



schweizerische agentur
für akkreditierung
und qualitätssicherung

agence suisse
d'accréditation et
d'assurance qualité

agenzia svizzera di
accreditamento e
garanzia della qualità

swiss agency of
accreditation and
quality assurance

Reakkreditierung

Berner Fachhochschule BFH

Akkreditierungsbericht (Selbstbeurteilung, Bericht der Gutachtergruppe, Antrag AAQ) | 23.09.2024

Inhalt:

1. Das Verfahren der Erneuerung der institutionellen Akkreditierung («Reakkreditierung»).....	2
Gesetzliche Grundlagen, Gegenstand	2
Ablauf des Verfahrens	2
Rolle der Akteure: SAR, AAQ, Gutachtergruppe, Hochschule	2
2. Die Berner Fachhochschule stellt sich vor	4
Facts & Figures	4
Porträt.....	5
Qualitätssicherungssystem.....	10
Follow-up Erstakkreditierung und Weiterentwicklung QM-System	13
3. Standards der institutionellen Akkreditierung	15
Prüfbereich I: Qualitätssicherungsstrategie	16
Prüfbereich II: Governance.....	26
Prüfbereich III: Lehre, Forschung und Dienstleistungen	44
Prüfbereich IV: Ressourcen.....	58
Prüfbereich V: Interne und externe Kommunikation.....	68
4. Fokusthemen.....	75
5. Zusammenfassende Beurteilung und Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe	78
6. Akkreditierungsantrag der AAQ.....	80
Vorbemerkungen	80
Rechtliches	81
Sachverhalt.....	81
Erwägungen	82
Akkreditierungsantrag.....	83
Stellungnahme der BFH	83
7. Stellungnahme der BFH	84
8. Akkreditierungsentscheid Schweizerischer Akkreditierungsrat	87

Management Summary

Die BFH ist eine der grösseren Fachhochschulen der Schweiz. Als praxisorientierte Hochschule gehören Ausbildung, Weiterbildung und Forschung zu ihrem Kernauftrag, ebenso bietet sie Dienstleistungen an. Die BFH verfügt über 8 Departemente, beschäftigt rund 2800 Mitarbeitende und bietet 32 Bachelor-, 27 Master- und zahlreiche Weiterbildungsangebote an den Standorten Bern, Burgdorf, Biel, Zollikofen und Magglingen. Es studieren rund 7'800 Studierende an der BFH.

Die BFH wurde 2017 als Fachhochschule akkreditiert und hat den Prozess der Reakkreditierung gemäss festgelegtem Zeitplan und nach den Vorgaben des Leitfadens mit der AAQ durchlaufen. Die Vorvisite fand im Januar, die Vor-Ort-Visite im Mai 2024 statt.

Die Gutachterinnen und Gutachter stellen der BFH insgesamt ein gutes Zeugnis aus: Sie betonen die dynamische Veränderung und dass sich die Hochschule als «Mitgestalterin gesellschaftlicher Themen positioniert». Sie stellen fest, dass die BFH über eine «kohärente Gesamtstrategie mit klaren Zielen und Leitsätzen, welche die Hochschule und ihre Anhörigen durchdringen», verfügt. Ebenfalls positiv hebt die Gutachtergruppe hervor, dass die Partizipation sich seit der Erstakkreditierung stark weiterentwickelt habe und insgesamt über einen hohen Stellenwert verfügt. Die Prozesse der Qualitätssicherung sind den Mitarbeitenden bekannt und die PDCA-Zyklen verinnerlicht. Die Qualitätssicherungsstrategie ist jedoch noch nicht stringent mit der neuen Gesamtstrategie der BFH verknüpft, woraus eine Auflage resultiert. Die Gutachter halten fest, dass die Governance-Struktur etabliert ist und insgesamt gut funktioniert: «Der BFH gelingt es, eine Balance zwischen zentraler Steuerung und Berücksichtigung der Besonderheiten und Teilautonomie in den Departementen zu finden. Die verschiedenen Matrixelemente – insbesondere die thematischen Themenfelder – halten die Gutachter:innen für zielführend, um die angestrebte Verankerung der BFH inmitten der Gesellschaft zu erreichen und gesellschaftlich und wirtschaftlich relevante Beiträge zu erzielen.» Dass es der BFH gut gelingt, Themen interdisziplinär zu setzen und zu bearbeiten, zeigt sich exemplarisch im Bereich der Nachhaltigkeit, den die Gutachter:innen als besonders positiv hervorheben. Im Rahmen der Weiterentwicklung des QM-Systems empfiehlt die Gutachtergruppe der BFH, die verschiedenen Dokumente noch besser aufeinander abzustimmen und das QM-System insgesamt zu verschlanken.

Die BFH zeigt sich mit ihrem Angebot in Lehre und Forschung nach Einschätzung der Gutachtergruppe als «klar positionierte, regional verankerte Fachhochschule mit nationaler und teilweise internationaler Ausstrahlung in gesellschaftlich relevanten Zukunftsthemen». Der Dienstleistungsbereich ist für die BFH strategisch nachrangig, sollte aber dennoch konzeptionell erfasst und in das QM eingebunden werden. Die Gutachter formulieren dazu eine Auflage.

Die AAQ unterstützt in ihrem Antrag die Analyse der Gutachtergruppe und empfiehlt eine Akkreditierung mit zwei Auflagen. Die BFH beschreibt in ihrer Stellungnahme, wie sie die Auflagen umsetzen wird.

Der Schweizerische Akkreditierungsrat hat die BFH am 20.09.2024 als Fachhochschule mit zwei Auflagen akkreditiert. Die Akkreditierung ist bis zum 19.09.2031 gültig. Für die Auflagenüberprüfung gilt eine Frist von 18 Monaten.

BFH is one of the larger universities of applied sciences in Switzerland. As a practice-oriented HEI, its core mission includes education, training and research, as well as the provision of services. BFH has eight departments, employs around 2,800 staff and offers 32 bachelor's degrees, 27 master's degrees and numerous continuing education programmes at its locations in Bern, Burgdorf, Biel, Zollikofen and Magglingen. There are around 7,800 students studying at the BFH.

The BFH was accredited as a university of applied sciences in 2017 and has gone through the re-accreditation process with AAQ according to the set timetable and the guidelines. The pre-site visit took place in January and the on-site visit in May 2024.

The experts gave BFH good marks overall, emphasising the institution's dynamic approach to change and its role in shaping social issues. They noted that BFH has a coherent overall strategy with clear goals and guiding principles that permeate the institution and its members. The expert group also emphasised the positive fact that participation has developed significantly since the initial accreditation and is highly valued overall. The quality assurance processes are known to employees and the PDCA cycles have been internalised. However, the quality assurance strategy is not yet stringently linked to the new overall strategy of the BFH, which has resulted in a condition. The experts note that the governance structure is established and works well overall: 'BFH manages to strike a balance between centralised control and taking into account the special features and partial autonomy of the departments. The various matrix elements – in particular the thematic topics – are, in the experts' opinion, expedient for achieving the desired anchoring of BFH in the middle of society and for making socially and economically relevant contributions.' The fact that BFH is very successful at addressing and working on topics in an interdisciplinary way is exemplified in the area of sustainability, which the experts emphasised particularly positively. As part of the further development of the QM system, the expert group recommends that BFH align the various documents even more closely with each other and streamline the QM system as a whole.

In the opinion of the expert group, BFH is a 'clearly positioned, regionally rooted university of applied sciences with national and, in some cases, international appeal in socially relevant future-oriented topics'. The service sector is of secondary strategic importance for BFH, but should nevertheless be conceptually recorded and integrated into the QM. The experts have formulated a condition in this regard.

In its accreditation proposal AAQ supports the expert group's analysis and recommends an accreditation with two conditions. In its statement, BFH describes how it will implement the conditions.

On 20 September 2024, the Swiss Accreditation Council accredited BFH as a university of applied sciences with two conditions. The accreditation is valid until 19 September 2031. A period of 18 months applies for the review of the conditions.

1. Das Verfahren der Erneuerung der institutionellen Akkreditierung («Reakkreditierung»)

Gesetzliche Grundlagen, Gegenstand

Mit dem Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (HFKG)¹ verfügt die Schweiz über ein Instrument, um den Zugang zu ihrer Hochschullandschaft zu steuern. Alle öffentlichen oder privaten Hochschulen, die sich als «Universität», «Fachhochschule» oder «Pädagogische Hochschule» bezeichnen möchten – einschliesslich der zusammengesetzten und abgeleiteten Bezeichnungen in allen Sprachen – müssen eine institutionelle Akkreditierung durchlaufen. Diese ist auch Voraussetzung, um Bundesbeiträge zu erhalten. Gegenstand der institutionellen Akkreditierung ist das Qualitätssicherungssystem einer Hochschule, mit dem sie die Qualität ihrer Lehre, Forschung und Dienstleistungen gewährleistet.

Ablauf des Verfahrens

Die Verfahrensschritte, die Verfahrensregeln und die Qualitätsstandards sind in der Verordnung des Hochschulrates über die Akkreditierung im Hochschulbereich («Akkreditierungsverordnung») geregelt und im «Leitfaden der AAQ» erläutert.

Rolle der Akteure: SAR, AAQ, Gutachtergruppe, Hochschule

Der Schweizerische Akkreditierungsrat (SAR) lässt die Hochschule ins Verfahren zu und fällt den Akkreditierungsentscheid. Er mandatiert die AAQ oder eine andere zugelassene Agentur mit der Durchführung des Verfahrens. Als Aufsichtsorgan über die AAQ genehmigt er die Gutachter:innen-Longlist. Der SAR kommuniziert und publiziert den Akkreditierungsentscheid und führt eine Liste der akkreditierten Hochschulen.

Die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung (AAQ) führt das Verfahren der institutionellen Akkreditierung durch: Sie begleitet die Hochschule im Prozess der Akkreditierung. Sie setzt eine Gutachtergruppe ein und unterstützt diese in ihrem Mandat. Die AAQ erstellt auf Basis der Selbstbeurteilung und der Ergebnisse der externen Evaluation, insbesondere dem Gutachterbericht, einen Akkreditierungsantrag zuhanden des Schweizerischen Akkreditierungsrates. Die AAQ publiziert den Verfahrensbericht auf ihrer Website.

Die Gutachtergruppe nimmt auf Basis der Selbstbeurteilung und der Visiten ihre Beurteilung der Qualitätsstandards vor. Die Gutachter:innen nehmen an der Vorvisite und der Vor-Ort-Visite teil, führen die Gespräche mit den Stakeholdern der Hochschule und verfassen den Gutachterbericht, der auch einen Akkreditierungsvorschlag umfasst.

Die Gutachter:innen im Verfahren der Reakkreditierung der Berner Fachhochschule BFH sind:

- **Prof. Dr. Christine Böckelmann**, Direktorin Hochschule Luzern – Wirtschaft, HSLU
Vorsitzende der Gutachtergruppe
- **Prof. Dr. Andreas Gerber-Grote**, Direktor Departement Gesundheit, Ressortleiter (Vize-
rektor) Forschung und Entwicklung ZHAW
- **Prof. Dr. Stefan Gies**, Association Européenne des Conservatoires, Académies de Mu-
sique et Musikhochschulen (AEC)

- **Lea Schlenker**, Studentin MSc Wirtschaftspsychologie, FHNW (studentisches Mitglied der Gutachtergruppe)
- **Stefan von Wyl**, Leiter Qualitätsmanagement KSC, CSS Krankenversicherung

Die Hochschule stellt ihren Antrag auf Reakkreditierung beim SAR. Sie verfasst eine Selbstbeurteilung, die sich auf die Qualitätsstandards abstützt. Sie lädt die Teilnehmenden für die Vorvisite und die Vor-Ort-Visite ein. Die Hochschule kann ihren Input für das Profil der Gutachter:innen und Gutachter abgeben und nimmt Stellung zum Bericht der Gutachter sowie zum Akkreditierungsantrag der AAQ.

Aufbau des vorliegenden Berichts:

Der Akkreditierungsbericht für die Reakkreditierung ist eine Gesamtdokumentation mit unterschiedlichen redaktionellen Teilen:

Überschrift 1

Überschrift 2

Die blauen Markierungen, Unterstreichungen und Felder weisen auf die Autorschaft der Hochschule hin (Selbstbeurteilung, Stellungnahme).

Der Akkreditierungsbericht übernimmt Beschreibungen (einzelne Absätze wörtlich) aus dem Selbstbeurteilungsbericht der BFH (Bern, 17.11.2023)

Überschrift 1

Überschrift 2

Die orangen Markierungen, Unterstreichungen und Felder weisen auf die Autorschaft der Gutachtergruppe hin (Gutachterbericht, Akkreditierungsempfehlung)

2. Die Berner Fachhochschule stellt sich vor

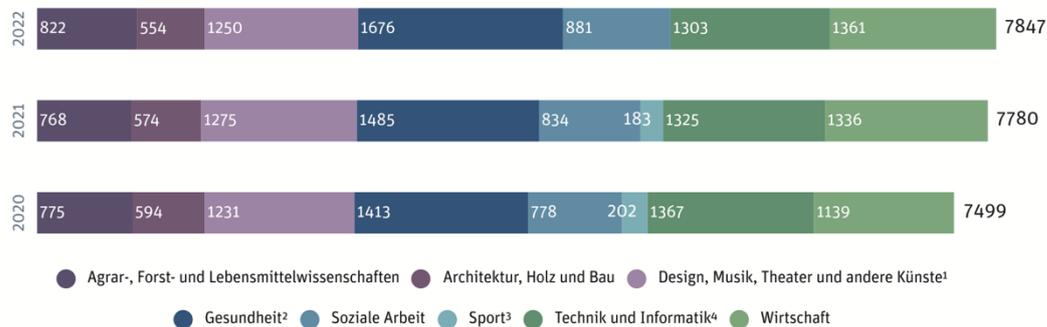
Facts & Figures

Die BFH auf einen Blick

- Kantonale öffentlich-rechtliche Fachhochschule mit sieben Departementen und der assoziierten Eidgenössischen Hochschule für Sport Magglingen EHSM
- 7847 Student*innen in 31 Bachelor- und 27 Masterstudiengängen
- 2559 EMBA-, MAS-, DAS- und CAS-Abschlüsse
- 589 laufende Forschungsprojekte mit regionalen, nationalen und internationalen Partner*innen
- 1860 Mitarbeiter*innen (VZÄ)
- Gesamtumsatz 2022: CHF 326 Mio.

Quelle: Geschäftsbericht 2022; bei den finanziellen und statistischen Angaben ist die EHSM nicht eingeschlossen.

Bachelor- und Master-Student*innen



Quelle: Bundesamt für Statistik BFS

Abweichungen von Bundesstatistiken:

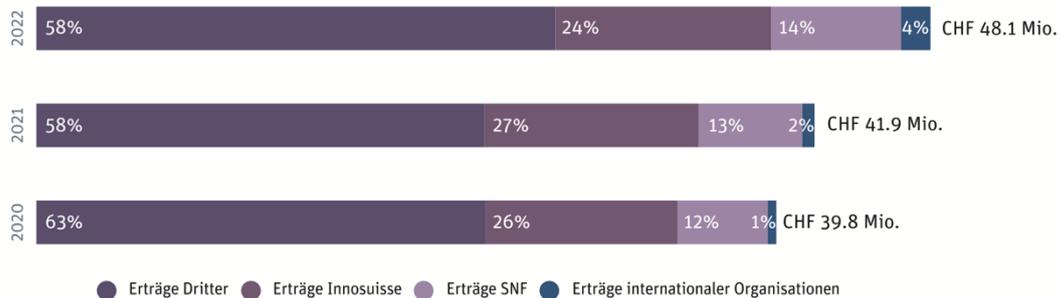
¹ Inkl. Student*innen im gemeinsamen Bachelor-Studiengang Multimedia Production mit der FH Graubünden.

² Ab 2022 inkl. BSc Physiotherapie am Standort Basel.

³ Ab 2022 wird die EHSM statistisch nicht mehr bei der BFH geführt.

⁴ Inkl. Student*innen in den gemeinsamen Master-Studiengängen Biomedical Engineering sowie Precision Engineering mit der Universität Bern.

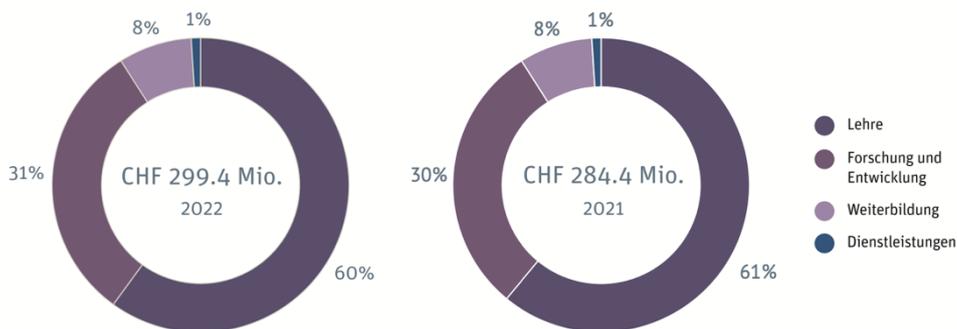
Drittmittelerträge



Angaben ohne angegliederte Höhere Fachschulen sowie ohne Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen EHSM.

Quelle: Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI

Bruttokosten Leistungsbereiche



Angaben u. a. ohne Infrastrukturkosten, ohne angegliederte Höhere Fachschulen sowie ohne Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen EHSM, Master-Studiengänge Biomedical Engineering und Precision Engineering (Kooperation mit der Universität Bern) und Bachelor-Studiengang Multimedia Production (Kooperation mit der FH Graubünden).

Quelle: Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI

Porträt

Die BFH – eine impulsgebende und attraktive Hochschule inmitten der Gesellschaft

Mit ihren Leitsätzen hat die BFH in Worte gefasst, welche gesellschaftliche Aufgabe sie wahrnehmen will und welche übergeordneten Werte sie als Hochschule ausmachen. Damit sind Zweck und Haltung einer modernen Hochschule als gesellschaftliche Institution umrissen. Die Leitsätze helfen ferner, nach innen und aussen eine Werte- und Ideengemeinschaft zu bilden und sichtbar zu machen, wofür die BFH steht. Sie bilden die normative Grundlage der Strategie der BFH und prägen ihr tägliches Handeln.

Die BFH ist inmitten der Gesellschaft; sie nimmt eine gesellschaftliche Aufgabe wahr,

- vielfältig und verbindend; sie fördert multiperspektivische und diversitygerechte Herangehensweisen,

- gestaltend und bewegend; sie ist explorativ, unabhängig und engagiert,
- verantwortungsvoll und unternehmerisch; sie handelt heute, um für morgen die individuellen und gesellschaftlichen Verwirklichungschancen zu mehren,
- verwurzelt und vernetzt; sie ist regional, national in ausgewählten Themen in einer Leitfunktion und global engagiert,
- offen und ermöglichend; sie fördert eine Kultur der Möglichkeiten, des Dialogs und des Teilens.

Die BFH ist sich ihrer Rolle und Verantwortung im politischen Zentrum der Schweiz bewusst. Mit ihrer neuen Strategie 2023–2026 hat sie sich darum als offene und dialogorientierte Community auf den Weg gemacht, eine aktive Rolle in der Entwicklung der Gesellschaft in Richtung Caring Society, digitaler Mündigkeit und Nachhaltigkeit zu übernehmen. Zum einen will die BFH den gesellschaftlichen Herausforderungen mit klugen und kreativen Konzepten proaktiv begegnen und zum anderen mehrperspektivische Diskurse und Reflexionen hierüber anregen. Eine multiperspektivische Herangehensweise und die interdisziplinäre Reflexion unter Einbezug der Zivilgesellschaft ermöglicht angemessenes Antworten auf gesellschaftliche Herausforderungen. Der Frage nach der Wirkung des Handelns kommt dabei ein besonderer Stellenwert zu.

Die BFH ist eine von neun öffentlich-rechtlichen Fachhochschulen der Schweiz. Sie wurde 1997 durch Umbildung und Zusammenschluss von 13 Höheren Fachschulen geschaffen und in den Folgejahren durch zusätzliche Bereiche (z. B. 2012 Kantonalisierung der Schweizerischen Hochschule für Landwirtschaft – heute Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften HAFL) erweitert. Alleiniger Träger der BFH ist der Kanton Bern, vertreten durch die kantonale Bildungs- und Kulturdirektion BKD.

Gemäss Art. 4 des bernischen Gesetzes über die BFH FaG erhöht die BFH mit ihrem Studienangebot, mit Forschung und Entwicklung sowie mit Dienstleistungen den Bildungswert und dadurch die Wertschöpfung im Kanton. Die BFH bereitet durch praxisorientierte Studiengänge auf berufliche Tätigkeiten vor, welche die Anwendung und Weiterentwicklung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden oder die Fähigkeit zu künstlerischer Gestaltung erfordern.

Dieser Grundauftrag schlägt sich im Organisationsverständnis der BFH nieder. Zum Zweck einer hohen fachlichen Sichtbarkeit und eines direkten Bezugs zu den fachlichen Praxen und Communities wurden die Fachkompetenzen an der BFH in sieben Departementen gebündelt. Es sind dies: Architektur, Holz und Bau AHB, Gesundheit G, Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften HAFL, Hochschule der Künste Bern HKB, Soziale Arbeit S, Technik und Informatik TI und Wirtschaft W. Mit der Assoziierung der EHSM – einer Hochschule des Bundes – unterstreicht die BFH ihre nationale Verantwortung und erweitert ihren multiperspektivischen Horizont. Auch die angegliederte Abegg-Stiftung in Riggisberg leistet national und international wichtige Ausbildungsanteile im Bereich Konservierung/ Restaurierung für die Textilkonservierung und -restaurierung.

