hochschulinstitut Schaffhausen die Voraussetzungen nach Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe c vollständig erfüllt.

ACQUIN beantragt daher, gestützt auf den Selbstbeurteilungsbericht des Hochschulinstituts Schaffhausen, die Analyse und die Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe sowie die Stellungnahme des Hochschulinstituts Schaffhausen, die Akkreditierung als universitäres Institut mit vier Auflagen auszusprechen.

#### Auflage 1:

Die Zusammenarbeit mit den Studierenden muss detaillierter geregelt werden (beispielsweise in Form einer Zusammenarbeitsvereinbarung). Dabei sollten insbesondere Aspekte wie regelmässige Treffen mit der Hochschulleitung, Ablauf von Wahlen, Bereitstellung von Infrastruktur usw. näher beschrieben werden.

#### Auflage 2:

Es muss eine Konzentration auf wenige, konkrete und aktuelle Forschungsfelder erfolgen, um diese – angepasst an ein organisches Wachstum – nachhaltig vertiefen zu können.

#### Auflage 3:

Zentrale Informationen zur Qualitätssicherungsstrategie und zu relevanten Aspekten der Qualitätssicherungsprozesse müssen im Sinne eines transparenten Qualitätsmanagements extern zugänglich gemacht werden.

#### Auflage 4:

Im Zuge des Aufwuchses der Institution muss auch die externe Kommunikation sukzessive ausgebaut werden und dabei mehr Informationen zu den Tätigkeiten der Hochschule enthalten.

ACQUIN hält eine Frist von zwei Jahren für die Erfüllung der Auflagen für angemessen.

ACQUIN schlägt vor, die Auflagenüberprüfung mit einer «Sur-Dossier»-Prüfung mit zwei Mitgliedern der Gutachtergruppe durchzuführen.



# **Teil C Bericht der Gutachtergruppe**

13. April 2022



#### Inhalt

1	Das Hochschulinstitut Schaffhausen	3
2	Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren	5
3	Das Qualitätssicherungssystem des Hochschulinstituts Schaffhausen	5
4	Analyse der Übereinstimmung der Hochschule mit den Qualitätsstandards	7
5	Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems	. 52
6	Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems	. 56
7	Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe	. 56



#### 1 Das Hochschulinstitut Schaffhausen

Das Hochschulinstitut Schaffhausen (HSSH), eine Institution in privater Trägerschaft, entstand aus einer Initiative der Wirtschaftsförderung Schaffhausen und wurde im Jahr 2016 als *Hochschule Schaffhausen* im Herzen der Stadt gegründet. Der Kanton Schaffhausen hatte dabei das Ziel, eine tertiäre Bildungseinrichtung anzusiedeln, um die Entwicklung der lokalen Wirtschaft sowie der Vereine und *non-governmental organisations* (NGOs) durch Qualifizierungsmöglichkeiten für ihre jeweilige Belegschaft zu unterstützen und das Potential an zukünftigen qualifizierten Mitarbeitenden zu steigern. Um die Gründung einer universitären Bildungseinrichtung zu realisieren, sprach der Kanton daher die Gründer der *Privatuniversität Schloss Seeburg* (Österreich) an. Die Privatuniversität war rund 10 Jahre zuvor eingerichtet worden und hatte sich bereits in der österreichischen Hochschullandschaft etabliert. Nach Gesprächen mit Vertreterinnen und Vertretern des Kantons sowie der Schaffhauser Wirtschaft, einer Marktstudie des Schweizer Hochschulmarktes sowie der Besichtigung möglicher Standorte entschloss man sich, gemeinsam eine universitäre Bildungseinrichtung in Schaffhausen aufzubauen.

Ausgehend von der ersten Anfrage durch den Kanton Schaffhausen hat die daraufhin gegründete Institution inzwischen einen mehrjährigen strukturellen und strategischen Prozess durchlaufen, an dessen Ende das heutige *Hochschulinstitut Schaffhausen* steht.

Das Hochschulinstitut Schaffhausen nimmt dementsprechend universitäre Aufgaben einer tertiären Einrichtung in Lehre und Forschung wahr. Es fokussiert sich aktuell konsequent auf den Fachbereich Betriebswirtschaftslehre nach der Schweizer Fächersystematik und bietet Bachelor-, Master- und Doktoratsprogramme an: Das derzeitige Portfolio umfasst somit die Studienprogramme Betriebswirtschaftslehre (B.Sc./M.Sc.), Sport- und Eventmanagement (B.Sc.) und Wirtschaftspsychologie (B.Sc./M.Sc.) sowie ein strukturiertes Doktoratsprogramm in den Wirtschaftswissenschaften. Die Entscheidung über das Portfolio basiert auf einer eigens unternommenen Markt- und Mitbewerberforschung, deren Ergebnisse mit dem Kanton Schaffhausen und Vertretern der lokalen Wirtschaft diskutiert und mit deren Bedürfnissen abgeglichen wurden. Insbesondere zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des Studienangebots wurde mit dem aktuellen Vize-Rektor eine Person mit entsprechender Vernetzung in der regionalen Wirtschaft gewonnen, die die gemeinsame Entwicklung von (Weiterbildungs-)Programmen mit Unternehmen (bspw. Georg Fischer AG) vorantreibt. Darüber hinaus verfügt das Institut mit dem wissenschaftlichen Beirat über ein Gremium, das die Vernetzung sowohl mit der schweizerischen Scientific Community als auch mit der regionalen Wirtschaft unterstützt. Dieses Gremium soll dabei sukzessive mit schweizerischen Experten erweitert werden.

Alle Studienangebote werden im Blended Learning-Format durchgeführt. Dabei werden die Flexibilität der virtuellen Lehre mit den Vorteilen von geblockten Präsenzveranstaltungen kombiniert: So erfolgt die Lehre grundsätzlich im Blockformat, bei dem die Module seriell absolviert werden. Dadurch können sich die Studierenden jeweils auf ein Modul konzentrieren, was zu einer leichteren Vereinbarkeit des Studiums mit beruflichen, familiären oder gesellschaftlichen Verpflichtungen führt. Alle der angebotenen semi-virtuellen Studienprogramme können stets sowohl in Vollzeit als auch in einem berufsintegrierenden Modell (mit entsprechender Verlängerung der Studiendauer) absolviert werden.



Das Hochschulinstitut bietet im Rahmen der nationalen Systematik ausserdem weiterbildende Studienprogramme an, um Möglichkeiten zum lebenslangen Lernen zu schaffen. Dies sind derzeit die modularen Programme Certificate of Advanced Studies (*Industrie 4.0 CAS*, *Disruptive Technologien CAS* sowie *Deep Tech Innovation CAS* mit jeweils 10 ECTS-Kreditpunkten) und Master of Advanced Studies (*General Management MAS*, *Psychologie in der Wirtschaft & Arbeitswelt MAS*, *Künstliche Intelligenz MAS* sowie *Deep Tech MAS* mit jeweils 60 ECTS-Kreditpunkten). Zudem kann das MBA-Programm *General Management* mit insgesamt 90 ECTS-Kreditpunkten belegt werden.

In der Forschung verfolgt das Hochschulinstitut drei Ansätze: Grundsätzlich hat jedes Mitglied des Lehrkörpers die Möglichkeit, individuelle Schwerpunkte bei der Forschung zu setzen. Darüber hinaus wird die Kollaboration zwischen den einzelnen Mitgliedern des Instituts gezielt gefördert. Zudem besitzt das Institut projektbezogene Kooperationsverträge mit anderen Universitäten und Universitätsinstituten. Die Dissemination der Forschungsergebnisse erfolgt vorrangig in Publikationen mit peer-review Verfahren. Zusätzlich werden die Ergebnisse im Rahmen von Konferenzen präsentiert und diskutiert, und in Form von eigenen wissenschaftlichen Veranstaltungen der interessierten Öffentlichkeit vorgestellt.

Das Hochschulinstitut ist Mitglied verschiedener regionaler und überregionaler Netzwerke (Wirtschaftsvereinigung der Region Schaffhausen (IVS), Industrie- und Technozentrum Schaffhausen (ITS)) und unterhält mehrere internationale Kooperationen (Partnerschaften mit der Normal University China, dem Beijing Institute of Technology in China, der Beijing Sport University, der Webster University (Schweiz), der Thompson Rivers University in Kanada sowie der Quest University in Kanada).

Das Hochschulinstitut verfügt über eine entsprechende Infrastruktur am Standort in der Innenstadt von Schaffhausen, um das semi-virtuelle Studienkonzept umsetzen zu können; darunter auch eine digitale Lernplattform. Für die Präsenzveranstaltungen der universitären Lehre stehen zwei voll ausgestattete Seminarräume (je 30 Plätze) für Lehrveranstaltungen zur Verfügung. Ein weiterer Seminarraum (45 Plätze) kann zudem über eine vertragliche Vereinbarung mit dem Kanton Schaffhausen jederzeit genutzt werden. Darüber hinaus kann über die Wirtschaftsförderung des Kantons bei Bedarf zusätzlich auf weitere Räumlichkeiten zugegriffen werden. Bei durchschnittlich zwei Präsenztagen pro Modul können damit pro Seminarraum bis zu 12 Kohorten versorgt werden.

Aktuell sind 22 Studierende immatrikuliert. Sie verteilen sich auf die Masterprogramme und das Doktoratsprogramm; dabei stammen die Studierenden momentan zum überwiegenden Teil aus Deutschland, gefolgt von der Schweiz und Österreich. Derzeit wird eine kontinuierlich wachsende Nachfrage von Schweizerinnen und Schweizern nach den Angeboten des HSSH beobachtet.

Zum Zeitpunkt der Berichtslegung sind mit dem Hochschulinstitut 13 Mitarbeitende fest verbunden. Davon sind neun Professoren in Lehre und Forschung sowie der Leitung des Instituts tätig. Vier Mitarbeitende sind im Service bzw. der Verwaltung angestellt. Insgesamt stehen dabei zur Durchführung der Angebote des Instituts über alle Statusgruppen hinweg 7,2 Vollzeitäquivalente (VZÄ) zur Verfügung.



#### 2 Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren

Mit der institutionellen Akkreditierung stellt sich das HSSH zum ersten Mal einer umfassenden externen Begutachtung des eigenen QM-Systems.

Bereits 2016 hatte die damalige *Private Hochschule Schaffhausen* erstmalig ein Gesuch um institutionelle Akkreditierung beim Schweizerischen Akkreditierungsrat eingereicht. Allerdings konnte ein Verfahren erst nach Eröffnung des Hochschulbetriebs initiiert werden. Im Jahr 2018 konnte anschliessend in einem weiteren Anlauf nicht geklärt werden, zu welchem Hochschultypus die Zuordnung erfolgen sollte.

Die jeweils erfolgten externen Rückmeldungen wurden daher zum Anlass genommen, eine entsprechende Neupositionierung vorzunehmen.

#### 3 Das Qualitätssicherungssystem des Hochschulinstituts Schaffhausen

Die Satzung des Hochschulinstituts Schaffhausen beinhaltet die Einrichtung eines Qualitätssicherungssystems für die Bereiche von Lehre, Forschung und Service, das die zentralen Elemente, Funktionen und Tätigkeiten im Qualitätssicherungssystem regelt, um die Überprüfung, Sicherung und Verbesserung der Qualität in diesen Bereichen zu institutionalisieren.

Nach eigenen Angaben begreift die Leitung des Hochschulinstituts den Bereich Qualitätsmanagement in diesem Zusammenhang als originäre Leitungsaufgabe, die zwar einer strategischen Steuerung bedarf, sich aber zugleich keinesfalls «top down» bezüglich ihrer Qualitätsstandards und -verfahren verordnen lässt. Qualitätsmessung und -kontrolle sollen dementsprechend dezidiert als Instrumente für eine kontinuierliche Entwicklung verstanden werden und nicht ausschliesslich als Kontrolle der Einhaltung definierter Qualitätsstandards.

Daher wurde unter Einbindung sämtlicher Angehörigen des Hochschulinstituts eine entsprechende Qualitätssicherungsstrategie entwickelt und verbindlich formuliert. Diese gibt den bindenden Rahmen für sämtliche Aktivitäten im Qualitätsmanagement vor. Im Rahmen des Qualitätssicherungssystems, welches im Qualitätsmanagement-Handbuch beschrieben ist, wurden alle Aufgaben, Rollen, Prozesse und Instrumente für die Umsetzung dieser Strategie definiert.

Ausgangspunkt ist dabei die Etablierung eines ganzheitlichen Qualitätssicherungssystems für Lehre, Forschung und Service, das zugleich integrierender Bestandteil der Gesamtstrategie ist. Es soll zudem die Besonderheiten und Positionierung als universitäres Institut entsprechend berücksichtigen. Ziel ist es, mittels Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung die Qualität der Tätigkeiten des Instituts sicherzustellen und kontinuierlich zu verbessern. Ebenso soll die (Weiter-)Entwicklung der internen Qualitätskultur gefördert werden. Das Qualitätssicherungssystem umfasst dementsprechend die Bereiche Governance, Lehre, Forschung, Dienstleistungen, Ressourcen und Infrastrukturen, interne und externe Kommunikation sowie Qualitätssicherung. An der Qualitätssicherung und der Entwicklung der Qualität sind alle repräsentativen Gruppen des Hochschulinstituts Schaffhausen beteiligt: Studierende, Professorenschaft, administratives Personal sowie wissenschaftlicher Beirat.

In definierten Prozessen und Kreisläufen finden dabei verschiedene Qualitätssicherungsinstrumente Anwendung. Dazu gehört beispielsweise die studentische Evaluierung der Lehre und des



Service. Ergänzt wird diese Erhebung durch direkt geführte Gespräche der Verantwortlichen für die Lehre mit den Studierenden. So werden die Daten mehrdimensional sowohl qualitativ als auch quantitativ erhoben. Die Qualität der Leistungen der Verwaltung werden von der studentischen Evaluation des Service erfasst. Diese Erhebung wird einmal pro Semester von der Stabsstellte Qualitätsmanagement organisiert und parallel zur Evaluation der Lehre durchgeführt. Dienstleistungen werden jeweils im Einzelfall im Gespräch mit den beteiligten Auftraggebern oder externen Partnern qualitativ evaluiert. Die Evaluation der Forschung erfolgt aufgrund der weitgehenden Selbstbestimmung der Forschenden in einem mehrstufigen, überwiegend gualitativen Verfahren. Der Schwerpunkt liegt bei der Evaluation der Forschung eindeutig auf der Qualitätsentwicklung. Kernelement ist dabei das jährliche Mitarbeitendengespräch, in dessen Rahmen eine Bewertung der Forschungsleistung des abgelaufenen akademischen Jahres durch die Mitarbeitenden und die Vorgesetzten vorgenommen wird und anschliessend über mögliche Verbesserungen gesprochen wird. Zudem erstellt beispielsweise die Stabsstelle Qualitätsmanagement am Ende jedes akademischen Jahres eine Publikationsstatistik, bei der alle gerankten Publikationen der Mitarbeitenden des Hochschulinstituts ausgewertet werden. Die Bewertung der Ergebnisse erfolgt im Vergleich zum Vorjahr und im Vergleich mit anderen hochschulischen Einrichtungen.

Die Gesamtverantwortung für die Qualitätssicherung trägt dabei das Rektorat. Innerhalb des Rektorates verantwortet die Rektorin/der Rektor die Qualität in allen akademischen Belangen, die Vize-Rektorin/der Vize-Rektor die Qualität in der Weiterbildung und die Verwaltungsleiterin/der Verwaltungsleiter die Service-Bereiche. Dazu schafft das Rektorat die notwendigen zentralen Rahmenbedingungen, stellt die zu nutzenden Hilfsmittel und personelle Unterstützung zur Verfügung und ermöglicht die Umsetzung von Massnahmen zur Sicherung und Verbesserung der Qualität. Zusätzlich liefert es den inhaltlichen und perspektivischen Überbau durch die Erstellung eines allgemein gültigen Leitbildes und die Festlegung strategischer Ziele. Unterstützt wird es dabei durch die Stabstelle Qualitätsmanagement. Die Durchführung dieser Tätigkeiten wird im Rektorat im Bereich der Lehre von der Rektorin/vom Rektor und im Bereich des Service von der Verwaltungsleiterin/vom Verwaltungsleiter verantwortet. Sie tragen dafür Sorge, dass die Grundsätze der Evaluierung und Qualitätssicherung des Hochschulinstituts umgesetzt und eingehalten werden.

Das Rektorat prüft zudem alle hochschulweiten Qualitätssicherungsprozesse (wie beispielsweise die Erstellung der Evaluierungsberichte) und initiiert deren Optimierung. Es verabschiedet die Grundsätze zur Evaluierung und Qualitätssicherung, die internen Standards in Lehre, Forschung und Service, die Kriterien für die Analyse und Evaluierung der Curricula, Lehrveranstaltungen und Studienmaterialien, die Konzeption und Weiterentwicklung von Lehrmaterialien und -veranstaltungen sowie die Konzeption von Studienprogrammen und Weiterbildungsangeboten. Dem Rektorat obliegt ausserdem die Verantwortung für die Initiierung, Durchführung und Einleitung erforderlicher Massnahmen zu Verbesserung. Dabei wertet die Stabsstelle Qualitätsmanagement die Evaluierungen im Bereich der Lehre aus, erstellt einen Evaluierungsbericht und legt diesen dem Rektorat vor. Die Stabsstelle Qualitätsmanagement prüft institutsinterne Qualitätssicherungsprozesse in der Lehre und initiiert auf Anweisung des Rektorats deren Optimierung. Ebenso wertet sie die Evaluierungen im Bereich des Service aus, erstellt einen Evaluierungsbericht und legt diesen der Verwaltungsleitung vor. Sie prüft servicespezifische Qualitätssicherungsprozesse und initiiert auf Anweisung der Verwaltungsleitung deren Optimierung.



#### 4 Analyse der Übereinstimmung der Hochschule mit den Qualitätsstandards

#### 1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie

#### Qualitätsstandard 1.1:

Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs legt ihre Qualitätssicherungsstrategie fest. Diese Strategie enthält die Leitlinien eines internen Qualitätssicherungssystems, das darauf abzielt, die Qualität der Tätigkeiten der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs und deren langfristige Qualitätsentwicklung zu sichern sowie die Entwicklung einer Qualitätskultur zu fördern.

#### Beschreibung und Analyse

Das Hochschulinstitut Schaffhausen hat unter Beteiligung aller Statusgruppen ein umfassendes und gut funktionierendes Qualitätsmanagementsystem für die Bereiche Lehre, Forschung und Service entwickelt und eingerichtet, um die Überprüfung, Sicherstellung und Verbesserung der Qualität in diesen Feldern zu institutionalisieren. Dabei hat sich das Institut jeweils an Best Practice-Beispielen orientiert. Ausgangspunkt des Qualitätssicherungssystems ist die Qualitätssicherungsstrategie: Sie definiert die Gesamtsicht für die Qualitätssicherung des Hochschulinstituts Schaffhausen und stellt die langfristige Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung – wie vom Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz *HFKG* gefordert – in den Mittelpunkt. Diese Qualitätssicherungssystem sind im Qualitätsmanagement-Handbuch des Instituts transparent zusammengefasst und sowohl im Leitbild als auch in der Satzung des Hochschulinstituts angemessen verankert. Im Qualitätsmanagement-Handbuch sind alle Bereiche, alle Prozesse und alle Verantwortlichkeiten des Qualitätsmanagements sowie Führungsmechanismen und Entscheidungsstrukturen ausreichend geregelt. Es enthält eine vollständige und in sich geschlossene und stimmige Sammlung von Regelungen und Verfahren, die der Verwirklichung der Ziele des Hochschulinstituts Schaffhausen gewährleisten.

Die Qualitätssicherungsstrategie möchte gezielt die Implementierung von strategischen Entscheidungen und der Massnahmen, die zur Umsetzung erforderlich sind, unterstützen. Dies soll systematisch durch die laufende Evaluation aller Leistungsbereiche und die konsequente Ableitung von Anpassungsmassnahmen begleitet werden. Diese Vorgehensweise (plan, do, check, act) soll auch für eine kontinuierliche Verbesserung der Aktivitäten des Instituts sorgen und eine kontinuierliche Anpassung an die Entwicklungen in ihrem Umfeld und im Europäischen Hochschulraum gewährleisten. Nach Einschätzung der Gutachtergruppe verfügt das Hochschulinstitut Schaffhausen über eine sehr gute formale Qualitätssicherungsstrategie, bei der alle Regelkreise geschlossen sind, sehr gut ineinandergreifen und zusammenwirken.

Die Bedeutung, die das Hochschulinstitut Schaffhausen der Qualitätsstrategie beimisst, zeigt sich beispielsweise auch darin, dass der Aufwand für das Qualitätssicherungssystem in der gegenwärtigen Entwicklungsphase vergleichsweise hoch ist: In der langfristigen Perspektive entspricht das System jedoch den Entwicklungszielen des Instituts. Dadurch konnten bereits jetzt die Voraussetzungen geschaffen werden, um eine langfristig ausgelegte Qualitätsentwicklung zu gewährleisten und zugleich sicherzustellen, dass zukünftig stets kurzfristig auf Anpassungsbedarf



reagiert werden kann. Die Verankerung des Qualitätsverständnisses im Leitbild des Hochschulinstituts, das partizipative Vorgehen und die kontinuierliche Einbindung aller Statusgruppen sind dabei entsprechende Voraussetzungen, um die bereits erzeugte Qualitätskultur zu halten und weiterzuentwickeln. Das gemeinsame Qualitätsverständnis, die implementierten Instrumente und Prozesse sowie die klar geregelten Verantwortlichkeiten können nach Einschätzung der Gutachtergruppe dabei für einen geschlossenen Qualitätsmanagement-Regelkreis sorgen und unterstützen das Bestreben, qualitativ hochstehende Leistungen in Lehre, Forschung und Service zu erbringen.

Für die Leitung des Hochschulinstituts zeigt sich das Qualitätsmanagement in diesem Zusammenhang als originäre Leitungsaufgabe, die strategischer Steuerung bedarf. Sie ist sich bewusst, dass sich Qualitätsstandards und -verfahren nicht «top down» verordnen lassen. Qualitätsmessung und -kontrolle sollen folglich stets dezidiert als Instrumente für eine kontinuierliche Entwicklung verstanden werden und nicht als reine Überwachung der Einhaltung von definierten Qualitätsstandards. Das Qualitätssicherungssystem wurde und wird im laufenden Betrieb angewandt und kontinuierlich weiterentwickelt.

Nach Einschätzung der Gutachtergruppe umfasst die ausgearbeitete Qualitätsstrategie die notwendigen Kernaspekte eines internen Qualitätssicherungssystems in den Bereichen Lehre, Verwaltung und Forschung. Dabei ist durch die verbindliche Definition der Verantwortlichkeiten sichergestellt, dass die Entwicklung der einzelnen Aspekte in sich und dann auch im Gesamtzusammenhang erfasst und auch analysiert wird. Dies ist insbesondere vor dem aktuellen Entwicklungsstand der Institution positiv hervorzuheben; der in den kommenden Jahren angestrebte Aufwuchs ist damit bereits jetzt im Qualitätssicherungssystem mitgedacht und mitangelegt, so dass sich aus Sicht der Gutachtergruppe für eine erste Akkreditierungsphase diesbezüglich keine strukturellen Einschränkungen ergeben werden.

Zudem ist die transparent definierte Kommunikation gegenüber allen Stakeholdern inklusive der abgeleiteten Massnahmen ein wesentlicher Aspekt, der die (Weiter-)Entwicklung des Systems entlang der inskünftig gewonnenen Erkenntnisse bereits zum gegenwärtigen Zeitpunkt formell vorsieht und so auch eine entsprechende Ableitung und Umsetzung von Erkenntnissen sicherstellt. Die Instrumente der internen Qualitätssicherung sind öffentlich zugänglich und allen Mitarbeitenden und Studierenden bekannt. Die partizipative Ausgestaltung des Systems ist ein wesentlicher Faktor, der das Qualitätsbewusstsein und einen entsprechenden Dialog auf allen Ebenen verankert. So wird der Grundstein zu einer eigentlichen Qualitätskultur von Anfang an gelegt – ganz im Sinne von lernenden Organisationen. Qualitätssicherung wird nicht nur als ein genuines Prüfverfahren, sondern als kontinuierliches Verfahren zur Weiterentwicklung verstanden; ein identifikatorischer und partizipativer Ansatz, den das Gutachtergremium sehr begrüßt. Die einzelnen Akteurinnen und Akteure sind auf unterschiedlichen Ebenen eingebunden und wirken sehr gut zusammen. Dabei weist sich das Qualitätsmanagement durch eine hohe Dialogorientierung und eine überzeugende "Kultur des Gemeinsamen" aus; ein Qualitätsbekenntnis, das auch mit einer hohen und überzeugenden Motivation aller beteiligten Statusgruppen einhergeht. Diese Eindrücke haben sich in der Vor-Ort-Visite in den Gesprächen mit den Anspruchsgruppen der Hochschule sowohl in der Grundhaltung als auch in konkreten Beispielen für die Gutachtergruppe überzeugend manifestiert. Die Gutachtergruppe hat daher insgesamt einen sehr positiven Eindruck vom Qualitätsmanagementsystem erhalten. Das Hochschulinstitut Schaffhausen



besitzt ein gut verankertes Qualitätsmanagementsystem mit erkennbar funktionierenden Qualitätssicherungsinstrumenten und klar definierten Verantwortlichkeiten. Es ist insgesamt als sehr gut durchdacht und organisiert zu bewerten.

#### Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Qualitätsstandard 1.1 als vollständig erfüllt.

#### Oualitätsstandard 1.2:

Das Qualitätssicherungssystem ist in die Strategie der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs integriert und unterstützt auf wirksame Weise deren Entwicklung. Es umfasst Prozesse, mit denen überprüft wird, ob die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs ihren Auftrag erfüllt. Dies erfolgt unter Berücksichtigung ihres Typs und ihrer spezifischen Merkmale.

#### Beschreibung und Analyse

Das Hochschulinstitut Schaffhausen hat vom Träger einen klaren Auftrag erhalten. Es nimmt daher als universitäres Institut entsprechende Aufgaben in Lehre, Forschung und Weiterbildung wahr und möchte somit die Angebote der bestehenden tertiären Bildungseinrichtungen in der Schweiz insbesondere durch innovative Lehrformate, eine fachliche Ergänzung und marktorientierte Weiterbildungsangebote ergänzen. Im Rahmen der strategischen Positionierung hat das Hochschulinstitut Schaffhausen die Qualität von Lehre (insbesondere durch die Fokussierung auf Handlungskompetenz, moderne didaktische Ansätze und ausgezeichnete Lehrende) und Verwaltung (beispielsweise mit der Zielstellung, exzellenten Service und individuelle Betreuung zu bieten) als Differenzierungsmerkmale identifiziert und strebt an, diese Eigenschaften weiter auszubauen. Qualitätsentwicklung und -sicherung sind somit erkennbar in die Gesamtstrategie des Hochschulinstituts integriert und dementsprechend sowohl im Leitbild als auch der Satzung des Instituts verankert. Die Kernpunkte des Leitbildes bilden sich klar in den Studienangeboten des Hochschulinstitut Schaffhausen ab. Die interne Überprüfung der Studienprogramme bezieht die aus dem Leitbild abgeleiteten Ziele erkennbar ein.

Darüber hinaus zeigt sich das Streben nach Qualität auch in der Organisationskultur bereits heute gelebte Praxis: Die Überprüfung der relevanter Qualitätskriterien erfolgt durchgängig mit großer Sorgfalt. Alle Informationen werden umfänglich zusammengestellt, reflektiert und anhand der relevanten Kriterien bewertet. Die implementierten Kontrollmechanismen ermöglichen es dem Institut dabei, die Zielerreichung kontinuierlich zu überprüfen sowie die Trägerschaft regelmässig über die Qualitätsentwicklung zu informieren und über die Zielerreichung zu berichten. Dies erfolgt insbesondere durch turnusmässige Meetings (jährliche Strategieklausur und Quartalmeetings). Zusätzlich berichtet das Hochschulinstitut Schaffhausen semesterweise im Rahmen der Leistungsvereinbarung mit dem Kanton Schaffhausen über die Projektfortschritte und die Erfüllung des Auftrags. Im Qualitätssicherungssystem des Instituts wurden daher alle relevanten Prozesse definiert und mit Verantwortlichkeiten versehen. Durch diese Prozessdefinitionen ist auch das Vorgehen für Erhebungen, Auswertungen und Ableitungen bei den Evaluierungen von Lehre und Verwaltung geregelt. Dadurch kann regelmässig und feinmaschig überprüft werden, ob das Hochschulinstitut seinen Auftrag erfüllt.



Bei der Ausgestaltung des Qualitätsmanagementsystems wurden sowohl der Typ (universitäres Institut und die daraus resultierende aktuelle und geplante Grösse der Institution) als auch seine spezifischen Merkmale (Monodisziplinarität, Zulassung mit gymnasialer Matura usw.) berücksichtigt. Ebenso wurden die Qualitätssicherungsinstrumente auf das spezifische didaktische Format der semi-virtuellen Lehre zugeschnitten. Alle Studiengänge verfolgen zudem eigene Qualifikationsziele, welche dem Leitbild und der strategischen Planung des Hochschulinstituts entsprechen.

Das Streben nach hoher Qualität und umfassender Leistungsfähigkeit des Qualitätsmanagements ist nach Einschätzung der Gutachtergruppe ein zentraler Bestandteil des Leitbilds und der Strategie des Instituts. Die strategische Ausrichtung des Instituts wird in entsprechenden Leitplanken im Bereich der Qualität reflektiert und gespiegelt. Von der strategischen Verankerung in der Vereinbarung mit dem Kanton Schaffhausen über die reflektierte Berücksichtigung der Spezifika des gewählten Hochschultyps bis hin zu den konkretisierenden Prozessen ist eine ausgewogene und zielführende Einbettung der Qualität als zentrales strategisches Element klar erkennbar.

Dabei wird neben der Qualität als Begriff auch die Qualitätssicherung und -entwicklung im Sinne einer lernenden Organisation präzisiert und operationalisiert. Basierend auf einem klaren Bekenntnis zur Qualität, wie es beispielsweise im ersten Abschnitt des Leitbilds formuliert wird, konkretisiert das Hochschulinstitut im vorgelegten Qualitätsmanagement-Handbuch das Vorgehen prozessual in den drei Kernbereichen Lehre, Forschung und Dienstleistungen. Zudem ist die Lernplattform als Kommunikationskanal explizit vorgesehen respektive im Einsatz, so dass die Auswertungen und die Massnahmen auch effektiv für alle Anspruchsgruppen transparent verfolgt werden können. So ist es beispielsweise lobenswert, dass die gleiche Präsentation für die Lehrenden und Lernenden vorgesehen ist.

Im Bereich der Forschung ist der coachingorientierte Ansatz Teil einer entwicklungsorientierten Ausrichtung – in jährlichen Gesprächen wird die Forschungsleistung und -planung für das kommende Jahr persönlich reflektiert und auf das Leistungsversprechen der Hochschule abgestimmt. So wird sichergestellt, dass der Leistungsauftrag aktiv reflektiert und auch gemessen wird – und die Forschung auf die Schwerpunkte der Hochschule ausgerichtet wird. Dies fördert die Kongruenz von strategischer Ausrichtung und thematischer Positionierung und stärkt so auch die externe Qualitätswahrnehmung der Hochschule. Die hochschulinternen Strukturen unterstützen und fördern die Forschungstätigkeit und die damit verbundenen Aktivitäten daher in geeigneter Weise.

Zugleich ist der Kanton Schaffhausen auf strategischer Ebene in diesen Dialog eingebunden, womit u. a. auch eine mit dem Kanton abgestimmte stufenweise Aussenkommunikation sichergestellt wird. Dieser externe wie impulsgebende Blick wird von der Gutachtergruppe besonders positiv hervorgehoben.

Im Bereich der Verwaltung wird die Service-Evaluation einmal pro Semester durchgeführt. Die Gutachtergruppe konnte sich durch den konkreten Einblick via die Lernplattform sowie dem Intranet von der Zweckmässigkeit der Operationalisierung überzeugen. Auch konnten die Ablagestrukturen und eine Prozessübersicht als konsequente Umsetzungsebenen transparent eingesehen werden – der «Follow through»-Ansatz ist damit gelebte Wirklichkeit.



Das Institut verfügt über ein ganzheitliches und geschlossenes Qualitätssicherungssystem, mit dem die eigenen Ziele erreicht werden können und dementsprechend für die angestrebte Qualität in Lehre, Forschung und Dienstleistung sorgen können

# Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt Qualitätsstandard 1.2 als vollständig erfüllt.

#### Oualitätsstandard 1.3:

Für die Entwicklung des Qualitätssicherungssystems und dessen Umsetzung werden auf allen Ebenen alle repräsentativen Gruppen der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs einbezogen, insbesondere die Studierenden, der Mittelbau, der Lehrkörper und das Verwaltungspersonal. Die Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung sind transparent und klar zugewiesen.

## Beschreibung und Analyse

Das Qualitätssicherungssystem des Hochschulinstituts Schaffhausen wurde unter Beteiligung aller Statusgruppen entwickelt, um sicherzustellen, dass ein vertieftes, gemeinsames Verständnis und ein Höchstmass an Identifikation erreicht werden kann. Dem liegt der Gedanke zugrunde, dass ein Qualitätssicherungssystem nur dann in der Lage ist, seine Wirkung vollständig zu entfalten, wenn alle Beteiligten die Qualitätsorientierung verinnerlicht haben und mit den Instrumenten und Prozessen vertraut sind. Aus diesem Grund wurde das Qualitätsmanagementsystem in einem partizipativen Verfahren entwickelt und unter aktiver Beteiligung aller Statusgruppen implementiert. Angelehnt an Best Practice-Lösungen wurde dabei das eigene Qualitätssicherungssystem des Hochschulinstituts in mehreren Workshops schrittweise erarbeitet und nach den Bedürfnissen ausgestaltet, die sich aus dem grundlegenden Auftrag des Instituts und seinen langfristigen Zielsetzungen ergeben.

Um sicherzustellen, dass die Erwartungen der verschiedenen Stakeholder berücksichtigt werden, waren an den Workshops und Besprechungen zu jeder Zeit Vertretungen der Studierenden, der Lehrenden und den Mitarbeitenden der Verwaltung beteiligt. Der Prozess wurde vom Rektor moderiert. In mehreren Runden wurde das Qualitätssicherungssystem weiter ausgestaltet. Im Rahmen der Neu-Positionierung als universitäres Institut wurde das Qualitätssicherungssystem vom Senat, in dem alle Statusgruppen beteiligt sind, zudem erneut beraten, entsprechend modifiziert und gemeinsam mit der Qualitätssicherungsstrategie verabschiedet. Das Qualitätssicherungssystem ist im Qualitätsmanagement-Handbuch dokumentiert und bildet somit die Grundlage für die Umsetzung. Die Ziele, Instrumente, Prozesse, Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind dort für alle Beteiligten geregelt.

Auch bei der Umsetzung des Systems sind wiederum alle repräsentativen Gruppen des Instituts entsprechend beteiligt. Das Thema Qualität steht dabei standardmässig auf der Agenda von Sitzungen der verschiedenen Statusgruppen. So befassen sich beispielsweise alle hauptamtlichen Lehrenden im Rahmen der monatlich terminierten Dozierenden-Meetings mit Qualitätsfragen in Bezug auf Lehre und Forschung. Ebenfalls im Rahmen von regelmässigen Sitzungen beschäftigen sich die Mitarbeitenden der Verwaltung mit qualitätsbezogenen Fragestellungen zu ihren



Aufgabengebieten. Wichtige und strategische Fragestellungen zu Qualitätsthemen werden in den Sitzungen des Rektorats besprochen.

Besonderer Wert wird auf die Einbindung der Studierenden gelegt. Auf der strategischen Ebene erfolgt dies durch die studentische Vertretung im Senat. Daneben gehört die studentische Evaluation von Lehre und Verwaltung zu den zentralen Instrumenten der internen Qualitätssicherung. Die Evaluation der Studierenden wird regelmässig in quantitativer und qualitativer Form erhoben, ausgewertet und von den zuständigen Stellen erörtert. Die abgeleiteten Konsequenzen werden den Studierenden anschliessend über unterschiedliche Kanäle zurückgemeldet – beispielsweise auch im Semestergespräch, bei dem die Möglichkeit besteht, die abgeleiteten Massnahmen ausführlich zu diskutieren. Neben den internen Statusgruppen wird zudem externe Expertise für die Entwicklung des Instituts eingebunden. Dies geschieht insbesondere auch durch die Stellungnahme des wissenschaftlichen Beirats zur Entwicklungsplanung des Hochschulinstituts. Qualitätsmessung und -entwicklung werden am Hochschulinstitut Schaffhausen dabei immer als Instrumente für eine kontinuierliche Entwicklung der Qualität von Lehre, Forschung und Verwaltung verstanden. Auf dieser Grundlage soll ermöglicht werden, dass die Beteiligten die Ergebnisse der Evaluationen als Möglichkeiten für Verbesserungen sehen, um diese konstruktiv zu nutzen anstatt sie als unliebsame Kritik zu erleben.

Die Organisation der Einbindung aller Anspruchsgruppen – inklusive der Verantwortlichkeiten der Verantwortungsträger und -gremien – ist damit nach Einschätzung der Gutachtergruppe transparent ausgeführt. In verschiedenen Satzungen, dem Qualitätsmanagement-Handbuch sowie den einzelnen, klar strukturierten und visualisierten Prozessen sind alle Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar, transparent und nachvollziehbar geregelt. Die Gutachtergruppe konnte diese sowohl vor als auch während beider Visiten intensiv begutachten und zusätzlich in den geführten Gesprächen überprüfen, inwieweit diese Regelungen bekannt und umgesetzt werden. Dabei konnte sich das Gutachtergremium davon überzeugen, dass sämtliche relevanten Unterlagen für Studierende und Lehrende auf der Lernplattform in gut auffindbaren Bereichen vorliegen; die einschlägigen Dokumente für weitere Mitarbeitenden werden über ein eigenes, MS-Teams-basiertes Intranet geteilt. Die Vermittlung der darin enthaltenen Regelungen und Vorgaben geschieht nachvollziehbar im Rahmen des Onboardings sowohl für Studierende als auch für Mitarbeitende.

Es wurde dabei in den geführten Gesprächen ebenfalls deutlich, dass die Lernenden die Prozesse der Evaluation genau kennen und auch zur Teilnahme an den Auswertungen ermutigt werden. Sie schätzen den transparenten und unkomplizierten Einblick via Lernplattform – notabene in die Resultate und abgeleitete Massnahmen. Dem Gutachtergremium wurde dies bei der Vor-Ort-Visite von der Gruppe der Studierenden nachvollziehbar dargelegt.

Darüber hinaus wurde auch von den Lehrenden aufgezeigt, dass die direkte und transparente Kommunikation der Unterrichtsbewertungen von allen Seiten geschätzt wird, und dass der Typus der/des Lehrenden an dieser Einrichtung die Qualitätsentwicklung als Bestandteil der eigenen Aufgabe versteht – was u. a. auch durch den Einführungs- bzw. Onboardingprozess unterstützt wird, der dieses Thema ebenfalls aufnimmt.

In Bezug auf die Verwaltung wird die Qualität zudem nicht nur im Rahmen der halbjährigen Befragungen geprüft, sondern auch in wöchentlichen operationellen Meetings konkret gemeinsam thematisiert. Neben der klar definierten formellen Verankerung der Qualitätsentwicklung via



Gremien und Verantwortlichkeiten wird der Dialog über Peer Reviews und Qualitätszirkel zusätzlich im Sinne von «Best Practices» gefördert. So wird beispielsweise im Rahmen monatlicher Dozierenden-Meetings stets über Forschung und Lehre gesprochen.

# Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt Qualitätsstandard 1.3 als vollständig erfüllt.

#### Oualitätsstandard 1.4:

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

### Beschreibung und Analyse

Die regelmässige interne und externe Überprüfung der Zweckmässigkeit des Qualitätssicherungssystems ist im Qualitätsmanagementsystem fest verankert. Die externe Evaluation des Qualitätssicherungssystems erfolgt standard- und turnusmässig im Rahmen der institutionellen Akkreditierung durch den Schweizerischen Akkreditierungsrat (bzw. eine von ihm zugelassene Akkreditierungsagentur). Bei diesem Verfahren erhält das Hochschulinstitut einen neutralen Blick von aussen, bei dem regelgemäss besonderer Wert auf die Überprüfung der Wirksamkeit und Effizienz des Qualitätssicherungssystems gelegt wird. Darüber hinaus möchte sich das Hochschulinstitut Schaffhausen zukünftig weiteren externen Zertifizierungen und Begutachtungen, bei denen unter anderem auch das Qualitätssicherungssystem auf den Prüfstand gestellt wird, stellen. Ausserdem strebt das Hochschulinstitut weitere internationale Akkreditierungen der Institution, des Qualitätssicherungssystems und der Studienprogramme an. Dadurch, dass die Akkreditierungs- oder Zertifizierungsverfahren in der Regel zeitlich versetzt stattfinden werden, erhofft sich das Institut, nahezu durchgängig externe Rückmeldungen über sein Qualitätsmanagement und den qualitativen Zustand seiner Tätigkeiten und Dienstleistungen zu erhalten.

Zusätzlich nimmt der wissenschaftliche Beirat des Hochschulinstituts ebenfalls eine externe Perspektive ein: Bei regelmässigen Sitzungen des Hochschulbeirats werden Aspekte des Qualitätssicherungssystems thematisiert und entsprechende Anregungen für Optimierungen des Systems ausgesprochen. Als Mitglied im Qualitätsverbund EOE (*European Open Education*, ein Hochschul-Netzwerk mit Schwerpunkt im deutschsprachigen Raum) hat das Hochschulinstitut Schaffhausen zudem die Möglichkeit, das eigene Qualitätssicherungssystem und dessen konkrete Ausgestaltung mit Experten anderer Hochschulen zu diskutieren und beispielsweise von Best Practice-Beispielen anderer Hochschulen zu profitieren. Beim kollegialen Austausch auf unterschiedlichen Ebenen erhält das Institut auch Rückmeldungen und Anregungen für mögliche Verbesserungen und für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems.

Intern wird das Qualitätssicherungssystem regelmässig im Rahmen der jährlichen Strategieklausuren auf seine Effektivität und Funktionalität überprüft. Strukturell wird in diesem Rahmen auch analysiert, ob die einzelnen Instrumente entsprechend den Vorgaben umgesetzt werden. Die verschiedenen Anregungen werden anschliessend jeweils im Senat diskutiert und auch die Ent-



scheidungen über etwaige Massnahmen getroffen. Das Rektorat und die Stabsstelle Qualitätsmanagement überprüfen im Anschluss die Umsetzung dieser Beschlüsse und passen die betroffenen Unterlagen entsprechend an.

Dass die regelmässige externe Begutachtung im Rahmen der institutionellen (Re-)Akkreditierung durch den Schweizerischen Akkreditierungsrat als feste Vorgabe im QM-Handbuch verankert ist (vgl. Kapitel 2.6), unterstreicht aus Sicht der Gutachtergruppe nachvollziehbar die Intention des HHSH, von Beginn an professionalisierte Strukturen einzurichten, die stets auch die externe Perspektive mit beinhalten. Die vorgebrachte Grundhaltung des HSSH, das eigene System kontinuierlich zu prüfen und weiterzuentwickeln, wird beispielsweise auch daran deutlich, dass sich das Institut derzeit auch in der Vorbereitung für die Schweizerische eduQua-Zertifizierung befindet, die jährliche Zwischenaudits vorsieht.

Die transparenten Prozesse stellen dabei aus Sicht der Gutachtergruppe das "Lernen & Entwickeln von Innen" im Sinne einer entwicklungsorientierten Organisation erkennbar in den Vordergrund. Die formelle Organisation des Qualitätsmanagements via Handbuch, klaren Rollen und Verantwortlichkeiten sowie einem transparenten Kommunikationskanal für Lehr- und Verwaltungsqualität ist hier ebenfalls als sehr hilfreich zu beurteilen.

Wie die Gutachtergruppe feststellen konnte, wird im Bereich der Lehre zudem mit konkreten Abstufungen die Qualität quantitativ beurteilt und in Abhängigkeit von der Schwere der Abweichung an Massnahmen gebunden – dieses dynamische Element sichert den konkreten Entwicklungsdialog. In der Forschung steht demgegenüber nicht die quantitative Messung im Vordergrund, sondern die regelmässige dialogische Auseinandersetzung mit den thematischen Forschungszielen der Hochschule und den Aktivitäten der Forschenden. Einzig in Bezug auf die Entwicklungsoptionen für die Mitarbeitenden der Verwaltung darf aufgrund der Startphase der Organisation davon ausgegangen werden, dass hier bei zukünftigem Wachstum auch verstärkt auf die Kompetenzentwicklung geachtet wird – wobei durch die Kooperation im Service-Bereich mit EOE bereits heute entsprechende Austausch- und Entwicklungsdialoge Teil der beruflichen Realität der Mitarbeitenden sind.

Neben diesen formalisierten Prozessen und Verantwortlichkeiten und einer von den Anspruchsgruppen in den Gesprächen wahrnehmbaren Qualitätskultur sind auch beratende Gremien wie der bereits etablierte wissenschaftliche Beirat, so wie ihn § 9 der Satzung vorsieht, und die darüber hinaus geplante Einbindung in internationale Akkreditierungen Elemente, die den heutigen Grad der Granulierung des Qualitätsmanagements nach Ansicht der Gutachtergruppe weiter ausbauen werden.

In den Gesprächen mit den einzelnen Anspruchsgruppen konnte der Gutachtergruppe dabei seitens des Managements des Hochschulinstituts anhand von Beispielen und durch die Art der Ausführungen der Weiterentwicklungs-«Spirit» überzeugend nahegebracht werden. Zugleich konnte durch die Diskussionen mit dem Senat und den Studierenden eine Wahrnehmung eines hohen Masses an Reflexion und Verantwortungsbewusstsein sowie auch Unabhängigkeit als Wahrnehmung vermittelt werden.

Insgesamt erlangte die Gutachtergruppe dabei durch die Kombination von Prozessen, Verantwortungsdefinitionen und konkreten Beispielen in den Gesprächen den Eindruck, dass die Quali-



tät als zentraler Erfolgsfaktor verankert ist und diese im Sinne einer konstanten Weiterentwicklungskultur auch nicht als statisch verstanden wird. Dies wird beispielsweise auch daran deutlich, dass bereits in Rahmen der Selbstbeurteilung für die institutionelle Akkreditierung Verbesserungsmöglichkeiten genutzt und Anregungen in die Prozesse und deren Dokumentation übernommen wurden (vgl. dazu beispielsweise «Aktionsplan für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems»).

# Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt Qualitätsstandard 1.4 als vollständig erfüllt.

#### 2. Bereich: Governance

### Qualitätsstandard 2.1:

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

### Beschreibung und Analyse

Als Institution in privater Trägerschaft agiert das Hochschulinstitut in enger Abstimmung mit dem Kanton, der eine regionale universitäre Bildungseinrichtung etablieren wollte und daher mit einer entsprechenden Leistungsvereinbarung mit dem HSSH die Ziele und Aufgaben ebenso regelt wie die finanzielle Förderung des Instituts. Kerngedanke war dabei, mit einem durch semi-virtueller Lehre gestützten Bildungsangebot entsprechende Anreize zu schaffen, damit ein Studium im Kanton Schaffhausen anderen Studienorten im In- und Ausland vorgezogen wird. Dabei sollen junge, nationale und internationale Fachkräfte gewonnen werden, die nach dem Studienabschluss eine Anstellung im Kanton Schaffhausen anstreben.

Die enge Zusammenarbeit mit dem Kanton Schaffhausen hat insofern eine besondere strategische Bedeutung für das Institut. Neben der Rolle eines Förderers und Vernetzers mit den lokalen und regionalen Partnern besitzt der Kanton damit zugleich eine Rückmeldefunktion über die Wahrnehmung des Instituts am Standort Schaffhausen. Dafür existiert mit dem semesterweise stattfindenden «Schulterblick» ein institutionalisiertes Austauschformat zwischen Kanton und Hochschulinstitut.

Das Hochschulinstitut Schaffhausen möchte seine Organisation und Entscheidungsprozesse unter Berücksichtigung seiner Mission in Lehre, Forschung und Service optimal gestalten. Hierzu gehört nach eigenem Verständnis auch eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisation unter Berücksichtigung des Wachstums, notwendiger interner Änderungen und des politischen, wirtschaftlichen und sozialen Umfelds.

Organe (Rektorat, wissenschaftlicher Beirat und Senat), Mitglieder (alle am HSSH Tätigen sowie die dort immatrikulierten Studierenden) und Gruppen (Professorinnen und Professoren, Studierende sowie sonstige Tätige) des HSSH sind dementsprechend in der Satzung niedergelegt; dabei nimmt das aus Rektor/in, Vize-Rektor/in und Verwaltungsleitung bestehende Rektorat sämtliche Funktionen wahr, für welche die Satzung keine anderen Organe vorsieht. Die Geschäftsführung obliegt dem Verwaltungsrat des Hochschulinstituts. Nach § 10 der Satzung ist der Senat in



relevante akademische Strukturen eingebunden. Weitere Strukturierungsebenen (Departments usw.) sind derzeit nicht vorgesehen und dürften (vor dem Hintergrund der geplanten Aufwuchsgrösse) – zumindest mittelfristig – auch eher eine untergeordnete Rolle spielen.

Bei der (Weiter-)Entwicklung der Organisation wurden und werden die Bedürfnisse der verschiedenen Stakeholder erkennbar berücksichtigt. Der Senat ist dabei das zentrale Entscheidungsgremium. Er beschäftigt sich gemäss § 10 der Satzung des HSSH mit allen Fragen von grundlegender Bedeutung und insbesondere mit den strategischen Fragen des Qualitätsmanagements sowie der Qualitätsstrategie und dem Qualitätskonzept. Als Kollegialorgan vertritt er die Interessen aller Mitglieder des Instituts (Professorenschaft, Studierende und Verwaltungsmitarbeitende). Die Organisation, einzelne Gremien und Rollen sowie die Entscheidungsprozesse sind in der Satzung (§ 4ff.) entsprechend geregelt; sie erzeugt somit – auch in der gegenwärtigen Ausbaustufe des Instituts – die organisatorischen Voraussetzungen für eine funktionsfähige und unabhängige akademische Selbstverwaltung und schafft die strukturellen und prozessualen Rahmenstrukturen, die erforderlich sind, um den Auftrag des Hochschulinstituts effektiv und effizient zu erfüllen. Sie baut dabei insbesondere auf der Garantie der Freiheit von Forschung und Lehre, transparenten Kommunikations- und ausgewogenen Entscheidungsstrukturen sowie der Mitwirkung aller Statusgruppen innerhalb des Instituts auf.