Im Auftrag der BKD führt die BFH zudem die höhere Fachschule HF Holz in Biel. Eine Leistungsvereinbarung zwischen dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt des Kantons Bern, der HF Holz Biel und der BFH regelt die zu erbringenden Leistungsangebote, die damit verbundenen Qualitätsvorgaben, Standards und finanziellen Mittel sowie die Verantwortlichkeiten. Gestützt auf eine Kooperationsvereinbarung mit dem Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt bietet die BFH ausserdem die Bachelorstudiengänge Pflege und Physiotherapie in Basel an. Die Vereinbarung regelt die Zusammenarbeit und den Betrieb der Lehrangebote und leistet damit einen Beitrag zur Bekämpfung des Fachkräftemangels.

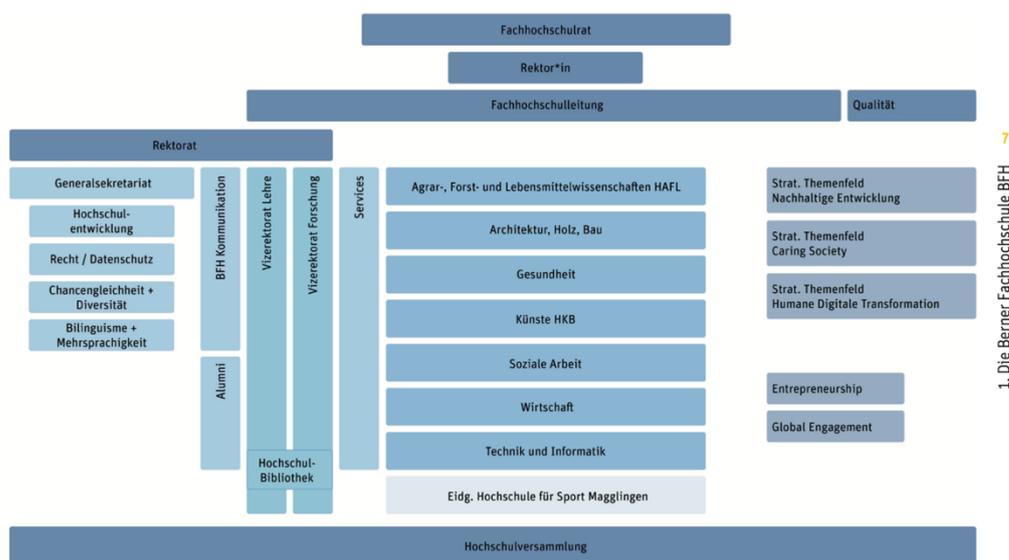
Aktuell ist die BFH auf 35 verschiedene Standorte in unterschiedlichen Regionen im Kanton Bern (Bern, Biel/Bienne, Burgdorf, Nidau, Vauffelin sowie Zollikofen) verteilt. Eine Strategie der Standortkonzentration ist erarbeitet und soll den fachübergreifenden Austausch unter Studierenden und Mitarbeitenden aller Fachrichtungen sowie innovative Rahmenbedingungen zur Weiterentwicklung des Leistungsauftrags in Lehre, Forschung sowie der Third Mission fördern. Ein gemeinsamer Campus für die technischen Disziplinen soll ab 2027 in Biel/Bienne in Betrieb genommen werden. In einem zweiten Schritt – voraussichtlich 2029 – werden die performativen Künste der HKB, die Departemente G, S und W, das Rektorat und die Services auf einem neuen Campus in Bern konzentriert.

Organisation

Die strategische Führung der BFH obliegt dem Fachhochschulrat FHR. Dieser setzt sich zusammen aus sieben vom Berner Regierungsrat gewählten Mitgliedern, die nicht der BFH angehören. Mit beratender Stimme nehmen der Rektor, eine Vertretung der Dozierenden, des wissenschaftlichen Mittelbaus und Fachpersonals, der Studierenden, der Fachhochschulleitung FHL und der BKD an den Sitzungen teil.

Der Rektor führt die BFH operativ. Er führt die FHL, das operative Führungsorgan der BFH, welches sich aus den sieben Departementsleitenden, dem Verwaltungsdirektor, der Vizerektorin Forschung und dem Vizerektor Lehre zusammensetzt. Mit beratender Stimme nehmen der Rektor der EHSM, die Generalsekretärin und der Leiter Kommunikation Rektorat an den Sitzungen teil.

Die Aufbauorganisation der BFH per 1. Januar 2023 im Überblick:



Das Rektorat unterstützt den Rektor in seiner Aufgabenerfüllung und besteht aus den beiden Vizerektoraten Lehre und Forschung, dem Generalsekretariat (inkl. Rechtsdienst) und der Abteilung Kommunikation. In den Services sind die Supportfunktionen Human Resources, Finanzen und Controlling, Informatik, Immobilienmanagement, Geschäftsapplikationen und Projektmanagement zusammengefasst. Geführt werden sie vom Verwaltungsdirektor.

Im Sinn einer Umsetzung der Leitsätze, einer stärkeren Ausrichtung auf gesellschaftliche Impacts und zur verantwortungsvollen Begleitung von übergeordneten gesellschaftlichen

Transformationsprozessen, haben FHR und FHL per 1. September 2022 die Implementierung von drei strategischen Themenfeldern beschlossen: Caring Society CS, Humane Digitale Transformation HDT und Nachhaltige Entwicklung NE. Dadurch sollen das Profil der BFH geschärft und zusätzliche, interdepartementale Zusammenarbeit zu den aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen gefördert werden. Die Zusammenarbeit ist damit nicht nur multi- bzw. interdisziplinärer Art, sondern dezidiert interdepartemental. In diesen strategischen Themenfeldern sollen in Lehre, Forschung, im gesellschaftlichen Diskurs sowie im eigenen hochschulischen Handeln Transformationskompetenzen gefördert werden, welche dazu dienen, Nachhaltigkeit, individuelle und kollektive Gesundheit / Wohlergehen sowie menschenzentrierte digitale Mündigkeit zu fördern. In den strategischen Themenfeldern werden deshalb alle departementsübergreifenden Aktivitäten der BFH zum jeweiligen Thema in den vier Handlungsfeldern Forschung, Lehre, Hochschulbetrieb und Gesellschaft strategisch geplant, weiterentwickelt, koordiniert und evaluiert.

Die Mitwirkung ihrer Angehörigen nimmt an der BFH einen wichtigen Stellenwert ein. Angestossen von der Auflage aus der ersten institutionellen Akkreditierung wurden in diesem Bereich verschiedene Entwicklungen an die Hand genommen. Hierbei wurden einerseits eine intensivierte Dialogkultur (z. B. Kolloquien mit dem Rektor), andererseits ein alle Angehörigengruppen umfassendes Mitwirkungs-gremium als Hochschulversammlung HSV etabliert. Der HSV gehören seit dem 1. Januar 2023 Vertretende aus allen BFH-Angehörigengruppen (Dozierende, wissenschaftlicher Mittelbau in Lehre und Forschung, Fachpersonal in Administration und Betrieb und Studierende) an.

Leistungsauftrag der BFH

Die Kernaufgaben der Fachhochschulen umfassen gemäss Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich HFKG Lehre (inkl. Weiterbildung) und Forschung (inkl. Dienstleistungen) in hoher Qualität. Kernauftrag ist die praxisorientierte und forschungsbasierte Lehre. Die kantonal-bernischen Rechtsgrundlagen konkretisieren diesen Auftrag und geben den Rahmen seitens des Trägerkantons vor. Es sind dies das FaG und die Verordnung über die BFH FaV. Beide wurden per 1. Januar 2023 revidiert mit dem Ziel, die Autonomie der BFH im Personalrechtsbereich nach demselben Autonomieverständnis zu erweitern, welches bereits für das Beitragssystem im Finanzbereich gilt. Zur Wahrnehmung der erhöhten Autonomie mussten zeitgleich das Statut der BFH FaSt angepasst und ein umfassendes Personalreglement erarbeitet werden.

Die Steuerung der BFH erfolgt seitens des Kantons mittels eines vierjährigen Leistungsauftrags 2021–2024. In diesen fliessen die Schwerpunkte aus den Regierungsrichtlinien des Kantons Bern – Engagement 2030, die Entwicklungen gemäss Botschaft zur Förderung von Bildung, Forschung und Innovation BFI-Botschaft und demgemäss die Strategien von swissuniversities mit ein. Auf internationaler Ebene orientiert sich der Leistungsauftrag an den von der European University Association EUA verabschiedeten strategischen Leitlinien.

Lehre

Zukunftsorientierte Lehre an der BFH soll einen Beitrag zur Mündigkeit der Gesellschaft im Umgang mit bestehenden und künftigen Veränderungen leisten. Sie soll die individuellen und kollektiven Verwirklichungschancen eines selbstbestimmten und verantwortungsvollen Lebens steigern. Die BFH-Lehre richtet sich an den Ansprüchen aus Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und Kultur aus.

Vor diesem Hintergrund bietet die BFH ein breit gefächertes Studienangebot an und koordiniert dieses innerhalb des Vizerektorats Lehre über eine Kommission Lehre und eine Kommission Weiterbildung. Das Angebot ist breit gefächert, bezieht eine Vielzahl wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und kultureller Handlungsfelder ein und nimmt dabei die gegenwärtigen Megatrends

Digitalisierung, Entwicklung zur Wissensgesellschaft, Mobilität, Globalisierung, Wertewandel, Ressourcenknappheit, demografischer Wandel, Gesundheit und Urbanisierung auf. Viele Studiengänge können neben Voll- auch in Teilzeit absolviert werden.

Im Sinn ihrer Leitsätze hat die BFH ihre disziplinenübergreifenden Angebote weiter ausgebaut und entwickelt diese stetig weiter. Seit 2022 wird z. B. ein interdisziplinärer Masterstudiengang in Circular Innovation and Sustainability über mehrere Departemente hinweg geführt. Die Angebote von «BFH diagonal», einem hochschulweiten, interdisziplinären und überfachlichen Wahlangebot mit über 100 Wahlmodulen, werden stetig erweitert, wodurch individuellere Studien- und Abschlussprofile ermöglicht werden.

Die Zahl der Studierenden ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Im Jahr 2022 studierten 7847 Personen (Frauenanteil 52 %) in 31 Bachelor- und 27 Masterstudiengängen der BFH; 1824 Studierende schlossen ihr Studium erfolgreich mit einem Bachelor- oder Masterdiplom der BFH ab.

Unterrichtssprachen sind Deutsch, Französisch und Englisch. Die Mehrsprachigkeit erlaubt es der BFH, Brücken zwischen Sprachregionen und Arbeitsmärkten zu schlagen. Ausserdem leistet die BFH damit einen Beitrag zur Pflege des Bilinguismus im Kanton Bern (Ziel «Vielfalt und Zweisprachigkeit» der Regierungsrichtlinien des Kantons Bern – Engagement 2030).

Die internationale Vernetzung und die Kontakte zu Partnerinstitutionen auf allen Kontinenten ermöglichen es den Studierenden, sich umfangreiche interkulturelle Kenntnisse und internationale Erfahrungen anzueignen. Diese können mit dem Certificate of Global Competence anerkannt werden. Die BFH ist ausserdem seit 2020 vollwertiges Einzelmitglied der EUA und stärkt damit den Austausch auf europäischer Ebene massgeblich. Der Rektor der BFH vertritt die Schweizer Rektor:innenkonferenz swissuniversities in der Research and Innovation Strategy Group RISG der EUA. Die internationale Vernetzung in Lehre und Forschung soll im Rahmen der Europäischen Hochschulallianz PIONEER vertieft werden. Ziel und Absicht dieser Allianz ist die Entwicklung eines transnationalen Campus und die Förderung von Sustainable Entrepreneurship.

Studierenden bietet sich die Möglichkeit, auch nach Abschluss ihres Studiums mit der BFH in Verbindung zu bleiben. Ehemaligen Studierenden stehen verschiedene Alumni-Vereine sowie der Dachverband Alumni BFH offen. Die Alumni stellen eine wichtige Verbindung zwischen BFH und Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft dar.

Die Weiterbildungsangebote der BFH werden in den Departementen geführt und orientieren sich an den strategischen Themenfeldern. Sie zeichnen sich durch einen hohen Praxisbezug und Multiperspektivität aus und orientieren sich an den aktuellen Bedürfnissen von Wirtschaft, Verwaltung, Kultur und Gesellschaft. Im Jahr 2022 haben sich an der BFH 2559 Personen in einem Nachdiplomlehrgang (EMBA, MAS, DAS oder CAS) weiterbilden lassen.

Forschung

Basierend auf den thematischen Stärken der Departemente und unter Berücksichtigung der aktuellen Entwicklungen fördert die BFH gezielt eine gesellschaftsorientierte, interdisziplinäre und anwendungsorientierte Forschung. Dabei verfestigt sie ethische Standards des wissenschaftlichen Arbeitens und praktiziert eine grundlegend offene Forschungskultur, indem die Praxis von Open Science und eine breite Wissenschaftskommunikation gestärkt und weiterentwickelt werden.

In mehreren Forschungsthemen ist die BFH schweizweit führend. Die Forschung konzentriert sich auf die strategischen Schwerpunkte der Departemente und wird im Vizerektorat Forschung und in einer Forschungskommission koordiniert. Die BFH-Forschung ist insofern

anwendungsorientiert ausgerichtet, als sie eng mit Wirtschaftsunternehmen, öffentlichen Institutionen und Kulturschaffenden zusammenarbeitet. Mit ihrer Forschung im Rahmen der drei strategischen Themenfelder wird überdepartementale Forschung weiter gestärkt.

2022 generierte die Forschung und Entwicklung CHF 48,1 Mio. Drittmittel. Rund 38 % dieser Erträge stammen aus dem Schweizerischen Nationalfonds und Innosuisse.

Dienstleistungen sind an der BFH forschungsbasiert und bieten eine Übersetzung und Dissemination von Forschungsergebnissen sowie wissenschaftlicher Expertise in die Praxis. Damit steigert die BFH ihre Impactorientierung. Die Departemente erbringen Dienstleistungen in Produktprüfung, Planung, Expertise oder Beratung für Dritte.

Mitarbeitende

Die BFH ist eine lebendige Community aus interessierten und weltoffenen Persönlichkeiten. Die BFH-Angehörigen setzen sich miteinander, füreinander und für die Hochschule als Teil eines dynamischen Wissenschaftssystems ein. Auf eine Kultur der Wertschätzung und der gemeinsamen Möglichkeiten wird besonders Wert gelegt. Mit attraktiven Rahmenbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten strebt die BFH an, ein gesunder, inspirierender und wirkungsvoller Lern- und Arbeitsort (Strategie BFH) zu sein. Zur Realisierung dieser strategischen Zielsetzungen wurde seit 2020 u. a. ein Code of Conduct CoC BFH mit entsprechenden Ausführungsbestimmungen erarbeitet, eine Hochschulversammlung zur Stärkung und Institutionalisierung der Mitwirkung eingesetzt, die BFH-Weiterbildungsangebote für Mitarbeitende ausgebaut und mit dem Junior Scholars Programm BFH transversal ein neues Gefäss zur Förderung der interdisziplinären Teamforschung unter jüngeren avancierten Forscher:innen lanciert.

Finanzen

Die BFH wies im Jahr 2022 ein Kostenvolumen von CHF 326 Mio. aus. Finanziert wird sie zu ungefähr drei Vierteln aus Beiträgen des Kantons Bern (37 %), des Bundes (18 %) sowie weiterer Kantone (interkantonale Fachhochschulvereinbarung FHV (15 %)). Die übrigen Mittel stammen aus Forschungs-, Weiterbildungs- und Dienstleistungserträgen (22 %) sowie von Studiengebühren (4 %) und weiteren Erträgen (4 %). Die Drittmittel erträge sind in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Bei den Bruttokosten der vier Leistungsbereiche machen die Lehre und die Forschung zusammen über 90 % aus.

Qualitätssicherungssystem

Die BFH versteht sich als lernende Organisation. Grundlage ihres Tuns ist ein Qualitätsverständnis, das in hohem Mass auf die Entwicklungsfähigkeit der BFH abstellt und diese fördert. Zentrales Anliegen sind die Stärkung und systematische Weiterentwicklung der Qualität in den vier Leistungsbereichen sowie im Betrieb. Qualität bedeutet für uns,

- unsere Anspruchsgruppen (insbesondere der Kanton als Hochschulträger, Arbeitgebende, Forschungspartner:innen, Studierende, Mitarbeitende) durch kontinuierliche Verbesserungen und besondere Güte des Angebots zu überzeugen und ihre Erwartungen möglichst zu übertreffen,
- die Leistungen der BFH hinsichtlich gesellschaftlicher Wirksamkeit auszurichten,
- die Profile, Strukturen, Angebote sowie die fachliche Profilierung der Departemente auf Herausforderungen und Trends hin laufend zu überprüfen und auszurichten und damit eine sehr gute Berufsfeldorientierung/Employability der Absolvent:innen zu gewährleisten,
- die BFH mit den diversen Praxisfeldern sowie den nationalen und internationalen Scientific Communities zu vernetzen sowie

- konsequent die organisationalen und personellen Entwicklungen (strukturell, inhaltlich, operativ) zu begleiten, zu koordinieren und Gelingensfaktoren zu stärken.

Das Qualitätsmanagement QM der BFH ist Basis für sämtliche Aktivitäten, welche darauf abzielen, Qualität in allen Bereichen aufzubauen, zu pflegen sowie weiterzuentwickeln. Das QM unterstützt das Erreichen unserer Ziele, indem es geeignete Strukturen, Konzepte, Instrumente und Prozesse zur Planung, Umsetzung, Evaluation und Verbesserung bereitstellt. Gleichzeitig stellt das QM die Erfüllung der hochschulrechtlichen Anforderungen und eine nachhaltige Entwicklung sicher.

Zentrale institutionelle Grundlage der Qualitätsentwicklung und -sicherung bildet die Strategie der BFH sowie

- der vierjährige Leistungsauftrag des Trägers (Kanton Bern),
- die jährlichen Zielvereinbarungen zwischen dem Rektor und den Departementsleitenden, der Vizerektorin Forschung, dem Vizerektor Lehre sowie dem Verwaltungsdirektor,
- die Leistungsvereinbarungen mit den Leitungen der strategischen Themenfelder und den Verantwortlichen weiterer interdepartementaler Einheiten.

Im jeweils vierjährigen Leistungsauftrag des Kantons werden die Entwicklungsschwerpunkte und Ziele sowie die kantonalen Ressourcen für die BFH festgelegt. Die Strategie der BFH ist die Grundlage des Leistungsauftrags. Die Strategieumsetzung erfolgt in einer Geschäftsplanung und wird in jährlichen internen FEG zwischen dem Rektor und den obgenannten Personen sowie in dreijährigen Leistungsvereinbarungen mit den Leitenden der FHL-Ausschüsse zu den strategischen Themenfeldern und den Zielvereinbarungen mit den Verantwortlichen von Querschnittsaufgaben (z. B. Qualität, Chancengleichheit/Diversity, Bilinguisme & Mehrsprachigkeit) konkretisiert und operationalisiert. Sie sind ein zentrales Element des QM: Sie bilden dessen Grundlage, stellen die Kohärenz des Systems sicher und brechen die qualitätsbezogenen, strategischen Ziele auf die Ebene der einzelnen Organisationseinheiten herunter. Die Qualitätsaktivitäten ergeben sich aus der Strategie der BFH und sind im Rahmenkonzept Qualitätsmanagement BFH festgehalten. Im Rahmen der Erarbeitung der Strategie BFH 2023–2026 haben die Departemente, die Leistungsbereiche Lehre (Ausbildung und Weiterbildung) und Forschung sowie die Services Aussagen zu ihrem gesellschaftlichen Beitrag, der thematischen Profilierung und den wichtigsten Entwicklungs- und Handlungsfeldern vor dem Hintergrund von Vision, Mission und strategischen Zielen der BFH gemacht.

Die BFH weist die Wirksamkeit ihres strategischen Handelns jährlich in einem Strategiereporting aus. Die Erreichung der strategischen Ziele der Departemente ist Gegenstand der jährlichen FEG des Rektors mit den Departementsleitenden. Die Überprüfung der Wirksamkeit der Realisierung der strategischen Ziele erfolgt einerseits im Rahmen der regelmässigen Sitzungen der FHL und des FHR, andererseits über die jährlichen Controllinggespräche des Rektors mit den Departementen. In diesen werden die in der Entwicklungs- und Finanzplanung EFP sowie im Leistungsauftrag enthaltenen Ziele unter Miteinbezug der aktuellen Entwicklungen besprochen und bewertet. Als Grundlage dienen der jährlich rollierende EFP, die finanzielle Berichterstattung sowie die regelmässig erhobenen rund 20 Führungskennzahlen aus den Bereichen Lehre, Forschung, Weiterbildung, Personal und der Öffentlichkeitswahrnehmung. In den rund alle sechs Wochen stattfindenden Gesprächen mit dem Rektor werden ausserdem der Stand der Leistungserfüllung der Departemente, der strategischen Themenfelder und der Querschnittsaufgaben erörtert und allfällige Massnahmen abgeleitet, priorisiert und terminiert. An den monatlichen FHL-Sitzungen stellt ausserdem das gastgebende Departement den Stand seiner Strategieumsetzung vor. Zwischen Rektor und der stellvertretenden Rektorin findet ein Austausch im Rahmen von regelmässigen bilateralen Gesprächen, projektbezogener Kommunikation oder

politischer Handlungsfelder statt. Die gemeinsame Ausarbeitung und laufende Aktualisierung von Massnahmenplänen stellen ein wichtiges Element der Qualitätskultur an der BFH dar.

Institutionelle Einbettung des Qualitätsmanagements

Das QM der BFH ist organisatorisch auf mehreren Ebenen institutionalisiert. Ein FHL-Mitglied ist Qualitätsbeauftragte BFH. Die Qualitätsbeauftragte ist direkt dem Rektor zugeordnet und vertritt die QM-Geschäfte in der FHL. In ihrer Tätigkeit wird die Qualitätsbeauftragte durch die Kommission Qualitätsentwicklung KEQ unterstützt. Die Kommission setzt sich aus den departementalen Qualitätsbeauftragten und Rektorat und Services, den zwei Mitgliedern der Fachstelle Qualitätsentwicklung FS QE, einem Mitglied des Vizerektorats Lehre und einer Kommunikationsspezialistin zusammen. Die Kommissionsmitglieder werden von den FHL-Mitgliedern für ihren Bereich als Vertretende vorgeschlagen und von der FHL gewählt. Grundsätzlich ist die Qualitätsbeauftragte BFH mit Unterstützung der KEQ für die Weiterentwicklung von BFH-übergreifenden Qualitätsthemen in Lehre, Weiterbildung, Forschung sowie Betrieb zuständig. Sie stellt ausserdem sicher, dass die QE bei der Realisierung der Strategie BFH immer mitgedacht wird. Die operative Umsetzung des QM ist dezentral organisiert und liegt in der Verantwortung der einzelnen Organisationseinheiten. Koordiniert wird sie von den Kommissionsmitgliedern. Damit soll über die ganze BFH ein gemeinsames Verständnis zu Qualität und zum QM sichergestellt und weiterentwickelt werden.

Das QM der BFH ist integraler Bestandteil des Managementsystems. Es besteht aus dem strategischen und operativen QM (Strukturen, Prozesse, Instrumente), der für das Qualitätsmanagement relevanten Governance-Struktur sowie der Metaevaluation anhand des EFQM-Modells.

Wesentliche Bestandteile des operativen QM sind die gelebten und weitgehend dokumentierten Prozesse (Tool Signavio). Diese sind nach Kernprozessen gemäss Leistungsauftrag sowie Führungs- und Supportprozessen gegliedert. Die Kernprozesse umfassen die Lehre (von der Studiengangentwicklung über den Student-Life-Cycle bis hin zur Weiterentwicklung der Qualität in der Lehre), die Forschung (Projektakquise bis Evaluation) sowie die Weiterbildung (Angebotsentwicklung bis Evaluation). Die Führungsprozesse bilden z. B. den Entwicklungsprozess, den Steuerungsprozess und das Risikomanagement ab.

Die Supportprozesse stellen demgegenüber den Betrieb sicher und betreffen unter anderem Abläufe aus den Bereichen Finanzen, Human Resources, Informatik, Geschäftsapplikationen, Beschaffungen und Immobilien & Betrieb.

BFH-weit anzuwendende Prozesse werden primär durch die Bereiche Services und Rektorat gepflegt und unterhalten. Das Prozessmanagementkonzept sieht vor, dass die Departemente entsprechend ihrer Bedürfnisse und Anforderungen zusätzlich auch eigene priorisierte Schwerpunkte umsetzen können.

Metaevaluation anhand des EFQM-Modells

Die BFH orientiert sich am Führungs- und Qualitätsentwicklungsmodell EFQM, dem ein umfassendes Qualitätsverständnis zugrunde liegt. Das EFQM-Modell ist ein weltweit anerkannter Handlungsrahmen, der Organisationen dabei unterstützt, Veränderung zu steuern und ihre Leistungsfähigkeit kontinuierlich zu verbessern. Das Modell ermöglicht eine Systematisierung des QM und die Bewertung des Entwicklungsstands einer Organisation. Es bietet einen Leitfaden, der die Durchführung einer profunden und umfassenden Selbstbewertung (EFQM-self assessment) ermöglicht und dient gleichzeitig als roter Faden bei der Qualitätsentwicklung. Die Struktur des EFQM-Modells ist auf der Logik der drei Fragen *Why* (Ausrichtung), *How* (Realisierung) und *What* (Ergebnisse) aufgebaut. Das Modell bildet somit die Grundlage für eine ganzheitliche Analyse einer Organisation. Die EFQM-self assessments ermöglichen es, gemäss

dem PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) sämtliche Aktivitäten zu erfassen, zu bewerten und strukturiert qualitätsbezogene Schlussfolgerungen zu ziehen. Die Ergebnisse aus den Qualitätsmessungen werden in einem Cockpit Führungskennzahlen abgebildet. Das Cockpit fokussiert einerseits auf die Kernthemen der Leistungsbereiche und andererseits auf Themenschwerpunkte, welche aus dem QM und der Strategie abgeleitet wurden. Es umfasst nebst quantitativen auch qualitative Indikatoren.

Follow-up Erstakkreditierung und Weiterentwicklung QM-System

Mit Entscheid vom 29. September 2017 hat der Schweizerische Akkreditierungsrat die BFH mit zwei Auflagen und 14 Empfehlungen akkreditiert. Die BFH hat das Akkreditierungsverfahren als sehr erkenntnisreich und unterstützend empfunden. Dank der wertvollen Aussensicht und den konstruktiven Rückmeldungen konnte die BFH ihr Qualitätssicherungssystem weiter ausbauen und wichtige Anpassungen vornehmen. Den Bericht zur Erfüllung der Auflagen und Prüfung der Empfehlungen hat die BFH im September 2019 fristgerecht beim Akkreditierungsrat eingereicht. Die Gutachter:innengruppe kam zum Schluss, dass die Auflagen erfüllt sind; die Umsetzungsarbeiten an den Empfehlungen wurden positiv gewürdigt. Gestützt darauf hat der Schweizerische Akkreditierungsrat die institutionelle Akkreditierung der BFH bis zum 28. September 2024 bestätigt.

Zur Erfüllung der beiden Auflagen und der Empfehlungen hat die BFH unter der Leitung der Generalsekretärin ein Projekt durchgeführt. Dieses umfasste die drei Teilprojekte Mitwirkung, Nachhaltige Entwicklung und Empfehlungen. Die Breite der zu bearbeitenden Themen erforderte den Einbezug der Verantwortlichen aus den Vizerektoraten Lehre und Forschung, den Ressorts Qualitätsentwicklung, Chancengleichheit, Internationalisierung, der Vereinigungen für Mittelbau, Administration und Dienste VMAD, der Studierenden VSBFH, der Dozierenden prof-hesbe und der Einheiten der Services (Finanzen und Controlling und Human Resources).

Auflage 1 Mitwirkung

Die BFH muss Strukturen und Mechanismen zum angemessenen Einbezug der repräsentativen Gruppen für die Entwicklung des Qualitätssicherungssystems implementieren; insbesondere muss der Einbezug der Studierenden und des Verwaltungspersonals sichergestellt werden.

Die Arbeiten zur Auflagenerfüllung waren vierstufig. Sie umfassten zuerst das Studium von einschlägigen Unterlagen zur Mitwirkung im Hochschulbereich, parallel dazu erfolgte eine Analyse anderer Hochschulen sowie der bereits bestehenden institutionalisierten Mitwirkung an der BFH. Auf dieser Basis wurden Modelle zur Etablierung einer alle Angehörigengruppen umfassenden Mitwirkungsorganisation entwickelt und diskutiert. Diese Arbeiten erfolgten im Auftrag der FHL in Absprache mit dem FHR sowie in enger Zusammenarbeit mit den Verbänden prof-hesbe, VMAD und VSBFH sowie den Departementen.

Die Tatsache, dass neben Mittelbauangehörigen Mitarbeitende aus Administration und Dienste nur ungenügend im VMAD repräsentiert waren, hat sich als besondere Herausforderung herausgestellt. Gemeinsam mit dem Vorstand wurde beschlossen, Vertretende aus Administration und Dienste vermehrt einzubinden. Wahlen wurden in einem transparenten und offenen Verfahren durchgeführt. Die Vertretung von Administration und Dienste im Vorstand VMAD konnte so institutionalisiert und verstärkt werden.

Entwicklung seit Ende 2020

Zur Förderung der Mitwirkung besteht seit 2021 für Mitarbeitende und Studierende die Möglichkeit, Hochschulentwicklungsfragen im Rahmen von Online-Kolloquien mit dem Rektor zu

reflektieren. Ideen, Haltungen und Vorschläge können ausserdem jederzeit über die Mailadresse rektorat@bfh.ch eingereicht werden. Für eine zeitnahe Beantwortung ist gesorgt.

Per 1. Januar 2023 sind die Bestimmungen zur Hochschulversammlung HSV BFH in Kraft getreten. Die konstituierende Sitzung hat im Mai 2023 stattgefunden. Die HSV ist das offizielle Mitwirkungsgremium der BFH und vereinigt Delegierte des gesamten Hochschulpersonals und der Studierenden. Die Organisation und Geschäftsordnung der HSV wurden in enger Zusammenarbeit mit den Verbänden erarbeitet und von der FHL genehmigt. Vor diesem Hintergrund hat sich der VMAD per Mai 2023 aufgelöst. Mit der HSV und den beiden Ausschüssen der Angehörigengruppen wissenschaftlicher Mittelbau und Fachpersonal (Administration und Dienste) sind aus Sicht des VMAD die Interessen der Angehörigen beider Mitarbeitendenkategorien gewährleistet.

Auflage 2 Nachhaltige Entwicklung

Im Bereich der nachhaltigen Entwicklung muss die BFH klare und detailliert ausgewiesene Ziele definieren und auch umsetzen.

Die vertiefte Analyse im Zuge der institutionellen Akkreditierung im Jahr 2017 hatte gezeigt, dass trotz punktuell grossen Fachkompetenzen und einigen Einzelaktivitäten Nachhaltigkeit in Lehre, Forschung und Betrieb der BFH noch ein Randthema war und Handlungsbedarf bestand. Um die im Leitbild und der damaligen Strategie festgehaltenen Grundsätze zur Nachhaltigkeit der BFH und die daraus abgeleiteten Ziele und Massnahmen besser erreichen zu können, wurde 2018 ein Ressort Nachhaltige Entwicklung NE gebildet. Dieses sollte – in Analogie zu den weiteren BFH-Ressorts – Ziele und Massnahmen zuhanden der FHL formulieren und deren Umsetzung koordinieren. Untenstehende Ausführungen geben Auskunft über die mit grossem Engagement eingeleiteten Aktivitäten. Der NE ist dadurch intern, aber auch aufgrund der Dringlichkeit des Handlungsbedarfs auf gesamtgesellschaftlicher Ebene zunehmend ein bedeutenderer Stellenwert zugekommen.

Institutionelle Verankerung 2018-2022

Das Ressort wurde ab 2018 von einem FHL-Mitglied geleitet und bestand aus einer gleichnamigen ständigen Kommission KNE und einer Fachstelle FS. Die Kommission setzte sich aus den Vertretenden der Departemente sowie je einer Vertretung der Services und der Studierendenschaft zusammen. Kernauftrag, Ziele und Massnahmen, Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen wurden in einer zweijährigen Leistungsvereinbarung zwischen dem Rektor und der Ressortleiterin festgelegt. Diese Struktur ermöglichte die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung. 2021 wurden die Ziele aus dem Aktionsplan gemessen und überprüft. Zur Identifikation der relevanten Themen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung der BFH wurden in drei Schritten mittels Interviews und Workshops mit internen und externen Stakeholdern und der Unterstützung der auf Nachhaltigkeit spezialisierten Beratungsfirma Brugger und Partner AG elf relevante Themen definiert und nach ihrer Wichtigkeit priorisiert. Die Themen können vier Handlungsfeldern zugewiesen werden. Im Nachhaltigkeitsbericht wurden erstmals die Aktivitäten in diesen vier Handlungsfeldern und deren Wirksamkeit überprüft.

3. Standards der institutionellen Akkreditierung

Die Voraussetzungen für die institutionelle Akkreditierung nach Artikel 30 des Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetzes spiegeln die Merkmale der Hochschulformigkeit in der Schweizer Hochschullandschaft: geführte, autonome Hochschulen mit Mitwirkung aller repräsentativer Gruppen; forschungsbasierte Lehre; Lehre, Forschung und Dienstleistung, die dem Hochschultyp entsprechen; Nachhaltigkeit und Chancengleichheit. Das Qualitätssicherungssystem ist auf diesem Hintergrund als Führungsinstrument zu verstehen, das die Hochschule darin unterstützt, ihre Ziele zu erreichen.

Hinweise zum Abfassen Selbstbeurteilung durch die Hochschule:

- Beschreiben Sie die Konzepte und/oder Mechanismen, die Ihre Hochschule entwickelt hat, um den Standard zu erfüllen, und beschreiben Sie deren Umsetzung.
- Fokussieren Sie die Ausführungen in der Selbstbeurteilung auf die Schlüsselwörter und die Hinweise.
- Verweisen Sie auf Evidenzen (Prozesse, Massnahmen, Reglemente, etc).
- Seien Sie analytisch und selbstkritisch.
- Beschränken Sie sich auf das Wesentliche! Umfang pro Standard max.2 Seiten.
- Entnehmen Sie weitere Erklärungen und Hilfestellungen den **«Erläuterungen zu den Qualitätsstandards»**.

Hinweise zur Bewertung der Standards durch die Gutachtergruppe

- Analysieren / evaluieren Sie, wie die Hochschule den Standard erfüllt. Spiegeln Sie die Aussagen aus der Selbstbeurteilung mit den in den Gesprächen anlässlich der VOV gewonnenen Erkenntnissen. Fokussieren Sie auf die Schlüsselbegriffe.
- Formulieren Sie Auflagen, wenn Mechanismen und/oder Konzepte zur Erfüllung der Standards fehlen oder bestehende Mechanismen oder Konzepte mangelhaft umgesetzt werden.

Hinweise zum Erfüllungsgrad der Standards

- Ein Qualitätsstandard gilt als vollständig erfüllt, wenn Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung bestehen und diese vollständig und kohärent umgesetzt werden und der Hochschule erlauben, die Qualität ihrer Tätigkeiten zu sichern.
- Ein Qualitätsstandard gilt als grösstenteils erfüllt, wenn die Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung sowie deren Umsetzung nur geringe Mängel aufweisen.
- Ein Qualitätsstandard gilt als teilweise erfüllt, wenn Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung bestehen, aber erhebliche Mängel oder beachtliche Schwächen bei deren Umsetzung festgestellt werden, oder wenn nur für gewisse Teilbereiche Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung bestehen.
- Ein Qualitätsstandard gilt als nicht erfüllt, wenn es in Bezug auf das Qualitätssicherungssystem an zentralen Konzepten und Mechanismen mangelt und/oder wenn die Hochschule mit deren Umsetzung nicht in der Lage ist, die Qualität ihrer Aktivitäten zu gewährleisten.

Formulieren Sie Empfehlungen für die weitere Qualitätsentwicklung.

Prüfbereich I: Qualitätssicherungsstrategie

Standard 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.

Der Standard zielt darauf ab, dass die Hochschule eine Qualitätssicherungsstrategie und ein Qualitätssicherungssystem als Führungsinstrument der Hochschulleitung etabliert hat. In diesem Standard geht es noch nicht um das Qualitätssicherungssystem, sondern um dessen Verankerung auf der strategischen Ebene.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Der Leistungsauftrag des Regierungsrats 2021–2024, die Strategie BFH 2023–2026 und das Rahmenkonzept Qualitätsmanagement BFH bilden nebst den rechtlichen Rahmenbedingungen die Grundlagen für das Handeln an der BFH und sind damit von grösster Bedeutung. Das QM der BFH fördert eine kontinuierliche Verbesserung der Ergebnisse und Prozesse in allen Leistungsbereichen und berücksichtigt die Bedürfnisse aller relevanten Stakeholder.

Die inhaltliche und prozessuale Anbindung des QM an die Strategie BFH erfolgt im Wesentlichen

- durch direkte Bezugnahmen auf die Strategie,
- mittels der Leistungsvereinbarung zwischen dem Rektor und der Qualitätsbeauftragten BFH,
- im Rahmen der Zielvereinbarungen bzw. Leistungsvereinbarungen zwischen dem Rektor und den Departementsleiter*innen, den FHL-Ausschussleitenden der strategischen Themenfelder sowie den Verantwortlichen der übergreifenden Fachstellen,
- durch die Koppelung von Strategie und Aktivitäten zur Qualitätsentwicklung und -sicherung im Rahmen der Geschäftsplanung BFH und
- durch regelmässige Evaluation der Wirksamkeit der Strategie, ihrer Massnahmen und Ableitung geeigneter Handlungsfelder.

Mit der Einbindung des Führungs- und Qualitätsentwicklungsmodells EFQM in das QM der BFH wird eine kontinuierliche Überprüfung und Weiterentwicklung der entsprechenden Grundlagen und Prozesse sowohl auf Ebene der Departemente als auch auf Ebene der Gesamtorganisation gewährleistet.

Das umfassende und dezidiert auf die Prozessoptimierung ausgelegte Prozessmanagement ergänzt das QM um ein agiles Instrument zur Weiterentwicklung der Ablauforganisation. Das Qualitätsverständnis der BFH ist implizit in seinen Grundzügen in den Leitsätzen BFH festgeschrieben (z. B. impactorientiert, unternehmerisch). Letztere umreissen den Zweck und den Wertebeitrag der BFH als gesellschaftliche Akteurin und machen sichtbar, welche Werte dem Qualitätsverständnis der BFH übergeordnet sind. Die Leitsätze bilden die normative Grundlage der Strategie und entfalten ihre Wirkung in allen Leistungsbereichen der BFH. Über die Leistungsvereinbarung zwischen dem Rektor und der Qualitätsbeauftragten BFH fliesst die

Wertehaltung der BFH in das Rahmenkonzept QM der BFH und in die Programmplanung des QM (Kommission und Fachstelle) und damit in die konkrete Steuerung der Qualitätsentwicklung ein.

Qualitätsstrategie und Rahmenkonzept Qualitätsmanagement

Das Rahmenkonzept QM ist impliziter Bestandteil der Strategie BFH 2023–2026. Es trägt zudem einerseits den übergeordneten gesetzlichen Rahmenbedingungen von Bund und Kanton Rechnung, berücksichtigt andererseits auch die Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum ESG. Inhaltlich fusst die Qualitätsstrategie – an der BFH Rahmenkonzept genannt – auf den vier strategischen Regelungsfeldern des QM: Leitsätze, Vision, Mission, strategische Ziele. Ein Strategieumsetzungsprozess ist formuliert.

Die übergeordnete Evaluation und Weiterentwicklung der Qualitätsstrategie und der zugehörigen Entwicklungs- und Umsetzungsprozesse erfolgen auf Basis des EFQM-Modells. Der entsprechende Regelkreis und das Zusammenspiel mit den übrigen Einflussgrössen des QM (Leistungsauftrag, Strategien, Analysen und Befragungen, Entwicklungs- und Finanzplan) der BFH sind im Entwicklungsprozess BFH festgelegt und werden dort aufeinander abgestimmt.

Die gegenseitige Abstimmung von EFQM-self assessments und Strategieprozess(en), der breite Einbezug aller internen und der relevanten externen Anspruchsgruppen und die Konsolidierung der Ergebnisse auf Ebene BFH schaffen schlüssige Verbindungen, welche die Basis für eine kontinuierliche Hochschul- und Qualitätsentwicklung legen. Damit wird auch ein Qualitätsdiskurs über die Organisationseinheiten hinweg gefördert, ein einheitliches Qualitätsverständnis sichergestellt, eine bewusste und sensible Qualitätskultur gefördert und eine nachhaltige Wirkung erzielt.

Integraler Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems ist das Prozessmanagement. Die Management-, Kern- und Supportprozesse sind in einer Prozesslandkarte erfasst und geben der Ablauforganisation eine klare und BFH-weit nachvollziehbare Struktur. Die bei der Fachstelle FS Qualitätsentwicklung angesiedelte Verantwortung für das Prozessmanagement und der Einsitz des Prozessverantwortlichen BFH in der Kommission Qualitätsentwicklung KEQ sorgen für eine koordinierte und an den strategischen Vorgaben orientierte Optimierung der Prozesse der Gesamtorganisation und der Departemente. Zweck und qualitative Standards des Prozessmanagements sind im Prozessverständnis BFH ausgeführt. Methodisch nimmt dieses explizit auf die kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung der Qualität Bezug und geht damit über die blosse Dokumentation der Ablauforganisation hinaus.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen stellen fest, dass die BFH über verschiedene QM-Grundlagen verfügt, welche gemeinsam die Qualität ihrer Aktivitäten sichern. Die «eigentliche» und als solche klar definierte Qualitätssicherungsstrategie – Hauptfokus dieses Standards 1.1 – war für die Gutachtergruppe anhand der schriftlichen Unterlagen jedoch nicht klar erkennbar. Das Rahmenkonzept wird einerseits als Qualitätssicherungsstrategie bezeichnet, der Bezug zur Strategie der BFH wird jedoch nicht explizit hergestellt. Die vielen Elemente (Hochschulstrategie, Leitbild, Rahmenkonzept, EFQM) sind von hoher Komplexität und der Bezug zueinander ist letztlich nicht klar. Dies mag unter anderem daran liegen, dass die verschiedenen Dokumente zu unterschiedlichen Zeitpunkten entstanden und (noch) nicht schlüssig aufeinander abgestimmt sind. Auch die von der BFH vor der Vor-Ort-Visite nachgelieferten Unterlagen haben die

Gutachter:innen noch nicht vollumfänglich überzeugen können bzw. die Qualitätssicherungsstrategie nicht abschliessend erklärt.