Im Qualitätsmanagement-Handbuch (insbesondere in Kapitel 2) sind alle Rollen, Prozesse und Steuerungsgrössen ausreichend beschrieben. Zusätzlich sind auch diejenigen Funktionsbereiche angemessen erläutert, die über die in der Satzung definierten zentralen Gremien und Organe des Instituts hinausgehen (wie etwa die Stabstelle QM). Das Handbuch ist für alle Mitarbeitenden verbindlich und regelt zugleich auch, welche Evaluationen zu welchem Zeitpunkt und in welchem Umfang durchgeführt werden, wie bei bestimmten Ergebnissen die einzelnen Gremien und Rollen des Instituts informiert werden und wie diese zu reagieren haben. Grundsätzlich sollen dabei alle Aktivitäten des Instituts evaluiert werden.

Der wissenschaftliche Beirat unterstützt das Rektorat darin, die Entwicklung des Instituts voranzutreiben und die Vernetzung mit weiteren Partnern in Wissenschaft und Wirtschaft zu intensivieren. Dem Rektorat dient er als wichtiger Impulsgeber bei der Qualitätsentwicklung und sorgt aus einer externen Sicht für Rückmeldungen zur Qualität von Forschung und Lehre.

Das Rektorat wiederum ist als Exekutivorgan für die Umsetzung der Qualitätsstrategie verantwortlich und setzt auch das Qualitätsmanagement-Handbuch um. Dabei beteiligt das Rektorat regelmässig alle Statusgruppen. Es ist auch für die Ablauforganisation und die Prozesslandkarte verantwortlich. Dort wird die Erarbeitung neuer Prozesse koordiniert und unterstützt. Die Prozesse werden jeweils in einem Bottom-up Ansatz von den beteiligten Mitarbeitenden entwickelt und im Anschluss vom Rektorat überprüft und freigegeben. Auch die Koordination der Weiterentwicklung der Aufbauorganisation fällt in den Verantwortungsbereich des Rektorats. Es hat die Initiativrolle und stösst entsprechende Massnahmen bzw. Prozesse an.

Alle beschriebenen Prozesse sind aus Sicht der Gutachtergruppe durchgängig übersichtlich, nachvollziehbar und transparent dargestellt, und alle Statusgruppen in deren Optimierung und Weiterentwicklung eingebunden. Dies wird beispielsweise an der Einbindung aller Stakeholder bei der Fortschreibung des Qualitätsmanagement-Handbuchs sichtbar (siehe dazu Kapitel 2.5 des QM-Handbuchs).



Um die eigenen Qualitätssicherungsprozesse kontinuierlich zu verbessern, besteht zudem ein reger Austausch mit anderen Hochschulen. Wie in den mit den Vertreterinnen und Vertretern des Instituts geführten Gesprächen nachvollziehbar erläutert wurde, sollen zukünftig als zusätzliche Ergänzung zur Optimierung der einzelnen Prozesse vermehrt Checklisten zum Einsatz gelangen. In den geführten Gesprächen wurde durch die Ausführungen der Verwaltungsleitung zu den geplanten Checklisten (insbesondere die erleichterte Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden und eine Reduzierung von Fehlerquellen betreffend) erkennbar, dass sich das Institut in einem kontinuierlichen Reflexionsprozess befindet und an einer fortwährenden Anpassung des Qualitätsmanagementsystems arbeitet.

Durch die überschaubare Grösse des Hochschulinstitutes funktioniert die intersektionale Kommunikation des Hochschulinstitutes sehr gut; dies wird nach Ansicht der Gutachtergruppe auch für die mittelfristig angestrebte Einrichtungsgrösse gut funktionieren. Die Organisation, ihre einzelnen Gremien und deren Aufgaben und Rollen sowie die Entscheidungsprozesse sind zugleich in der Satzung umfassend beschrieben. Eine Studierendenvertretung ist satzungsmässig (§ 15 der Satzung) sind im Senat vorhanden und bringen dort auch die jeweiligen Perspektiven und Bedürfnisse ein. Die Wahlen sind transparent und die Unabhängigkeit der Gremien bleibt gewahrt.

## Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt Qualitätsstandard 2.1 als vollständig erfüllt.

#### Qualitätsstandard 2.2:

Das Qualitätssicherungssystem trägt systematisch zur Bereitstellung von relevanten und aktuellen quantitativen und qualitativen Informationen bei, auf die sich die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs stützt, um laufende und strategische Entscheidungen zu treffen.

### Beschreibung und Analyse

Das Hochschulinstitut nutzt das Qualitätsmanagement, um alle Bereiche strategisch auszurichten und die laufenden Aktivitäten sowie die Performance von Lehre, Forschung und Service zu steuern. Um die nötige Informationsgrundlage für die verschiedenen Anspruchsgruppen bereitstellen zu können und ein systematisches Monitoring zu ermöglichen, wurde ein Informationssystem umgesetzt, das bei der Erhebung, Analyse und Nutzung von relevanten Daten auf definierte Kommunikationswege setzt und die Steuerung aller Aktivitäten des Hochschulinstituts auf allen Ebenen für das Rektorat ermöglichen soll. Diese benötigten Daten werden an verschiedenen Stellen erhoben und in zentralen Dokumenten zusammengeführt. Hierzu gehören insbesondere regelmässige Evaluationsberichte über die Qualität in der Lehre, eine Dokumentation der Forschungsleistungen (insbesondere durch eine Veröffentlichungsstatistik), standardisierte Berichte aus der Studierendenverwaltung sowie die Finanzkennzahlen.

Die Finanzdaten werden regelmässig über das externe Rechnungswesen bzw. das Controlling an die Rektorin/den Rektor und die Trägergesellschaft gemeldet. Alle qualitätsbezogenen Erhebungen werden durch die Stabsstelle Qualitätsmanagement organisiert oder koordiniert. Sie wertet



die Ergebnisse zuverlässig aus und stellt den Entscheidenden solide Berichte zur Verfügung. Zusätzlich kann die Stabsstelle mit Sonderanalysen beauftragt werden. Sie wird zu den einschlägigen Geschäften zu den Sitzungen eingeladen. Darüber hinaus berichtet die Stabsstelle Qualitätsmanagement dem Rektorat zweimal jährlich über geplante und laufende Projekte des Qualitätsmanagements.

Für die Kommunikation der gesammelten und verarbeiteten Daten verfügt das Institut über ein eigenes Kommunikationskonzept, das auf den Vorgaben des QM-Handbuchs (vgl. dort Kapitel 3.3) basiert. Die Hochschule hat darin nach Einschätzung der Gutachtergruppe klare Verantwortungen für Sender, Empfänger, und Inhalte ihrer Kommunikation (intern und extern) geregelt.

Steuerungsrelevante Informationen werden im Rahmen von regelmässigen Meetings systematisch diskutiert und bewertet. So fliessen Ergebnisse aus Evaluationen direkt in die Massnahmenplanung der Leistungsbereiche ein. Aufgrund seiner Grösse besitzt das Hochschulinstitut die Möglichkeit, aktuelle Informationen aus dem Qualitätsmanagement für die Entscheidungen der Leistungsbereiche und des Instituts stets auch durch direkte persönliche Kommunikation zu ergänzen.

Die Qualität der Lehre wird regelmässig mithilfe von Studierendenumfragen bewertet, zudem wird die Qualität der Lehrenden systematisch evaluiert und auch die jeweiligen Forschungsleistungen unterliegen einem Monitoring entsprechend den in Kapitel 3 und 5 des QM-Handbuchs formulierten Vorgaben. Alle gewonnenen Daten werden systematisch aufbereitet und den jeweiligen internen Anspruchsgruppen zur Verfügung gestellt. Die Gutachtergruppe konnte dabei in den Gesprächen mit den Vertreterinnen und Vertretern der Hochschule den Eindruck gewinnen, dass diese Informationen von den einzelnen jeweils zuständigen Funktionsstellen des Qualitätsmanagementsystems umfassend berücksichtigt werden und damit eine wesentliche Basis für die Ableitung eventueller Massnahmen darstellen.

So wurde beispielsweise berichtet, dass in einem konkreten Fall auffällige Evaluationsergebnisse zu einer raschen Reaktion (Telefonat mit der dozierenden Person durch den Rektor gemäss Qualitätsmanagement-Handbuch) und zu einer entsprechenden Verbesserung führten. Damit wird deutlich, dass es sich hierbei um ein wesentliches Element des Qualitätsmanagements des Instituts handelt, das zum Schliessen aller Regelkreise beiträgt. Dabei konnte sich die Gutachtergruppe insbesondere in den mit den Studierenden und den Lehrenden geführten Gesprächen davon überzeugen, dass die Befragungen mit der entsprechenden Regelmässigkeit und Sorgfalt durchgeführt werden und im Bedarfsfall eine passende Ableitung von Massnahmen erfolgt, womit sichergestellt wird, dass die jeweiligen Regelkreise geschlossen werden.

Zudem muss der direkte Austausch zwischen den Studierenden und den Lehrenden dabei nach Einschätzung des Gutachtergremiums an dieser Stelle gleichermassen als eine Stärke des HSSH hervorgehoben werden. Lehrende reflektieren ein sehr kollegiales Miteinander im Lehrkörper, dessen «Kultur der stets offenen Türen» von den Studierenden ebenso bestätigt wird.

# Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt Qualitätsstandard 2.2 als vollständig erfüllt.



#### Oualitätsstandard 2.3:

Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die repräsentativen Gruppen der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ein angemessenes Mitwirkungsrecht haben und über Rahmenbedingungen verfügen, die ihnen ein unabhängiges Funktionieren ermöglichen.

# Beschreibung und Analyse

Das Hochschulinstitut versteht sich als Einheit von Lernenden und Lehrenden. Zu den Institutsangehörigen zählen neben der Professorenschaft und den Studierenden auch die Mitarbeitenden der Verwaltung. Eine ausgewogene Beteiligung aller Statusgruppen ist dabei Teil des Selbstverständnisses des Hochschulinstituts und daher sowohl im Leitbild als auch in der Satzung verbindlich geregelt.

Für die Mitwirkung sind jeweils verschiedene Rollen und Gremien klar definiert. Für alle relevanten Instanzen (Senat, wissenschaftlicher Beirat und Rektorat) führt das Institut eigene Geschäftsordnungen, wovon sich die Gutachtergruppe bereits vor den Visiten im Rahmen der vorgelegten Unterlagen überzeugen konnte. Ebenso sind die Aufgaben der zentralen Akteure in Satzung und Qualitätsmanagement-Handbuch geregelt. Der Senat ist dabei das wesentliche Organ der akademischen Selbstverwaltung. Die Satzung des Instituts sieht dementsprechend in § 10 der Satzung vor, dass im Senat alle Statusgruppen vertreten sind, um auch auf dieser Ebene Entscheidungen von grundsätzlicher Bedeutung vorzubereiten und zu beschliessen. Als gewähltes Organ vertritt es demokratisch legitimiert die Interessen aller Hochschulangehörigen. Die Satzung regelt auch, wie die Wahl der Vertreterinnen und Vertreter erfolgt. Der Senat agiert als eigenständiges und unabhängiges Gremium der akademischen Selbstverwaltung und ist berechtigt, sich selbst zu organisieren und jederzeit Sitzungen einzuberufen und Beschlüsse zu fassen. Darüber nehmen alle Statusgruppen aktiv Einfluss auf alle Fragen des Qualitätsmanagements, haben die Möglichkeit, Ideen für die strukturelle Entwicklung des Instituts einzubringen, Einfluss auf die Entwicklung von Forschung, Lehre und Verwaltung zu nehmen und insbesondere bei der Besetzung der Rektorin/des Rektors mitzuwirken. Der Senat besitzt damit eine zentrale Rolle in der Berufung neuer Professuren (vgl. «Berufungsverfahren» in § 12 der Satzung) und nimmt auf die Personal- und Kulturentwicklung am Institut nachhaltigen Einfluss.

Das Institut lädt alle Mitarbeitenden aktiv dazu ein, sich in die Selbstverwaltung einzubringen, und stellt sie für die Zeiten der Wahrnehmung dieser Aufgaben auch frei. Des Weiteren unterstützt es die Arbeit des Senats durch die Bereitstellung der erforderlichen technischen und finanziellen Ressourcen (wie beispielsweise Nutzung dienstlicher Software und E-Mail-Accounts).

Von besonderer Bedeutung ist die Studierendenvertretung (vgl. § 15 der Satzung) des Instituts. Ihre Rechte und Aufgaben sind ebenfalls in der Satzung geregelt. Darüber hinaus ist ihre Mitwirkung beim Qualitätsmanagement im Qualitätsmanagement-Handbuch explizit beschrieben (vgl. dort Kapitel 2.5). Sie vertritt die Interessen der Studierendenschaft insbesondere im Senat. Sie kommuniziert direkt mit den Leitungen der organisatorischen Einheiten des Instituts und wird



seitens des Rektorats und der Stabsstelle Qualitätsmanagement direkt in das Qualitätsmanagement einbezogen. Um diesen Austausch sicherzustellen, treffen sich Vertretungen des Rektorats turnusmässig mit der Studierendenvertretung mindestens einmal pro Semester zum persönlichen und direkten Gespräch; dies wurde im Rahmen der geführten Gespräche von den Studierendenvertretungen auch bestätigt. Zusätzlich werden die Studierenden aufgefordert, eine Gruppensprecherin/einen Gruppensprecher pro Gruppe zu wählen, um auch den Austausch auf Studiengangsebene möglichst effektiv zu gestalten. Dadurch haben die Studierenden noch einen weiteren direkten Zugang zu allen Personen, die im Rahmen des Qualitätsmanagements tätig sind. Die Gruppensprecherinnen/Gruppensprecher werden nach jedem Modul von der Studierendenverwaltung kontaktiert, um neben der schriftlichen Evaluation auch ein mündliches Feedback einzuholen. Nach Ansicht der Gutachtergruppe wurde dabei in den im Rahmen der Visite geführten Gespräche überzeugend dargestellt, dass dieses Vorgehen von allen Beteiligten entsprechend wahrgenommen wird.

Als Bindeglied zwischen Institutsverwaltung und Studiengruppe leisten sie einen wertvollen Beitrag für ein gutes, gegenseitiges Verständnis und helfen, Probleme frühzeitig zu erkennen und zeitnah Lösungen umzusetzen. Auch in diesem Fall können die Grösse des Instituts und der Studierendengruppen den Vorteil der direkten Kommunikation bieten. Zudem sind alle Dozierenden angehalten, nach jeder Veranstaltung ein kurzes Feedback einzuholen, um individuell auf jede Gruppe optimal eingehen zu können. Alle Mitarbeitenden des Instituts sind Mitglied in einem oder mehreren Teams, die sich regelmässig zu Beratungs- und Entscheidungssitzungen treffen. Dabei sind Qualitätsfragen definierte Besprechungspunkte. Daraus ergibt sich ein intensiver Dialog, durch den sich die Mitarbeitenden direkt einbringen können. Das Intranet bietet den Mitarbeitenden dabei die Möglichkeit, sich untereinander in verschiedenen Konstellationen vertraulich auszutauschen oder sich mit ihren Gedanken und Ideen direkt an das Rektorat oder den Senat zu wenden.

Die Mitarbeitenden können sich via Intranet oder auch im persönlichen Austausch in sämtliche Belange miteinbringen. Alle repräsentativen Gruppen des Hochschulinstituts besitzen dabei die Möglichkeit, über die in der Satzung niedergelegten Beteiligungsrechte an der Entwicklung des Instituts mitzuwirken. Auch die Studierenden können somit einen direkten Einfluss auf die Gestaltung der Lehre ausüben, da sie direkt im Senat vertreten sind und mit den Lehrpersonen einen direkten Austausch pflegen. Auch hier gilt die überschaubare Grösse des Hochschulinstitutes wiederum als Vorteil bei der studentischen Partizipation. Der direkte Austausch soll nach Aussagen des Hochschulinstitutes weiterhin fortgeführt werden, auch wenn geplant, ist, dass die Studierendenanzahl in absehbarer Zukunft zunimmt: Dies wurde nach Ansicht der Gutachtergruppe glaubhaft dargestellt, so dass sich für die Gutachtergruppe diesbezüglich – auch vor dem Hintergrund der bereits etablierten Strukturen – keinerlei Zweifel an der Absicht ergeben; allerdings stellt sich die berechtigte Frage, inwieweit die aktuell gut etablierten Strukturen in diesem spezifischen Bereich auch bei einem entsprechenden Aufwuchs der Institution mitwachsen werden. Daher ist es aus Sicht der der Gutachtergruppe dringend erforderlich, den Austausch mit der Studierendenschaft auch vertraglich zu fixieren, um so die konkrete Zusammenarbeit und auch die Grundlagen für die studentische Partizipation detaillierter zu regeln. Insbesondere sollten dabei Aspekte wie regelmässige Treffen mit der Hochschulleitung, Ablauf von Wahlen, Bereitstellung von Infrastruktur usw. näher beschrieben werden.



Es ist dabei aus Sicht der Gutachtergruppe überaus erfreulich (und zugleich weiteres Indiz für den erkennbar hohen Gestaltungswillen des Instituts), dass – nachdem die Gutachtergruppe im Rahmen der Vor-Ort-Visite ihre diesbezügliche Einschätzung mit dem Hochschulinstitut diskutiert hatte – von diesem bereits erste Impulse zur Umsetzung dieser Empfehlung erfolgt sind, die dementsprechend bereits im Zuge der Berichtslegung dieses Gutachtens erwähnt werden können: So wurden bereits feste Termine mit der Institutsleitung und dem Verband der Schweizer Studierendenschaften vereinbart, um eine entsprechende Zusammenarbeit diskutieren zu können. Zudem soll der Verband zukünftig dabei unterstützen, die studentische Partizipation weiter zu fördern und detaillierter zu verankern.

### Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt Qualitätsstandard 2.3 als teilweise erfüllt, da die Zusammenarbeit mit den Studierenden nicht detailliert geregelt ist.

Auflage: Die Zusammenarbeit mit den Studierenden muss detaillierter geregelt werden (beispielsweise in Form einer Zusammenarbeitsvereinbarung). Dabei sollten insbesondere Aspekte wie regelmässige Treffen mit der Hochschulleitung, Ablauf von Wahlen, Bereitstellung von Infrastruktur usw. näher beschrieben werden.

### Qualitätsstandard 2.4:

Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs berücksichtigt, dass die Aufgaben im Einklang mit einer wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltigen Entwicklung erfüllt werden. Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass sich die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs in diesem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt.

### Beschreibung und Analyse

Das Hochschulinstitut Schaffhausen versteht Nachhaltigkeit als zentralen Faktor, der dementsprechend im Leitbild verankert ist (vgl. dazu zweiten Abschnitt «Ethischen Prinzipien verpflichtet.») und somit den Rahmen für das konkrete Handeln für alle Mitarbeitenden des Instituts vorgibt. Basierend auf dem Leitbild ist Nachhaltigkeit somit als eigener Zielbereich innerhalb der strategischen Planung des HSSH verankert. Daraus werden jährliche Zielvereinbarungen für alle Bereiche und alle Mitarbeitenden des HSSH abgeleitet.

Nachhaltigkeit bedeutet im eigenen Anspruch des Hochschulinstituts damit, den Betrieb auf Dauer auszulegen und dabei zugleich dafür zu sorgen, dass alle Mitglieder des Instituts bei der Erfüllung ihrer Aufgaben darauf achten, dass dies im Einklang mit einer wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Entwicklung erfolgt. Wirtschaftliche Nachhaltigkeit bedeutet, dass das Institut vorschauend und ressourcenschonend wirtschaftet und durch die Finanzstrategie und den Business Plan sicherstellt, dass die Tätigkeit des Instituts entsprechend dem Auftrag auf Dauer angelegt und langfristig abgesichert ist, damit es seine Ziele erreichen kann. Durch eine mittelfristige Finanzplanung sollen die Grundlagen geschaffen werden, um kaufmännisch fundierte Entscheidungen zu treffen. Die Kalkulation der Studienprogramme erfolgt bereits in der Konzeptionsphase, und die Preisstrategie wurde sowohl marktgerecht als auch kostenbasiert



festgelegt. Durch eine bewusste Gestaltung des Geschäftsmodells, das im Einklang mit dem didaktischen Modell steht, kann der Ressourceneinsatz (etwa bei Räumen) optimiert werden; aufgrund der Zusammenarbeit in Netzwerken und mit Dienstleistern können Synergien genutzt und qualitative Services angeboten werden, ohne Ressourcen sofort eigenständig aufzubauen (beispielsweise bei der IT).

Das Hochschulinstitut Schaffhausen plant daher ebenso den Aufbau eines soliden eigenen Kapitalstocks. Dazu werden in den kommenden Jahren erwartete Überschüsse in der Träger-AG behalten und solange nicht ausgeschüttet, bis sich das Institut in einem eingeschwungenen Zustand befindet. Nicht zuletzt wird wirtschaftliche Nachhaltigkeit auch im Rahmen der Ausbildung von Führungskräften mit einbezogen. Soziale Nachhaltigkeit schlägt sich im Umgang mit Studierenden, Mitarbeitenden und Partnern nieder. Nachhaltige Führung bedeutet im Verständnis des Instituts, Mitarbeitende entsprechend ihren Stärken und den jeweiligen Möglichkeiten des Instituts einzusetzen, um diesen eine Entwicklung zu ermöglichen, von der das Institut und alle seine Mitglieder langfristig profitieren.

Im Umgang mit Studierenden bedeutet Nachhaltigkeit zudem insbesondere, diesen die Möglichkeit zu geben, neben dem Beruf eine universitäre Aus- oder Weiterbildung zu besuchen, ohne dafür beruflich kürzertreten zu müssen. Nachhaltigkeit bedeutet ferner, Studierende dauerhaft in ihrem Studium, beispielsweise durch Coachingmassnahmen (wie etwa mindestens einem persönlichen Kontakt pro Semester zwischen einer/einem Studierendem und dem Hochschulinstitut), zu begleiten und zum erfolgreichen Abschluss zu führen. Neben der Rolle bei der Erzielung einer sozialen Nachhaltigkeit liefert das semi-virtuelle Studienkonzept auch einen wichtigen Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit. Durch geblockte und leicht reduzierte Präsenzzeiten sowie die Nutzung virtueller Klassenzimmer entfallen häufige An- und Abreisen der Studierenden mit entsprechender Reduktion der CO<sub>2</sub>-Belastung. Das gleiche gilt für die Nutzung einer virtuellen Arbeitsumgebung, die mobiles Arbeiten problemlos ermöglicht. Die Mitarbeitenden können ihre Aufgaben damit erledigen, ohne zwingend durchgängig vor Ort in Schaffhausen sein zu müssen. So werden zudem Reisekosten und Reisezeit gespart. Die Mitarbeitenden sind zugleich dazu angehalten, Präsenzzeiten auf den tatsächlich erforderlichen Umfang zu reduzieren. Auch bei externen Meetings wird auf Digitalisierung gesetzt: Das Hochschulinstitut nutzt dazu die technische Infrastruktur bewusst auch für Beratungsgespräche mit Studierenden oder Meetings mit externen Partnern.

Die vorhandene Ausstattung mit virtuellen Arbeitsumgebungen hat nach eigenen Angaben am Institut zu einer hohen Akzeptanz geführt, so dass nur noch wenige notwendige Dienstreisen stattfinden. Nicht zuletzt wird im Tagesgeschäft durch gezielte Massnahmen auf ökologische Nachhaltigkeit gesetzt. So werden die Mitarbeitenden regelmässig in den Teamrunden dafür sensibilisiert, sich in ihrem persönlichen Aufgabenumfeld nach Möglichkeiten zur Reduzierung der ökologischen Belastung umzusehen. Daraus ergeben sich vielfältige Einzelmassnahmen. So wurden beispielsweise alle Drucker grundsätzlich auf ein zweiseitiges Druckformat eingestellt, und bei Veranstaltungen wird auf Snacks und Kekse verzichtet; stattdessen wird Studierenden und auch Gästen nur unverpacktes Bio-Obst angeboten.

Vor diesem Hintergrund erkennt die Gutachtergruppe bei allen Stakeholdern eine hohe Wertschätzung für nachhaltiges Agieren. Es wurde dabei in den geführten Gesprächen deutlich, dass dieser Aspekt nicht nur im Leitbild des Hochschulinstituts als zentraler Wert des HSSH genannt



wird, sondern Studierenden, Lehrenden, Mitarbeitern und externen Partnern als bedeutender Grundsatz ihres Handelns dient. Dieser strategische Ansatz wird insbesondere durch die Vereinbarung von konkreten Zielen innerhalb der Organisation sowie eine durchgängige Nachverfolgung im Rahmen der Jahresgespräche verwirklicht. Das Hochschulinstitut zeigte dabei verschiedene konkretisierte Beispiele für Nachhaltigkeitsziele. Als Beispiel für den Bereich der Forschung und Lehre wurde z. B. ein Ziel Rektorats vorgestellt, das zur Steigerung des Anteils an Frauen (soziale Nachhaltigkeit) derzeit ein Modell entwickelt, mit dem flexible und individuelle Entwicklungen jenseits tradierter akademischer Karrierepfade ermöglichen soll und damit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen kann.