In den Gesprächen haben die Gutachter:innen jedoch Klarheit erhalten und festgestellt, dass ein präzises Konstrukt einer Qualitätssicherungsstrategie vorhanden ist: QM wird als Steuerungsinstrument verstanden, um auf drei Ebenen zu steuern: Strategie – Struktur – Kultur. Die Gespräche haben auch gezeigt, dass alle HS-Mitglieder die Elemente des QM-Systems, insbesondere den PDCA-Zyklus, kennen, verinnerlicht haben und in ihren Bereichen umsetzen. Die Mitarbeitenden haben ein hohes Commitment zur BFH und einen hohen Qualitätsanspruch an ihr Handeln. Die Studierenden kennen mehrheitlich die für sie wichtigen QM-Elemente.

Die Gutachter:innen konnten auch den starken Wertebezug im Sinne einer «engaged university» durchgängig ausmachen und kommen zum Schluss, dass eine gelebte Qualitätskultur klar erkennbar vorhanden ist. Sie empfehlen der BFH, die aus den unterschiedlichen Zeitpunkten ihrer Genese und In-Kraft-Setzung resultierende «historische Asynchronität» in der Verschriftlichung und somit in der Kommunikation nach innen und aussen zu beheben, sodass die niedergeschriebenen Dokumente der tatsächlich vorhandenen, gelebten Qualitätssicherungsstrategie entsprechen und – in enger Anlehnung an die Hochschulstrategie – die strategischen Werte und Ziele der BFH abdecken. Die Gutachter:innen regen darüber hinaus an, die Komplexität des QM-Gesamtsystems zu überdenken: Dieses könnte stark entschlackt werden, was es insgesamt auch besser greif- und kommunizierbar machen würde (vgl. Standard 5.1).

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.1 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung 1:

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Komplexität des QM-Systems zu reduzieren und die Grundlagendokumente, insbesondere das Rahmenkonzept Qualitätsmanagement, an die aktuell gelebte Qualitätssicherungsstrategie anzupassen und auf das Wesentliche einzukürzen.

Standard 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.

Dieser Standard zielt auf die Wirkung des Qualitätssicherungssystems der Hochschule und dessen Verzahnung mit der Hochschulstrategie ab.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Auftrag der BFH

Der Leistungsauftrag 2021–2024 des Regierungsrats an die BFH bestimmt die Ziele in Lehre und Forschung und in den Querschnittsbereichen. Die BKD des Kantons Bern erarbeitet den Leistungsauftrag in Zusammenarbeit mit der BFH, der jeweils für einen Zeitraum von vier Jahren gilt. Auf der Grundlage des Leistungsauftrags und der Regierungsrichtlinien des Kantons Bern – Engagement 2030 entstanden im Rahmen des Entwicklungsprozesses BFH bis Ende

2022 Leitsätze, Vision und Mission sowie die Strategie BFH 2023–2026. Diese wiederum werden als Grundlage für die Erarbeitung des kommenden Leistungsauftrags beigezogen.

Die BFH-Strategie 2023–2026 umfasst:

- a) die Strategie auf Ebene Gesamt-BFH sowie die BFH-Beiträge zu den gesellschaftlichen Transformationsprozessen in den Bereichen Caring Society, Humane Digitale Transformation und Nachhaltige Entwicklung
- b) die strategischen Ziele der Leistungsbereiche Lehre (Aus- und Weiterbildung), Forschung und Entwicklung,
- c) Profil, Handlungsfelder und Entwicklungsziele der Services im Abschnitt «BFH als moderner Campus» und
- d) die Departementsstrategien.

Grundlagen Qualitätsentwicklung

Die Qualitätssicherung und -entwicklung sind feste Bestandteile des Leistungsauftrags des Regierungsrats und der BFH. Sie sind Voraussetzung, Wertebasis und Rahmen für die Umsetzung der strategischen Ziele. So wird z. B. in der Strategie BFH mit einer evidenzbasierten Qualitätsentwicklung in der Lehre eine kontinuierliche und messbare Verbesserung der Lehr- und Lernqualität angestrebt. Diese Verbesserungen sollen sowohl intern wie auch extern wahrgenommen werden. Auch die bildungsbezogene Forschung, wie sie im Rahmen von BeLEARN und der Virtuellen Akademie BFH betrieben wird, leistet ihren Beitrag zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung der Lehre, indem die Erkenntnisse aus der Forschung laufend in die Lehre einfließen.

Das Rahmenkonzept QM enthält Aussagen zur Organisation, Aktivitäten, Zielsetzungen und Mitwirkungsmöglichkeiten der BFH im Bereich QM und bietet den Organisationseinheiten der BFH einen strukturellen und inhaltlichen Rahmen bei der Ausgestaltung ihres QM. Das Konzept sieht das EFQM-Modell als zentrales Führungs- und Qualitätsentwicklungsmodell für die Hochschulentwicklung vor. Zur besseren Verbindung von EFQM-Modell und Strategie hat die FHL im November 2018 den integrierten Mehrjahresprozess (BFH- Entwicklungsprozess) beschlossen und eingeführt. Dieser hat zum Ziel, die strategie- und qualitätsrelevanten Aktivitäten aufeinander abzustimmen und die EFQM-Ergebnisse auf angemessene Weise in den Strategieprozess einfließen zu lassen. Mit den gesellschaftlichen Megatrends und dem Rektorenwechsel hat sich gezeigt, dass die Notwendigkeit der Strategieerarbeitung dringender war als ursprünglich im integrierten Mehrjahresprozess angenommen. Entgegen der ursprünglichen Planung wurden darum die synchronen EFQM-self assessments in den Departementen im Jahr 2022 parallel zum Strategieerarbeitungsprozess durchgeführt. Die Erkenntnisse aus den EFQM-self assessments sind parallel (statt sequenziell) mit dem Strategieprozess abgeglichen worden und direkt in die Massnahmen zur Strategie eingeflossen. Diese Abfolge ermöglicht eine auf der Strategie basierende Weiterentwicklung des QM-Systems (aktuell z. B. in einer starken Impactgewichtung) und gleichzeitig eine nach wie vor dem Leistungsauftrag vorgelagerte Qualitätsentwicklung. Durch die bessere Kopplung von EFQM- und Strategieprozess werden Verbindungen und Zusammenhänge sichtbar, die für eine kontinuierliche Hochschul- und Qualitätsentwicklung sorgen und nachhaltige Wirkung erzielen.

Die 2021 eingeführte periodische Leistungsvereinbarung zwischen dem Rektor und der Qualitätsbeauftragten BFH definiert prospektiv den Kernauftrag sowie Ziele und Massnahmen der Qualitätsentwicklung für jeweils zwei Jahre.

Ein weiteres wichtiges Instrument für die Hochschulentwicklung und -steuerung der BFH ist das Controlling Cockpit. Die Kennzahlen unterstützen die Steuerungs- und Leitungsgremien (FHR,

FHL und Kommissionen) und die Führungsverantwortlichen bei Entscheiden. Durch das Controlling Cockpit werden klar definierte Kennzahlen mit genauen Zielwerten, Verantwortlichkeiten und wo möglich Vergleichswerten an Entscheidungsträger*innen auf allen organisatorischen Ebenen geliefert. Es unterstützt die BFH dabei zu prüfen, ob sie hinsichtlich der Erreichung ihrer Ziele auf Kurs ist. Eine Auswahl dieser Kennzahlen wird zudem im Intranet unter der Rubrik Facts + Figures (Kennzahlen + Statistiken) publiziert. Seit 2022 können zu den wichtigsten Führungskennzahlen aus den Leistungsbereichen, zum Personal und der Öffentlichkeitswahrnehmung jederzeit online mittels Microsoft Power BI Auswertungen generiert werden.

Strategieentwicklung, -mitwirkung und -überprüfung

Die Strategieentwicklung basierte auf der partizipativen Entwicklung von sechs Leitsätzen im Sinn eines institutionellen Zwecks sowie übergeordneten Wertegerüsts, der Entwicklung einer langfristigen Vision und Mission sowie von sechs übergeordneten strategischen BFH Ziel- und Entwicklungsfeldern. Grundlage dieses Prozesses bildete eine Analyse der Entwicklungen des Europäischen Hochschulraums (z. B. EUA-Strategie), der Analyse gesellschaftlicher Megatrends, der kantonalen Vision – Engagement 2030 sowie direkter Stakeholdergespräche (Regierung, Grossratsgruppe BFH, Beiräte, Verbände, Politik etc.). Ebenso fanden Mitarbeiter:innen-, Studierenden- und Alumnibefragungen, die Ergebnisse aus den EFQM-self assessments, die Erkenntnisse aus der Konkurrenzanalyse und Daten aus dem Controlling Cockpit Eingang in die Strategie. Die vom FHR genehmigten Strategiegrundlagen bildeten die Basis für die Ausarbeitung der Strategien der Leistungsbereiche in Lehre (Aus- und Weiterbildung) und Forschung. Darauf aufbauend haben die Departemente die departementalen Strategien und die Services ihre Handlungsfelder und Entwicklungsziele formuliert. Nach Vorliegen sämtlicher Bereichs- und departementalen Strategien (bereits vorhandene Strategien der Organisationseinheiten wurden an die neue Strategie BFH angepasst) wurde der Strategieentwurf BFH mit internen Kolloquien sowie einem Strategieworkshop mit dem FHR konsolidiert und schliesslich durch die FHL verabschiedet. Der FHR hat im September 2022 die Gesamtstrategie BFH genehmigt. Während des gesamten Prozesses war die BKD über die laufenden Arbeiten im Strategieerarbeitungsprozess informiert. Dieser erfolgte unter breitem Einbezug der Mitarbeiter:innen und Student:innen (u. a. mündliche und schriftliche Konsultationen, Onlinediskussionen, individuelle schriftliche Mitwirkungsmöglichkeit auf rektorat@bfh, Ideenwettbewerb zur Visualisierung der Leitsätze). Damit konnte die BFH ihrem Mitwirkungsanspruch gerecht werden und eine partizipative und multiperspektivische Herangehensweise sicherstellen.

Die Massnahmen zur Strategieumsetzung wurden durch die FHL im Dialog mit dem FHR festgelegt. Die Wirksamkeit des strategischen Handelns wird im Rahmen der regelmässigen Sitzungen der FHL, des FHR und im Rahmen eines jährlichen Strategiereports durch das Generalsekretariat überprüft. Die Steuerung der Massnahmen erfolgt im Rahmen der jährlichen FEG und mittels Zielvereinbarung zwischen dem Rektor, den Departementsleiter:innen, der Vizerektorin Forschung, dem Vizerektor Lehre, dem Verwaltungsdirektor, der Generalsekretärin und dem Leiter Kommunikation Rektorat. Die Beurteilung der Zielerreichung ist ebenfalls Bestandteil dieser FEG. Die jährlichen Controllinggespräche des Rektors mit den Departementen bieten einen weiteren Anlass für die Prüfung der Wirksamkeit der strategischen Ziele. Ausserdem wird seit dem 1. Januar 2023 als Standardtraktandum an jeder FHL-Sitzung durch die gastgebende Organisationseinheit schwerpunktmässig und anschaulich über die Umsetzung der Strategie in der betreffenden Organisationseinheit informiert.

Leistungsauftragscontrolling und Rechenschaft gegenüber dem Kanton

Auf der Grundlage des Leistungsauftragscontrollings erstattet die BFH der BKD zuhanden der Regierung jährlich Zwischenbericht zum Stand der Erfüllung des Leistungsauftrags. Grundlage sind die von der Regierung formulierten Messgrössen und Indikatoren. Der Leistungsbericht

wird gegenüber der BKD mit dem jährlichen Strategiereporting ergänzt, und es finden jährliche Controllinggespräche zwischen der BKD und der BFH statt.

Bewertung der Gutachtergruppe

Das EFQM-Modell bildet die Grundlage des prozessbasierten Gesamtsystems. Die periodische Durchführung der EFQM-Assessments wurde nach Aussagen der BFH angepasst, um den Strategieprozess noch besser zu unterstützen. Innerhalb des Gesamtsystems bestehen in den Leistungsbereichen verschiedene Prozesse, mit denen die Qualität der Auftragserfüllung überprüft und weiterentwickelt wird. Die Gespräche mit den Hochschulangehörigen anlässlich der Vor-Ort-Visite haben bestätigt, dass ein hohes Verständnis für ein prozessbasiertes QM vorhanden ist und dass dieses einer kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung dient.

Die Gutachter:innen wiederholen an dieser Stelle, dass die Verzahnung des QM-Systems mit der Hochschulstrategie in den umfangreichen Papieren teilweise noch nicht explizit ist und dass das QM-System in seiner Komplexität schwer zu erfassen ist. Eine Grafik mit der Zuordnung der QM-Instrumente zu den Grundprinzipien des EFQM-Modells 2020 (strategische Ausrichtung – operative Realisierung – Ergebnisse) könnte hilfreich sein. So würde der Bezug der jeweiligen Instrumente zu EFQM explizit gemacht, was auch der Verständlichkeit des QM-Systems dienen würde.

Die Prozesse und Elemente zu Führung und Steuerung der Hochschule (Leistungsauftrag, Strategie, Teilstrategien der Departemente, Leistungsvereinbarungen, Strategieggespräche, Controlling etc.) sind zweckdienlich und etabliert und entsprechen dem Hochschultyp (FH). Der Heterogenität der Departemente wird insofern entsprochen, als dass diese über eigene Teilstrategien und Prozesse verfügen, welche die spezifischen Bezugsfelder und Stakeholder berücksichtigen.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.2 als vollständig erfüllt.

Standard 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.

Dieser Standard nimmt die Mitwirkung der Hochschulangehörigen bei der Entwicklung und bei der Umsetzung des Qualitätssicherungssystems in den Blick.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Die Themen der Qualitätssicherung und -entwicklung werden als hochschulweite Aufgabe definiert und strukturell der *Qualitätsbeauftragten BFH*, welche gleichzeitig Mitglied der FHL ist, zugewiesen. Sie wird in ihrer Aufgabe von der *Kommission Qualitätsentwicklung KEQ* und der *Fachstelle Qualitätsentwicklung FS QE* unterstützt. Der systematische und unmittelbare

Einbezug von Dozierenden, Mittelbauangehörigen, Vertretenden von Administration und Dienste sowie themenbezogen von Studierenden erlaubt eine sinnvolle Berücksichtigung der Erwartungen und Ansprüche der verschiedenen Interessengruppen. Dabei kommt der KEQ eine besondere Bedeutung zu: Die departementalen Vertreter:innen sowie die Vertretungen von Rektorat und Services stellen den Kontakt zu den verschiedenen Angehörigengruppen in ihrer Einheit sicher. Die KEQ-Mitglieder, die unterschiedliche Funktionen in diversen Tätigkeitsfeldern einnehmen, verstehen sich als Brückenbauer:innen in ihren Organisationseinheiten. Der Miteinbezug interner Stakeholder wird durch die Departementsnähe der KEQ-Mitglieder sichergestellt. Bei Bedarf werden auch externe Fachspezialist:innen beigezogen.

Organisatorische Einbettung und Aufgaben

Das QM ist organisatorisch auf drei Ebenen institutionalisiert:

- Ebene Hochschulleitung – Qualitätsbeauftragte BFH: Die Qualitätsbeauftragte verantwortet die Qualitätsgeschäfte in der FHL und sichert den Informationsfluss zu Qualitätsthemen zwischen den Departementen und anderen Hochschulen. Sie ist ausserdem für die strategische Führung der KEQ und der FS QE zuständig.
- Ebene KEQ und Fachstelle: Sie unterstützen die Qualitätsbeauftragte BFH in der Aufgabenerfüllung, insbesondere hinsichtlich der Weiterentwicklung BFH-übergreifender Qualitätsthemen in Lehre, Forschung und Betrieb.
- Ebene Departemente, Rektorat und Services: Die Qualitätsbeauftragten der Organisationseinheiten unterstützen die Leitungen in den Leistungsbereichen und im Betrieb.

Die KEQ setzt sich aus der Qualitätsbeauftragten BFH, den Qualitätsbeauftragten der sieben Departemente, Rektorat und Services, dem Fachstellenleiter QE, dem Verantwortlichen Prozessmanagement BFH, einem Mitglied des Vizerektorats Lehre und einer Kommunikationsspezialistin zusammen und wird von einem Präsidenten geleitet. Neben ihrem Mandat als departementale Qualitätsbeauftragte und Kommissionsmitglieder sind sie auch als Dozierende, Forschende, Wissenschaftliche Mitarbeitende in Lehre und Forschung oder Verwaltung tätig und damit ein Abbild verschiedener Funktionen an der BFH.

Die Aufgaben und Zuständigkeiten der KEQ sind in der Leistungsvereinbarung zwischen dem Rektor und der Qualitätsbeauftragten BFH festgehalten. Die Aufgaben und das erforderliche Kompetenzprofil der departementalen Qualitätsbeauftragten sind im Anhang zum Rahmenkonzept QM beschrieben und in den jeweiligen Programmplanungen konkretisiert. Sämtliche relevanten Dokumente sind den Mitarbeitenden via Intranet zugänglich.

Gemeinsam mit der Qualitätsbeauftragten BFH hat die KEQ ein systematisches QM an der BFH zu gewährleisten. Die KEQ wirkt bei der Umsetzung der Ziele aus der Leistungsvereinbarung mit, unterstützt die Umsetzung übergreifender Massnahmen der Strategie BFH zur Qualitätsentwicklung und koordiniert die Qualitätsentwicklungsaktivitäten in den vier Leistungsbereichen sowie im Betrieb. Die Kommission wird von der FS QE unterstützt.

Die Berichterstattung über die Entwicklung des QM und die Umsetzung der Massnahmen erfolgt jährlich im Rahmen der ordentlichen Berichterstattung zuhanden der BKD, in der Berichterstattung über die Erfüllung der Leistungsvereinbarung zuhanden FHL, in den Workshops mit anderen Kommissionen und in weiteren Austauschformaten sowie im Newsletter BFH.

Beispiele für den Einbezug interner Stakeholder:

- Einbezug der Hochschulversammlung in die Überarbeitung des Statuts, die Strategieerarbeitung und -entwicklung, die Erstellung von Reglementen und Policies mit besonderer Bedeutung für Mitarbeitende und Studierende,

- Einbezug von Dozierenden, Angehörigen Mittelbau, Administration und Dienste MAD sowie Studierenden in relevante Prozessen wie EFQM-self assessments, Strategieerarbeitung, siebenjährige Studiengangevaluationen (Curriculumsrevisionen), Selbstbeurteilungsbericht Akkreditierung etc.,
- Einbezug von Studierenden in die Gestaltung und Überarbeitung von Leitfäden und Befragungen zur Lehre, in die Ergebnisbesprechungen aus der Modulbefragung, in die Rückmeldungen zu den Ergebnissen aus der Umfrage zur Wahrnehmung des Studiengangs etc.,
- Interessenwahrnehmung der Dozierenden-, Studierenden- und MAD-Vertretungen in verschiedenen Gremien, so z. B. im FHR, in den Departementsleitungen und -konferenzen und den AVK,
- Pflege eines regelmässigen Austauschs mit dem Dozierendenverband profhesbe und dem VSBFH durch den Rektor und die Generalsekretärin,
- Einbezug von Mitarbeitenden und Studierenden in verschiedenen KEQ-Arbeitsgruppen wie z. B. im Ausschuss Risikomanagement, der Arbeitsgruppe Gesellschaftlicher Impact der BFH oder der Arbeitsgruppe Evaluationspolicy,

Bewertung der Gutachtergruppe

Organisatorisch und strukturell sind die Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung transparent und klar zugewiesen. Indem die Qualitätsbeauftragte ein Mitglied der Fachhochschulleitung ist, wird dem Thema entsprechend hohe Priorität eingeräumt. Die KEQ und die Fachstelle QM bearbeiten hochschulweit relevante Qualitätsthemen. Die Qualitätsbeauftragten der Departemente wiederum nehmen eine wichtige Schnittstellenfunktion in ihren jeweiligen Departementen wahr.

Die Gutachter:innen stellen positiv fest, dass alle Anspruchsgruppen der BFH umfassend und systematisch in die Qualitätsentwicklung und Erarbeitung von entscheidenden Dokumenten einbezogen werden. Der Einbezug ist durch die verschiedenen Gremien strukturell abgesichert und wird durch die gelebte Dialogkultur gefördert. Anlässlich der Vor-Ort-Visite wurden Beispiele gegeben, die zeigen, dass die Anspruchsgruppen an der Entwicklung und Umsetzung des QM-Systems partizipieren. Die Studierenden sind u. a. in die EFQM-Assessments eingebunden und tragen so zur Weiterentwicklung des QM bei. Die in den Gremien engagierten Studierenden berichten, dass ihre Inputs bei der Weiterentwicklung gehört und wo sinnvoll auch mehrheitlich berücksichtigt werden.

Die BFH hat sich im Bereich der Partizipation seit der Erstakkreditierung stark weiterentwickelt. Die Gutachter:innen bestärken die BFH darin, den eingeschlagenen Weg konsequent weiterzugehen und die Partizipation aller Anspruchsgruppen in der Weiterentwicklung des QM stetig zu fördern.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.3 als vollständig erfüllt.

Standard 1.4:

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

Dieser Standard stellt sicher, dass die Hochschule nicht nur ihre Aktivitäten qualitätssichert, sondern auch das Qualitätssicherungssystem periodisch auf seine Zweckmässigkeit überprüft und ggfs. anpasst. Es geht also um eine «Meta-Evaluation» des Qualitätssicherungssystems.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Hochschulentwicklung mit dem EFQM-Modell

Die BFH orientiert sich am Führungs- und Qualitätsentwicklungsmodell der EFQM. Die Verwendung dieses hochschulübergreifenden und europaweit eingesetzten Führungs- und Qualitätsentwicklungsmodells soll dazu beitragen, dass fundierte und vergleichbare Aussagen über die Qualität der Leistungen der BFH getroffen werden können.

Im Mittelpunkt des stark revidierten EFQM-Modells 2020 stehen der Kundennutzen, eine Ecosystemperspektive, die Organisationskultur und flache Organisationsstrukturen. Dem Management steht damit ein dynamischer, zukunftsorientierter Denkrahmen zur Verfügung, welcher seitens EFQM-Trägerschaft weiterentwickelt wird. Die Neuausrichtung des revidierten EFQM-Modells schlägt sich explizit in den strategischen Grundlagen der BFH nieder. Das Qualitätsverständnis mit den neuen Schwerpunkten ist beispielsweise in seinen Grundzügen in den Leitsätzen BFH festgeschrieben (z. B. impactorientiert, unternehmerisch). Wie schon erwähnt, werden zurzeit von einer Arbeitsgruppe, bestehend aus Mitgliedern der KEQ und des Rektorats, geeignete Wirkungsindikatoren zur Messung des gesellschaftlichen Impacts der BFH entwickelt und damit auch das Qualitätsverständnis erweitert. Um auch internationale Entwicklungen zur Wirkungsmessung frühzeitig zu integrieren, ist die BFH eine von drei Fachhochschulen der Schweiz, welche zu den Erstunterzeichnenden der Koalition zur Reform des Forschungsassessments (CoARA) gehören.

Die Struktur des neuen EFQM-Modells ist auf der Logik folgender drei Fragen aufgebaut:

- Die Ausrichtung (Why): Warum existiert die Organisation? Welchen Zweck erfüllt sie? Warum verfolgt sie genau die aktuell bestehende Strategie?
- Die Realisierung (How): Wie beabsichtigt sie, ihren Zweck zu erreichen und ihre Strategie umzusetzen?
- Die Ergebnisse (What): Was hat sie bisher erreicht? Was will sie künftig erreichen?

Das EFQM-Modell definiert auf Basis der drei Fragen zur Ausrichtung, zur Realisierung und zu den Ergebnissen insgesamt sieben Kriterien als Rahmenstruktur für die Analyse. Die Kriterien der Ausrichtung und Realisierung sind weiter unterteilt in insgesamt 21 Teilkriterien, die anhand zahlreicher Orientierungspunkte weiter konkretisiert werden.

Konzept und Aufbau des EFQM-Modells:

Der rote Faden des EFQM-Modells ist einerseits die Verknüpfung von Zweck, Vision und Strategie einer Organisation und andererseits, wie sie auf dieser Grundlage für ihre Interessengruppen nachhaltigen Nutzen schafft und herausragende Ergebnisse erzielen kann. Die EFQM-self assessments ermöglichen es, gemäss dem PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) sämtliche Aktivitäten der BFH zu erfassen, zu bewerten und strukturiert qualitätsbezogene Schlussfolgerungen zu ziehen. Die Ergebnisse aus diesen Qualitätsmessungen werden an der BFH in einem

Controlling Cockpit abgebildet. Das Cockpit fokussiert auf die Kernthemen in den Leistungsbe-
reichen sowie auf Prioritäten, die aus dem QM und der Strategie abgeleitet wurden. Es umfasst
nebst quantitativen auch qualitative Indikatoren.

Planung und Durchführung der EFQM-self assessments

Seit 2003 arbeitet die BFH mit dem EFQM-Modell. Bis 2021 führten die sieben Departemente
und die Services unter Moderation eines externen und zwei internen Assessor:innen alle zwei
bis drei Jahre ein dreitägiges EFQM-self assessment durch. Dabei war der Durchführungszeit-
punkt jeder Organisationseinheit überlassen. (Das Rektorat wurde aufgrund seines sehr hetero-
genen Aufgabenportfolios und seiner ausgewiesenen Dachfunktion weniger häufig assessiert.
Es hat sich gezeigt, dass EFQM für eine solche Organisationseinheit nur bedingt geeignet ist.)
Aus den Standortbestimmungen ergaben sich wichtige Verbesserungsbereiche für die einzelne
Organisationseinheit, jedoch liessen sich durch dieses zeitlich asynchrone Vorgehen kaum Ver-
besserungsmassnahmen auf Ebene der gesamten BFH ableiten. Deshalb wurde die Arbeits-
weise mit dem EFQM-Modell in verschiedenen Aspekten weiterentwickelt. Beispielsweise wur-
den erstmals in der ersten Jahreshälfte 2022 die EFQM-self assessments in allen Departemen-
ten, den Services und dem Rektorat annähernd zeitgleich durchgeführt. Obschon die EFQM-
self assessments neu nur noch alle drei bis vier Jahre stattfinden, sorgen die Organisationsein-
heiten durch geeignete Massnahmen dafür, dass die Ergebnisse aus den Assessments über
die gesamte Dauer des Drei- bis Vierjahreszyklus in die kontinuierliche Verbesserung aller Lei-
stungsbereiche einfließen und dass das EFQM-Modell sowohl als Assessmentmethodik, aber
auch als Führungs- und Qualitätsentwicklungsmodell kontinuierlich und umfassend angewendet
und weiterentwickelt wird. Nach Bedarf einer Organisationseinheit finden innerhalb des drei- bis
vierjährigen Zyklus spezifische Workshops auf Basis des EFQM-Modells statt, z. B. zur Opti-
mierung der Prozesse.

Bewertung, Bericht, Massnahmen

Die Ergebnisse aus jedem EFQM-self assessment werden durch das Assessor:innenteam an-
hand der sogenannten RADAR-Logik ausgewertet. Als Resultat des Assessments liegt für jede
Organisationseinheit ein Bericht inkl. Punktevergabe entlang des EFQM-Kriterienmodells vor.
Kernstück des Berichts ist eine Zusammenfassung mit den Top Stärken und Top Verbesse-
rungspotenzialen. Die Bewertung inkl. Punktevergabe erfolgt durch das Assessor*innenteam im
Rahmen eines ganztägigen Konsensmeetings. Der daraus entstehende Assessmentbericht zu-
handen der jeweiligen Organisationseinheit bildet die Grundlage für die Weiterentwicklung der
Organisation anhand der erkannten Stärken und des festgestellten Verbesserungspotenzials. In
der assessierten Organisationseinheit werden die Verbesserungsbereiche entlang der Strategie
priorisiert und adäquate Massnahmen eingeleitet. Die Leitungsgremien tragen die Verantwor-
tung für die Umsetzung und Kommunikation der Verbesserungsmassnahmen innerhalb ihrer
Organisationseinheit.

Seit Ende 2003 wurden auf Ebene der Organisationseinheiten zahlreiche Massnahmen umge-
setzt. Dies führte zu Fortschritten, die sich auch quantifizieren lassen.

Aus den Berichten der assessierten Organisationseinheiten hat die FS QE zuhanden der FHL
eine BFH-weite Gesamtbewertung erstellt. Diese Konsolidierung der Ergebnisse besteht aus
quantitativen Vergleichen zwischen den assessierten Organisationseinheiten pro Kriterium so-
wie qualitativen Aussagen zu BFH-weiten Stärken und Verbesserungsbereichen. Insgesamt
wurden in der Durchführung 2022 neun Verbesserungsbereiche identifiziert, welche die meisten
der neun Organisationseinheiten betreffen.

Die Bilanz der Anwendung des EFQM-Modells als Methode zur Bewertung des Entwicklungs-
stands der BFH ist trotz des sehr grossen Aufwands positiv und generiert für die BFH einen er-
heblichen Nutzen. Durch den breiten Einbezug aller Stakeholder ergibt sich eine ganzheitliche

Sicht und Einschätzung. Zudem haben die Bekanntheit und die Akzeptanz der Arbeit mit dem EFQM-Modell in den Departementen seit der Einführung vor rund 20 Jahren kontinuierlich zugenommen.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen attestieren der BFH, dass sie ihr System und ihre Prozesse im Sinne einer lernenden Organisation laufend überprüft und – wo nötig – Anpassungen vornimmt. Hinsichtlich EFQM wurde auf das neue Modell 2020 umgestellt, mit dem die organisatorischen Gegebenheiten flexibler berücksichtigt werden können. Dass nebst dieser konzeptionellen Anpassung auch der Durchführungszeitraum der EFQM-Assessments geändert wurde und dies nicht mehr den einzelnen Departementen überlassen wird, führt nach Ansicht der Gutachter:innen zu mehr Stringenz und einer besseren Ausrichtung auf die BFH-Strategieprozesse. Es zeigt, dass die BFH ihr Gesamtsystem reflektiert und adaptiert. Inwiefern EFQM als Teil des QM-Systems gleichzeitig zu einer übergeordneten Analyse desselben beitragen kann, ist eine methodisch schwierige Frage. Letztlich führt die Feststellung, dass die BFH ihr QM nachweislich überprüft und anpasst, zur abschliessenden Bewertung des Standards.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.4 als vollständig erfüllt.

Prüfbereich II: Governance

Standard 2.1:

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

Dieser Standard zielt auf die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse der Hochschule.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Die Governance der BFH wird massgeblich durch die kantonalen Gesetzesbestimmungen einerseits und den Leistungsauftrag des Regierungsrats 2021–2024 andererseits definiert. Zudem hat der FHR im Statut der BFH FaSt, in den Reglementen der BFH sowie in der Strategie BFH 2023–2026 Vorgaben und Ziele zur Governance verankert. Die BFH ist sich ihrer Verantwortung als gesellschaftliche Akteurin (neo-institutionelles Organisationsverständnis) und der damit zusammenhängenden Legitimationsanforderungen bewusst. Sie bettet ihr strategisches und operatives Handeln in einen europäischen Kontext, in die nationale und kantonale Gesetzgebung, in die nationalen Koordinationsgremien (swissuniversities) und die öffentlichen Diskurse ein. Sie nutzt die hochschulspezifische Autonomie im Rahmen ihrer öffentlich-rechtlichen Grundlagen und basiert damit auf den Prinzipien von Legalität und Legitimität, Verantwortung und Verhältnismässigkeit. Als Expert:innenorganisation steht sie für eine ethisch-reflektierte Forschungs- und Bildungsfreiheit. Im Interesse einer wirksamen Qualitätssicherung und zur Förderung eines verantwortungsvollen unternehmerischen Handelns prüft die BFH

kontinuierlich die Angemessenheit ihrer Governance und stellt bei Veränderungen den breiten Einbezug der verschiedenen Organe und Gremien der BFH sicher.

Organe der BFH

Der *Fachhochschulrat FHR* ist das strategische Führungsorgan der BFH und gegenüber dem Kanton für die Führung der BFH verantwortlich. In diesem Sinn nimmt er die Aufgaben gemäss Art. 33 des Fachhochschulgesetzes FaG wahr. Dem FHR obliegen insbesondere die Genehmigung der Leitsätze, der Strategie BFH 2023–2026, und er erlässt das FaSt BFH. Er überprüft die Erfüllung des Leistungsauftrags des Regierungsrats 2021–2024, beschliesst den Entwicklungs- und Finanzplan EFP sowie den Geschäftsbericht, verabschiedet das Qualitätsentwicklungskonzept (Rahmenkonzept), erlässt und genehmigt Reglemente und entscheidet über die Errichtung, Zusammenlegung und Aufhebung von Studiengängen, unter Vorbehalt der Genehmigung des Leistungsauftrags durch den Regierungsrat. Ferner stellt er den/die Rektor:in, die Vizerektor:innen Forschung und Lehre, den/die Verwaltungsdirektor:in und die Departementsleiter:innen an.

Der FHR trifft sich sechs bis acht Mal jährlich, davon einmal zu einer zweitägigen Retraite. Zur Vorbereitung der FHR-Geschäfte hat der FHR einen Ausschuss FHR-A eingesetzt. Letzterem kommt gemäss FaSt ebenfalls Organstellung zu. Der Ausschuss ist somit berechtigt, hoheitlich zu handeln bzw. öffentlich-rechtliche Entscheide für die BFH zu treffen und im Streitfall Verfügungen zu erlassen. Dem FHR-A gehören der Präsident, der Vizepräsident, ein weiteres stimmberechtigtes Mitglied des FHR sowie der Rektor und die stellvertretende Rektorin an. Der FHR-A trifft sich rund acht Mal jährlich.

Der *Rektor* führt die BFH operativ (FaG, Art. 35). Er vertritt die BFH gegen innen und aussen, führt den Vorsitz der Fachhochschulleitung FHL, leitet das *Rektorat*, setzt die Beschlüsse des FHR um, ist verantwortlich für den Finanzhaushalt der BFH, trägt die Verantwortung für die Personalführung und ist Zulassungsbehörde. Dabei wird er von der FHL unterstützt. Diese setzt sich aus dem Rektor, den *Departementsleitenden*, der *Vizerektorin Forschung*, dem *Vizerektorin Lehre* und dem *Verwaltungsdirektor* zusammen. Mit beratender Stimme nehmen der Rektor der EHSM, die Generalsekretärin und der *Leiter Kommunikation Rektorat* an den Sitzungen teil. Der FHL obliegt insbesondere die Koordination der Studienangebote, der Weiterbildung, der Forschung und der Dienstleistungen sowie die Zurverfügungstellung hochschuladäquater Dienste. Sie ist ausserdem zuständig für die Wahl der Mitglieder der ständigen Kommissionen und für organisatorische Fragen, welche die BFH in ihrer Gesamtheit betreffen (FaG, Art. 36). Eine strikte Trennung zwischen strategischer und operativer Führung ist in der Praxis schwierig umzusetzen und ist nicht in jedem Fall sinnvoll. Die meisten Geschäfte des FHR werden darum in der FHL vorbereitet. Ausnahme bilden die Wahlgeschäfte.

Die *Vizerektorin Forschung* und der *Vizerektor Lehre* üben für die gesamte BFH Steuerungs- und Unterstützungsaufgaben in ihren jeweiligen Bereichen aus, wobei der Bereich Lehre die konsekutive Lehre und die Weiterbildung umfasst. Sie führen ihr Vizerektorat und vertreten ihren Bereich gegen innen und aussen. In ihrer Funktion sind sie namentlich verantwortlich für die Weiterentwicklung der Forschung und der Lehre an der BFH und die strategische Weiterentwicklung von übergreifenden Themen in ihren Leistungsbereichen. Der *Verwaltungsdirektor* ist für die administrative Führung der BFH verantwortlich und leitet die Einheit Services mit den Bereichen Human Resources, Finanzen und Controlling, Informatik, Immobilienmanagement, Geschäftsapplikationen und Projektmanagement.

Die *Departementsleitenden DL* führen ihr Departement und vertreten dieses gegen aussen. Sie sind einerseits verantwortlich für das eigene Departement und nehmen andererseits BFH-weite Aufgaben wahr, sei es als Zuständige für ein Querschnittsthema oder als Vorgesetzte eines strategischen Themenfelds. Damit wird eine hochschulweite Perspektive der DL sichergestellt und

einem Silodenken vorgebeugt. Geschäfte aus den jeweiligen Bereichen werden in der FHL durch die zuständigen FHL-Mitglieder vertreten.

Einheiten ohne Organstellung

Als Einheiten ohne Organstellung führt Art. 31 FaG namentlich die ständigen Kommissionen und die Beiräte auf. Ständige Kommissionen bestehen für Geschäftsbereiche, die für die BFH als Gesamtheit von Bedeutung sind, sowie für fächerübergreifende Fragen.

Zur Förderung des Austauschs mit ihrer jeweiligen Praxis habende Departemente und Fachbereiche Beiräte eingesetzt (FaG, Art.31). Diese stellen den Austausch mit Wirtschaft, Technik, öffentlichen Institutionen sowie mit Gesellschaft und Kultur sicher.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen stellen fest, dass die BFH über ein gut funktionierendes Governance-System verfügt, welches auf der kantonalen Gesetzgebung beruht und reglementarisch hinterlegt und abgesichert ist. Nach Ansicht der Gutachter:innen beschreibt das Statut die Aufgaben und Funktionen der verschiedenen Organisationseinheiten schlüssig; eine konzise Kompetenzmatrix könnte allenfalls mehr Klarheit schaffen.

Anlässlich der Gespräche haben sich die Gutachter:innen insbesondere über die Steuerung und die Entscheidungskompetenzen in den Leistungsbereichen Lehre und Forschung unterhalten. Die Vizerektorate Forschung und Lehre haben übergeordnete Funktionen, indem sie in den Kommissionen hochschulübergreifende Themen bearbeiten, jedoch verfügen sie nicht über Weisungsbefugnisse gegenüber den Departementen, d. h., die Departementsleiter:innen sind verantwortlich für die fachbereichsspezifische Lehre und Forschung. Die Departementsleiter:innen sind personalrechtlich dem Rektor unterstellt; das Reporting erfolgt über die neu eingeführten Strategiegelgespräche. Die Gutachter:innen sind der Ansicht, dass dieses System den Herausforderungen zwischen zentraler Steuerung und dezentraler Ausgestaltung gut entspricht. Sie heben als positiv hervor, dass die Steuerung auch über Anreizsysteme funktioniert, insbesondere im Bereich von zusätzlichen Forschungsgeldern. In Anbetracht der kulturellen und inhaltlichen Heterogenität der verschiedenen Departemente ist die konsequente Verfolgung des «Whole Institution»-Ansatzes unter der Berücksichtigung der departementalen Spezifitäten positiv aufgefallen.

Die Kommissionen dienen der Vernetzung und interdepartementalen Zusammenarbeit innerhalb der BFH und berücksichtigen in ihrer Zusammensetzung die Interessen verschiedener Anspruchsgruppen. Nebst den Kommissionen Forschung, Lehre und Weiterbildung gibt es die Kommissionen für Qualitätssicherung, Chancengleichheit sowie Kommissionen zu den strategischen Themenfeldern. Die strategischen Themenfelder Caring Society, Humane Digitale Transformation und Nachhaltige Entwicklung schärfen einerseits das Profil der BFH und fördern andererseits die interdepartementale Zusammenarbeit. Als strukturelle Matrix-Elemente führen sie zu einer «Perforation» der organisationalen Grenzen und zu einer Verankerung der Themen in der Breite der Hochschule. Darüber hinaus halten die Gutachter:innen positiv fest, dass weitere transversale Organisationseinheiten (Entrepreneurship Office, Global Engagement Office) neu gebildet wurden, um Kompetenzen übergreifend nutzen zu können. Die Gutachter:innen konnten sich anlässlich der Vor-Ort-Visite von einer gut funktionierenden Organisation, getragen durch ein sehr engagiertes Personal, überzeugen.

Insgesamt teilen die Gutachter:innen die eigene Einschätzung der BFH, dass das Zusammenwirken der entscheidungskompetenten Organe der BFH eingespielt ist, und dass die

Verantwortlichkeiten und Kompetenzen eine gute Balance zwischen Autonomie und Kontrolle gewährleisten. Es besteht eine ausgewogene Kombination von Top-down- und Bottom-up-Prozessen.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.1 als vollständig erfüllt.

Standard 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.

Dieser Standard zielt darauf ab, dass die Hochschule ihre strategischen Entscheidungen datengestützt vornimmt.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Controllingkreislauf

Der Leistungsauftrag des Regierungsrats 2021–2024, die strategischen Ziele BFH, die Bereichs- und departementalen Strategien und die daraus abgeleiteten Ziele und Massnahmen aus den jährlichen Feedback- und Entwicklungsgesprächen FEG der FHL-Mitglieder mit dem Rektor, die damit zusammenhängenden stufengerechten Berichterstattungen sowie Entwicklungsmassnahmen bilden einen dynamischen Controllingkreislauf im QM.

Anfang des letzten Jahres des laufenden Leistungsauftrags werden gemeinsam mit dem BKD die Schwerpunkte sowie die dazugehörigen Messgrössen und Indikatoren für die neue Leistungsauftragsperiode festgelegt. Hierin fliessen auch Erkenntnisse aus dem Strategiereporting, dem Konkurrenzvergleich, internen und externen Analysen sowie den EFQM-Berichten ein. Die inhaltliche und finanzielle Zielerreichung wird jährlich an den Controllinggesprächen mit dem Rektor sowie durch einen jährlichen Bericht zum Leistungsauftrag 2021–2024 an den Kanton Bern überprüft, wobei die Erkenntnisse in den Leistungsauftrag einfliessen. Die wichtigsten BFH-weiten und departementalen Ziele und Massnahmen werden in der Geschäftsplanung BFH festgehalten und vom Generalsekretariat verfolgt.

Das Strategiereporting wird der BKD gemeinsam mit dem Bericht zum Leistungsauftrag 2021–2024 zur Kenntnis gebracht. Abgerundet wird der Controllingkreislauf durch regelmässige Koordinationskonferenzen zwischen der BFH und dem Kanton sowie dem jährlichen direktionsübergreifenden Koordinationsausschuss Controlling (BKD, Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion GSI, Wirtschafts-, Energie- und Umweltdirektion WEU, Finanzdirektion, BFH).

Die aufgeführten Dokumente werden in der FHL und dem FHR regelmässig diskutiert und analysiert. Begleitet werden diese von einer Konkurrenzanalyse, welche einen Vergleich zwischen der BFH und ihren Hauptkonkurrent:innen erlaubt. Die Erkenntnisse aus dieser Analyse münden in Massnahmen, welche in die Geschäftsplanung BFH Eingang finden.

Systemtechnische Unterstützung

Das Informationssystem der BFH wird technisch von der ERP-Software SAP im Bereich Personal und Finanzen wie auch vom Studierendenadministrationssystem IS-Academia IS-A geprägt.

Inhaltlich enthält RIS auch weiterhin Informationen zu einzelnen Forschungsprojekten und deren Inhalten, Teams, Partner:innen wie auch den wissenschaftlichen Resultaten. RIS ist auch Basis für die jährlich erstellten Forschungsstatistiken. Ergänzt werden die Standardapplikationen durch spezifische Instrumente zur Pflege verschiedener Kennzahlen.