Das Hochschulinstitut agiert nach Einschätzung der Gutachtergruppe nachhaltig mit seinen finanziellen Mitteln und gewährleistet damit, den Studierenden eine umfassende Bildung zu ermöglichen. Ebenso sind das Bewusstsein für soziale Nachhaltigkeit und der Umgang damit erkennbar ausgeprägt, wie nicht nur im wertschätzenden Umgang mit Studierenden und Mitarbeitenden sichtbar wurde.

Die Gutachtergruppe regt diesbezüglich an, perspektivisch gegebenenfalls noch die Definition der Vereinigten Nationen (nachhaltige Entwicklung im Bereich Ökologie, Soziales und Wirtschaft) stärker in die Gestaltung des Lehrplanes zu integrieren. Das könnte beispielsweise in Form von Modulen bzw. einzelnen Modulinhalten in den entsprechenden Themenbereichen geschehen.

In diesem Zusammenhang wird die Idee des Instituts, einen eigenen Nachhaltigkeitsbericht zu entwickeln, als wichtiges und richtiges Verbesserungspotential seitens der Gutachtergruppe anerkannt. Dieser sollte neben den Jahreszielen konkrete Massnahmen und Erfolge transparent aufzeigen, um eine vertiefte – auch strategische – Auseinandersetzung mit dem Themengebiet ermöglichen zu können.

## Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt Qualitätsstandard 2.4 als grösstenteils erfüllt.

*Empfehlung*: Es sollte ein regelmäßiger Nachhaltigkeitsbericht als standarisiertes Instrument eingesetzt werden, um konkrete Maßnahmen und Ergebnisse aufzuzeigen und auf dieser Grundlage weitere strategische Anpassungen vornehmen zu können.

### Qualitätsstandard 2.5:

Zur Erfüllung ihrer Aufgaben fördert die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs für das Personal und die Studierenden die Chancengleichheit und die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau. Das Qualitäts-sicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass sich die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs in diesem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt.

# Beschreibung und Analyse

Die Gleichstellung aller Geschlechter ist im Leitbild (vgl. dazu zweiten Abschnitt «Ethischen Prinzipien verpflichtet.»), der Satzung (§ 16) sowie im Gleichstellungskonzept des Hochschulinstituts fest verankert; dieses sieht für alle relevanten Bereiche des Instituts entsprechende Regeln und



Abläufe vor. Die Förderung der Chancengleichheit bei Mitarbeitenden und Studierenden und der tatsächlichen Gleichstellung der Hochschulangehörigen in allen Belangen erfolgt am Hochschulinstitut Schaffhausen durch eine Vielzahl von konkreten Massnahmen. Alle wesentlichen Bestandteile der Gleichstellungspolitik sind im Konzept für Chancengleichheit und Gleichstellung zusammengefasst und werden offensiv an alle Mitarbeitenden und Studierenden kommuniziert; dabei ist dieses Konzept sowohl über die Lernplattform als auch das Intranet für alle Institutsangehörigen einsehbar. Es umfasst dabei alle Aspekte der Gleichstellung, Nachteilsausgleichen, sozialer Integration und Achtung von Minderheiten und stellt sicher, dass am Hochschulinstitut generell keine Form von Diskriminierung zugelassen wird – weder nach Religion, sexueller Orientierung, Herkunft, Alter oder Nationalität. Die Rolle der Beauftragten für Chancengleichheit und Gleichstellung, die eine ganzheitliche Perspektive einnimmt und bei allen Fragen der Gleichstellung beteiligt wird, besitzt hier eine entsprechende Bedeutung.

Die Beauftragte für Chancengleichheit und Gleichstellungsoll nicht nur dafür sorgen, dass sich alle Mitglieder des Hochschulinstituts in einem diskriminierungsfreies Umfeld entwickeln können; sie macht aktiv Vorschläge, die dazu beitragen, die Chancengleichheit aller Beteiligten durch die Organisation, die Prozesse und die Rahmenbedingungen innerhalb des Hochschulinstituts so zu gestalten, dass die Chancengleichheit stets gewährleistet und die Gleichstellung von Männern und Frauen gefördert wird. Dazu gehört auch die Sensibilisierung aller Mitglieder des Hochschulinstituts für die Thematik der Chancengleichheit und Gleichstellung. Zudem unterstützt und berät sie die Angehörigen des Hochschulinstituts in Einzelfällen rund um die Fragen zur beruflichen Förderung, zur Beseitigung von Benachteiligung und zur Vereinbarkeit von Familie, Studium und Erwerbstätigkeit. Die Beauftragte für Chancengleichheit und Gleichstellung wird bei allen Massnahmen, die Gleichstellungsfragen betreffen, systematisch mit einbezogen. Insbesondere ist sie bei der Besetzung von Gremien und nach § 4 Abs. 5 der Berufungsordnung auch bei der Berufung von neuen Professuren involviert und kann in diesem Rahmen Stellung zu geplanten Massnahmen nehmen.

## Chancengleichheit für Studierende

Das semi-virtuelle Studienkonzept bietet die Möglichkeit, in allen Lebenslagen ein Studium zu absolvieren, sowohl berufsbegleitend als auch während der Elternzeit. Das Hochschulinstitut Schaffhausen ermöglicht es allen Studierenden, ein Studium sowohl in Vollzeit als auch in Teilzeit sowie alternativ mit individuell angepasstem Veranstaltungsplan bzw. Studienverlaufsplan zu absolvieren.

Das Angebot des Hochschulinstituts Schaffhausen unterstützt soziale Mobilität und Inklusion und ist dabei für Zielgruppen mit besonderen Bedürfnissen entsprechend vorteilhaft wie beispielsweise Studierende mit Kindern, Studierende mit Migrations-Hintergrund, Studierende aus bildungsfernen Schichten sowie Studierende, die besondere Anforderungen in Bezug auf Chancengleichheit und Diskriminierungsfreiheit haben. Das Hochschulinstitut geht dabei auch im Einzelfall gezielt auf die Bedürfnisse der Studierenden ein und ist um individuelle Lösungen bemüht. Das Hochschulinstitut unterstützt Studierende hierbei beispielsweise im Rahmen des Studien-Coachings (vgl. Nr. 11ff. des Konzepts für Chancengleichheit und Gleichstellung) mit einer individuellen Beratung und geht zielgerichtet auf die verschiedenen Bedürfnislagen oder Herausforderungen der Studierenden ein und begleitet sie bis zum erfolgreichen Abschluss. Zudem verpflichtet sich das Hochschulinstitut dazu, aktiv auf den Schutz der Studierenden sowie auf die



Förderung der Chancengleichheit in besonderen Lebenslagen hinzuwirken. So ist zum Beispiel in den Prüfungsordnungen explizit ein Nachteilsausgleich vorgesehen (in § 14 der Allgemeinen Prüfungsordnung). Das semi-virtuelle Studienkonzept schafft durch seine komprimierten Präsenzphasen und die barrierefreie Gestaltung der Lernplattform ideale Voraussetzungen für selbstgesteuertes und autonomes Lernen für alle Studierenden. Bei der Erstellung der Lernplattform wurden gezielt Aspekte berücksichtigt wie beispielswese die Erstellung von Alternativtexten zu verwendeten Bildern und Objekten, die Angabe von Spaltenkopfzeilen in Tabellen, die Verwendung von Formatvorlagen in Dokumenten, kurzen Titel in Überschriften, aussagekräftigen Hyperlinktexten, einfachen und übersichtlichen Tabellenstrukturen sowie die Vermeidung von zu vielen leeren Zellen in Tabellenstrukturen usw.

Aber auch bei den Präsenzphasen sorgt das Hochschulinstitut Schaffhausen dafür, allen Studierenden einen barrierefreien Zugang zum Gebäude zu ermöglichen. Die Studien- und Arbeitsräume des Hochschulinstituts befinden sich in einem öffentlichen Gebäude, in welchem unter anderem auch Behörden ansässig sind. Diese Räumlichkeiten sind durch Aufzüge und entsprechende Beschilderungen auch für Menschen mit körperlichen Einschränkungen gut zugänglich. Ausserdem wurden am Institut auch Weiterbildungsprogramme mit einer kurzen Laufzeit nach dem Schweizer Modell entwickelt. Hierbei steht unter anderem im Fokus, den Studierenden die Vereinbarkeit von Familien- oder Berufsleben und Studium zu ermöglichen. Aktuell sind 42 % der Studierenden weiblich, womit deutlich wird, dass die Geschlechterverteilung unter den Studierenden relativ ausgewogen ist.

## Chancengleichheit für Mitarbeitende

Ein wesentliches Leitprinzip des Hochschulinstituts Schaffhausen ist es, aktiv auf die Chancengleichheit der Mitarbeitenden zu achten. Das Konzept für Chancengleichheit und Gleichstellung fokussiert diesbezüglich beispielsweise Auswahlverfahren, Einstellung und beruflicher Aufstieg, Fortbildung, Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit, Beurlaubung aus familiären Gründen sowie weiteren Situationen, welche in Bezug auf Chancengleichheit, Diskriminierung und Belästigung stehen.

Alle Angehörigen des Hochschulinstituts, insbesondere solche mit Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben, sind dabei verpflichtet, aktiv auf den Schutz aller Hochschulmitglieder vor Diskriminierung, auf die Gleichstellung aller Geschlechter in Studium, Lehre und Verwaltung sowie auf die Förderung der Chancengleichheit von Mitarbeitenden in besonderen Lebenslagen hinzuwirken. Diese Verpflichtung wird als durchgängiges Leitprinzip in allen Aufgabenbereichen des Hochschulinstituts berücksichtigt.

Des Weiteren wird Anträgen von Beschäftigten mit Familienpflichten auf Teilzeitbeschäftigung oder Beurlaubung – auch bei Stellen mit Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben – grundsätzlich entsprochen, soweit nicht zwingende dienstliche Belange entgegenstehen. Derzeit sind 23 % der Mitarbeitenden in Forschung und Lehre weiblich. Diese Quote liegt im Vergleich zu den Schweizer Instituten im Hochschulbereich im Durchschnitt. Das Hochschulinstitut Schaffhausen hat sich da- her das Ziel gesetzt, durch intensive Bemühungen langfristig eine gleichberechtigte Verteilung der Geschlechter im Lehrkörper zu erreichen, etwa durch die besondere Berücksichtigung von Bewerberinnen bei Bewerbungs- und Berufungsverfahren. Dabei wird seitens des Instituts konstatiert, dass sich dies bei der derzeitigen Situation am Arbeitsmarkt und der aktuellen Bewerberlage nicht ohne Weiteres zeitnah umsetzen lässt.



Die Gutachtergruppe gelangt vor diesem Hintergrund zu dem Ergebnis, dass das HSSH über klare schriftliche Vorgaben (vom Leitbild bis zum detaillierten Konzept) verfügt, die einen Rahmen für tatsächliche Chancengleichheit ermöglichen. Die tatsächliche Gleichstellung zwischen allen Geschlechtern am Arbeitsplatz wird, dies wurde in den geführten Gesprächen mit Studierenden, Mitarbeitenden und auch der Institutsleitung erkennbar, mit dem erforderlichen Bemühen angestrebt, indem beispielsweise nach der Elternzeit eine jeweils individuell auf die Person zugeschnittene Rückkehr an den Arbeitsplatz mit flexiblen Arbeitszeitmodellen ermöglicht wird. Zudem strebt das Hochschulinstitut an, sich bei Quoten nicht nur an den Schweizer Durchschnitt zu halten, sondern eine stärkere Ausgewogenheit der Geschlechter anzusprechen; dies wurde als konkretes Ziel formuliert. Insbesondere bei den Lehrkörpern stellt sich das zwar noch als eine Herausforderung dar; allerdings ist dies kein Phänomen, das ausschliesslich für diese Institution gilt. Zudem wurden in den von der Gutachtergruppe geführten Gesprächen die vorhandenen nachhaltigen Bemühungen um eine Verbesserung der Situation deutlich.

Für die Studierenden wurden Ansprechpersonen im Falle einer sexuellen Belästigung benannt. Dabei gibt es unterschiedliche Personen, auf welche die Studierenden zugehen können, was aus Sicht der Gutachtergruppe begrüssenswert ist, da auf diese Weise individuell eine geeignete und vertrauenswürdige Ansprechperson gewählt werden kann.

Ein weiterer elementarer Vorteil ist zudem die Gestaltung des Studienangebotes, das es aufgrund des semi-virtuellen Studienkonzepts erlaubt, sowohl berufsbegleitend als auch mit Betreuungspflichten oder anderen ein Präsenzstudium einschränkenden Umständen zu studieren. Dies erhöht nicht nur die Chancengleichheit, sondern erweist sich in Verbindung mit der Möglichkeit, nicht durchgängig vor Ort in Schaffhausen sein zu müssen, als ein wesentlicher Faktor der Nachhaltigkeit des Hochschulinstituts.

## Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt Qualitätsstandard 2.5 als vollständig erfüllt.

### 3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistungen

## Qualitätsstandard 3.1:

Die Aktivitäten der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs entsprechen ihrem Typ, ihren spezifischen Merkmalen und ihren strategischen Zielen. Sie beziehen sich hauptsächlich auf die Lehre, die Forschung und die Dienstleistungen und werden gemäss dem Prinzip der Freiheit und Unabhängigkeit unter Einhaltung des Mandats der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ausgeübt.

## Beschreibung und Analyse

Die einzelnen konkreten Aktivitäten des Hochschulinstituts Schaffhausen in der Lehre und Forschung sowie bei den Dienstleistungen ergeben sich aus dem (in Form einer Leistungsvereinbarung fixierten) Auftrag des Trägers, seiner Positionierung als universitäres Institut im Bereich der Betriebswirtschaftslehre, seinem Leitbild sowie der strategischen Planung. Alle Aktivitäten orientieren sich dementsprechend an den gesetzlichen Vorschriften, den Vorgaben des Hochschulrates sowie des Schweizerischen Akkreditierungsrates. Auf dieser Grundlage wird am Hochschu-



linstitut Schaffhausen auch die Freiheit der Wissenschaft in Forschung und Lehre der Schweizerischen Bundesverfassung umgesetzt. Diese Grundhaltung wird sowohl im Leitbild (vgl. Abschnitt 6 «Unsere Forschung dient dem gesellschaftlichen Fortschritt»), als auch in der Satzung (vgl. § 3, Abs. 2, «Grundsätze») unterstrichen. Die langfristigen Zielsetzungen («Reason to be» bzw. Mandat), die im Leitbild verankert sind, werden in eine mehrjährige Strategie mit konkreten Zielen und Messgrössen übersetzt. Daraus ergeben sich die einzelnen Jahresziele des Instituts und ein davon abgeleitetes Handlungsprogramm. Die Planung und Steuerung der konkreten Aktivitäten werden dabei entsprechend mit Software unterstützt.

Die Aktivitäten des Hochschulinstitutes Schaffhausen entsprechen nach Einschätzung der Gutachtergruppe den grundsätzlichen Aufgaben eines Hochschulinstituts universitären Charakters gemäss den Vorgaben des Schweizerischen Akkreditierungsrates<sup>1</sup> sowie der Auslegungshilfe des Hochschulrates<sup>2</sup>. Die Differenzierung als universitäres Hochschulinstitut zu anderen Hochschultypen findet dabei beispielsweise sowohl über den Hochschulzugang (entsprechend dem HFKG), als auch über das Programmportfolio (bis hin zum Doktorat), die Gestaltung der Studiengänge (stärker wissenschaftliche Fokussierung) sowie die Qualifizierung der Lehrenden (bis hin zu einer eigenen Habilitierungsordnung am Institut) statt.

#### Lehre

Als universitäres Institut fokussieren die Aktivitäten in der Lehre das Kernthema der Einrichtung, die Betriebswirtschaftslehre. Damit umfasst das derzeitige Portfolio die Studienprogramme Betriebswirtschaftslehre (B.Sc./M.Sc.), Sport- und Eventmanagement (B.Sc.) und Wirtschaftspsychologie (B.Sc./M.Sc.) sowie ein strukturiertes Doktoratsprogramm in den Wirtschaftswissenschaften im Umfang von 180 ECTS-Kreditpunkten. Dazu treten die Weiterbildungsangebote Certificate of Advanced Studies (Industrie 4.0 CAS, Disruptive Technologien CAS sowie Deep Tech Innovation CAS mit jeweils 10 ECTS-Kreditpunkten) und Master of Advanced Studies (General Management MAS, Psychologie in der Wirtschaft & Arbeitswelt MAS, Künstliche Intelligenz MAS sowie Deep Tech MAS mit jeweils 60 ECTS-Kreditpunkten). Zudem kann das MBA-Programm General Management mit insgesamt 90 ECTS-Kreditpunkten belegt werden.

Die Studiengänge entsprechen dem Qualifikationsrahmen für den schweizerischen Hochschulbereich (nqf.ch-HS) sowie dem Europäischen Qualifikationsrahmen, und sind auf den Niveaustufen 6 (Bachelor), 7 (Master) und 8 (Doktorat) verortet. Alle Studienprogramme sind dementsprechend jeweils auf ein Qualifikationsprofil hin ausgerichtet und Studienleistungen werden mit ECTS-Leistungspunkten ausgewiesen, wobei für ein Bachelorprogramm 180 ECTS-Kreditpunkte vergeben werden und für Masterstudiengänge 120 ECTS-Kreditpunkte (bzw. 90 ECTS-Kreditpunkte für ein MBA-Programm). Es werden Bachelor-, Master- und ein Doktoratsabschluss verliehen. Dazu treten verschiedene Weiterbildungsangebote (CAS, MAS) sowie ein MBA.

Durch die engmaschige Überprüfung der Qualität der angebotenen Studienprogramme, die Begutachtung des Studienangebots und diesbezügliche Empfehlungen durch den wissenschaftli-

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> «Die Merkmale der verschiedenen Typen von Hochschulen und anderen Institutionen. Vorschläge zuhanden des Hochschulrats» Genehmigt vom Schweizerischen Akkreditierungsrat am 27. September 2019.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> «Hochschultypologie: Unterscheidung Universitäten und universitäre Institute bzw. Fachhochschulen und Fachhochschulinstitute. Auslegungshilfe des Hochschulrats» Hochschulrat Sitzung vom 27. Februar 2020.



chen Beirat, die Rückmeldungen des Kantons sowie dem Umstand, dass viele hauptamtlich lehrende Professorinnen und Professoren auch an anderen Institutionen tätig sind, wird dabei nach Einschätzung der Gutachtergruppe sichergestellt, dass Studieninhalte und Lehrmethoden sowohl der strategischen Planung folgen als auch einer kontinuierlichen Reflexion und Evolution unterliegen (siehe dazu auch die Ausführungen oben in Kapitel 2.1).

Das didaktische Konzept des Hochschulinstituts Schaffhausen, das eine seiner besonderen Eigenschaften darstellt, kombiniert das semi-virtuelle Modell, bei dem das internetbasierte Studium mit traditioneller Präsenzlehre verbunden wird, mit dem seriellen Blockformat. Durch die Verknüpfung von virtuellen Studienphasen, in denen die Studierenden selbstgesteuert und unabhängig Lernen können, und der konzentrierten Präsenzlehre, ist das Studium entsprechend gut mit Berufstätigkeit, Familie, Sport und Ehrenamt vereinbar.

Bei der Vermittlung von Kompetenzen gelangt eine entsprechende Bandbreite aus Lehr- und Lernmethoden zum Einsatz. Dabei werden sowohl asynchrone als auch synchrone Methoden genutzt. Die Lernplattform «Moodle» ist für die Studierenden und Lehrenden jederzeit verfügbar. Hier werden alle relevanten grundlegenden und aktuellen Informationen für das Studium bereitgestellt. Aufgrund der noch ausstehenden institutionellen Akkreditierung durch den Schweizerischen Akkreditierungsrat werden derzeit vorwiegend die weiterbildenden Studiengänge durchgeführt. Auf diese Weise kann der geforderte Studienbetrieb aufrechterhalten werden.

Dass es eine Nachfrage nach den grundständigen Studiengängen gibt, zeigt sich anhand der Anfragen von Studieninteressierten: Spätestens bei der Beratung wird jedoch vielfach deutlich, dass die Akkreditierung bei den grundständigen Bachelorstudiengängen als zwingende Voraussetzung angesehen wird, um sich für den Studiengang einzuschreiben. Ohne die Durchführung der Bachelorprogramme fehlt damit derzeit – aus Sicht der Gutachtergruppe nachvollziehbar – noch eine interne Zubringerfunktion für die konsekutiven Masterprogramme.

Die Gutachtergruppe konnte sich davon überzeugen, dass am Institut ein detaillierter Prozess für die Entwicklung von Studiengängen existiert, mit dem sichergestellt wird, dass Programme sowohl strukturell (Einhaltung der Vorgaben aus Gesetz und Akkreditierung) wie inhaltlich korrekt und «State of the Art» sind und gleichzeitig auch dem Leitbild und den strategischen Zielen des HSSH entsprechen.

Das zentrale Qualitätskriterium der Tragfähigkeit der Aktivitäten des Hochschulinstituts im Bereich der Lehre kann vor diesem Hintergrund nach Ansicht der Gutachtergruppe grundsätzlich als erfüllt bewertet werden. Zu dieser Einschätzung trägt zunächst das überzeugend strukturierte Lehrkonzept für die Bachelor-, Master- und Weiterbildungsprogramme bei, das zum einen die konsekutive Ausbildung anforderungs- und bedarfsgerecht umfasst und zum anderen ein auf potenzielle Bedürfnisse der Wirtschaft zugeschnittenes Weiterbildungskonzept einschliesst. Dieses Lehrkonzept erfüllt uneingeschränkt die Vorgaben des EQF in den Niveaustufen 6 und 7 sowie – mit dem untenstehend formulierten Forschungsbezug – auch Stufe 8 für das Doktoratsstudium.

Das methodisch-didaktische Konzept der semi-virtuellen Unterweisung in Verbindung mit einem ansprechenden Mix aus erprobten Präsenz- und Online-Konzepten verspricht insbesondere auch für berufsbegleitend Studierende eine äusserst angemessene Lehr- und Lernatmosphäre. Die



Gutachtergruppe konnte sich in den geführten Gesprächen von den Vorteilen dieses Modells sowohl für die Studierenden als auch die Lehrenden überzeugen. Das didaktische Modell ist auf der Website beschrieben und wird Interessentinnen und Interessenten im Bewerbungsprozess dezidiert vorgestellt.

Die strategische Entwicklung dieser Programme, wie sie in einem eigenen Prozess festgehalten ist, überzeugt die Gutachtergruppe dahingehend, dass die zukünftige Entwicklung weiterer Programme gewährleistet scheint, die nicht nur eine entsprechende Nachfrage finden, sondern insbesondere auch die Bedarfe der regionalen Wirtschaft in Schaffhausen bedienen können.

# **Forschung**

Die Forschungsstrategie des Hochschulinstituts Schaffhausen wurde erkennbar an der Positionierung als universitäres Institut im Bereich der Betriebswirtschaft ausgerichtet. Alle Lehrenden und alle Mitglieder des Instituts sind dabei nach Einschätzung der Gutachtergruppe ausreichend forschungsaktiv und veröffentlichen regelmässig in Journalen mit Impact Factor oder Journal-Ranking. Es konnten bislang mehrere Forschungsprojekte definiert und zusammen mit Partnereinrichtungen auf den Weg gebracht werden; sie sind entsprechend in Form von Kooperationsverträgen verankert. Dazu gehört unter anderem ein Projekt zum Thema «MIS 4.0 – Management Intelligence Sytems», bei dem mit dem drittmittelstärksten Institut der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg im Bereich der Künstlichen Intelligenz im Top-Management geforscht wird. Ausserdem wird derzeit im Bereich der Sportökonomie an zwei aktuellen Forschungsprojekten gearbeitet. Gemeinsam mit dem Internationalen Fussball Institut IFI (Ismaning) wird zum Beispiel untersucht, welche Auswirkungen die Corona-Pandemie auf die digitale Kommunikation im Sport ausübt. In einem weiteren Projekt mit dem Economica Institut für Wirtschaftsforschung (Wien) wird derzeit die Auswirkung der Pandemie auf die wirtschaftliche Situation der Sportorganisationen in Europa analysiert. Die internationale Vernetzung der Forschung des Hochschulinstituts und die Einwerbung von Drittmitteln für Forschung sind, dies ist sowohl der Grösse als auch des noch jungen Alters der HSSH geschuldet, derzeit unzweifelhaft noch weiter ausbaufähig. Auch deswegen wurde das Rektorat mit einer Person verstärkt, die über viele Jahre für die internationale Vernetzung einer der führenden Universitäten der Schweiz verantwortlich war und auch Erfahrung bei der Unterstützung von Forschern bei der Einwerbung von Drittmitteln aufweisen kann.

Erwähnt werden muss in diesem Zusammenhang als Instrument der wissenschaftlichen Qualifikation auch die Möglichkeit zur Habilitation, die in einer entsprechenden Ordnung beschrieben und verankert ist.

Das vom Hochschulinstitut präsentierte Forschungskonzept, zu dem das Hochschulinstitut während der Begehung noch zusätzliche Materialien bereitgestellt hat, befindet sich – nachvollziehbarer Weise – noch in einem frühen Stadium; es dokumentiert jedoch bereits aktuelle Forschungsprojekte mit zum Teil beeindruckendem Grundlagenforschungsbezug («MIS 4.0 – Management Intelligence Sytems») als auch Forschungsprogramme, die in die Kategorie einer «anwendungsorientierten Grundlagenforschung» eingeordnet werden können (siehe Forschungsgruppen «Applied Creativity and Innovation» sowie «European Sport Economy & Digitalisation in Sport»).