Bei den Systemen SAP und IS-A kommen Web-Portal-Lösungen zum Einsatz, mithilfe derer betroffene Personen (Mitarbeitende, Vorgesetzte, Projekt- und Kostenstellenleitende, Studierende, Dozierende) Zugang zu den entsprechenden Informationen erhalten.

Dokumentation, Grundlagen und Kennzahlen

Um die wichtigsten Kennzahlen darzustellen, kommt seit dem Jahr 2022 die BI-Applikation Power BI von Microsoft zur Anwendung. Verschiedene Berichte geben mit meist visuellen Darstellungen Einblick in die Entwicklung der einzelnen Departemente und Qualitätsbereiche. Der Power-BI-Bericht Führungskennzahlen enthält nebst finanziellen Kenngrössen auch qualitative Kennzahlen, während das CO-Reporting (Controlling-Dashboard) sich auf rein quantitative Werte aus dem Finanz- und Personalbereich stützt.

Kennzahlen Finanzen: Die BFH weist im Jahr 2022 ein Kostenvolumen von CHF 326 Mio. aus. Diese Kosten werden zu rund 37 % (CHF 119 Mio.) über den Kantonsbeitrag finanziert. In der Planungsphase ist die Ermittlung des Finanzierungsbedarfs der Departemente ausgesprochen bedeutsam. Dieser Schritt wird im sogenannten Entwicklungs- und Finanzplan (in Zusammenarbeit mit der FHL) vorgenommen. Überschüsse aus dem Eigenkapital stehen durch die finanzielle Autonomie der BFH auch für Aktivitäten in Folgeperioden zur Verfügung.

Kennzahlen Mitarbeitende: Im Bereich Personal werden insbesondere Kennzahlen zum Gesamtbestand in Köpfen und Vollzeitstellen (Vollzeitäquivalente VZÄ) erhoben. Die Departemente können innerhalb ihres Budgets frei über die Höhe des Personalbestands entscheiden. Wichtige Kenngrössen im Bereich Personal sind zudem die Mischprofile, welche den Bezug zwischen Lehre und Forschung fördern sollen. So lag der Anteil an Personen mit je mindestens 20 % Tätigkeit in Lehre/ Weiterbildung und Forschung im Jahr 2022 bei 29 %. Regelmässige Mitarbeitendenbefragungen ermöglichen ausserdem Aussagen zu Stärken und Schwächen im Hinblick auf Arbeitsinhalte und -umfeld, die Work-Life-Balance, die Gesamtzufriedenheit der Mitarbeiter:innen, die Arbeitgeberattraktivität und weitere mehr. In ihrer letzten Mitarbeitendenbefragung konnte die BFH ihre Bewertung als attraktive Arbeitgeberin klar steigern.

Abgerundet wird dieser Bereich mit **Kennzahlen zur Gleichstellung** an der BFH.

Kennzahlen Lehre und Weiterbildung: Die Kennzahlen aus dem Bereich der Lehre und Weiterbildung sind stark geprägt durch die Resultate aus der Evaluation der aktuellen und ehemaligen Studierenden sowie durch die Studierendenzahlen selbst und die damit zusammenhängenden Durchschnittskosten pro Studierenden. Letztlich zielen diese Kennzahlen darauf ab, die Qualität in der Lehre und Weiterbildung stetig zu verbessern, die Entwicklung der Studierendenzahlen zu überwachen, aber auch dem Kostenbewusstsein unter Berücksichtigung einer hohen Ausbildungsqualität Rechnung zu tragen. Zur Überwachung der Studierendenzahlen erhalten Rektor und FHL im Hinblick auf das jeweils kommende Semester während den laufenden Anmeldefenstern wöchentliche Updates über die Anmeldezahlen.

Kennzahlen Forschung: Die Forschungsstatistik bietet der FHL und dem FHR jährlich einen Überblick über die Dimension der Forschung in Bezug auf die Anzahl grösserer Projekte (d. h. Projekte mit einem Drittmitteltrag von über CHF 50'000), die Anzahl beteiligter Projektpartner:innen sowie deren Herkunft. Zudem werden durch Angaben zu den akquirierten Drittmitteln und den Kostendeckungsgraden die finanzielle Dimension der Forschungsaktivitäten und deren Finanzierung deutlich. Die einzelnen Forschungsprojekte selbst werden mithilfe

verschiedener Indikatoren bewertet.

Die Forschungsstatistik ist auch im Geschäftsbericht der BFH ausgewiesen.

Weitere Kennzahlen: Im Bereich der Qualitätssicherung wurde Ende 2021 / Anfang 2022 erstmals die Entwicklung der Qualität in den Organisationseinheiten mittels EFQM-self assessments synchron über die ganze BFH überprüft (vgl. QS 1.4). Mit einer Analyse der EFQM-Berichte aller assessierten Organisationseinheiten wurden Stärken und Schwächen über die Gesamtinstitution eruiert.

Risikomanagement

Das im Lauf des Jahres 2015 implementierte Risikomanagement wurde gestützt auf Bedarf und Erfahrung im Jahr 2020 aktualisiert. Gemäss der Richtlinie Risikomanagement wurde der Risikobeurteilungsprozess in einem Turnus von jeweils zwei Jahren neu gestartet, wobei im ersten Jahr jeweils die Analyse und das Ableiten von Massnahmen stattfand, während im Folgejahr deren Umsetzung überprüft und rapportiert wurde. Aufgrund aktueller Krisen wie Corona, Ukrainekrieg mit Flüchtlingsbewegungen und der Energiekrise hat der FHR Ende 2022 beschlossen, ab 2023 den Beurteilungsprozess jährlich zu starten.

Bewertung der Gutachtergruppe

Anlässlich der externen Begutachtung konnten die Gutachter:innen einen Live-Einblick in das Führungskennzahlen-Cockpit erhalten. Dieses ist transparent – alle Mitarbeiter:innen können das Cockpit einsehen – und einfach zu bedienen. Neben dem Führungs-Kennzahlen-Cockpit gibt es verschiedene Subsysteme (siehe Beschreibung im SEB). Die Gutachter:innen erachten es als zielführend, wie die BFH kennzahlenbasierte Systeme zur Steuerung der Hochschule einsetzt. Sie stellen fest, dass sowohl das Monitoring als auch das Controlling in den Einzelprozessen in Bezug auf den Leistungsauftrag funktionieren. Somit haben die Führungspersonen die Möglichkeit, sich jederzeit einen guten Blick auf die Gesamtsituation zu verschaffen.

Wie die Gutachter:innen erfahren haben, soll mit der Einführung eines Data Warehouse, das an die aktuelle Business-Intelligence-Lösung (Microsoft Power BI) angebunden ist, die Verfügbarkeit relevanter Informationen nochmals erweitert werden. Die Gutachter:innen konnten in den Gesprächen erfahren, dass das Kennzahlensystem dynamisch weiterentwickelt wird, und bestärken die BFH darin, diesen Weg weiterzugehen und die Granulationsebenen zu verfeinern – mit einem Blick darauf, das bereits relativ komplexe Steuerungssystem nicht zu «überfrachten». Eine Reflexion der Kennzahlen findet in den Strategiegelgesprächen statt, in denen die Indikatoren diskutiert, evaluiert und ggf. für die Folgeperiode angepasst werden.

Die Gutachter:innen nehmen zur Kenntnis, dass aktuell in der KQE daran gearbeitet wird, auch qualitative Elemente sowie Impact-Voraussagen für die Steuerung heranzuziehen. Die BFH ist bestrebt, im Rahmen von CoARA (Coalition for Advancing Research Assessment) Kriterien und Indikatoren zu entwickeln, wie zukünftig wissenschaftlicher Output und Karrieren von Wissenschaftler:innen jenseits von rein quantitativen Messungen wie Zahl an Publikationen oder Impact-Faktor bewertet werden können und wie dabei der Beitrag der Wissenschaft für die Gesellschaft einbezogen und gemessen bzw. gewürdigt werden kann. Ein Impact-Konzept befindet sich in Erarbeitung. Es dient beispielsweise der Beantwortung der Fragestellung, wie die Angebote der BFH bei den Kund:innen sowie der Gesellschaft wirken. Auch hier ist eine positive Verschränkung des QM mit strategischen Themen erkennbar. Die BFH gewichtet den Impact, den sie als Hochschule leisten kann, sehr hoch. Es besteht jedoch die realistische Einschätzung, dass eine tatsächliche Impact-Messung insbesondere auf qualitativer Ebene sehr schwierig ist.

Das Bewusstsein dafür ist jedoch vorhanden und wird von der Gutachtergruppe entsprechend gewürdigt.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.2 als vollständig erfüllt.

Standard 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 Funktionalisieren ermöglichen.

Dieser Standard verlangt, dass alle Hochschulangehörigen über Mitwirkungsrechte verfügen. Es bestehen gewisse Redundanzen zum Standard 1.3, jedoch ist der vorliegende Standard unter dem Prüfbereich «Governance» angesiedelt und aus dieser Perspektive zu behandeln.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Institutionalisierte Mitwirkungsmöglichkeiten

Das Recht auf Mitwirkung ist im FaG verankert. Mitwirkung kann in der Form von Mitsprache (Recht auf Anhörung) und/ oder Mitbestimmung (Stimmrecht) erfolgen. Gemäss dem erwähnten FaG-Artikel soll die Mitwirkung in Forschung und Lehre, in der Fachhochschulplanung, in Personalfragen sowie in Evaluation und Qualitätsentwicklung möglich sein. Das FaSt regelt die Ausgestaltung der Mitwirkung auf Stufe BFH, und die Departementsreglemente halten die Mitwirkung auf Stufe Departement fest. Mitwirkung wird an der BFH ausserdem durch eine umfassende interne Kommunikation, diverse Austauschveranstaltungen (Kolloquien) und eine regelmässige Befragung der aktuellen Studierenden, der Mitarbeitenden und der Alumni ermöglicht.

Mitwirkung in Gremien

Mit dem neuen FaG (Art. 32) hat der Grosse Rat des Kantons Bern das Stimmrecht der Mitglieder des Fachhochschulrats FHR per 1. Januar 2023 neu geregelt. Stimmberechtigt sind seitdem die sieben vom Regierungsrat gewählten FHR-Mitglieder. Der Rektor, die Vertretungen der Dozierenden, des Mittelbaus, Administration und Dienste sowie der Studierenden sind aus Governancegründen Mitglieder mit beratender Stimme. Studierenden-, Dozierenden- und Mittelbau-/ Fachpersonalvertretungen werden neu durch die entsprechenden Angehörigengruppen aus der Hochschulversammlung HSV in den FHR delegiert. Die Integration der Mitwirkungsrechte der Angehörigen der BFH in der HSV führt zu einer besseren Koordination der einzelnen Angehörigengruppen und stellt eine Professionalisierung und Aufwertung als Mitwirkungsorganisation dar. Durch die Delegation eines Mitglieds mit beratender Stimme in den FHR sind Transparenz und Mitsprache im höchsten strategischen Gremium sichergestellt. In Bezug auf die Wahlen von Rektor:in, Vizerektor:innen, Departementsleiter:innen und Verwaltungsdirektor:in besteht eine Mitwirkungsmöglichkeit für Dozierende, Mittelbau und Studierende als Mitglied der Anstellungsvorbereitungskommissionen AVK gemäss Personalreglement. Die Zusammensetzung der Fachhochschulleitung FHL wird im FaG geregelt (Art. 36) und sieht aus Governancegründen (Einsitz in Aufsichtsgremium) hierin keine zusätzliche Einsitznahme seitens der Mitarbeitenden und Studierenden vor.

Mit dem Einsetzen einer Hochschulversammlung HSV per 1. Januar 2023 hat die BFH die Mitwirkung neu in einem offiziellen Mitwirkungs-gremium organisiert. Die HSV stellt nun sicher, dass auf Ebene der Gesamthochschule alle Angehörigen der BFH ihre Interessen einbringen können und nicht wie bisher lediglich die in einem Verband organisierten. Sie fördert den Austausch der Angehörigen untereinander und zwischen den verschiedenen BFH-Angehörigen-gruppen (Dozierende, Wissenschaftliche Mitarbeitende und Assistierende in Lehre und For-schung, Fachpersonal in Administration und Dienste und Studierende) sowie die Zusammenar-beit mit dem Rektor und dem FHR. Die HSV leistet im Rahmen der Ausübung ihres Mitwir-kungsrechts einen Beitrag zur Weiterentwicklung, Positionierung und Profilierung der BFH. Wei-tere Grundsätze sind in der von der FHL genehmigten Geschäftsordnung zur HSV festgehalten. Im Übrigen organisiert sich die HSV selbst.

Die Mitwirkung in den Departementen ist in den Departementsreglementen geregelt. Eine stimmberechtigte Vertretung der Dozierenden und der Mitarbeitenden aus Mittelbau, Administ-ration und Dienste ist in allen Departementsleitungen vorgesehen. Die Studierenden haben An-tragsrecht.

Die Departementskonferenzen setzen sich aus allen Mitarbeitenden des jeweiligen Departe-ments und aus einer Vertretung der Studierenden zusammen. Die Departementskonferenz berät die jeweilige Departementsleitung und kann Anträge stellen. Sie hat wesentliche Mitge-staltungsmöglichkeiten.

Die ständigen Kommissionen erarbeiten Vorschläge zur Weiterentwicklung ihres Geschäftsbe-reichs und nehmen Koordinationsaufgaben wahr. Sie sind überwiegend aus Dozierenden und Mittelbauangehörigen zusammengesetzt und können die Hochschulentwicklung massgeblich mitgestalten. Die Mitglieder der Kommissionen Lehre, Forschung, Caring Society, Humane Digi-tale Transformation, Nachhaltige Entwicklung, Qualitätsentwicklung, Chancengleichheit und Weiterbildung werden durch die FHL gewählt. Die KL und KWB sind dem Vizerektorat Lehre, die FK dem Vizerektorat Forschung und die Kommissionen CS, HDT und NE dem jeweiligen strategischen Themenfeld zugeordnet. Die Qualitätsbeauftragte ist als FHL-Mitglied direkt dem Rektor unterstellt und steuert die KEQ, während die Kommission Chancengleichheit KCH dem Generalsekretariat zugewiesen ist.

Die Zielvereinbarungen erfolgen im Rahmen von Leistungsvereinbarungen mit dem Rektor oder im FEG der zuständigen FHL-Mitglieder mit dem Rektor. Das Monitoring erfolgt im Rahmen der Geschäftsplanung BFH. Zur Vorbereitung der in der FaV geregelten Anstellungen werden An-stellungsvorbereitungs-kommissionen AVK gebildet. Aufgaben und Zusammensetzung der AVK werden im Personalreglement BFH geregelt (Art. 4 bis Art. 12). Die AVK stellen der Anstel-lungsbehörde mit Mehrheitsentscheid Antrag. Die Mitglieder dieser Kommissionen handeln gleichberechtigt. Dozierende, Mittelbauangehörige und Studierende können mit ihrer Teilnahme am Entscheidungsprozess die Wahl massgeblich mitprägen.

Die Rekurskommission nimmt aufgrund ihrer Aufgabe eine besondere Stellung ein. Sie behan-delt Beschwerden, welche Studierende gegen bestimmte Beschlüsse und Entscheide der BFH erheben (z. B. Leistungsbewertung). Die Vorsitzende verfügt über eine juristische Ausbildung und gehört nicht der BFH an. Ausserdem setzt sich die Rekurskommission aus zwei Dozierenden, einer Vertretung aus dem Mittelbau und einer Vertretung der Studierenden zusammen.

Mitwirkung in Grossprojekten und Prozessen

Die Mitwirkung in Grossprojekten und Prozessen lässt sich beispielhaft am Strategieprozess, am EFQM-self assessment, an der siebenjährigen Evaluation der Studiengänge, der Konzep-tion von lehrbezogenen Leitfäden oder der institutionellen Akkreditierung aufzeigen. Die Mitwir-kung erfolgt seitens der Studierenden und Mitarbeitenden im Rahmen der Mitarbeit in

Arbeitsgruppen, der verschiedenen schriftlichen Vernehmlassungen, durch den Miteinbezug der HSV und die regelmässigen Austausch des Rektors mit den Verbänden der Dozierenden und der Studierenden sowie im Rahmen diverser offener Präsenz- und Online-Kolloquien.

Mitwirkung ist für Dozierende, Mittelbau und Studierende ebenfalls in Forschung und Lehre gewährleistet, so beispielsweise im Rahmen der Überarbeitung der Modulevaluationen oder der Umfrage zum Studiengang.

Weitere Mitwirkungsmöglichkeiten

Es finden regelmässige Austausch zwischen dem Rektor sowie dem Präsidenten und der Geschäftsstelle von Alumni BFH statt. Der Dachverband Alumni BFH vereint elf Alumni-Vereine. Die Geschäftsstelle des Dachverbands befindet sich im Rektorat und ist gut integriert. Regelmässig werden gemeinsame Vorhaben oder Veranstaltungen durchgeführt. Beispielsweise findet jährlich ein Netzwerkabend Alumni BFH statt. Weiter bestehen Kursangebote zum Thema Bewerben, welche z. B. von den Career Services des Departements W angeboten werden und in dessen Rahmen eine Kooperation mit Alumni BFH besteht, sodass Alumni ebenfalls an Kursen teilnehmen können.

Für Studierende gibt es an allen Departementen zahlreiche weitere Mitwirkungsmöglichkeiten, sei dies im Rahmen von Klassensprecher:innengesprächen, welche in der Regel semesterweise stattfinden, der Studierendenbefragungen oder durch die Bezeichnung von Klassenverantwortlichen.

Obschon seit dem 1. Januar 2023 die HSV das offizielle Mitwirkungs-gremium der BFH ist, findet mindestens einmal jährlich ein informeller Austausch der Verbände mit dem Rektor statt. Weitere Gäste können themenbezogen eingeladen werden. Gleiche Gespräche finden auf Stufe Departement mindestens einmal jährlich auch mit den Departementsleitenden statt. Das Generalsekretariat ist innerhalb des Rektorats Ansprechstelle für die Verbände.

Seit rund drei Jahren werden zudem bei strategisch bedeutsamen Vorhaben Onlinegespräche mit dem Rektor (Kolloquien) angeboten. Diese stehen allen Studierenden und Mitarbeitenden offen.

Zur Sicherstellung des Austauschs mit Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur haben die Departemente / Fachbereiche Beiräte eingesetzt. Der Austausch findet in der Regel ein bis zwei Mal jährlich statt. Die Mitglieder der Beiräte gehören in der Regel nicht der BFH an.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen attestieren der BFH, dass sie die Partizipation seit der Erstakkreditierung massgeblich weiterentwickelt hat (vgl. auch Standard 1.3). In diesem Zusammenhang ist insbesondere die Gründung der Hochschulversammlung HSV – wie im SEB beschrieben – zu nennen. Dieser gehören seit Anfang 2023 Vertreter:innen aus allen Statusgruppen (Dozierende, wissenschaftlicher Mittelbau in Lehre und Forschung, Fachpersonal in Administration und Betrieb sowie Studierende) an. Die Gutachter:innen haben in Gesprächen mit engagierten Mitgliedern erfahren, dass die neue Struktur erste Früchte trägt. Um die weitere Entwicklung langfristig beurteilen zu können, muss sich die HSV noch weiter etablieren und die Entwicklung muss zeitnah evaluiert werden.

Für die Studierenden war die Einführung der HSV einerseits ein Gewinn, andererseits stellte sie die Rolle und die Aufgaben des Verbandes der Studierendenschaft der BFH (VSBFH) in Frage. In einer Grundsatzdiskussion wurde dessen Fortbestand jedoch bestätigt. Die Studierenden

wählen ihre Vertretung in der HSV aus den Delegierten, wobei der Ablauf der Wahlverfahren für die Gutachter:innen nicht abschliessend geklärt werden konnte. Nach Aussagen der Studierenden ist es nicht immer einfach, genügend Student:innen für die Gremien zu gewinnen, was zu Herausforderungen bei der Nachwuchsförderung führen kann. Die Gutachter:innen empfehlen der BFH, die Studierenden nach Möglichkeit darin zu unterstützen, dass diese genügend interessierte Personen für die Gremienarbeit finden. Dies kann gelingen, wenn die studentische Mitwirkung attraktiver gestaltet wird (was nicht nur durch ECTS-Anrechnung oder monetäre Anreize möglich sein sollte).

Die Studierenden berichten, dass sie sich durch die vorgegebenen Strukturen und Gefässe (HSV, Klassensprecher:innen, Evaluationen etc.) genügend gehört fühlen und ihre Anliegen gut einbringen können. Insbesondere die dialogischen Gefässe wie Kolloquien oder Möglichkeiten des mündlichen Feedbacks an die Studiengangsleitungen werden geschätzt und rege genutzt.

Die Kommissionen berücksichtigen alle Anspruchsgruppen und sind daher ein wichtiges Vehikel für Bottom-up-Input. Sie dienen der Vernetzung in der Breite der Hochschule und wirken sich insbesondere auch auf die Entwicklung von strategischen Themen aus.

Die Gutachter:innen stellen fest, dass die BFH in den letzten Jahren viel in die Dialogkultur investiert hat. Durch die zahlreichen Austauschgefässe wird die Möglichkeit zur Partizipation gefördert. Diese dialogischen Elemente werden breit wahrgenommen und geschätzt.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.3 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung 2:

Die Gutachter:innen empfehlen, dass die BFH zusammen mit den Studierenden institutionell darauf hinwirkt, die Wahl in die Gremien möglichst transparent und somit auch für alle Studierenden nachvollziehbar und zugänglich zu gestalten. Weiter empfehlen sie, die Attraktivität der Ausübung von studentischen Ämtern weiterzuentwickeln, um mehr interessierte Studierende für die Gremienarbeit zu gewinnen.

Standard 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.