Eine Voraussetzung für erfolgreiche Forschung auf universitärem Niveau wurde durch die entsprechende Zahl habilitierter professoraler Mitarbeitender am Institut (42 % aller Professuren) geschaffen. Auch die Bereitschaft anderer Forschungseinrichtungen gemeinsam mit dem HSSH Forschungsprojekte zu durchzuführen, unterstreicht den Ansatz des HSSH, sich diesbezüglich entsprechend zu positionieren.

Dabei weist das Hochschulinstitut bereits zum aktuellen Zeitpunkt einen durchaus beachtlichen Forschungsoutput durch an ihm tätige Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf, der sowohl quantitativ als auch qualitativ (bezogen auf das Rating und den Impact-Faktor der Publikationsorgane) vergleichsweise (im Hinblick auf Institutionen ähnlichen Zuschnitts) herausragt. Mehrere Mitglieder der jeweiligen Forschungsprojektgruppen sind zudem auf verschiedenen internationalen Forschungsportalen (ResearchGate, Google Scholar) sehr ansprechend «gerankt».

Grundsätzlich sind dabei alle am HSSH forschenden Mitarbeitenden auch in der Lehre am Institut aktiv. Somit ist sichergestellt, dass auch die Ergebnisse aus den Forschungsaktivitäten direkt in die Lehre einfliessen können. Gleichzeitig wird Studierenden auch die Möglichkeit gegeben, sich durch Studien- und/oder Abschlussarbeiten selbst an Forschungsprojekten zu beteiligen. Sie erhalten dadurch die Möglichkeit sich fachlich zu vertiefen und die eigenen Research-Skills auszubauen. Eine entsprechende Aufforderung eines forschenden Professors, sich im Rahmen einer Masterarbeit an seinem Forschungsprojekt zu beteiligen, konnte von der Gutachtergruppe im Rahmen der Visite in der Lernplattform eingesehen werden.

Letztlich stellt das Hochschulinstitut auch erkennbar seinen Anspruch heraus, mit seinen Forschungsprogrammen einen nachhaltigen gesellschaftlichen Beitrag (auch im Sinne der ESG-Kriterien) zu leisten – verbunden mit der Intention, im Zuge des fortschreitenden Aufwuchses der Institution die bereits jetzt bestehenden internationalen Kooperationen und Verbindungen nachhaltig weiterzuentwickeln und auszubauen.

Die Gutachtergruppe begrüsst dabei explizit, dass bei der Wahl der Forschungsfelder auch die Bedürfnisse der Region Schaffhausen Niederschlag finden, so dass die strategische Zusammenarbeit sich auch in der Forschung wiederfindet.

Allerdings erscheint die Forschungsstrategie derzeit noch wenig spezifisch konturiert, so dass vor dem Hintergrund der aktuellen Grösse (und dies umfasst auch die Ressourcenlage), die Gutachtergruppe Befürchtungen nicht ausschliessen kann, dass sich die Forschungsbestrebungen nicht vollständig wunschgemäss entwickeln. Es muss daher, auch um der Einstufung als universitärem Institut vollumfänglich genügen zu können, eine Konzentration auf wenige, aber konkrete aktuelle Forschungsfelder erfolgen, um diese, angepasst an ein organisches Wachstum, jeweils moderat zu erweitern bzw. vertiefen zu können. Dabei scheint insbesondere die Umsetzung des intendierten Aufbaus internationaler Forschungsnetzwerke in handhabbaren Schritten – so wie in den geführten Gesprächen erläutert – als überaus zielführend.

## Dienstleistungen

Dienstleistungen erbringt das HSSH derzeit insbesondere im Bereich der Weiterbildung. Dabei werden dem spezifischen Profil der Institution entsprechend Weiterbildungsangebote vorgehalten, die sich im betriebswirtschaftlichen Bereich an die berufliche Entwicklung von Fach- und Führungskräften richtet, und zugleich den regionalen Bedarf in Schaffhausen im Blick hat. Auch



das Weiterbildungsangebot unterliegt dabei der kontinuierlichen Reflexion und Weiterentwicklung, so dass sich aus Perspektive der Gutachtergruppe diesbezüglich stets eine gute Passung zwischen den Angeboten der HSSH und dem lokalen Bedarf ergeben wird.

Neben den Weiterbildungsangeboten umfasst der Bereich der Dienstleistungen derzeit Veranstaltungen und Beratungen. Erste Veranstaltungen für die breite Öffentlichkeit konnten in der Vergangenheit bereits am Standort Schaffhausen durchgeführt werden; jedoch können derartige Angebote aufgrund der Corona-Epidemie aktuell nicht realisiert werden. Das Institut hat nachvollziehbar dargelegt, dass es beabsichtigt, vergleichbare Veranstaltungen vor Ort für die interessierte Öffentlichkeit durchzuführen, sobald dies wieder ohne Einschränkungen möglich ist.

Damit präsentiert und dokumentiert das Hochschulinstitut nach Einschätzung der Gutachtergruppe erkennbare Bemühungen an internen und externen Dienstleistungen, die zum einen zur umfassenden Information und Kommunikation mit der interessierten Öffentlichkeit beitragen können und zum anderen zielführend die Lehre, die Forschung, die Weiterbildung und den Wissenstransfer des Instituts im Interesse der Stakeholder (Studierende, Lehrende und Forschende, Mitarbeiter, Behörden sowie Öffentlichkeit) unterstützen können. Während sich dabei die vorhandenen Aktivitäten im Bereich der Weiterbildungsangebote als passend zeigen, empfiehlt die Gutachtergruppe, daneben weitere Konzepte und Ansätze zu entwickeln. Auch wenn derartige Impulse stets in Relation zur Entwicklung und Grösse der noch jungen HSSH gesehen werden müssen, so sollten hier zusätzliche Möglichkeiten des Wissenstransfers in die Gesellschaft gefunden werden.

### Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt Qualitätsstandard 3.1 als teilweise erfüllt.

Auflage: Es muss eine Konzentration auf wenige, konkrete und aktuelle Forschungsfelder erfolgen, um diese – angepasst an ein organisches Wachstum – nachhaltig vertiefen zu können.

*Empfehlung*: Es sollten weitere Konzepte für Aktivitäten im Bereich der Dienstleistungen entwickelt werden.

## Qualitätsstandard 3.2:

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

## Beschreibung und Analyse

Das Fundament für die vom HSSH gesetzten Standards in Lehre, Forschung und Verwaltung ist ein umfassendes System der Qualitätssicherung. Durch regelmässige interne und externe Evaluierungen der Lehre, Forschung und des Service kann sich das Hochschulinstitut kontinuierlich weiterentwickeln. Die Grundsätze für Evaluierung und Qualitätsmanagement wurden dabei in § 17 der Satzung niedergelegt. Dementsprechend wurde am Hochschulinstitut Schaffhausen ein Qualitätssicherungssystem entwickelt, das die Qualität in diesen Kernaufgaben mit Hilfe unterschiedlicher Instrumente und Massnahmen regelmässig evaluiert, um die Erreichung der festge-



legten Ziele sicherzustellen. Die Evaluationsergebnisse liefern dem Hochschulinstitut die notwendigen Informationen, um zur Zielerreichung zu gelangen und die Qualitätsentwicklung fördern zu können. Qualitätsmanagement wird dabei – dies wurde auch in den geführten Gesprächen sichtbar – verstanden als kontinuierlicher Verbesserungsprozess in Lehre, Forschung und Verwaltung, welcher durch alle Mitglieder des Hochschulinstituts gestaltet und aktiv gelebt wird. Die internen Instrumente der Qualitätssicherung werden dabei durch externe Instrumente und Verfahren ergänzt. Darunter sind insbesondere die Verfahren zur Überprüfung des Qualitätssicherungssystems an sich, sowie strukturierte Rückmeldungen wie die Schulterblicke mit dem Kanton Schaffhausen zu verstehen. Das Qualitätsmanagement-Handbuch ist auf der Lernplattform sowie im Intranet veröffentlicht. So ist das Qualitätssicherungssystem für alle Mitarbeitenden und Studierenden des Hochschulinstituts transparent. Im Sinne der kontinuierlichen Weiterentwicklung auch im Bereich des Qualitätsmanagements wird das Handbuch in einem partizipativen Prozess kontinuierlich fortgeschrieben.

Das Qualitätskriterium der regelmässigen und kohärenten Evaluierung von Lehre, Forschung und Administration sowie eines transparenten und zielführenden Qualitätsmanagements ist nach Einschätzung des Gutachtergremiums sehr gut umgesetzt und geht sogar partiell über die üblichen gesetzlichen und international konsensuellen Standardregularien hinaus. Leidglich in einem Aspekt besteht aus Sicht Gutachtergruppe dabei noch Entwicklungspotential.

Diese Bewertung stützt sich dabei sowohl auf die satzungsmässig durch das Hochschulinstitut dokumentierten Grundsätze und Prozesse der Evaluation und des institutionalisierten Qualitätsmanagements als auch auf die bereits daraus abgeleiteten und praktizierten Erfassungs- und Steuerungsinstrumente und -mechanismen des Hochschulinstituts bezüglich Lehre, Forschung und Services.

#### Evaluation der Lehre

Die Studierenden des Hochschulinstituts haben grundsätzlich die Gelegenheit, jedes von ihnen besuchte Modul zu evaluieren. Bei jeder Evaluierung können die Studierenden unterschiedliche Aspekte der Veranstaltung bewerten und jederzeit durch freischriftliche Kommentare ergänzen. Die studentische Evaluation der Lehre erfolgt grundsätzlich auf freiwilliger Basis. Vor der Corona-Pandemie wurde die Evaluierung dabei in Form von Paper-and-Pencil Befragungen durchgeführt. Hier waren die Rücklaufquoten immer bei fast 100 %. Dieses Verfahren wurde im Zuge der rein virtuellen Durchführung während der Pandemiesituation durch ein digitales Evaluierungstool ersetzt (die Fragebögen wurden mit MS Forms erstellt und ausgewertet), was sich bedauerlicherweise auch auf die Rücklaufquoten ausgewirkt hat. Die Lehrenden sind aber weiterhin angehalten, die Studierenden zu einer Evaluation ausdrücklich zu ermutigen. In Zeiten der Covid-Pandemie werden die Studierenden dabei zusätzlich durch eine E-Mail des Prüfungsamts aktiviert. Die studentische Evaluation umfasst sowohl den Gesamteindruck der Veranstaltung als auch die detaillierten Bewertungen der Präsenzveranstaltung und der Lehrveranstaltung auf der Lernplattform. Ergänzt wird diese Erhebung durch direkt geführte Gespräche der Verantwortlichen für die Lehre mit den Studierenden. So werden die Daten mehrdimensional sowohl qualitativ als auch quantitativ erhoben.

Für die Gutachtergruppe sind damit die Bestrebungen des Hochschulinstituts, mit seinen Datenerhebungs- und Datenverarbeitungsprozessen ein möglichst genaues und vollständiges Bild der



Qualität seiner Leistungen zu erhalten, zu erkennbar. Eine zeitnahe Datenauswertung und Ergreifung von Massnahmen ist dabei eine Kernaufgabe der Stabsstelle Qualitätsmanagement. Die Stabsstelle Qualitätsmanagement prüft, ob die Evaluierungsergebnisse einer Veranstaltung dem hochschulweit festgelegten Qualitätsziel einer durchschnittlichen Bewertung von 1,8 (mit 1 als bester Stufe) oder besser entsprechen. Wird dieses Qualitätsziel verfehlt, erfolgt eine vertiefte Auswertung und Interpretation der Ergebnisse. Anschliessend informiert die Stabstelle Qualitätsmanagement die Rektorin/den Rektor, die/der die für die Planung und Umsetzung von Qualitätsmassnahmen verantwortliche Person ist. Abhängig von den Evaluationsergebnissen und der Art des Mangels wählt die Rektorin/der Rektor geeignete Massnahmen. Geleitet wird diese Entscheidung vom Eskalationsmodell, welches den Rahmen für die Massnahmen definiert. Ausgehend von dem Ergebnis der Evaluation, definieren die Eskalationsstufen, welche Akteurinnen und Akteure des Qualitätsmanagements in den Prozess miteinbezogen werden, den Umfang der Dokumentation und welche Massnahmen in Betracht gezogen werden sollten. Diese Massnahmen können bei einer wiederholten Verfehlung der Qualitätsziele von einem persönlichen Gespräch zwischen der/dem Lehrenden und der Rektorin/dem Rektor über verbindliche Schulungen bis hin zum Trennungsgespräch reichen. Die entsprechenden Verantwortlichkeiten und Prozessschritte sind in Kapitel 3.2 des QM-Handbuchs beschrieben. Im Rahmen der geführten Gespräche konnte dabei anhand konkret geschilderter Beispiele durch die Gutachtergruppe überzeugend nachvollzogen werden, auf welche Weise dies in der Praxis auch zur Anwendung gelangt. Der hohe Stellenwert der Gespräche mit den Studierenden über die Evaluationsergebnisse wurde in diesem Zusammenhang deutlich erkennbar.

Entsprechend dem Leitbild werden die Ergebnisse der Evaluationen sowie die daraus resultierenden Massnahmen offen und transparent mit den Studierenden über die Lernplattform geteilt. Neben den Ergebnissen werden auch konkrete Massnahmen kommuniziert, die das Institut eingeleitet hat, um Verbesserungen herbeizuführen. Auf diese Weise sind die Studierenden direkt in die Qualitätsprozesse eingebunden und bekommen verbindliche Zusagen, welche Massnahmen aus dem von Ihnen abgegeben Feedback resultieren.

Auf Seite der Dozierenden existieren mehrere Kommunikationskanäle. Zum einen können die Lehrenden die Ergebnisse der Evaluation selbst in Echtzeit über die Lernplattform verfolgen. Zusätzlich werden nach Abschluss der Erhebung die finalen Ergebnisse automatisch per E-Mail an die/den jeweils Lehrende/Lehrenden gesendet.

Die Studierenden können über die Evaluation der Module und deren laufender Optimierung hinaus auch bei der ganzheitlichen Entwicklung der Studiengänge und bei der Gestaltung der Lernprozesse mitwirken. Bei der Überarbeitung und Weiterentwicklung der Studiengänge werden sie im Sinne von *student centred learning, teaching and assessment* aktiv miteinbezogen.

Neben der standardgemässen permanenten studentischen Evaluation der Lehrenden und der Lehrveranstaltungen beeindruckt aus Sicht der Gutachtergruppe das elaborierte Qualitätssicherungs- und -verbesserungs-System für die Dozentinnen und Dozenten mit einem sehr ambitionierten vorgegebenen Evaluationsziel von insgesamt 1,8 (dies ist besser als gut, da 1 die beste Stufe darstellt) und dem dazugehörenden Teaching Supportsystem basierend auf abgestimmten Prozessschritten. Darüber hinaus werden die Evaluationsergebnisse auch folgerichtig zur permanenten Weiterentwicklung der Lehrqualität herangezogen unter konsequenter Kommunikation mit und zwischen Lehrenden, Studierenden und Hochschulleitung. Die Gutachtergruppe konnte



sich im Rahmen des Gespräches mit der Verwaltung dezidiert davon überzeugen, wie die Formulare für die Befragungen angelegt werden, die Ergebnisse der Evaluation mit den Studierenden auf der Lernplattform geteilt werden und wie diese für das Rektorat im Sinne einer Aktionsliste aufbereitet werden.

Um die Rückmeldungen aller Anspruchsgruppen systematisch berücksichtigen zu können, empfiehlt die Gutachtergruppe, im Zuge des Aufwuchses der Institution das Konzept zum institutionalisierten Austausch mit Alumni schrittweise zu intensivieren, bis eine ausreichende Anzahl an Absolventinnen und Absolventen erreicht wird, bei der einen anonyme Befragung sinnvoll möglich ist. Bis dahin erfolgt eine telefonische Befragung.

### Evaluation der Verwaltung

Auch die Qualität der Leistungen der Verwaltung werden von der studentischen Evaluation des Service erfasst. Diese Erhebung wird einmal pro Semester von der Stabsstelle Qualitätsmanagement organisiert und parallel zur Evaluation der Lehre durchgeführt. Vor Covid-19 fand dies über das Paper-and-Pencil Verfahren statt, während Covid-19 über ein digitales Evaluierungstool. Abgefragt werden Qualitätsparameter, welche nicht direkt mit der Lehre zusammenhängen, wie beispielsweise die Qualität der Leistungen der Studierendenkanzlei, des Prüfungsamts oder des IT-Services. Die Ergebnisse werden von der Stabsstelle Qualitätsmanagement ausgewertet und der Verwaltungsleiterin/dem Verwaltungsleiter präsentiert. Basierend auf den Auswertungen, plant die Verwaltungsleiterin/der Verwaltungsleiter gemeinsam mit den Mitarbeitenden im Service den jeweiligen Massnahmenkatalog, um angezeigte Mängel umgehend zu beseitigen. Über die Lernplattform werden die Studierenden über die Ergebnisse der Evaluation informiert. Die Mitarbeitenden befassen sich im Rahmen von internen Dienstbesprechungen mit den Ergebnissen.

### Evaluation der Forschung

Ein wesentlicher Aspekt der Qualitätssicherung im Bereich der Forschung des HSSH ist zunächst die Berufung von entsprechend qualifizierten Personen. Dazu sieht die Berufungsordnung vor, dass im zu erstellenden Stellenprofil anzugeben ist, wie die Stelle im Bereich der Forschung des HSSH strategisch positioniert ist, gegebenenfalls welchem Schwerpunkt bzw. welchen Schwerpunkten sie zugeordnet ist, und welche Art von Forschung erwartet wird.

Nach erfolgreichem Berufungsverfahren erfolgt die Evaluation der Forschungsleistungen selbst aufgrund der Selbstbestimmung der Forschenden in einem mehrstufigen und überwiegend qualitativen Verfahren. Dazu werden die nachfolgen beschriebenen Instrumente genutzt.

Im Zuge der *individuellen Evaluation* wird Rahmen des jährlichen Mitarbeitendengesprächs eine Bewertung der Forschungsleistung des abgelaufenen akademischen Jahres durch die Mitarbeitenden und die Vorgesetzten vorgenommen, auf deren Basis anschliessend über mögliche Verbesserungen gesprochen wird.

In diesem Zusammenhang wird auch die Ausrichtung der zukünftigen Forschungsaktivitäten, die damit verbundenen Ziele und die individuellen Rahmenbedingungen thematisiert. Die Ergebnisse werden in der Dokumentation des Jahresgesprächs festgehalten.



Am Ende jedes akademischen Jahres erstellt die Stabsstelle Qualitätsmanagement eine *Publikationsstatistik*, bei der alle gerankten Publikationen der Mitarbeitenden des Hochschulinstituts ausgewertet werden. Die Bewertung der Ergebnisse erfolgt im Vergleich zum Vorjahr und im Vergleich mit anderen hochschulischen Einrichtungen.

Die Diskussion der Forschungsergebnisse und der Publikationsstatistik erfolgt zusammen mit der Forschungsstrategie im Rahmen der *Gespräche mit dem wissenschaftlichen Beirat*. Die Mitglieder des Beirats geben dabei Anregungen und machen Vorschläge für die Vernetzung der Forschenden. Schliesslich erfolgt ein hochschulübergreifender Austausch zum Thema Forschung. Hier werden mit den Partnerhochschulen die erzielten Ergebnisse besprochen und Synergien gesucht, um die Effizienz der Forschung weiter zu steigern.

Für die Gutachtergruppe wurde erkennbar, dass im Rahmen der Freiheit von Forschung und Lehre die Forschenden grundsätzlich sehr frei über Inhalt und Form ihre Forschungstätigkeiten bestimmen. Dies ist natürlich vollumfänglich zu unterstützen, allerdings wird damit zugleich die Notwendigkeit der unter dem vorhergehenden Standard ausgesprochenen Auflage der Fokussierung der Forschungsaktivitäten untermauert, damit – insbesondere in der Aufbauphase des Instituts – keine Zersplitterung in einzelne Forschungsansätze erfolgt, sondern ein gebündelter und zielgerichteter Aufbau der Forschungstätigkeiten des Instituts erfolgen kann, der sich an konkreten strategischen Vorgaben orientiert.

# Evaluation der Dienstleistungen

Die Angebote im Weiterbildungsbereich unterliegen den Instrumentarien und Prozessen, so wie sie für die regulären Studienangebote vorgesehen sind und umgesetzt werden; daher ergeben sich hier für die Gutachtergruppe keinerlei Zweifel an der Wirksamkeit der Qualitätssicherung für diesen Teilbereich.

Sämtliche daneben angebotenen Dienstleistungen werden massgeschneidert erbracht und in jedem Einzelfall im Gespräch mit den beteiligten Auftraggebern oder externen Partnern qualitativ evaluiert. Dieses Vorgehen ist aus Sicht der Gutachtergruppe somit gut geeignet, eventuelle Schwachstellen zu identifizieren und Verbesserungsmassnahmen einzuleiten.

### Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt Qualitätsstandard 3.2 als grösstenteils erfüllt.

*Empfehlung*: Im Zuge des Aufwuchses der Institution sollte das Konzept zum institutionalisierten Austausch mit Alumni schrittweise intensiviert werden

### Qualitätsstandard 3.3:

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

## Beschreibung und Analyse

Das Hochschulinstitut Schaffhausen strebt deutlich erkennbar eine durchgängige und konsequente Umsetzung der Grundsätze und Ziele, die dem Europäischen Hochschulraum zugrunde liegen, an. Es fördert daher insbesondere die Mobilität von Studierenden, Lehrenden und auch



dem Verwaltungspersonal. Das Hochschulinstitut bietet grundständige, konsekutive und weiterbildende Studiengänge an und verleiht nach erfolgreichem Studienabschluss die Hochschulgrade *Bachelor, Master* und *Doktorat*. Die Studiengänge sind modular aufgebaut. Die Module sind mit zu erreichenden Lernergebnissen hinterlegt, wobei sie sich an den Qualifikationszielen des europäischen Qualifikationsrahmens orientieren. Die Konzeption, Planung, Durchführung und Evaluation der angebotenen Studiengänge basieren auf dem European Credit Transfer System (ECTS). Die Studienstruktur gewährleistet die Kompatibilität mit dem europäischen Hochschulraum. Die Bachelorstudiengänge werden in einem Umfang von 180 ECTS-Kreditpunkten angeboten, die Masterstudiengänge in einem Umfang von 90 oder 120 ECTS-Kreditpunkten. Qualifikationsziele und Studienstruktur gewährleisten die Kompatibilität der Studiengänge mit dem europäischen Hochschulraum.

Das spezifische didaktische Modell des Hochschulinstituts Schaffhausen erweist sich dabei nach Einschätzung der Gutachtergruppe für die Mobilität als besonders vorteilhaft: Durch das Blockformat sind vor allem die Studierenden und die Lehrenden entsprechend flexibel, wenn sie Mobilitätsfenster für Studium, Forschungs- oder Lehraufenthalte festlegen wollen. Die Studierenden können nicht nur für ganze Semester ins Ausland gehen, sondern auch für einzelne Module. Dies gilt umso mehr, als die Curricula so gestaltet sind, dass der Transfer von Studienleistungen in beide Richtungen entsprechend hürdenlos erfolgen kann. Die Mobilität wird durch die unkomplizierte Anerkennung von Studienleistungen ausländischer Hochschulen erleichtert.

Das Hochschulinstitut Schaffhausen pflegt die Zusammenarbeit mit anderen Europäischen Institutionen insbesondere im Bereich der Qualitätssicherung. Das Hochschulinstitut ist Mitglied in einem Qualitätsnetzwerk mit mehreren europäischen Hochschulen aus Deutschland, Österreich und Malta (Qualitätsverbund EOE – European Open Education). Dies bedeutet, dass das Hochschulinstitut auf strategischer wie operativer Ebene regelmässig mit Experten der beteiligten Hochschulen im Austausch steht und somit von deren Erfahrungen mit dem europäischen Hochschulraum profitieren kann. Dieses Netzwerk verfügt zudem auch über verschiedene Experten, die sich hauptamtlich mit Fragen des Qualitätsmanagements, insbesondere im europäischen Hochschulraum, beschäftigen. Über die Mitgliedschaft im Netzwerk kann das Hochschulinstitut auch die Partnerschaftsvereinbarungen nutzen, die das Netzwerk mit einer ganzen Reihe von weiteren Einrichtungen geschlossen hat (wie beispielsweise Kanada, China, Ghana). Dadurch können Studierende, Lehrende und Mitarbeitende diese Möglichkeiten auch für ihre Mobilität oder als Plattform für Forschungskooperationen nutzen. Diese Kooperationen werden aus Sicht der Gutachtergruppe dabei ausdrücklich begrüßt. Der derzeitige Grad der Internationalisierung entspricht damit grundsätzlich dem gewählten Profil des Instituts und seinen strategischen Zielen. Mit zunehmendem Wachstum wird aber – und dies wird von der Gutachtergruppe ausdrücklich unterstützt – eine verstärkte Internationalisierung angestrebt. Auch aus diesem Grund wurde im Rektorat die Kompetenz für Internationalisierung weiter verstärkt.

Dieses Qualitätskriterium der Sicherstellung der Prinzipien und Ziele des Europäischen Hochschulraums ist nach Einschätzung der Gutachtergruppe vor diesem Hintergrund in vollem Umfang erfüllt und am Hochschulinstitut anforderungsgemäss umgesetzt.