Dieser Standard zielt darauf ab, dass die Hochschule das Thema Nachhaltigkeit in allen ihren Tätigkeiten strategisch angeht: Welche Ziele hat sich die Hochschule gesetzt und wie werden diese umgesetzt?

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Nachhaltigkeit als Querschnittsthema in Lehre, Forschung und Betrieb

«Mit einem verstärkten Fokus auf Nachhaltigkeit und Digitalisierung in Lehre, Forschung und Betrieb nimmt die BFH ihre Verantwortung als Akteurin im gesellschaftlichen Transformationsprozess wahr.» So lautet der Auftrag der Regierung an die BFH gemäss Leistungsauftrag

2021–2024, Entwicklungsschwerpunkt 7. Mit der Formulierung der Leitsätze– der Werthaltung der BFH – haben Anfang 2021 FHR und FHL unter der Leitung des neuen Rektors das Fundament für die Strategie 2023–2026 und den Bezug zur nationalen BFI- Botschaft und kantonalen Planung gelegt. Sowohl Vision wie Mission der BFH stellen die Befähigung der Studierenden wie auch den Beitrag der Hochschule für den Wandel zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft ins Zentrum. «Als vielseitige Fachhochschule bündeln wir unsere Kräfte und Kompetenzen, um den Wandel zu einer nachhaltigen, digital mündigen sowie gesundheitsbewussten und generationengerechten Gesellschaft umsichtig mitzugestalten.» (Mission 2023).

Das Nachhaltigkeitsverständnis der BFH stützt sich ebenfalls auf die Leitsätze der BFH und orientiert sich zudem an den Vorarbeiten des Hochschulnetzwerks HOCH-N, welches in einem partizipatorischen und konsultativen Prozess ein gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis erarbeitet hat. Als eines von sechs strategischen BFH-Zielen und mit klaren Bezügen zu den weiteren fünf Zielen kommt der Nachhaltigkeit in der aktuellen Strategie nun explizit ein grosser Stellenwert zu. Mit der Lancierung des strategischen Themenfelds NE per 1. September 2022 trägt die BFH in den vier Handlungsfeldern Bildung für eine nachhaltige Entwicklung, Forschung für eine nachhaltige Zukunft, gesellschaftliche Partizipation und nachhaltiger Betrieb wesentlich zur gesellschaftlichen Transformation und zur Realisierung der Sustainable Development Goals SDGs bei und nimmt damit eine Vorbildfunktion in der Gesellschaft ein.

Die neue Struktur, die auf einem partizipativ erarbeiteten Zielbild beruht soll dabei helfen, Kompetenzen und Ressourcen der NE über die Departementsgrenzen hinweg zu bündeln. Damit soll das Profil der BFH geschärft und ihr Potenzial besser genutzt werden. Jährlich CHF 0.46 Mio. Struktur Gelder sowie zusätzlich CHF 0.5 Mio. Projektmittel ermöglichen der Co-Leitung des strategischen Themenfelds die Unterstützung von Vernetzung und Innovationsförderung in Forschung und Lehre, die Stärkung des Public Engagements, die Unterstützung interdepartementaler Vorbereitungsprojekte und Forschungsanträge mit dem Ziel der Drittmittelakquise und die Anschubfinanzierung von innovativen Lehrprojekten. Ebenfalls unterstützt werden Dialog- und Vernetzungsprojekte mit der Gesellschaft.

Der erstmals publizierte Nachhaltigkeitsbericht 2021 dokumentiert, wie die BFH in den Bereichen Bildung, Forschung und Betrieb sowie zusammen mit der Gesellschaft Nachhaltigkeit lebt, erlebt und fördert. Die umfassende Berichterstattung, welche in Übereinstimmung mit der Global Reporting Initiative GRI (Option Core) erfolgt, soll künftig alle zwei Jahre erfolgen. Der Nachhaltigkeitsbericht umfasst elf Themen, welche in einem partizipativen Prozess mit internen und externen Stakeholdern als für die BFH wesentlich identifiziert wurden. Für jedes dieser Themen, welches jeweils einem der vier oben genannten Handlungsfelder zugeordnet ist, hat sich die BFH entsprechende Ziele gesetzt, welche regelmässig überprüft und bis Ende 2023 erreicht werden sollen.

2021 wurde die BFH zudem von WWF Schweiz als ambitionierte Hochschule in der Spitzengruppe nachhaltiger Schweizer Hochschulen bewertet.

Im Jahr 2022 wurde erstmals die Förderung der Kompetenzen in der NE im Rahmen der Befragung zur Wahrnehmung der Qualität der Studiengänge an der BFH erhoben.

Soziale Nachhaltigkeit

Mit dem Leitsatz «Wir handeln heute, um für morgen die individuellen und gesellschaftlichen Verwirklichungschancen zu mehren» bekennt sich die BFH zu einem umfassenden Capability-Ansatz, welcher zu sozialer Nachhaltigkeit im Sinn von Chancen- und Verteilungsgerechtigkeit führen soll. Individuen und Gesellschaft sollen auf ihrem Weg zu einem aus guten Gründen gewählten Zukunftsentwurf befähigt und unterstützt werden. Dieser Grundsatz durchdringt das Lehrgeschehen an der Hochschule (Future Skills), die Förderung verantwortungsvoller

Initiativen (z. B. BFH Sustains) wie auch die Beforschung von Modellen, welche Inklusion und Integration von Personen unterschiedlicher Lebenslagen und -situationen (Soziale Arbeit oder auch z. B. Digital Ethics im Themenfeld HDT) in den Fokus nehmen. Das strategische Themenfeld Caring Society ist im Brennpunkt von Fragen der sozialen Nachhaltigkeit und verbindet Forschung, Lehre, Wissenschaftskommunikation wie auch Anwendung im Hochschulkontext. Als sozial nachhaltige Hochschule verfolgen wir mit dem strategischen Ziel «Wir sind ein guter Ort zum Studieren und Arbeiten» eine Kultur der Wertschätzung, der Bereitstellung und Nutzung von Ermöglicheräumen sowie die Stärkung einer solidarischen Gemeinschaft und deren nachhaltige Entwicklung.

Das Konzept des Service Learnings, das in verschiedenen Studiengängen praktiziert wird, ermöglicht eine nachhaltige, von gesellschaftlichem Engagement geprägte Zusammenarbeit mit den künftigen Arbeitgebenden unserer Absolvent:innen. Die Modularisierung erlaubt es, viele Studiengänge der BFH sowohl im Vollzeit- als auch im Teilzeitstudium zu absolvieren.

Die Weiterbildungsangebote der BFH umfassen – meist zusammen mit Praxispartner:innen entwickelt – spezialisierende und karrierefördernde Angebote. Sie richten sich auf die fachliche Weiterqualifikation aus oder qualifizieren für Führungsaufgaben (Leadership und Management).

In der Forschung verpflichtet sich die BFH zu Responsible Research, was bedeutet, dass ein verantwortungsvoller Umgang mit Forschung und den damit verbundenen ethischen, sozialen und ökologischen Auswirkungen sichergestellt wird. Ein wichtiger Aspekt davon ist das Bekenntnis zu Open Science. Die BFH ermöglicht und fördert den freien und offenen Zugang zu Forschungsdaten und -ergebnissen und erlaubt so die Reproduzierbarkeit von Forschungsergebnissen. Die BFH-Forschung soll nach dem Prinzip «as open as possible, as closed as necessary» für alle zugänglich und nutzbar sein. Konkret befähigt die BFH gemeinsam mit der Praxis sowie mit Nutzer:innen von Care-Dienstleistungen zu sozialen, organisatorischen und technologischen Innovationen, die Gesundheit und Wohlergehen fördern. Dazu nutzt die BFH sowohl die Chancen der Vernetzung am Medizinalstandort Bern als auch im Rahmen nationaler und internationaler Kooperationen. Die BFH versteht sich auch als critical Friend für ihre Praxispartner:innen. Für sie oder mit ihnen zusammen erforscht sie Gelingensfaktoren für sozial nachhaltige Lösungen und Innovationen. Ein wesentliches Element dieses Vorgehens ist der Einbezug und die Mitwirkung von Betroffenen, sei dies z. B. in Konzepten der Citizen Science, des Service-User-Involvements, des Patient-and-Public-Involvements oder der Angehörigenpartizipation.

Um die Kompetenzen aller Mitarbeitenden und Studierenden bei der Entwicklung der BFH zu berücksichtigen und zu nutzen, pflegt sie einen partnerschaftlichen Dialog mit den Anspruchsgruppen und fördert durch gezieltes Handeln deren Employability. Beispielhaft sind hier individuelle Laufbahnentwicklungen, ein differenziertes Funktionenmodell, Karrieregespräche, Job-sharing, interne und externe Weiterbildungen oder neue Arbeitswelten zu nennen. Mit der Bereitstellung von attraktiven Rahmenbedingungen und einer individuellen Förderung stärkt die BFH stetig ihre Position als interessante und faire Arbeitgeberin auf dem Arbeitsmarkt und trägt damit zur Realisierung des strategischen Ziels «Wir sind ein guter Ort zum Studieren und Arbeiten» bei.

Teilzeitstellen sind an der BFH selbstverständlich. Der Anteil an teilzeitbeschäftigten Mitarbeitenden ist hoch: 73 % haben einen Beschäftigungsgrad ≤ 90 %. In Mitarbeitendenbefragungen wird die Zufriedenheit der Mitarbeitenden periodisch evaluiert.

Im Code of Conduct CoC verpflichten sich die BFH-Angehörigen gegenseitig auf ein wertschätzendes, respektvolles und integrires Verhalten untereinander und gegenüber der Öffentlichkeit. Das in der Erarbeitung stehende Reglement zum Schutz der persönlichen Integrität soll die

Umsetzung der Werte im Sinn der Leitsätze und des CoC unterstützen. Es dient sowohl der Prävention als auch dem Schutz vor Eingriffen in die persönliche Integrität. Im Sinn der Prävention und Sensibilisierung nimmt die BFH an nationalen Initiativen wie z. B. dem Sexual-Harassment-Day teil. In belastenden Situationen stehen Studierenden und Mitarbeitenden nebst den internen Anlaufstellen auch externe Beratung und Unterstützung, so beispielsweise das kostenlose Angebot der Beratungsstelle der Berner Hochschulen zur Verfügung.

Vor dem Hintergrund der Leitsätze wurden in den vergangenen zwei Jahren rund 100 BFH-Mitarbeiter:innen zu ensa-Ersthelfer:innen ausgebildet. Diese erkennen psychische Belastungen rechtzeitig, sprechen diese wertfrei an und ermutigen Betroffene, professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen.

Die Übernahme von sozialer Verantwortung ist Teil des Selbstverständnisses der BFH. Im Rahmen der BFH-Lohnpromille bietet die BFH ihren Mitarbeitenden und Studierenden Freizeit- und Sportkurse, Kulturangebote sowie Unterstützung in der Kinderbetreuung an. Verschiedene Standorte der BFH arbeiten im Bereich der Gemeinschaftsverpflegung (Mensa, Cafeteria) sowie des Reinigungsdiensts mit Sozialfirmen zusammen. Zudem ist die BFH Mitglied im internationalen Netzwerk Scholars at Risk SAR. Das Ziel von SAR ist, jene Forschenden zu schützen, deren Leben, Freiheit und Wohlergehen ernsthaft bedroht sind. Im Rahmen der Ukraine Krise hat sich die BFH vor dem Hintergrund ihrer humanistischen Werte besonders engagiert. Durch die frühe und unbürokratische Aufnahme von rund 40 Student:innen als Gaststudierende und 15 Forschenden (Scholars) konnten diese ihre Ausbildung bzw. ihre wissenschaftliche Arbeit fortsetzen.

Wirtschaftliche Nachhaltigkeit

Die BFH verpflichtet sich in ihrer Strategie, Student:innen, Mitarbeiter:innen und Praxispartner:innen zu befähigen, aktiv die Transformation hin zu einer nachhaltigeren Wirtschaft und Gesellschaft im Sinn der SDG mitzugestalten. Wichtige Mittel dafür sind die Förderung eines nachhaltigen unternehmerischen Denkens und Handelns sowie einer humanen Digitalisierung, die ein besonderes Augenmerk auf ein reflektiertes Mensch-Technik-Verhältnis und die Wirkung von Technologiefolgen auf die menschlichen Lebenswelten legt.

In der Planung, Durchführung und Weiterentwicklung von Studiengängen arbeitet die BFH eng mit Praxispartner:innen zusammen. Die Studiengänge der BFH bereiten damit ihre Absolvent:innen optimal auf den Arbeitsmarkt vor.

In allen wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen, in den Life-Science-Studiengängen, den Studiengängen in Konservierung und Restaurierung sowie dem interdepartementalen Masterprogramm Circular Innovation and Sustainability MSc CIS ist die Vermittlung nachhaltigkeitsrelevanter wirtschaftswissenschaftlicher Kompetenzen ein zentrales Ziel. In der Weiterbildung gibt es vielfältige Angebote, welche sich mit wirtschaftlich nachhaltiger Entwicklung und wirtschaftlicher Nachhaltigkeit befassen und Absolvent:innen entsprechende Kompetenzen vermitteln. Auch im interdepartementalen Wahlangebot BFH diagonal haben mehrere Module wie beispielsweise CSR-Management einen klaren Fokus auf wirtschaftliche Nachhaltigkeit.

Die weit über 100 Forschungsprojekte (Stand März 2023) zu den SDG 1 (Keine Armut), SDG 2 (Kein Hunger), SDG 7 (Bezahlbare und saubere Energie), SDG 8 (Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum) und SDG 12 (Verantwortungsvoller Konsum und Produktion) sowie Institute/Forschungsgruppen wie Sustainable Business, New Work, Innovation & Strategic Entrepreneurship, Konsumentenorientierte Lebensmittelproduktion oder Management Science, Innovation, Sustainability and Entrepreneurship lassen Breite und Bedeutung des Beitrags der BFH-Forschung zu einer nachhaltigeren Wirtschaft erahnen. Insbesondere in Bereichen wie Kreislaufwirtschaft, nachhaltige Ernährungssysteme sowie Energie und Mobilität verfügt die BFH

über nationale Spitzenkompetenzen. Durch die gezielte Vernetzung von Forschenden über disziplinäre Grenzen hinweg werden durch das strategische Themenfeld NE dringend nötige interdisziplinäre Ansätze gefördert.

Im Betrieb ist die wirtschaftliche Nachhaltigkeit eine wichtige Voraussetzung. Das Finanzmanagement der BFH ist auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. In ihrer Anlagestrategie hat die BFH beispielsweise Grundsätze zur nachhaltigen und ethischen Vermögensanlage formuliert. Der jährliche Beitrag des Kantons Bern an die BFH wird im vierjährigen Leistungsauftrag zum Voraus festgelegt, was eine Mehrjahresplanung ermöglicht. Die Rechnungslegung erfolgt nach dem Rechnungslegungsstandard Swiss GAAP FER. Finanzielle Risiken werden über das interne Kontrollsystem IKS im Rahmen des Risikomanagements überwacht. Dieses wird im Rahmen der Revision von der Finanzkontrolle des Kantons Bern geprüft. Die Autonomie des Beitragsystems erlaubt es der BFH zudem, Rechnungsüberschüsse als Eigenkapital auf spätere Jahre zu übertragen und Defizite durch Überschüsse aus Vorjahren zu decken.

Ökologische Nachhaltigkeit

Im Einklang mit ihren Leitsätzen und ihrer Vision und Mission hat sich die BFH in ihrer Strategie unter anderem zum Ziel gesetzt, 2030 eine klimaneutrale Hochschule zu sein. Bereits 2019 hat sie sich als Mitglied des Netzwerks Race to Zero for Universities and Colleges dazu verpflichtet, bis 2040 Netto Null Treibhausgase zu emittieren. Die BFH gehört auch zu den Mitgründer:innen der weltweiten Nature Positive Universities Allianz, deren Mitglieder sich dazu verpflichten, einen aktiven Beitrag zum Erhalt von Natur und Biodiversität zu leisten.

In vielen Studiengängen ist nachhaltige Entwicklung ein zentrales Thema. Auch in der Weiterbildung gibt es eine grosse Anzahl von Angeboten, welche explizit Themen der ökologischen Nachhaltigkeit aufnehmen und entsprechende Kompetenzen vermitteln.

In der Forschung verfügt die BFH über eine grosse Vielfalt an Kompetenzen betreffend ökologische Nachhaltigkeit. Energiespeicherung, Solarenergie, Holz, Mobilität, nachhaltige Landnutzung und Lebensmittelproduktion, Waldwissenschaften, Kreislaufwirtschaft, nachhaltiges Bauen und nachhaltige Bewirtschaftung der Ressource Kulturgut sind nur einige Forschungsbereiche, in welchen die BFH innovative Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen entwickelt.

Die BFH hat in den letzten Jahren diverse Massnahmen ergriffen, um die ökologische Nachhaltigkeit im Betrieb voranzutreiben. So wurde 2022 im Zusammenhang mit dem Nachhaltigkeitsbericht erstmalig eine Treibhausgas- und Energiebilanz der BFH sowie ein technischer Bericht dazu verfasst. Die Bilanz soll jährlich erstellt und bis 2024 kontinuierlich weiterentwickelt werden. Im Januar 2023 hat die FHL das strategische Themenfeld NE beauftragt, bis Mitte 2024 eine Roadmap zu entwickeln, welche aufzeigen soll, wie das Ziel der Klimaneutralität bis 2030 erreicht werden kann. Sie hat sich dabei für ein ambitioniertes Vorgehen in Übereinstimmung mit den Anforderungen der Science-Based Target Initiative SBTi und einer Reduktion der eigenen Treibhausgase von mindestens 60 % entschieden. Damit nimmt die BFH national eine Vorreiterrolle in Bezug auf Klimaneutralität ein.

Trotz der bereits eingeleiteten Massnahmen hat die BFH noch erhebliche Ambitionen und Herausforderungen in Bezug auf die betriebliche ökologische Nachhaltigkeit. Eine grundlegende Verbesserung der betrieblichen NE wird erst mit dem Bezug der beiden neuen Campusse möglich sein.

Die Gutachter:innen heben diesen Standard als vorbildlich erfüllt hervor. Die BFH nimmt ihre Verantwortung als dynamische Akteurin und Impulsgeberin wahr und ist bestrebt, über ihre Leistungsbereiche Lehre, Forschung und Weiterbildung einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Das Thema ist in der Strategie (Transformation zu einer nachhaltigeren Gesellschaft) hoch gewichtet und durchdringt die Fachhochschule in eindrucklicher Weise, wie sowohl an Projekten als auch an der Haltung vieler Gesprächsteilnehmenden für die Gutachtergruppe ablesbar wurde.

Mit der Definition von nachhaltiger Entwicklung als strategisches Themenfeld und der entsprechenden Organisationsstruktur hat die BFH die Voraussetzungen geschaffen, um ihre Nachhaltigkeitsbemühungen im Sinn eines in den Gesprächen immer wieder genannten «Whole Institution Approach» in ihren Kernbereichen, ihrem Betrieb und im gesellschaftlichen Diskurs weiter zu intensivieren. Die Nachhaltigkeitsroadmap mit ihren elf Themen und den dazugehörigen Zielen sowie das Zielbild NE sind der strategische Orientierungsrahmen für die angestrebte Positionierung als nachhaltige Hochschule.

Insbesondere hervorzuheben sind die zahlreichen Forschungsprojekte (siehe Beschreibung in der Selbstbeurteilung), die teilweise auch inter- bzw. transdisziplinär ausgerichtet sind, sowie die Durchdringung der Lehre (Aus- und Weiterbildung) mit dem Thema Nachhaltigkeit. Die Gutachter:innen konnten in den Gesprächen feststellen, dass das Thema die Hochschule tatsächlich umfänglich bewegt. Ein Erfolgsfaktor könnte dabei das breite Verständnis von Nachhaltigkeit sein, das allen Fachbereichen Platz für ihre spezifischen Beiträge und ihre eigene Kultur lässt (z. B. Konservierung immaterieller Kulturgüter über Musikvermittlung).

Die Gutachter:innen stellen weiter positiv fest, dass zum breiten Nachhaltigkeitsverständnis der BFH auch das soziale Engagement gehört. In den Gesprächen konnten dazu verschiedene Beispiele gehört werden, wie etwa die unbürokratische Aufnahme von Studierenden und Forschenden aus der Ukraine. Entsprechende Initiativen gehen in der Regel von einzelnen Fachhochschulangehörigen aus und nicht von der Hochschulleitung, die solche Initiativen allerdings in vorbildlicher Weise unterstützt und begleitet. Für Massnahmen in Richtung ökologischer Nachhaltigkeit besteht ein grosses Bewusstsein. Die derzeitige Immobiliensituation (35 Standorte) hat einen gewissen nachteiligen Einfluss in Sachen wirtschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit (Stichworte Unterhalt, Mobilität). Hier ist mit den geplanten Neubauten ein Fortschritt zu erwarten.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.4 als vollständig erfüllt.

Standard 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 Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass sich die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs in diesem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt.

Dieser Standard zielt darauf ab, dass die Hochschule allen Hochschulen die Gleichheit der Chancen ermöglicht. In seiner engeren Auslegung beschränkt sich der Standard hierbei auf die «Gleichstellung von Mann und Frau»; die aaq plädiert jedoch dafür, die Chancengleichheit in

einem grösseren Kontext zu verstehen und entsprechend darzulegen, wie diese vom Qualitätssicherungssystem gesichert wird.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Grundlagen zur Chancengleichheit

Der Kanton Bern hat im FaG und der FaV rechtliche Vorgaben zur Gleichstellung von Frauen und Männern an der BFH verankert. Zudem hat der FHR im FaSt (2.5.03, Art. 30) festgelegt, dass sich die BFH zu Diversität und Inklusion bekennt. Sie setzt sich für die Chancengleichheit aller Angehörigen und für die Verwirklichung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern ein. 2022 hat die BFH dies auch im neuen Personalreglement verankert. Mit dem Reglement über die Gleichstellung von Frauen und Männern der BFH hat der FHR Vorgaben im Bereich der Gleichstellung von Frauen und Männern geschaffen. Darüber hinaus wird im Zusammenhang mit dem neuen CoC per 1. Oktober 2023 ein Reglement zum Schutz der persönlichen Integrität in Kraft gesetzt. Ausgangspunkt für das genannte Reglement bildet der Abschnitt «Was wir nicht dulden» aus dem CoC. Dabei geht es um den Schutz der persönlichen Integrität vor Diskriminierung, sexuelle Belästigung, Mobbing, Bedrohung und Gewalt.