Diese Bewertung stützt sich zum einen auf die Tatsache, dass das Hochschulinstitut sämtliche Studiengänge und Weiterbildungsprogramme gemäss den Vorgaben des Bolognaprozesses, des EQF, des ECTS-Systems sowie entsprechender nationaler Vorgaben, darunter insbesondere der



Qualifikationsrahmen für den schweizerischen Hochschulbereich (nqf.ch-HS), strukturiert und modular aufgebaut hat und somit die internationale Kompatibilität seiner Ausbildung und die grundsätzliche Mobilität seiner Studierenden sichergestellt hat. Die Gutachtergruppe konnte zur Überprüfung hierbei auf alle Studien- und Prüfungsordnungen des Hochschulinstituts, die Allgemeine Prüfungsordnung und die Zulassungsordnung zurückgreifen. Es werden sowohl die spezifischen nationalen Vorgaben, bspw. die Zugangsvoraussetzungen für ein universitäres Hochschulinstitut, aber auch die europäischen Vorgaben umgesetzt. Zu dieser positiven Bewertung des Qualitätsstandards trägt insbesondere auch das didaktische Konzept des Blockmodells bei, das die Mobilität in das (Incomings) und vom Hochschulinstitut (Outgoings) mit einem sinnvollen Credit-Transfer nachhaltig unterstützt.

Hervorzuheben sind auf der anderen Seite auch die bereits existierenden Beziehungen und Netzwerke des Hochschulinstituts mit internationalen Partnerhochschulen im Bereich von Lehre, Forschung und Wissenstransfer, deren Potential sich dementsprechend eignet, im Zuge eines kontinuierlichen Aufwuchses Kooperationsvereinbarungen in Ausbildung, Weiterbildung und Forschung qualitativ und quantitativ weiter zu intensivieren. Die fachliche und administrative Kompetenz hierfür ist nach Einschätzung der Gutachtergruppe bereits vorhanden. Daher empfiehlt die Gutachtergruppe, das bereits vorhandene Netzwerk an internationalen Kooperationen im Zuge des weiteren Aufwuchses sukzessive und gezielt weiter auszubauen.

Letztlich sind die internationalen Aktivitäten des Hochschulinstituts auch zielführend in sein umfassendes Qualitätsmanagementsystem integriert.

## Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt Qualitätsstandard 3.3 als grösstenteils erfüllt.

*Empfehlung*: Das Netzwerk an internationalen Kooperationen sollte im Zuge des weiteren Aufwuchses sukzessive und gezielt weiter ausgebaut werden.

#### Qualitätsstandard 3.4:

Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Kriterien für die Zulassung und Beurteilung der Leistungen der Studierenden und für die Abgabe von Ausbildungsabschlüssen entsprechend dem Auftrag der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs berücksichtigt werden. Diese Kriterien werden definiert, kommuniziert und systematisch, transparent und konstant angewandt.

# Beschreibung und Analyse

Die Zulassung von Studierenden richtet sich nach den einschlägigen gesetzlichen Regelungen des HFKG (Art. 23–25, Art. 73); dazu gilt die Allgemeine Prüfungsordnung des Hochschulinstituts, die Zulassungsverordnung sowie studiengangspezifische Regelungen der einzelnen Studien- und Prüfungsordnungen, die allesamt der Gutachtergruppe entsprechend zur Verfügung gestellt wurden.

Die Zulassungskriterien sowie allgemeine Studieninformationen sind für Studieninteressierte gut einsehbar auf der Website publiziert. Die Regelungen der Kriterien für Zulassung, Beurteilung



und Abschlüsse des Studiums ergeben sich aus der allgemeinen Prüfungsordnung und den jeweiligen Studien- und Prüfungsordnungen; diese stehen allen Studierenden in einem eigenen Bereich der Lernplattform zur Einsicht zur Verfügung. Darauf aufbauend wurden Prozessbeschreibungen erstellt, die für alle Angehörigen des Hochschulinstituts verbindlich sind.

### Zulassung

Gemäss der Zulassungsverordnung und den für den Schweizerischen Hochschulbereich verabschiedeten Regularien, ist für die Zulassung zur ersten Studienstufe die gymnasiale Maturität erforderlich (Art. 23 HFKG). Dafür sind schweizerische und schweizerisch anerkannte Maturitätsausweise (MAR bzw. MAV) vorzulegen. Darüber hinaus kann die Zulassung auf Basis einer als gleichwertig anzusehenden Vorbildung erfolgen. Die Grundlage für die Bewertung von Reifezeugnissen und Vorbildungsausweisen, welche ausserhalb der Schweiz erworben wurden, sind die Empfehlungen der CRUS vom 7. September 2007 für die Bewertung ausländischer Reifezeugnisse. Des Weiteren gilt gemäss der Zulassungsverordnung, dass bei ausländischen Studierenden, deren Muttersprache nicht Deutsch ist, ein Nachweis über ausreichende Kenntnisse der deutschen Sprache in Wort und Schrift erbracht werden müssen. Näheres bestimmt zudem auch der Prüfungsausschuss.

## Studienleistungen

Ein Kreditpunkt entspricht beim Hochschulinstitut Schaffhausen 25 Arbeitsstunden, ein 6 ECTS-Kreditpunkte-Kurs umfasst somit 150 Arbeitsstunden. Hierbei werden den Studierenden die jeweiligen ECTS-Kreditpunkte gutgeschrieben, sobald die Module nach der jeweiligen Studienund Prüfungsordnung erfolgreich abgelegt worden sind und die Noten durch die Prüfungskommission freigegeben wurden. Die Abgabe der Ausbildungsabschlüsse beruht somit auf der Beurteilung der Leistungen der Studierenden, die sich auf Prüfungsleistungen beziehen. Detaillierte Erläuterungen über die Art und den Umfang der Prüfungsleistungen finden die Studierenden transparent und konstant innerhalb ihrer Lernplattform. Etwaige Änderungen werden unverzüglich kommuniziert und den Studierenden zur Verfügung gestellt.

## Prüfungen

Die Allgemeine Prüfungsordnung regelt detailliert die Rollen und den Ablauf der Prüfungen. Sie definiert drei Rollen (vgl. § 3 der Allgemeinen Prüfungsordnung): Die Prüferin/den Prüfer, das Prüfungsamt und den Prüfungsausschuss. Letztverantwortlich im Sinne der Freigabe von Noten ist der Prüfungsausschuss, der durch den Senat eingerichtet ist. Der Prüferin/dem Prüfer obliegt die Erstellung, Korrektur und Bewertung der Prüfungsleistung. Das Prüfungsamt steuert insbesondere die Planung von Prüfungen sowie alle damit einhergehenden rechtlichen Aspekte (beispielsweise die Zulassung von Hilfsmitteln) bis zur Bekanntgabe der Noten. Welche Prüfung in jeweils welchem Modul abgeleistet werden muss, wird im Einzelnen durch die Studien- und Prüfungsordnung vorgegeben. Im Sinne des wissenschaftlichen Anspruchs gilt am Institut die Regel, dass schriftliche Arbeiten unter Zuhilfenahme von entsprechender Plagiatssoftware überprüft werden müssen. Dies dient der Überprüfung der Korrektheit der schriftlichen Arbeit innerhalb des Hochschulinstituts. Um den Arbeitsaufwand hierbei für die jeweils prüfende Person zu reduzieren, wurde eine entsprechende Plagiatssoftware in die Lernplattform integriert.

Für den Fall, dass es bei der Vergabe von Noten zu Unstimmigkeiten über die Bewertung durch Lehrende und der Einschätzung von Studierenden kommt, wurde ein eigener Prozess entwickelt



(vgl. § 8a der Allgemeinen Prüfungsordnung): Dem Prüfungsausschuss obliegt die endgültige Entscheidung über die Behandlung von Widersprüchen gegen Prüfungsentscheidungen sowie die endgültige Entscheidung über Beschwerden in Prüfungsangelegenheiten. Der bestehende Prozess umfasst folgende zentralen Schritte: Zunächst ist der Notenwiderspruch schriftlich über das Prüfungsamt einzureichen. Der Prüfungsausschuss kann anschliessend Massnahmen einleiten, um Abhilfe zu schaffen (etwa durch Anordnung einer Zweitkorrektur, Annullierung von Noten usw.). Schaffen die getroffenen Massnahmen dennoch kein zufriedenstellendes Ergebnis, fällt der Prüfungsausschuss die endgültige Entscheidung über Widersprüche; darüber hinaus steht selbstverständlich der Rechtsweg offen. Der Bescheid über die Entscheidung des Prüfungsausschusses in Verbindung mit der entsprechenden Rechtsbelehrung wird final durch das Prüfungsamt versendet.

Detaillierte Bestimmungen hierzu sind den Studierenden transparent und konstant über ihre Lernplattform zugänglich. Zusätzlich steht es ihnen frei, entsprechende Expertise zu prüfungsrelevanten Themen über das Prüfungsamt einzuholen.

Die Qualitätsanforderungen bezüglich Zulassung zum Studium, Beurteilung von Studien- und Prüfungsleistungen sowie der Qualitätssicherung der Studienabschlüsse am Hochschulinstitut sind nach Einschätzung der Gutachtergruppe vollständig erfüllt. Darin finden sich die gesetzlichen Vorgaben eben wieder wie die strukturellen Vorgaben der Akkreditierung (siehe dazu auch das vorangegangene Kapitel 3.3).

Diese Beurteilung erfolgt aufgrund der Kompatibilität der Dokumentationen, Prüfungs- und Studienordnungen und Zulassungsordnungen des Hochschulinstituts mit den gesetzlichen Vorgaben und einschlägigen schweizerischen Regularien (wie beispielsweise der Zulassung zur ersten Studienstufe und der Zulassung fremdsprachlicher Bewerberinnen und Bewerber).

Die Studienstruktur und modularen Studieninhalte orientieren sich It. Prüfungs- und Studienordnungen an den Vorgaben des ECTS-Systems und reflektieren somit international anerkannte, praktizierte und für Studierende, Lehrende und Administrationsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter jederzeit transparente, nachvollziehbare und nachprüfbare Prozesse; hervorzuheben sind dabei beispielsweise die Inkludierung einer zielführenden Plagiatsüberprüfung sowie die verbindliche Festschreibung von Beschwerde- und Einspruchsprozeduren sowie deren Bescheidung.

Die Gutachtergruppe konnte sich davon überzeugen, dass die einschlägigen Satzungen und Modulbeschreibungen allen Studiengängen für Lehrende, Studierende und Mitarbeitende der Verwaltung auf der Lernplattform bzw. im Intranet hinterlegt sind. Die klar formulierten rechtlichen Vorgaben werden durch Prozessbeschreibungen im Prüfungsamt ergänzt und stellen damit eine rechtssichere Umsetzung sicher, wie insbesondere im Rahmen der geführten Gespräche von Mitarbeitenden aus dem Prüfungsbüro nachvollziehbar dargelegt wurde.

Die Dokumentationen und Prozessbeschreibungen tragen somit nach Einschätzung der Gutachtergruppe anforderungsgemäss zu angemessenen Qualitätssicherung der zu vergebenden Studienabschlüsse bei.

## Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt Qualitätsstandard 3.4 als vollständig erfüllt.



#### 4. Bereich: Ressourcen

#### Oualitätsstandard 4.1:

Mit ihrem Träger gewährleistet die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs die personellen Ressourcen, die Infrastrukturen und die finanziellen Mittel, um ihren Fortbestand zu sichern und ihre strategischen Ziele zu erreichen. Die Herkunft und die Verwendung der finanziellen Mittel und die Finanzierungsbedingungen sind transparent.

## Beschreibung und Analyse

#### Personelle Ressourcen

Das Team des Hochschulinstituts besteht derzeit aus dreizehn Mitarbeitenden, die mehrheitlich über langjährige Erfahrung im Hochschulbereich verfügen. Davon sind neun Personen in Lehre und Forschung sowie der Leitung des Instituts tätig sowie vier Mitarbeitende in der Verwaltung. Insgesamt stehen dabei zur Durchführung der Angebote des Instituts derzeit 7,2 Vollzeitäquivalente (VZÄ) zur Verfügung.

Im Verwaltungsbereich arbeitet das Hochschulinstitut zusätzlich mit einem spezialisierten externen Dienstleister zusammen. Dadurch ist es möglich, ein Leistungsspektrum quantitativ wie qualitativ abzudecken, das sonst nur von grossen Einrichtungen bereitgestellt werden kann. Das Hochschulinstitut Schaffhausen kann dadurch zum Beispiel bei der Produktion von Lehrmaterialien auf professionelle Studios und Didaktikexpertinnen und -experten zugreifen. Ebenso kann das Hochschulinstitut Schaffhausen eine umfangreiche Online-Bibliothek bereitstellen und Mitarbeitenden und Studierenden die Unterstützung durch eine Bibliothekarin bieten, was seitens der Gutachtergruppe begrüsst wird.

Für die Betreuung und Unterstützung der Studierenden stehen entsprechende personelle Ressourcen zur Verfügung: Die Verwaltung begleitet die Studierenden entlang des Student-Life-Cycle von der Immatrikulation bis zur Exmatrikulation und steht diesen bei sämtlichen Fragen mit Antworten und gegebenenfalls erforderlichen Betreuungsangeboten zur Seite. In diesem Bereich findet auch die Planung von Veranstaltungen und die rechtssichere Durchführung von Prüfungen statt. Die Leistung dieser Bereiche wird über die Service-Evaluation geprüft.

In Forschung und Lehre entsprechen die personellen Ressourcen nach Einschätzung der Gutachtergruppe grundsätzlich den Bedürfnissen, wie sie in der aktuellen Aufbauphase vor Ort benötigt werden. Dabei mögen sie auf den ersten Blick überschaubar wirken, in Relation zur aktuellen Anzahl an Fernstudierenden ergibt sich jedoch aus Sicht der Gutachtergruppe ein ausgewogenes Bild. Die Professuren sind mehrheitlich im Teilzeitpensum angestellt. Das zusätzliche Zurückgreifen auf Ressourcen im Verbund sowie auf externe Provider ermöglicht jedoch eine schlanke Struktur mit direkten Wegen und viel Flexibilität; vor allem jedoch können damit Leistungen und Services angeboten werden, für die andernfalls der Personalbestand (insbesondere vor Ort) erweitert werden müsste.

Die Gutachtergruppe konnte sowohl auf Basis der vorgelegten Unterlagen (Lebensläufe) als auch durch die persönlichen Gespräche die Gewissheit gewinnen, dass die erforderlichen Qualifikationen für die Tätigkeiten in Lehre und Forschung eines universitären Instituts vorhanden sind. Die



parallele Ausschreibung von weiteren Professuren zur schrittweisen Ablösung des Gründungsteams und die Zielsetzung, mehr weibliche, aber auch schweizerische Expertinnen und Experten zu gewinnen, begrüsst die Gutachtergruppe dabei ausdrücklich.

Bei der Personalauswahl wird, dies wurde sichtbar, aktiv auf einen hohen Gestaltungs- und Mitwirkungswillen der Bewerbenden geachtet. So entstand bislang ein Personalkörper, der die Freiräume einer neuen Nischenstruktur mit Innovationsanspruch zu nutzen weiss und ausserdem willens und fähig ist, diese Aufbauarbeit aktiv an die Hand zu nehmen.

Hinsichtlich Chancengleichheit besteht nach Einschätzung der Gutachtergruppe zwar noch weiteres Verbesserungspotential, jedoch liegt der Frauenanteil im Lehrkörper nicht wesentlich unter dem landesweiten Durchschnitt (siehe dazu auch Kapitel 2.5). Die Gutachtergruppe erhielt dabei den Eindruck, dass Chancengleichheit und Gleichstellung ein wichtiges und ernstes Anliegen der Institutsleitung sind. Mit dem Ausbau des Lehrkörpers wird eine Verbesserung der Diversität angestrebt, sowohl geschlechterspezifisch als auch kulturell. Die ersten Ansätze sind dabei vielversprechend und erhalten Rückhalt durch die internationale Zusammenarbeit.

Der Bezug zu den Studierenden ist vollumfänglich gewährleistet; speziell in der aktuellen Grösse herrscht dabei auch stellenweise ein informeller Austausch, was jedoch nicht minder effizient ist und vertrauensbildend wirkt. Man ist – hier positiv zu bemerken – noch weit vom zukünftig angestrebten Betreuungsverhältnis entfernt.

### Infrastrukturen

Das Hochschulinstitut verfügt nach Einschätzung der Gutachtergruppe über eine angemessene technische Infrastruktur, um das semi-virtuelle Studienkonzept bedarfsgerecht umsetzen zu können. Dazu gehört insbesondere eine Lernplattform, die nach den spezifischen Bedürfnissen des Hochschulinstituts ausgestaltet worden ist. Für die Präsenzveranstaltungen der universitären Lehre stehen mehrere voll ausgestattete Seminarräume für Lehrveranstaltungen am Standort Schaffhausen in zentraler Lage zur Verfügung. Durch das semi-virtuelle Studienkonzept, bei dem niemals alle Studiengruppen gleichzeitig am «Campus» sind, erweisen sich die derzeitigen Räumlichkeiten bis zu einer mittleren Ausbaustufe (36 Studiengruppen) ausreichend. Für alle Mitarbeitenden stehen moderne, gut ausgestattete Arbeitsplätze (Hardware und Software) bereit. Durch die vorhandene, vollständig virtuelle Arbeitsumgebung können die Mitarbeitenden nicht nur die virtuelle Lehre und virtuelle Beratungsgespräche unabhängig vom jeweiligen Standbzw. Aufenthaltsort durchführen, sondern auch stets eng miteinander verbunden arbeiten. Diese technischen Möglichkeiten erlauben den Mitarbeitenden ein Höchstmass an Online-Kollaboration.

Hinsichtlich der technischen Infrastruktur ist das Hochschulinstitut Schaffhausen damit aus Sicht der Gutachtergruppe auf einem aktuellen Stand der Technik, wodurch die Arbeitsbedingungen für Studierende, Lehrende und Mitarbeitende der Verwaltung zeitgemässe Anforderungen erfüllen können. Besonders unter den Pandemie-Bedingungen hat sich, dies wurde in den geführten Gesprächen – auch seitens der Studierenden – deutlich, die bestehende Arbeitsumgebung bewährt. Der Bedarf an Technik, Verbrauchsmaterialien und Infrastruktur wird dabei Bottom-up ermittelt.



Was die Infrastruktur anbelangt, gelangt die Gutachtergruppe daher zu dem Ergebnis, dass es der Trägerschaft gelungen ist, eine – auch im Marktvergleich – progressive, moderne und ausbaufähige Infrastruktur aufzubauen, die gleich zu Beginn durch die Pandemiekrise erfolgreich auf die Probe gestellt wurde. Dies betrifft sowohl die technische Infrastruktur als auch die Räumlichkeiten und die Zusammenarbeit im Verbund. Dass diese Systeme funktionieren und auch von allen Stakeholdern regelmässig benutzt und beherrscht werden, konnte die Gutachtergruppe aufgrund der geführten Gespräche erfahren. Das Konzept des semi-virtuellen Angebots mit Blended Learning ist mittel- bis langfristig ohne grösseren Aufwand ausbaufähig; die Infrastruktur wirkt hier nicht begrenzend, so dass ein entsprechender Aufwuchs auch ohne in gleichem Umfang mitwachsende Investitionen erfolgen kann.

Insbesondere die digitale Bibliothek des Instituts hinterlässt im Rahmen der Vor-ort-Visite einen positiven Eindruck bei der Gutachtergruppe. Diese wurde durch die Bibliothekarin in einer eigenen Gesprächsrunde vorgestellt. Die Studierenden besitzen Zugriff darauf über die Lernplattform und können damit beispielsweise ProQuest Ebook Central sowie eine Vielzahl an weiteren Open-Source-Datenbanken nutzen.

Die laufenden Bedürfnisse an Material und Literatur werden auf Antrag und im üblichen Rahmen gedeckt. Die semesterweise erstellten Budgets erscheinen dabei nach Einschätzung der Gutachtergruppe weder rigide noch einschränkend. Dies wurde in den geführten Gesprächen entsprechend bestätigt; so berichteten beispielsweise die Lehrenden, dass sie bislang stets entsprechende Unterstützung zur Umsetzung der eigenen Forschungsaktivitäten erhalten hätten.

#### Finanzielle Mittel

Das Hochschulinstitut finanziert sich aus mehreren Quellen. Bei der Gründung wurde die Hochschule Schaffhausen AG mit entsprechendem Eigenkapital ausgestattet. Neben der Eigenkapitalausstattung nutzt das Hochschulinstitut Schaffhausen seither die drei wesentlichen Finanzierungsquellen a) Mittel des Trägers, b) Fördermittel des Kantons Schaffhausen sowie c) Studiengebühren. Da der Studienbetrieb derzeit ohne Akkreditierung und vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie mit kleinen Studiengruppen durchgeführt wird, tragen die Studiengebühren nur einen geringen Teil zur Deckung der Betriebsausgaben bei. Der grösste Teil der erforderlichen Aufwendungen wurde daher vom Gründer direkt oder durch die Übernahme von Kosten für externe Dienstleistungen übernommen. Im Jahr 2017 wurde zunächst ein operativer Anfangsverlust erwirtschaftet. Dieser Verlust wurde von der Trägerin gedeckt. Seit 2018 unterstützt der Kanton Schaffhausen das Hochschulinstitut jährlich mit 300.000 CHF. Durch zusätzliche Zuwendungen des Gründers zur Deckung der laufenden Verwaltungskosten blieb im Coronajahr 2020 der positive Kapitalstock unangetastet. Durch die befristete und unlimitierte Verlustübernahmeerklärung des Trägers ist eine solide und nachhaltige Haushaltsführung sichergestellt. Dennoch ist es das erklärte Ziel des Hochschulinstituts Schaffhausen, mittelfristig ohne Zuwendungen des Trägers auskommen zu können; dies wird von der Gutachtergruppe ausdrücklich begrüsst. Für das Rektorat und die Trägergesellschaft ist die Finanzierung des Hochschulinstituts jederzeit transparent und nachvollziehbar. Gegenüber der Öffentlichkeit und den Mitarbeitenden werden die Finanzdaten insoweit offen kommuniziert, als das den gesetzlichen Vorgaben entspricht.



Die Gutachtergruppe gelangt daher zu der Einschätzung, dass das Institut seit Beginn auch finanziell auf soliden Beinen steht. Die Trägerschaft gewährt nicht nur eine befristete und unbegrenzte Defizitgarantie, sondern hat auch das Startkapital gestellt. Dank weiterer Kostenübernahmen durch die Trägerschaft ist dieses Kapital zudem noch vollständig intakt.

Die Leistungsvereinbarung mit dem Kanton Schaffhausen bindet das Institut allein hinsichtlich des Angebots entsprechender Lehrgänge. Die Gutachtergruppe beurteilt sowohl die Vereinbarung selbst als auch die Möglichkeit, diese einsehen zu können, als Beleg für die Unterstützung und enge Zusammenarbeit des Kantons mit dem Institut. Was den Inhalt der Lehrgänge anbelangt, bleibt das Institut ungebunden. Der Wille des Kantons, das Institut im Sinne der regionalen Standortförderung nach Kräften zu unterstützen, war in den geführten Gesprächen deutlich spürbar; Kontakt und Zusammenarbeit des Instituts mit dem Kanton, mit dessen Vertreterinnen und Vertretern während der Vor-Ort-Visite gesprochen wurde, erscheinen der Gutachtergruppe sehr gut.

Es wird dabei während der Vor-Ort-Visite seitens der Gutachtergruppe angeregt, die ursprüngliche Vereinbarung formell noch anzupassen, da die gewünschte Ausrichtung des Instituts – in beiderseitigem Einvernehmen – nicht mehr, wie in der Vereinbarung ursprünglich festgehalten, naturwissenschaftlich/technischer Natur, sondern auf den wirtschaftswissenschaftlichen Bereich fokussiert ist. Während der Erstellung des Gutachtens erreichte die Gutachtergruppe die Nachricht, dass der Kanton Schaffhausen inzwischen die ursprüngliche Vereinbarung mit Beschluss vom 16. November 2021 dahingehend angepasst hat, dass eine Fokussierung auf die Betriebswirtschaft erfolgen soll. Dies bestärkt den positiven Eindruck, den die Gutachtergruppe von der Zusammenarbeit von HSSH und dem Kanton Schaffhausen gewonnen hat.

In diesem Zusammenhang hat die Gutachtergruppe auch ein besonderes Gewicht auf die Transparenz und Kontrolle der finanziellen Rahmenbedingungen des Instituts gelegt.

Die Erwirtschaftung von Drittmitteln obliegt einer erfahrenen Kraft, die entsprechende Aufbauarbeit ist in vollem Gange und dürfte durch eine anschliessende positive institutionelle Akkreditierung stark profitieren. Der veranschlagte Anstieg der Studierendenzahlen in der Folge der Akkreditierung erscheint der Gutachtergruppe ebenfalls realistisch, so dass auch die Mitfinanzierung durch Studiengebühren bald das geplante Niveau erreichen sollte.

Durch die nun bereits länger andauernde Phase der institutionellen Akkreditierung, die letztlich auch eine Umstrukturierung der Institution zur Folge hatte, sowie die aktuelle Pandemie-Situation wurde zu Beginn der Businessplan hinsichtlich des geplanten Wachstums zunächst nicht erfüllt. Entsprechend den in den geführten Gesprächen getätigten Ausführungen der Trägervertretungen wurden die bisherigen Planungen um insgesamt zwei Jahre verschoben; dennoch war es möglich, den bereits vorhanden positiven Kapitalstock unangetastet zu lassen. Somit scheint die Finanzierung zu keiner Zeit gefährdet. Das mittelfristige Ziel der finanziellen Unabhängigkeit wird daher von der Gutachtergruppe als realistisch eingestuft.

Die Verwendung der Mittel wird vorschriftsgemäss ausgewiesen. Der Kanton ist durch jährliche Standortgespräche über die Verwendung der Mittel und den Geschäftsgang informiert, der Transparenz wird genügend Rechnung getragen.

Die Qualitätsstandards in diesem Bereich werden als vollständig erfüllt bewertet. Das Hochschulinstitut Schaffhausen verfügt über die erforderlichen Ressourcen im benötigen Umfang und der



erforderlichen Qualität, um seine Leistungen entsprechend den Vorgaben der Gesetze, des Leitbilds und der Satzung erbringen zu können und seinen Auftrag zu erfüllen. Alle Ressourcen (Personal, Infrastruktur und Finanzen) ergänzen sich gegenseitig und unterstützen die Lehre und den Lernprozess der Studierenden.

Die im Rahmen der Visite ausgesprochene Empfehlung der Gutachtergruppe, hier wie auch in den anderen Bereichen mittelfristig die Prozesse durch die Einführung entsprechender Checklisten zu untermauern, wurde bereits bei den Gesprächen durch die Qualitätsverantwortlichen des Instituts aufgenommen.

## Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt Qualitätsstandard 4.1 als vollständig erfüllt.

#### Oualitätsstandard 4.2:

Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass das gesamte Personal entsprechend dem Typ und den spezifischen Merkmalen der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs qualifiziert ist. Es sieht zu diesem Zweck eine regelmässige Evaluation des Personals vor.

# Beschreibung und Analyse

Nach eigenen Angaben ist die Qualität des Personals für das Hochschulinstitut ein entscheidender Faktor für die Qualität in Lehre, Forschung und Verwaltung. Daher wurde eine Vielzahl von Prozessen eingerichtet (angefangen von der Auswahl über die Personalentwicklung hin zu den Jahresgesprächen) um sicherzustellen, dass das Personal die notwendigen fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten sowie die erforderlichen methodischen, personalen und sozialen Kompetenzen besitzt. Da die Hochschule die institutionelle Akkreditierung als universitäres Institut beantragt, spielt insbesondere die Qualität der lehrenden und forschenden Personen eine entscheidende Rolle. Diese müssen «berufbar» und deshalb habilitiert sein oder vergleichbare Leistungen nachweisen können. Die Auswahl von Lehrenden erfolgt in einem ausgefeilten, kompetitiven Berufungsverfahren, für das der Senat eine Berufungskommission einberuft.

Dabei legt das Institut besonderes Augenmerk auf einen zielorientierten Auswahlprozess neuer Mitarbeitender. Mit der Unterstützung eines externen Dienstleisters werden deswegen alle Stellen des Instituts grundsätzlich breit (Website, Social Media, Netzwerke und Portale) veröffentlicht, um möglichst viele Talente anzusprechen. Der operative Bewerbungsprozess läuft über das Online-Tool "BITE". Dieses dient als Plattform für die Kommunikation zwischen Bewerberinnen/Bewerbern, Personaldienstleisterinnen/Personaldienstleistern und der/dem jeweiligen Vorgesetzten am Institut. In einem kompetenzorientierten Auswahlverfahren werden Bewerberinnen/Bewerber aufwendig in Hinblick auf die benötigten Qualifikationen ausgewählt.

Das Berufungsverfahren ist in einer eigenen Berufungsordnung transparent und nachvollziehbar geregelt. Um Mitarbeitende möglichst schnell in vollem Umfang einsetzen zu können und ihre Fähigkeiten zu nutzen, wird dem Onboarding-Prozess besondere Bedeutung zugemessen, der unter der Patenschaft der zuständigen Führungskraft oder eines Mitglieds des Rektorats steht. Neben einem strukturierten Einarbeitungsplan wird in den ersten vier Wochen am Ende jeden Tages eine Feedbackschleife vorgenommen, um die Einarbeitung zu optimieren.



Es ist aus Sicht der Gutachtergruppe mit diesen Vorgehensweisen sichergestellt, dass ausreichend Personal vorhanden ist, um die Aufgaben eines universitären Hochschulinstituts auszuführen. Für Forschung und Lehre wird damit beispielsweise verlangt, dass die Mitarbeitenden ein Doktorat, wissenschaftliche Qualifikation (z. B. Habilitation), internationale Ausschreibung und ein Bewertungsverfahren durchlaufen haben müssen.<sup>3</sup> Sowohl die zur Verfügung gestellten Informationen auf der Webseite als auch die geführten Gespräche mit den Mitarbeitenden zeigten der Gutachtergruppe dabei in nachvollziehbarer Weise auf, dass dieses Kriterium erfüllt ist.

Die Evaluation der Mitarbeitenden findet zum einen durch strukturierte Evaluationen in Lehre, Forschung und Service statt, die im Qualitätsmanagement-Handbuch geregelt sind. Die Ergebnisse daraus laufen direkt an die jeweiligen Mitarbeitenden und Vorgesetzten zurück und bieten den Anlass, das eigene Handeln zu reflektieren. Daraus ergibt sich ein kontinuierlicher Austausch, der eine entsprechende Beurteilung der Mitarbeitenden zulässt. Darüber hinaus legt das Institut besonders viel Wert auf das jährliche Mitarbeitendengespräch. Diesem liegt ein Rückblick auf das vergangene Jahr zugrunde, bei dem Fragen wie "Was war gut?", "Was war nicht gut?" und "Was kann ich anders und besser machen?" erörtert werden. Dabei bringen beide Seiten ihre Wahrnehmung ein, diskutieren den Erfüllungsgrad der Anforderungen und äussern Wünsche und Erwartungen für das nächste Jahr. Auch die Ergebnisse der Evaluationen fliessen in diese Gespräche mit ein. Im Sinne dieses Standards werden dann auch notwendige Weiterbildungsmassnahmen vereinbart, um notwendige Kompetenzen vorhalten zu können. Zur Sicherstellung eines erfolgreichen Gespräches existiert neben einem Vorbereitungsleitfaden auch ein Fragebogen, der von den Mitarbeitenden und Führungskraft vor Beginn des Gespräches ausgefüllt wird. Die Gutachtergruppe konnte sich den entsprechenden Leitfaden bzw. die Fragebögen im Rahmen der übergebenen Unterlagen selbst ansehen und erkennt darin einen wesentlichen Beitrag für einen diesbezüglichen strukturierten und validen Prozess.

Die Verfahren von Auswahl und Berufung des Personals in allen Bereichen sind nach Ansicht der Gutachtergruppe gut dokumentiert und beruhen auf zeitgemässen Erkenntnissen. Die standardisierten täglichen Feedbacks in der Einarbeitungszeit ermöglichen rasche operationelle Verfügbarkeit und gute Einbindung der neuen Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden-Bewertungen basieren auf Rückmeldungen der Studierenden sowie auf Jahresgesprächen durch die Vorgesetzten und sind gut dokumentiert. Aktuell besteht die Möglichkeit eines sehr feinmaschigen Vorgehens, da auf einzelne Rückmeldungen vertieft eingegangen werden kann. Die Ergebnisse sind aktuell weniger quantitativ als qualitativ zu werten, was das Vornehmen nötiger Anpassungen ebenso effizient ermöglicht. Diese Prozesse werden auch steigenden Personal- und Studierendenzahlen standhalten.

Dem Hochschulinstitut Schaffhausen ist es wichtig, dass sich seine Mitarbeitenden kontinuierlich weiterbilden können. Für den Fall, dass auch durch Weiterbildung nicht das notwendige Kompetenzprofil erreicht werden kann, behält sich das Institut als finale Eskalationsstufe auch die Möglichkeit der Trennung von Mitarbeitenden vor. Die Summe dieser Massnahmen sorgt dafür, dass das gesamte Personal angemessen qualifiziert werden kann.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> «Die Merkmale der verschiedenen Typen von Hochschulen und anderen Institutionen. Vorschläge zuhanden des Hochschulrats» Genehmigt vom Schweizerischen Akkreditierungsrat am 27. September 2019.



Insbesondere für den professoralen Bereich wird auch ein Peer-Coaching angeboten, um sich mit erfahrenen Kolleginnen und Kollegen auf Augenhöhe auszutauschen und über die spezifischen Herausforderungen der akademischen Praxis sprechen zu können. Der Ansatz des Peer-Coaching innerhalb des Lehrkörpers ermöglicht es nach Einschätzung der Gutachtergruppe jungen Potentialen, schnell zu wachsen und ihr Potential auszuschöpfen, sowie auch umgekehrt neue Ansätze bei den erfahreneren Mitgliedern des Lehrkörpers einzubringen.

# Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt Qualitätsstandard 4.2 als vollständig erfüllt.

### Qualitätsstandard 4.3:

Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs die Laufbahnentwicklung des gesamten Personals und insbesondere des wissenschaftlichen Nachwuchses unterstützt.

## Beschreibung und Analyse

Die organisationale Entwicklung und die Laufbahnentwicklung sollen nach Ansicht des Hochschulinstituts Schaffhausen idealtypisch mit dem Bildungsbedarf der lernenden Organisation des Hochschulinstituts synchronisiert werden. Die jährlichen Mitarbeitendengespräche werden dabei als Feedback für die abgelaufene Periode und für die jährlichen Zielvereinbarungen genutzt. Daneben ist das Mitarbeitendengespräch auch das zentrale Instrument für eine gezielte Personalund Laufbahnentwicklung der einzelnen Mitarbeitenden. Das Hochschulinstitut versteht sich zudem als eine wachsende Organisation und bietet sowohl in der Lehre und Forschung als auch in der Verwaltung seinen Mitarbeitenden dementsprechend verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten im geplanten Aufwuchs. Ihre Entwicklung ist ein wesentlicher Aspekt, um Mitarbeitende für das Institut zu gewinnen und langfristig zu halten. Der wissenschaftliche Nachwuchs wird dabei beispielsweise gefördert durch ein eigenes Doktoratsprogramm und die Möglichkeit, sich zu habilitieren.

Die Personalpolitik des Hochschulinstituts wird daher in Übereinstimmung mit den Hauptprioritäten der Qualitätsmanagementstrategie angemessen umgesetzt. Die Indikatoren zur qualitativen und quantitativen Zusammensetzung des Lehrkörpers bestätigen grundsätzlich die Verfügbarkeit von Humanressourcen, die für die Durchführung von Studienprogrammen und die Erfüllung der Qualifikationsanforderungen für die Zulassung zu Bildungsaktivitäten erforderlich sind. Die Prozesse des Personalmanagements sind durch interne Dokumente der Organisation angemessen geregelt.

Die zentrale Rolle bei der Entwicklung von Mitarbeitenden spielt die jeweilige Führungskraft in enger Abstimmung mit dem Rektorat, das jeweils die entsprechenden Mittel für Weiterbildungsmassnahmen bewilligt. Mitarbeitende können dabei sowohl externe Angebote besuchen als auch interne Weiterbildungen wählen, die bei entsprechendem Bedarf angeboten werden. Allen Mitarbeitenden des Instituts stehen über ein Virtual-Learning-Environment (VLE) verschiedene Online-Kurse und Online-Materialien zur Verfügung. Alle Mitarbeitenden können auch die Weiterbildungsmöglichkeiten der Partnerhochschulen des Qualitätsnetzwerkes nutzen oder Hospita-



tionen bei vergleichbaren Funktionen anderer Hochschulen wahrnehmen. In den geführten Gesprächen wurde der Gutachtergruppe berichtet, dass dies auch bereits entsprechend wahrgenommen wurde (beispielsweise in Form einer Hospitation des Qualitätsmanagementbeauftragten bei der Partneruniversität in Österreich). Dies ermöglicht einen Erfahrungsaustausch und gegenseitiges Lernen auf Augenhöhe. Speziell für die Gruppe der lehrenden und forschenden Personen ist der Austausch mit Personen auf gleichem Level von besonderer Bedeutung. Best Practice-Erfahrungen können dabei im Netzwerk ohne Scheu ausgetauscht werden und es besteht die Möglichkeit, im Peer-to-Peer-Verfahren Feedback zu erhalten und das eigene Handeln zu reflektieren und zu verbessern.

Die Evaluationsprozesse stellen aus Sicht der Gutachtergruppe sicher, dass alle Aktivitäten und Mitarbeitenden des HSSH entsprechend bewertet werden. Die Ergebnisse werden gemäss dem Qualitätsmanagement- Handbuch direkt an die jeweiligen Mitarbeitenden und deren Vorgesetzte kommuniziert, die diese auch in den Mitarbeitendengesprächen thematisieren.

Mögliche Entwicklungspfade variieren dabei je nach Zugehörigkeit zur Beschäftigtengruppe. Im Bereich des Lehrkörpers sind Schritte – beispielsweise über die Selbstverwaltung – in Richtung des Institutsmanagements möglich. Alternativ sind aber auch stärkere Fokussierungen in Richtung eines verstärkten Einsatzes in der Forschung oder Lehre denkbar. In der Gruppe der Verwaltungsmitarbeitenden sind beispielsweise die Übernahme von Führungsfunktionen oder die Übernahme von höherwertigeren Tätigkeiten im Rahmen von Nachfolgeplanungen möglich. Des Weiteren bietet das Institut die Möglichkeit, durch interne Hospitationen weitere Bereiche kennenzulernen und potenzielle vertikale und horizontale Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Grundsätzlich erfolgt die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses über die Möglichkeiten des Instituts zur Promotion und Habilitation. Beide Verfahren sind transparent und nachvollziehbar in jeweils einer Satzung geregelt. Der Senat als höchstes akademisches Gremium spielt dabei in beiden Verfahren eine zentrale Rolle. Das Doktoratsprogramm des Instituts eröffnet wissenschaftlich qualifizierten und interessierten Personen die Möglichkeit, auch eine Promotion abzuschliessen, um sich für eine wissenschaftliche Karriere zu qualifizieren.

Die Möglichkeit einer Habilitation bietet forschungsstarken Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern durch fest zugesicherte Zeit für Forschung weitere Entwicklungsmöglichkeiten. Durch die dargestellten Massnahmen kann das Hochschulinstitut umfangreiche Entwicklungsmöglichkeiten für jeden Einzelnen ermöglichen und damit auch die Chancengleichheit fördern.

Durch die Jahresgespräche erfolgt nach Einschätzung der Gutachtergruppe eine individuelle Bedarfsermittlung und Steuerung der Weiterbildungsmassnahmen. Auch wird die Publikationsund Vortragstätigkeit des Lehrkörpers nach Möglichkeit gefördert (vgl. dazu auch Kapitel 3). Die Gutachtergruppe gelangt daher zu dem Schluss, dass die akademische Qualität und mithin das individuelle Wachstum der Dozierenden aktiv, unkompliziert und mit Wohlwollen im Sinne eines langfristigen Qualitätsanspruches gefördert werden. Zur Erreichung des nächsthöheren Niveaus sind qualitative Kriterien ausschlaggebend, die Dauer der Zugehörigkeit ist nicht von Bedeutung.

Weiterbildungsmassnahmen der nichtakademischen Mitarbeitenden werden im aktuellen Stadium noch fallweise geprüft, was als durchaus genügend erachtet wurde.



# Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt Qualitätsstandard 4.3 als vollständig erfüllt.

### 5. Bereich: Interne und externe Kommunikation

### Qualitätsstandard 5.1:

Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs macht ihre Qualitätssicherungsstrategie öffentlich und sorgt dafür, dass die Bestimmungen zu den Qualitätssicherungsprozessen und deren Ergebnisse den Mitarbeitenden, den Studierenden sowie gegebenenfalls den externen Beteiligten bekannt sind.

### Beschreibung und Analyse

Das Hochschulinstitut Schaffhausen legt nach eigenen Angaben einen entsprechenden Wert auf aktuelle, objektive sowie zielgerichtete Kommunikation für die entsprechenden Anspruchsgruppen. Hierbei zeigen sich die interne und externe Kommunikation prinzipiell durch die Grundsätze geprägt, die bereits im Leitbild festgehalten sind und die Bedeutung von Transparenz und offener Kommunikation als besonderen Wert des Hochschulinstituts unterstreichen (vgl. Abschnitt 5 des Leitbilds «Hochschulinstitut – Ort des gemeinsamen Entwickelns»). Zudem soll hierbei die permanente Kommunikation einen wichtigen Beitrag für die erfolgreiche Umsetzung der Strategien des Hochschulinstituts Schaffhausen (insbesondere auch für die Qualitätsstrategie) leisten, weil dadurch die Qualitätsziele, -prozesse und deren Ergebnisse gegenüber dem Personal und den Studierenden regelmässig und transparent kommuniziert werden können. Dem Hochschulinstitut ist es, dies wurde der Gutachtergruppe nachvollziehbar vermittelt, ein entsprechendes Anliegen, dass alle Mitarbeitenden, Studierenden und externe Anspruchsgruppen umfassend über alle Regelungen und Änderungen informiert werden; dies wird als essenzieller Bestandteil zur Etablierung und kontinuierlichen Weiterentwicklung der Qualitätskultur am Institut verstanden. Um diesem Anspruch gerecht werden zu können, verfügt das Hochschulinstitut über ein eigenes Kommunikationskonzept, das als Anlage zum Selbstbeurteilungsbericht vorgelegt wurde und dabei regelt, wer was an wen in welcher Form kommuniziert.

Die Kommunikation zur Qualitätssicherung des Hochschulinstituts Schaffhausen orientiert sich dabei erkennbar an der Qualitätssicherungsstrategie des Instituts. Entsprechend ihrer Zuständigkeit sind die einzelnen Mitarbeitenden dabei in unterschiedlicher Art und Weise in die Konzeption und Umsetzung der Kommunikation involviert. So ist beispielsweise die Rektorin/der Rektor erste Ansprechperson für die Lehrenden zu allen Fragen im Zusammenhang mit Lehre und Forschung. Darüber hinaus steht er bzw. sie auch den Studierenden und externen Anspruchsgruppen bei Fragen rund um das Hochschulinstitut zur Verfügung. Hierbei informiert er bzw. sie die internen und externen Anspruchsgruppen zielgruppenspezifisch über zentrale Inhalte wie die Strategien des Hochschulinstituts, über das Qualitätsmanagement sowie über Abläufe und Ergebnisse von Befragungen. Die Stabsstelle Qualitätssicherung ist für die Information bei Anfragen rund um die Qualitätssicherungsstrategie und deren Umsetzung verantwortlich und informiert zielgruppenspezifisch über das QM-Handbuch oder auch über spezifische Auswertungen der Evaluierungen. Die Studierendenverwaltung ist in der Regel erste Ansprechperson für die



Studierenden bei allen Anfragen rund um Ihr Studium. Ebenfalls explizit im Kommunikationskonzept benannt sind beispielsweise Prüfungsamt sowie die/der Beauftragte für Chancengleichheit und Gleichstellung. Unterstützt wird dies entsprechend durch die virtuelle Arbeitsumgebung sowie das Intranet.

Eine Gesamtübersicht der einzelnen Zuständigkeiten und Aufgaben bietet folgende Grafik:

Ferner sind Strategien zur Qualitätssicherung auch öffentlich auf der Webseite des Instituts einzusehen. Dabei sind die Grundlagendokumente grundsätzlich gut sichtbar platziert.

Um die Kommunikation bei allen Lehrenden gewährleisten zu können, führt das Hochschulinstitut beispielsweise monatliche Dozierenden-Meetings durch. Diese dienen dem direkten Austausch zu aktuellen Themen, zur Didaktik, zur Forschung und zur Qualitätsentwicklung. Eine ähnliche Funktion besitzen die wöchentlichen Meetings der Verwaltungsmitarbeitenden. Zusammen mit der Verwaltungsleitung werden aktuelle Themen und Fragen der Qualitätsentwicklung besprochen. Zudem werden auch die Studierenden über die Lernplattform proaktiv und laufend in die Themen der Qualitätssicherung mit eingebunden.

Die interne Kommunikation zwischen Leitung und wissenschaftlichem Personal, zwischen den Mitgliedern des wissenschaftlichen Personals, zwischen wissenschaftlichem Personal und Verwaltung können aus Sicht der Gutachtergruppe als vorbildlich bezeichnet werden. Dies ist derzeit

	Studierende	Mitarbeitende und Lehrende	Externe Anspruchsgruppen z.B. Kanton, Akkreditierungsagentur, interessierte Öffentlichkeit	Interessenten
Rektorin/Rektor	Infomiert über: • HS- & QM-Strategie • Abläufe und Ergebnisse der Befragungen  ▶ via VLE	Infomiert über: • HS- & QM-Strategie • Auswertungen der Mitarbeitendenbefragungen ▶ via Mail, Intranet & VLE	Infomiert über: • HS- & QM-Strategie  ▶ via Website, Social Media, Medien & Mail	Infomiert über: • HS- & QM-Strategie  ▶ via Website, Social Media & Medien
Stabstelle der Qualitätssicherung	Infomiert über:  • Die Umsetzung der Qualitätsstrategien  • QS-Handbuch  • Kursspezifische Auswertungen der Evaluierungen  ▶ via VLE & Website	Infomiert über:  • Die Umsetzung der Qualitätsstrategien  • QS-Handbuch  • Zielgruppenspezifische Auswertungen der Evaluierungen  ▶ via Mail, Intranet & VLE	Infomiert über: • Die Umsetzung der Qualitätsstrategien  ▶ via Website, Mail & Social Media	Infomiert über: • Die Umsetzung der Qualitätsstrategien  ▶ via Website, postalisch & Social Media
Studierenden- verwaltung	Infomiert bspw. über: • Prüfungsergebnisse • Kündigt die Evaluationen an und schaltet diese frei  ▶ via VLE & Website	Infomiert über:  • Neuerungen innerhalb der Prüfungsregelungen  ▶ via Mail, Intranet & VLE	Infomiert bspw. über: • Studieninhalte  ▶ via Website, postalisch, Mail & Social Media	Infomiert bspw. über: • Studieninhalte  ▶ via Website, postalisch, & Social Media
Prüfungsamt	Infomiert bspw. über: • Satzung • APO, SPO • MHB • Noten • Studienzeiten • spezielle Fristen & Termine • Anneldeverfahren • Anrechnungsmöglichkeiten ▶ via VLE & Website	Infomiert bspw. über: • APO, SPO • MHB • Notenbildung  ▶ via Mail, Intranet & VLE		
Gleichstellungs- beauftragte	Infomiert über das Gleichstellungskonzept via VLE	Infomiert über das Gleichstellungskonzept ▶ via Mail, Intranet & VLE		



aber auch der aktuell überschaubaren Grösse des Instituts geschuldet. Diese interne Kommunikation bezieht sich auf alle an einer Universitätseinrichtung relevanten Entscheidungsbereiche. Das Gespräch und die Zusammenarbeit mit den Studierenden ist in entsprechender Dichte gegeben, sollte jedoch künftig im Zuge des Wachstums der Einrichtung detaillierter geregelt werden (siehe dazu auch Kapitel 2.3). Auch das Konzept der Institution zum organisierten kommunikativen Austausch mit den ehemaligen Studierenden, den Alumni, wird von der Hochschule als bedeutsam gesehen – nicht nur, weil beispielsweise die künftige Kooperation mit externen Einrichtungen davon profitieren kann. Die Alumni-Kooperation sollte daher nach Einschätzung des Gutachtergremiums im Zuge der Weiterentwicklung der Universitätseinrichtung systematisch und sukzessive ausgebaut werden (siehe dazu auch Kapitel 3.2).

Es lässt sich aus den geführten Gesprächen festhalten, dass die internen Stakeholder durchgehend einen hohen Kenntnisstand der Qualitätsstrategie und der relevanten Prozesse besitzen. Die Gutachtergruppe konnte sich von dem strategischen Ansatz der QM-bezogenen Kommunikation überzeugen. Dabei wird auf Grundlage des Kommunikationskonzeptes klar geregelt, welche Instanz welche Informationen an welche Zielgruppe über welchen Kanal (etwa die Ergebnisse der Studierendenevaluation an die Studierenden über die Lernplattform) kommuniziert. Auch die stichprobenartige Begutachtung der bereitgestellten Informationen (insbesondere des Qualitätsmanagement-Handbuchs, der Studien- und Prüfungsordnungen sowie weiterer Satzungen) auf der Lernplattform sowie im Intranet des Hochschulinstituts unterstreichen die entsprechende Verankerung der internen Kommunikation.

Im Gegensatz zur angemessenen internen Kommunikation fehlen aus Sicht der Gutachter jedoch vergleichbare Informationen (bspw. die Qualitätsstrategie oder einschlägige Satzungen und Verordnungen) derzeit in der externen Kommunikation. Im Sinne eines transparenten Qualitätsmanagements ist dies jedoch aus Sicht der Gutachtergruppe geboten.

### Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt Qualitätsstandard 5.1 als teilweise erfüllt.

Auflage: Zentrale Informationen zur Qualitätssicherungsstrategie und zu relevanten Aspekten der Qualitätssicherungsprozesse müssen im Sinne eines transparenten Qualitätsmanagements extern zugänglich gemacht werden.

### Oualitätsstandard 5.2:

Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs veröffentlicht regelmässig objektive Informationen zu ihren Tätigkeiten und zu den von ihr angebotenen Studienprogrammen und Abschlüssen.

### Beschreibung und Analyse

Das Hochschulinstitut Schaffhausen veröffentlicht über die Website verschiedene Informationen über die Institution, seine Mitarbeitenden und seine Leistungen (Studienprogramme, Weiterbildungsprogramme, Forschung und Dienstleistungen). Auf der Website finden sich beispielsweise Profile aller Studienangebote, aus denen die Dauer des Studiums, die Anzahl der ECTS-Kreditpunkte, der Abschluss sowie die Kosten des Studiums hervorgehen. Detaillierte Informationen, wie Studien- und Prüfungsordnungen, Modulhandbücher oder die Allgemeine Prüfungsordnung



stellt das Prüfungsamt den Studierenden dagegen über einen eigenen Bereich der Lernplattform zur Verfügung.

Zudem nutzt das Hochschulinstitut Schaffhausen weitere Informationskanäle, um externe Anspruchsgruppen wie beispielsweise den Kanton oder die interessierte Öffentlichkeit zu informieren. Die Kommunikationsmassnahmen sind aufeinander abgestimmt und in einem eigenen Kommunikationskonzept festgehalten. Dabei informiert das Hochschulinstitut die Öffentlichkeit durch Medienmitteilungen über Aktivitäten, Erfolge sowie abgeschlossene Projekte. Das Hochschulinstitut informiert ausserdem durch regelmässige Informationsveranstaltungen über die Studienprogramme sowie die möglichen Abschlüsse.

Einen entsprechenden Fokus legt das Institut aktuell auf die Kommunikation in und über verschiedene Netzwerke. Studieninteressierte sollen zukünftig zusätzlich über neue Angebote der Aus- und Weiterbildung, Forschungsaktivitäten und Dienstleistungen über mehrere Social Media-Kanäle (Facebook, Instagramm und Twitter) sowie über einen Newsletter über aktuelle Entwicklungen, neue Projekte und Kooperationen sowie über aktuelle Stellenausschreibungen informiert werden.

Die Kommunikation nach außen dient daneben auch dem Ausbau bestehender sowie der Einrichtung neuer Kooperationen. Die internationale externe Kommunikation spielt für das Hochschulinstitut Schaffhausen dementsprechend eine wichtige Rolle, denn es kann damit auf internationalen strategischen Partnerschaften und Netzwerken aufbauen (beispielsweise mit China, Kanada). Innovative Austauschprogramme und Präsenz im Ausland (etwa summer schools, Faculty Development Programmes, gemeinsame Forschung mit internationalen Partneruniversitäten und Transferprojekte mit internationalen Unternehmen) werden bereits zum aktuellen Zeitpunkt im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten realisiert. Die interkulturelle und sprachliche Qualifizierung und Kompetenzentwicklung der Studierenden, der Dozierenden und der Verwaltung sind daher fester Bestandteil der Hochschulbildung und -weiterbildung.

Die externen Kommunikationsstrategien können an bestehende Partnerschaften mit der Normal University China, dem Beijing Institute of Technology in China, der Beijing Sport University, der Webster University (Schweiz), der Thompson Rivers University in Kanada sowie der Quest University in Kanada anschliessen. Daneben existieren enge Kontakte zur Privatuniversität Schloss Seeburg in Österreich. Man kann sagen, dass zur internationalen Kommunikation und Kooperation nicht nur Ziele und Zukunftsvisionen vorgestellt wurden, sondern bereits erste existierende und belastbare Verbindungen zu internationalen Partnereinrichtungen. Die damit verbundenen Planungen sind angesichts der bestehenden Kooperationen durchaus als realistisch einzustufen.

Es ist hervorzuheben, dass die Kommunikation dabei grundsätzlich auch unter den Bedingungen der Pandemie nicht in Mitleidenschaft gezogen wurde, weil die vorhandene technische Ausstattung des Instituts diverse Möglichkeiten der Online-Kommunikation erschliesst. Nichtsdestotrotz freut man sich an der Hochschule auch auf eine Zeit, in der wieder mehr Präsenztreffen für die interne und die externe Kommunikation eingeplant werden können.

Die externe Kommunikation des Hochschulinstituts Schaffhausen ist nach Ansicht der Gutachtergruppe allerdings derzeit noch nicht so umfassend ausgeprägt wie die zuvor dargestellte interne Kommunikation. Zwar existiert eine Website, die einen Überblick über die Angebote, deren



Struktur und die am Institut tätigen Personen gibt, jedoch fehlen insbesondere vertiefende Angaben (etwa zu einzelnen Modulen, dem Qualitätsmanagement-Handbuch oder detaillierten einzelnen Prozessen). Auch eine weiterführende Information über das Institut selbst, insbesondere jedoch zu seinen einzelnen Tätigkeiten, zeigen sich als ausbaufähig. Übliche Formate wie beispielsweise Jahresberichte oder Veröffentlichungsstatistiken von Forschungsleistungen werden derzeit noch nicht publiziert. Dieser Eindruck der Gutachtergruppe, dass die externe Kommunikation derzeit noch zurückhaltend betrieben wird, wurde dabei auch im Rahmen der geführten Gespräche thematisiert. Dazu hat das Rektorat erläutert, dass mit dem erfolgreichen Abschluss des institutionellen Akkreditierungsverfahrens eine entsprechende Kommunikationskampagne umgesetzt werden soll. In diesem Sinne seien die im Kommunikationskonzept aufgeführten Elemente für externe Zielgruppen noch als Entwicklungsfelder zu verstehen. Entsprechend dieser Strategie agiert das HSSH derzeit auch in den sozialen Medien noch sehr zurückhaltend bzw. agiert stärker zielgerichtet über verschiedene Netzwerke. Hierbei sind insbesondere die Internationale Bodensee Hochschule (IBH), das Industrie- und Technozentrum Schaffhausen (IST) und die Wirtschaftsvereinigung der Region Schaffhausen sowie natürlich der Kanton Schaffhausen selbst zu nennen.

Insgesamt kommt die Gutachtergruppe damit zu dem Ergebnis, dass eine stärkere Kommunikation mit der Öffentlichkeit erforderlich ist und daher dieser Standard nur teilweise erfüllt ist.

Die Gutachtergruppe sieht es in diesem Zusammenhang als erforderlich an, dass im Zuge des weiteren Aufwuchses auch die externe Kommunikation sukzessive ausgebaut wird und dabei der Öffentlichkeit noch mehr Informationen zu den Tätigkeiten der Hochschule bereitgestellt werden.

### Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt Qualitätsstandard 5.2 als teilweise erfüllt.

Auflage: Im Zuge des Aufwuchses der Institution muss auch die externe Kommunikation sukzessive ausgebaut werden und dabei mehr Informationen zu den Tätigkeiten der Hochschule enthalten.

# 5 Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems

# 1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie

Nach Einschätzung der Gutachtergruppe zeigt sich die Qualitätsstrategie als gut ausgearbeitet; sie passt zur aktuellen Größe und Profilierung des Hochschulinstituts und ist zugleich in der Lage, einen geplanten Aufwuchs mitzutragen. Alle erforderlichen Kernaspekte eines internen Qualitätssicherungssystems werden dabei berücksichtigt. Die Prozesse sind transparent und zweckorientiert definiert und ermöglichen es somit, entsprechende Informationen aus allen relevanten Bereichen zu erhalten. Dabei ist durch die verbindliche Definition der Verantwortlichkeiten sichergestellt, dass die Entwicklung der einzelnen Aspekte in sich und dann auch im Gesamtzusammenhang erfasst und auch analysiert wird. Die implementierten Kontrollmechanismen ermöglichen es dabei, die Zielerreichung kontinuierlich zu überprüfen sowie die Trägerschaft re-



gelmässig über die Qualitätsentwicklung zu informieren und über die Zielerreichung zu berichten. Das Qualitätssicherungssystem des Hochschulinstituts Schaffhausen wurde unter Beteiligung aller Statusgruppen entwickelt und wird unter Mitwirkung aller Statusgruppen entsprechend mit Leben gefüllt. Die Einbindung der Studierenden in alle Prozesse und Entscheidungen ist dabei in allen Prozessschritten gut erkennbar.

Auch wenn die Institution noch jung und dementsprechend im Aufbau begriffen ist, tragen die entsprechende Erfahrung der aktuell am HSSH lehrenden und tätigen Personen sowie die Beteiligung an einem Hochschulnetzwerk dazu bei, dass sich das Qualitätssicherungssystem bereits jetzt entsprechend gut ausgeprägt zeigt und auch in den kommenden Jahren gut mit der Institution selbst mitwachsen kann, was aus Sicht der Gutachtergruppe eine erkennbare Stärke des Instituts ausmacht.

### 2. Bereich: Governance

Alle internen Prozesse zur Qualitätssicherung sind aus Sicht der Gutachtergruppe durchgängig übersichtlich, nachvollziehbar und transparent dargestellt, und alle Statusgruppen in deren Optimierung und Weiterentwicklung eingebunden. Es sind alle einschlägigen Gremien und Strukturen eingerichtet, die zur Führung und auch akademischen Selbstverwaltung eines Hochschulinstituts erforderlich sind. Die Organisationsstrukturen und damit verbundenen Prozessabläufe sind dabei klar beschrieben und an alle Beteiligten entsprechend kommuniziert. Auch externe Impulse sind in Form eines wissenschaftlichen Beirates regelhaft verankert. Als Exekutivorgan ist das Rektorat für die Umsetzung der Qualitätsstrategie verantwortlich und bindet dabei alle internen Stakeholder entsprechend ein. Um die nötige Informationsgrundlage für die verschiedenen Anspruchsgruppen bereitstellen zu können und ein systematisches Monitoring zu ermöglichen, werden relevante Daten erhoben, analysiert und zur Steuerung der Hochschule genutzt.

Durch die überschaubare Grösse des Hochschulinstitutes funktioniert die intersektionale Kommunikation des Hochschulinstitutes sehr gut; dies wird nach Ansicht der Gutachtergruppe auch für die mittelfristig angestrebte Einrichtungsgrösse grundsätzlich gut funktionieren. Die direkte Partizipation der Studierenden zeigt sich dabei auch an dieser Stelle als Vorteil; allerdings ist es aus Sicht der der Gutachtergruppe dringend erforderlich, den Austausch mit der Studierendenschaft auch vertraglich zu fixieren, um so die konkrete Zusammenarbeit und auch die Grundlagen für die studentische Beteiligung noch detaillierter zu regeln.

Die Gutachtergruppe erkennt bei allen Stakeholdern eine hohe Wertschätzung für nachhaltiges Agieren in wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Hinsicht. Insbesondere in finanzieller Hinsicht agiert das Hochschulinstitut nach Einschätzung der Gutachtergruppe nachhaltig mit seinen finanziellen Mitteln und gewährleistet auch mittel- und langfristig damit, den Studierenden eine umfassende Bildung zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang wird die Idee des Instituts, einen eigenen Nachhaltigkeitsbericht zu entwickeln, als wichtiges und richtiges Verbesserungspotential seitens der Gutachtergruppe anerkannt. Dieser sollte neben den Jahreszielen konkrete Massnahmen und Erfolge transparent aufzeigen, um eine vertiefte – auch strategische – Auseinandersetzung mit dem Themengebiet ermöglichen zu können.

Insbesondere das semi-virtuelle Studienkonzept bietet zudem die Möglichkeit, in allen Lebenslagen ein Studium zu absolvieren, sowohl berufsbegleitend als auch während der Elternzeit. Dies ist aus Sicht der Gutachtergruppe einer der Kernbeiträge des HSSH zu Chancengleichheit. Die



Förderung der Chancengleichheit bei Mitarbeitenden und Studierenden und der tatsächlichen Gleichstellung der Hochschulangehörigen in allen Belangen erfolgt am Hochschulinstitut Schaffhausen zudem durch eine Vielzahl weiterer Ansätze, so dass aus Sicht der Gutachtergruppe der Rahmen für tatsächliche Chancengleichheit ermöglicht ist.

# 3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistungen

Nach Einschätzung der Gutachtergruppe entsprechen die Aktivitäten des Hochschulinstitutes Schaffhausen den grundsätzlichen Aufgaben eines Hochschulinstituts universitären Charakters. Als universitäres Institut fokussieren die Aktivitäten in der Lehre dementsprechend ein Kernthema. Das HSSH ist in der Lehre nach den Vorgaben des Europäischen Hochschulraums ausgerichtet. Die Gutachtergruppe konnte sich davon überzeugen, dass am Institut ein detaillierter Prozess für die Entwicklung von Studiengängen existiert, mit dem sichergestellt wird, dass Programme sowohl strukturell wie inhaltlich passend konzipiert werden und dabei sowohl dem Leitbild als auch den strategischen Zielen des HSSH entsprechen. Im Zuge des Aufwuchses der Institution sollte allerdings das Konzept zum institutionalisierten Austausch mit Alumni schrittweise intensiviert werden, um auch deren Rückmeldungen noch systematischer berücksichtigen zu können.

Die Forschungsstrategie des Hochschulinstituts Schaffhausen ist an der Positionierung als universitäres Institut im Bereich der Betriebswirtschaft ausgerichtet. Das Forschungskonzept zeigt sich dabei aktuell noch in einem frühen Stadium, weshalb es aus Sicht der Gutachtergruppe derzeit noch wenig spezifisch konturiert wirkt. Es muss daher eine Konzentration auf wenige, aber konkrete aktuelle Forschungsfelder erfolgen, um diese jeweils entsprechend vertiefen zu können. Ebenso sollte das Netzwerk an internationalen Kooperationen im Zuge des weiteren Aufwuchses sukzessive und gezielt weiter ausgebaut werden.

Dienstleistungen erbringt das HSSH derzeit insbesondere im Bereich der Weiterbildung. Dabei werden dem spezifischen Profil der Institution entsprechend Weiterbildungsangebote vorgehalten, die sich im betriebswirtschaftlichen Bereich an die berufliche Entwicklung von Fach- und Führungskräften richtet, und zugleich den regionalen Bedarf in Schaffhausen im Blick hat. Allerdings sollten weitere Konzepte für Aktivitäten im Bereich der Dienstleistungen entwickelt werden.

Alle Leistungen und Produkte, insbesondere in den Kernbereichen, werden regelmässig und nachweislich über das Qualitätssicherungssystem geprüft und weiterentwickelt.

Für die Zulassung und Beurteilung von Studienleistungen sowie für die Vergabe von Weiterbildungsabschlüssen bestehen eindeutige Kriterien, die angewendet und adressatenbezogen kommuniziert werden.

### 4. Bereich: Ressourcen

In Forschung, Lehre und den angebotenen Dienstleistungen entsprechen die personellen Ressourcen nach Einschätzung der Gutachtergruppe grundsätzlich den Bedürfnissen, wie sie in der aktuellen Aufbauphase vor Ort benötigt werden. Bei der Personalauswahl wird aktiv auf einen hohen Gestaltungs- und Mitwirkungswillen der Bewerbenden geachtet, womit bislang ein Personalkörper entstand, der die Freiräume einer neuen Nischenstruktur mit Innovationsanspruch



zu nutzen versteht und gleichzeitig willens und fähig ist, diese Aufbauarbeit auch aktiv an die Hand zu nehmen.

Im Verwaltungsbereich arbeitet das Hochschulinstitut zusätzlich mit einem spezialisierten externen Dienstleister zusammen. Dadurch ist es möglich, ein Leistungsspektrum quantitativ wie qualitativ abzudecken, das sonst nur von grossen Einrichtungen bereitgestellt werden kann.

Die Gutachtergruppe gelangt insgesamt zu der Einschätzung, dass das Institut seit Beginn auch finanziell auf soliden Beinen steht. Die Trägerschaft gewährt nicht nur eine befristete und unbegrenzte Defizitgarantie, sondern hat auch das Startkapital gestellt. Dank weiterer Kostenübernahmen durch die Trägerschaft ist dieses Kapital zudem noch vollständig intakt. Der Wille des Kantons, das Institut im Sinne der regionalen Standortförderung nach Kräften weiterhin zu unterstützen, ist deutlich spürbar; Kontakt und Zusammenarbeit des Instituts mit dem Kanton, mit dessen Vertreterinnen und Vertretern während der Vor-Ort-Visite gesprochen wurde, erscheinen der Gutachtergruppe sehr gut.

Was die Infrastruktur anbelangt, gelangt die Gutachtergruppe daher zu dem Ergebnis, dass es vollumfänglich gelungen ist, eine – auch im Marktvergleich – zeitgemässe und anschlussfähige Infrastruktur aufzubauen, die gleich zu Beginn durch die Pandemiekrise erfolgreich auf die Probe gestellt wurde.

### 5. Bereich: Interne und externe Kommunikation

Die Gutachtergruppe stuft die interne Kommunikation als vorbildlich ein; dies wird derzeit sicherlich auch durch die Größe der Einrichtung unterstützt. Die strategisch abgeleiteten diesbezüglichen Vorgehensweisen sind in einem Kommunikationskonzept niedergelegt und entsprechend festlegt, welche Instanz welche Informationen an welche Zielgruppe über welchen Kanal kommuniziert. Im Gegensatz zur angemessenen internen Kommunikation fehlen aus Sicht der Gutachter jedoch derzeit vergleichbare Informationen (bspw. die Qualitätsstrategie oder einschlägige Satzungen und Verordnungen) noch in der externen Kommunikation. Daher müssen zentrale Informationen zur Qualitätssicherungsstrategie und zu relevanten Aspekten der Qualitätssicherungsprozesse im Sinne eines transparenten Qualitätsmanagements entsprechend extern zugänglich gemacht werden.

Das Hochschulinstitut Schaffhausen veröffentlicht über die eigene Website verschiedene Informationen über die Institution, seine Mitarbeitenden und seine Leistungen (Studienprogramme, Weiterbildungsprogramme, Forschung und Dienstleistungen). Einen entsprechenden Fokus legt das Institut aktuell auf die Kommunikation in und über verschiedene (soziale) Netzwerke und Newsletter. Die externe Kommunikation des Hochschulinstituts Schaffhausen ist nach Ansicht der Gutachtergruppe allerdings derzeit noch nicht so umfassend ausgeprägt wie die interne Kommunikation. Im Zuge des Aufwuchses der Institution muss daher auch die externe Kommunikation sukzessive ausgebaut werden und dabei mehr Informationen zu den Tätigkeiten der Hochschule enthalten.



# 6 Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems

Empfehlung 1: Es sollte ein regelmäßiger Nachhaltigkeitsbericht als standarisiertes Instrument eingesetzt werden, um konkrete Maßnahmen und Ergebnisse aufzuzeigen und auf dieser Grundlage weitere strategische Anpassungen vornehmen zu können. (Qualitätsstandard 2.4)

*Empfehlung 2*: Es sollten weitere Konzepte für Aktivitäten im Bereich der Dienstleistungen entwickelt werden. (Qualitätsstandard 3.1)

Empfehlung 3: Im Zuge des Aufwuchses der Institution sollte das Konzept zum institutionalisierten Austausch mit Alumni schrittweise intensiviert werden (Qualitätsstandard 3.2)

Empfehlung 4: Das Netzwerk an internationalen Kooperationen sollte im Zuge des weiteren Aufwuchses sukzessive und gezielt weiter ausgebaut werden. (Qualitätsstandard 3.3)

# 7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe

Aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts des HSSH vom 07. Mai 2021, der digitalen Vor-Visite am 28. Mai 2021, der digitalen Vor-Ort-Visite am 13. und 14. Juli 2021 und der Revision des ersten Gutachtens vom 08. September 2021 schlägt die Gutachtergruppe dem Akkreditierungs-, Certifizierungs- und Qualitätssicherungsinstitut ACQUIN e V. vor, die Akkreditierung der FHNW mit folgenden vier Auflagen auszusprechen:

### Auflage 1 zu Qualitätsstandard 2.3:

Die Zusammenarbeit mit den Studierenden muss detaillierter geregelt werden (beispielsweise in Form einer Zusammenarbeitsvereinbarung). Dabei sollten insbesondere Aspekte wie regelmässige Treffen mit der Hochschulleitung, Ablauf von Wahlen, Bereitstellung von Infrastruktur usw. näher beschrieben werden.

### Auflage 2 zu Qualitätsstandard 3.1:

Es muss eine Konzentration auf wenige, konkrete und aktuelle Forschungsfelder erfolgen, um diese – angepasst an ein organisches Wachstum – nachhaltig vertiefen zu können.

### Auflage 3 zu Qualitätsstandard 5.1:

Zentrale Informationen zur Qualitätssicherungsstrategie und zu relevanten Aspekten der Qualitätssicherungsprozesse müssen im Sinne eines transparenten Qualitätsmanagements extern zugänglich gemacht werden.

# Auflage 4 zu Qualitätsstandard 5.2:

Im Zuge des Aufwuchses der Institution muss auch die externe Kommunikation sukzessive ausgebaut werden und dabei mehr Informationen zu den Tätigkeiten der Hochschule enthalten.

Die Gutachtergruppe empfiehlt eine Frist von zwei Jahren für die Erfüllung der Auflagen.



Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Auflagenüberprüfung mit einer «Sur-Dossier»-Prüfung mit zwei Mitgliedern der Gutachtergruppe durchzuführen.



# Teil D Stellungnahme des Hochschulinstituts Schaffhausen

20. April 2022



Hochschule Schaffhausen AG • Rheinstrasse 10 • CH-8200 Schaffhausen

ACQUIN e.V.

z.H. Dr. Alexander Rudolph Geschäftsstelle Brandenburger Str. 2 D-95448 Bayreuth

Schaffhausen, 20. April 2022

Stellungnahme zum AQUIN-Gutachten und zur Akkreditierungsempfehlung nach HFKG des Hochschulinstituts Schaffhausen

Sehr geehrter Herr Dr. Rudolph,

das Hochschulinstitut Schaffhausen bedankt sich bei der Gutachtergruppe und AQUIN für die professionelle Begleitung des Akkreditierungsverfahrens. Das überarbeitete Gutachten, das am 14. April 2022 an das Hochschulinstitut übermittelt wurde, ist ausgewogen, differenziert und wertschätzend verfasst. Es stellt eine signifikante Hilfe zur weiteren Verbesserung der Arbeit und Entwicklung des Hochschulinstituts Schaffhausen dar.

Die gemachten Auflagen und Empfehlungen werden in die etablierten Entwicklungs- und Verbesserungsprozesse einfliessen, mit allen Statusgruppen des Instituts thematisiert und in konkrete Maßnahmen überführt.

Entsprechend nehmen wir Stellung zu den vier Auflagen aus dem Bericht der Gutachtergruppe zum Verfahren der institutionellen Akkreditierung nach HFKG:

# Auflage 1 zu Qualitätsstandard 2.3:

Die Zusammenarbeit mit den Studierenden muss detaillierter geregelt werden (beispielsweise in Form einer Zusammenarbeitsvereinbarung). Dabei sollten insbesondere Aspekte wie regelmässige Treffen mit der Hochschulleitung, Ablauf von Wahlen, Bereitstellung von Infrastruktur usw. näher beschrieben werden.



Eine Zusammenarbeitsvereinbarung mit den genannten Aspekten wurde in der Zwischenzeit seitens Hochschulleitung unter Einbezug der Studierendenvertretung des HSSH sowie des Präsidiums des Verbands der Schweizer Studierendenschaften (VSS) initiiert.

# Auflage 2 zu Qualitätsstandards 3.1:

Es muss eine Konzentration auf wenige, konkrete und aktuelle Forschungsfelder erfolgen, um diese – angepasst an ein organisches Wachstum – nachhaltig vertiefen zu können.

Das Hochschulinstitut Schaffhausen begrüsst die Schlussfolgerungen der Gutachtergruppe zur Forschung bzw. zu den Forschungsfeldern. Entsprechend werden wir diese im Rahmen unserer Forschungsstrategie überdenken und aufnehmen.

### Auflage 3 zu Qualitätsstandard 5.1:

Zentrale Informationen zur Qualitätssicherungsstrategie und zu relevanten Aspekten der Qualitätssicherungsprozesse müssen im Sinne eines transparenten Qualitätsmanagements extern zugänglich gemacht werden.

Das Hochschulinstitut Schaffhausen hat sich in der Aufbauphase auf die interne Verankerung der Qualitätsstrategie und den hohen Kenntnisstand bei allen Stakeholdern fokussiert.

Das Hochschulinstituts Schaffhausen wird eine angemessene Information zur Qualitätsstrategie mit den relevanten Aspekten auch extern transparenter gestalten.

### Auflage 4 zu Qualitätsstandard 5.2:

Im Zuge des Aufwuchses der Institution sollte auch die externe Kommunikation sukzessive ausgebaut werden und dabei mehr Informationen zu den Tätigkeiten der Hochschule enthalten.

Das HSSH baut seine externe Kommunikation und Webpräsenz kontinuierlich aus. Dabei wurde kürzlich sowohl die Struktur als auch die Inhalte der HSSH Webseite angepasst und um wichtige Dokumente zum Download ergänzt. Damit wird dem interessierten Leser ein breiterer und tieferer Einblick zu den Tätigkeiten und in die Regelungen um das Hochschulinstitut ermöglicht. Dieser Prozess wird laufend den entsprechenden Erfordernissen im Zuge des weiteren Aufwuchses und entsprechende externe Kommunikation angepasst.

Mit freundlichen Grüssen

Prof. Dr. Christian Werner

histian Werner

Rektor





**ACQUIN e. V.**Brandenburger Straße 2
95448 Bayreuth
Germany

www.acquin.org