Bezüglich Behinderung orientiert sich die BFH an den allgemeinen Vorgaben des Behindertengleichstellungsgesetzes BehiG und der Behindertengleichstellungsverordnung BehiV. Eine Übersicht über die relevanten Artikel des BehiG und der BehiV sowie zu der entsprechenden Rechtspraxis betreffend Studium, Teilnahme am Unterricht und Prüfungen stellt die BFH auf der Webseite (Behinderung und Barrierefreiheit) zur Verfügung. Dort finden sich auch die Kontakte zu den jeweiligen Ansprechpersonen an der BFH. Das Rahmenreglement über das Studium an der Berner Fachhochschule RRS regelt die Zuständigkeit für die Verfügung von Nachteilsausgleichsmassnahmen.

Grundlage für die ethische Grundhaltung im Umgang mit den verschiedenen Diversity-Dimensionen bieten der Leitsatz «vielfältig und verbindend», die Mission «gemeinsam den Wandel gestalten», der CoC und das strategische Ziel «Wir sind ein guter Ort zum Studieren und Arbeiten». Die Diversity-Policy veranschaulicht die Werterhaltung der BFH in Bezug auf Diversität und Inklusion. Sie stellt ein Bekenntnis der BFH zu mehr Chancengleichheit, einem reflektierten und wertschätzenden Umgang mit Gemeinsamkeiten und Unterschiedlichkeiten sowie zum Schutz vor Diskriminierung dar. Mit einem Diversity-Konzept hat die BFH ihr Diversity-Verständnis definiert und einen Prozess zum Aufbau von Diversity-Kompetenz gestartet.

Organisatorische Einbettung der Chancengleichheit

Zur Unterstützung der Chancengleichheit hat die BFH eine im Generalsekretariat angesiedelte Fachstelle FS und eine Kommission eingesetzt. Sie erarbeiten Strategien, Konzepte und Instrumente zur Förderung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern sowie der Chancengleichheit im Allgemeinen. Als departementsübergreifendes Fachgremium setzt sich die Kommission Chancengleichheit KCH aus den Chancengleichheitsbeauftragten der Departemente sowie der Leiterin der FS Chancengleichheit als Präsidentin zusammen.

Die Leiterin der FS Chancengleichheit verfügt über ein Stellenpensum von 70 % und wird mit 60 Stellenprozenten wissenschaftlicher Mitarbeit unterstützt. Die FS bereitet u. a. die Informationen zu Chancengleichheit und Diversity für die BFH-Webseite, für das neue Intranet myBFH und das neue Studierendenportal BFH CampusApp auf und unterstützt die Stellen und Angehörigen der BFH mit fachlichem Rat und fachlicher Begleitung bei der Umsetzung von Chancengleichheit und Diversity. Die Chancengleichheitsbeauftragten der Departemente sind ex officio Mitglieder der KCH. Sie haben in der Regel für die Erfüllung ihrer Aufgaben im Bereich der Chancengleichheit einen Beschäftigungsgrad von mindestens je 20 Stellenprozenten und sind für die

Beratung sowie die Umsetzung von Chancengleichheitsaktivitäten in ihren Departementen zuständig.

Die Leiterin der FS Chancengleichheit stellt die Vernetzung der BFH mit anderen Hochschulen im Bereich Chancengleichheit sicher (Ebene swissuniversities sowie mit der UniBE und der PHBern).

Die Sicherstellung der Chancengleichheit in der Forschung und Lehre, im HR, im Immobilienmanagement und der Kommunikation wird durch die hierfür zuständigen Stellen und die Departemente verantwortet und umgesetzt.

Bekanntnis zur Diversity und Chancengleichheit

Das Bekenntnis zur Diversity, die Chancengleichheit aller Mitarbeitenden und Studierenden sowie die Gleichstellung von Mann und Frau sind als Ziel im Leistungsauftrag des Regierungsrats an die BFH verankert und fliessen damit in das Leistungsauftragscontrolling der BFH ein. Zudem nehmen, wie oben dargelegt, die Leitsätze, die Mission und die strategischen Ziele BFH die Anliegen entsprechend auf. Sie sind Grundlage der Werthaltung der BFH.

Ein zentrales Instrument der Planung, Umsetzung und Steuerung der Chancengleichheit und Diversity ist ausserdem der Aktionsplan Chancengleichheit und Diversity 2021–2024. Der Aktionsplan führt Massnahmen aus der früheren Strategie BFH und aus dem Diversity-Konzept zusammen.

Der Leistungsauftrag des Regierungsrats 2021–2024 gibt der BFH u. a. einen Anteil Frauen mit Stimmrecht in der FHL von mind. 40 % bis 2024 und einen Anteil Frauen von mind. 25 % bei den Dozierenden mit Führungsaufgaben vor. Das erste Ziel konnte im Jahr 2022 knapp nicht erreicht werden (36 %). In der Zwischenzeit wurde jedoch die Stelle des abtretenden Departementsleiters G mit einer Frau besetzt. Mit dieser Wahl wird der Zielwert übertroffen (45 %). Erfreulicherweise übertrifft mit 31 % der Anteil an Dozentinnen in Führungspositionen ebenfalls die Vorgaben der BKD. Weiter erwartet die Regierung die Einführung eines Diversity-Reportings und die Umsetzung von Massnahmen zur Erhöhung des untervertretenen Geschlechts bei den Studierenden und Dozierenden. Die Erarbeitung eines Konzepts für ein Diversity-Reporting soll gestützt auf die Arbeiten zu den BFH-Kennzahlen entwickelt werden. Bis dahin wird das jährliche Genderreporting fortgesetzt, und die BFH beteiligt sich am Diversity-Benchmarking.

Die guten Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung 2021 zur Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von beruflichem und ausserberuflichem Engagement wurden bereits aufgeführt. Neu wird zudem seit 2021 im Rahmen des Nachhaltigkeitsberichts der künftig alle zwei Jahre erscheinen wird, über die Umsetzung spezifischer Ziele im Bereich Chancengleichheit in der Lehre berichtet.

Weitere Themen der Diversity

Den Leitsätzen «vielfältig und verbindend» und «verwurzelt und vernetzt» sowie dem strategischen Ziel «Wir sind ein guter Ort zum Studieren und Arbeiten» folgend, fördert die BFH als dreisprachige und vielfältige Hochschule Chancengleichheit sowie kulturelle und gesellschaftliche Diversität in einem inklusiven und diskriminierungsfreien Hochschul Umfeld. Ein wichtiger Aspekt ist dabei die Förderung der sprachlichen Vielfalt. Auch der Leistungsauftrag des Regierungsrats erwartet von der BFH die Förderung des Ausbaus der Zwei- und Mehrsprachigkeit der Mitarbeitenden und Studierenden vor allem am Standort Biel/Bienne und bei schweizweit einzigartigen Angeboten. Die FS Bilinguisme und Mehrsprachigkeit fördert gemäss Leistungsvereinbarung 2022–2023 die Sensibilisierung und Motivation der BFH-Angehörigen, Bilinguisme und Mehrsprachigkeit als Chance für Institution und Individuum wahrzunehmen und zu nutzen. Der Fokus der konkreten Massnahmen liegt auf dem mehrsprachigen Unterricht, den

Sprachkompetenzen der Mitarbeitenden und der Zusammenarbeit interner Organisationseinheiten. Mit der Sprachenpolitik zeichnet die BFH die grossen Linien ihrer künftigen Entwicklung: Die drei Sprachen (Deutsch, Französisch, Englisch) sollen mit gegenseitiger Achtung verwendet und gepflegt werden. Jede von ihnen hat einen angemessenen Platz in den einzelnen Bereichen der Institution, wie es im regionalen und internationalen Kontext der BFH für eine Hochschule angemessen und zweckmässig ist. Die Umsetzung ist Teil der Leistungsvereinbarung und soll bis 2030 erfolgen.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die BFH-Leitsätze («vielfältig und verbindend») und Ziele («Guter Ort zum Studieren und Arbeiten») setzen das Thema Diversity auf strategischer Ebene an. Für die Bearbeitung bestehen verschiedene Organisationseinheiten, in denen die unterschiedlichen Anspruchsgruppen vertreten sind (Kommission Chancengleichheit, Fachstelle Chancengleichheit, Arbeitsgruppe Diversity-Strategie). Verschiedene Dokumente (Code of Conduct, die Diversity Policy, das Diversity Konzept und der Aktionsplan) definieren die Grundlagen, Ziele und Massnahmen. Diese Dokumente belegen – ebenso wie die verschiedenen Einzelbeispiele, die anlässlich der Vor-Ort-Visite genannt wurden –, dass ein hohes Bewusstsein für einen angemessenen Umgang mit Diversity vorhanden ist und dass die Vielfalt als Ressource geschätzt wird und im Alltag tatsächlich auch gelebt wird. Dies kann illustriert werden z. B. anhand einer individuell zugeschnittenen Einzellösung für eine ältere Studierende und Mutter, von der berichtet wurde. Allerdings könnten die Einzelbeispiele vermehrt auf eine systematische Ebene gehoben bzw. konzeptuell eingebunden werden.

Auf Projektebene und mit Kooperationen beteiligt sich die BFH im Rahmen der projektgebundenen Beiträge von swissuniversities (PgB 7 – Diversität, Inklusion und Chancengleichheit) sowie mit weiteren Initiativen an der Bearbeitung von Themen wie Rassismus, LGBTIQ+ oder sexuelle Belästigung sowie an einem Wissenschaftsmanagement und Diversity & Inclusion Benchmarking. Zur Sensibilisierung und Weiterbildung der Lehrenden gibt es Coaching- und Empowerment-Massnahmen. Verschiedene Reportings zeigen auch quantitative Entwicklungen auf (z. B. Genderreporting).

Die Gutachter:innen anerkennen, dass sich die BFH ernsthaft mit Diversity beschäftigt. Sie nehmen auch positiv zur Kenntnis, dass der Diversity-Begriff weit gefasst ist bzw. über den im Standard eng gefassten Bereich der Chancengleichheit von Frau und Mann hinausgeht. Sie stellen aber auch fest, dass diese breite Perspektive im Aktionsplan Chancengleichheit und Diversity noch wenig aufgenommen ist. Dieser fokussiert primär Massnahmen im Bereich Gender und Vereinbarkeit. Dies mag daran liegen, dass dieses Dokument zu einem anderen Zeitpunkt entwickelt wurde als der Code of Conduct, die Diversity Policy und das Diversity-Konzept. Die Gutachter:innen stellen auch hier – ähnlich wie bei den Dokumenten zum QM-System – eine gewisse «historische Asynchronität» fest. Insgesamt regen sie an, die Dokumente auf konzeptionelle Stringenz sowie mögliche inhaltliche Überschneidungen zu prüfen und zu überlegen, wie sie besser aufeinander abgestimmt und ggf. zusammengeführt werden können. Die Gutachter:innen unterstützen die BFH darin, den breiten Diversity-Begriff überall anzuwenden. Diese Überlegungen könnten in die in Ausarbeitung befindliche Diversity-Strategie einfließen.

Abschliessend stellen die Gutachter:innen fest, dass sich die BFH, wie vom Standard gefordert, im Bereich Diversity nachweislich Ziele setzt und diese über einen Aktionsplan mit Massnahmen auch umsetzt.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.5 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung 3:

Die Gutachtergruppe empfiehlt, den zukünftigen Aktionsplan, die Diversity Policy, das Diversity-Konzept und den Code of Conduct auf Stringenz zu überprüfen, ggf. (teilweise) zusammenzuführen und dabei einen einheitlichen, weit gefassten Diversity-Begriff zu verwenden.

Prüfbereich III: Lehre, Forschung und Dienstleistungen

Standard 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.

Obwohl die Standards gleich gewichtet werden, handelt es sich hierbei insofern um einen «schwergewichtigen» Standard, da dieser auf die Kerntätigkeiten jeder Hochschule – Lehre, Forschung und Dienstleistungen – abzielt und sie mit der Hochschultypologie des HFKG in Beziehung setzt. Um sämtliche Elemente ausreichend darzulegen, kann eine ausführlichere Beschreibung nötig sein.

Mit Typ ist der Hochschultyp gemäss HFKG gemeint: Universität, Fachhochschule oder Pädagogische Hochschule; die «spezifischen Merkmale» wurden vom Gesetzgeber nicht weiter spezifiziert.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Lehre

Mit der Strategie Lehre 2023–2026 führt die BFH wichtige Entwicklungen seit der letzten Akkreditierung konsequent fort, namentlich in der Nutzung von digitalen Lehr- und Lernformaten, der Förderung von Future Skills, der Erprobung von innovativen und alternativen Lehr- und Lernformen und Evaluationen. Kern der Strategie ist die Positionierung als nachhaltige Hochschule im Sinn eines Whole-Institution-Ansatzes. Im Wissenschafts-Praxisdiskurs verfolgt die BFH eine wissenschaftlich fundierte Praxis- und Professionsorientierung. Im Zentrum stehen Menschen, welche in Fortkommen (Employability), Verantwortung (Reflective Practitioner) und Transformationskompetenz (Change-Agents) gefördert werden. Für eine holistische Betrachtung komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen (Stichwort Grand Challenges) bieten nebst disziplinärer Kompetenzentwicklung insbesondere auch interdisziplinäre Zugänge und Austauschgefässe (BFH diagonal) wichtige Voraussetzungen. Eine hohe Studierendenzentrierung und zeitgemässe Student-Services, moderne analoge und digitale Lernwelten und -methoden, bildungsbezogene Forschungsansätze und ein evidenzbasiertes Qualitätssicherungs- und -entwicklungssystem schaffen adäquate Rahmenbedingungen hierfür.

Die 2022 vorgenommene institutionelle Verknüpfung von Aus- und Weiterbildung im Vizerektorat Lehre gibt weitere Impulse für ein lebenslanges Lernen und soll Synergien für die Lehre

insgesamt generieren. Die 2022 verabschiedete Strategie Lehre der BFH differenziert erstmalig in zwei Teilstrategien für die Aus- und Weiterbildung. Sie ist in die Gesamtstrategie BFH eingebettet und dient als Rahmensetzung für die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten in den Departementen und für die departementsübergreifenden Aktivitäten des Vizerektorats Lehre.

Eine zentrale Stärke der BFH ist unverändert die ausgesprochene Vielfalt der Lehrangebote mit einer hohen Zahl klar positionierter und schweizweit einzigartiger Studiengänge, die kontinuierlich weiterentwickelt und erweitert werden. Aktuell sind 31 Bachelor- und 27 Masterstudiengänge im Angebot. Sechs neue Studiengänge befinden sich in der Sondierungs- und Planungsphase. Die Angebote werden formal im Leistungsauftrag des Regierungsrats verankert und pauschal vom Kanton abgegolten. Bei der Ausrichtung des Lehrangebots verfügt die BFH über eine hohe Autonomie.

Mit Stand Geschäftsbericht 2022 werden von den Departementen für 2559 Weiterbildungsstudierende ca. 230 Weiterbildungsstudiengänge (Master of Advanced Studies MAS, Executive MBA, Diploma of Advanced Studies DAS und Certificate of Advanced Studies CAS) sowie über 200 Fachkurse angeboten. Künftig sollen analog zur Ausbildung auch in der Weiterbildung interdepartementale Angebote entwickelt werden. Aktuell entwickelt eine Arbeitsgruppe der Kommission Weiterbildung einen Konzeptentwurf für einen interdepartementalen MAS-Studiengang im Themenfeld Nachhaltige Entwicklung.

Freiheit der Lehre: Die in der Bundesverfassung sowie dem Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich HFKG garantierte Freiheit der Lehre ist an der BFH gewährleistet. Die BFH stützt sich dabei auf das Gesetz über die BFH (Art. 11). Die Strategie BFH 2023–2026 und die daraus abgeleitete Leistungsbereichsstrategie Lehre legen den übergeordneten strategischen Rahmen fest.

Forschung

Die 2022 verabschiedete Leistungsbereichsstrategie Forschung ist in die Gesamtstrategie BFH eingebettet und dient als Rahmensetzung für die Forschungsaktivitäten in den Departementen und für die departementsübergreifenden Aktivitäten des Vizerektorats Forschung. Die Implementierung erfolgt in einem engen Austausch mit den Departementen. Schwerpunkt der Leistungsbereichsstrategie Forschung ist die Förderung einer gesellschaftsorientierten, interdisziplinären Forschung unter Berücksichtigung ethischer Standards des wissenschaftlichen Arbeitens und massgeblicher Aspekte von Open Science. Mit ihren anwendungsorientierten Kooperationen und Entwicklungen ist sie auf gesellschaftliche Impacts ausgerichtet und trägt zu gesellschaftlich relevanten Transformationen bei. Die Forschungs- und Evaluationsprozesse orientieren sich an den international anerkannten Qualitätsstandards der Forschungscommunity sowie an den Grundsätzen von Open Science und folgen aktuellen Standards wissenschaftlicher Integrität.

Eine strategische und nachhaltige Forschungsfinanzierung sowie diverse Unterstützungs- und Beratungsangebote tragen zur Förderung einer gesellschaftsorientierten interdisziplinären Forschung bei und stärken eine themenorientierte Positionierung der BFH auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene. Die BFH versteht sich als Impulsgeberin des Innovationsökosystems Bern und ist mit den relevanten Stakeholdern, d. h. mit Praxispartner:innen, Förderagenturen, Start-up-Hubs, Alumni und Studierenden eng vernetzt. Durch ihre anwendungsorientierten Forschungsaktivitäten verbindet sie Akteur:innen aus der akademischen Welt, der Wirtschaft, den Behörden und den Bürger:innen im Kanton Bern in partizipativen Projekten.

Durch den Einsitz in der Research Innovation Strategy Group der European University Association ist die BFH eng verbunden mit Entwicklungen der Forschungszusammenarbeit im europäischen Raum. Transnationale Themen werden auf nationaler und kantonaler Ebene gespiegelt

und führen zu enger Verzahnung zwischen wissenschaftlicher und politischer Strategiebildung (z. B. Impulse der BFH für das kantonale Legislaturprogramm). Daraus ergibt sich eine hohe Kohärenz zwischen europäischer Innovationsagenda, kantonaler Zielplanung (Regierungsrichtlinien – Engagement 2030) und kantonalem Leistungsauftrag BFH sowie der Gesamtstrategie BFH, den Forschungs- und Lehrstrategien sowie den darauf abgestimmten departementalen Strategien. Mit der Bildung von drei strategischen Themenfeldern wird die Stärkung der Interdisziplinarität und der gesellschaftsrelevanten und wirkungsorientierten Forschung weiter gefördert.

Gesellschaftliche Relevanz: Mit der Strategie BFH 2023–2026 verpflichtet sich die BFH zu einer gesellschaftsrelevanten und praxisorientierten Forschung, die in unterschiedlichen Kontexten realisiert wird:

– in den drei departementsübergreifenden strategischen Themenfeldern Caring Society CS, Humane Digitale Transformation HDT und Nachhaltige Entwicklung NE. Mittels Bündelung von Kompetenzen und Ressourcen sollen gesellschaftsrelevante Transformationsprozesse interdisziplinär und interdepartemental vorangetrieben werden;

– in drittmittelfinanzierten Forschungsaktivitäten mit externen Partner:innen. Im Jahr 2022 wurden an der BFH insgesamt 589 grössere Forschungsprojekte mit insgesamt 1051 Forschungspartnerschaften realisiert, davon 383 aus dem Kanton Bern;

– im Rahmen von Auftragsforschungen für die Industrie, Wirtschaft, öffentliche Hand und Kulturinstitutionen.

Im Jahr 2022 konnten an der BFH insgesamt 122 grössere Forschungsaufträge der Wirtschaft und deren 231 finanziert von der öffentlichen Hand realisiert werden (BFH F+E-Statistik). Der F+E-Ertrag durch Dritte, d. h. der Ertrag aus Forschungsmandaten des privaten Sektors und der öffentlichen Hand belief sich 2022 auf knapp CHF 28 Mio., was 58 % der 2022 in der Forschung akquirierten Drittmittel entspricht. Die BFH ist bestrebt, die bestehenden Praxis- und Forschungspartnerschaften gezielt auszubauen, z. B. mit dem Swiss Center for Design and Health SCDH, dem Swiss Institute for Translational and Entrepreneurial Medicine sitem-insel, dem Switzerland Innovation Park Biel/Bienne SIPBB, dem Handels- und Industrieverein des Kantons Bern HIV, Branchenverbänden etc.;

– im Rahmen von Bachelor- und Masterarbeiten, die mit Praxispartner:innen erarbeitet werden;

– mittels Public-Engagement-Aktivitäten.

Zur Umsetzung und Verankerung von Public Engagement an der BFH hat die Forschungskommission FK im Februar 2023 eine interdepartementale Arbeitsgruppe eingesetzt.

Die Zusammenarbeit mit der Praxis wird in der BFH-IP-Policy (Intelligence-Property-Policy) und der darauf abgestimmten Weisung über den Wissens- und Technologietransfer WTT geregelt.

Das Entrepreneurship Office EO (unterstützt unternehmerische Initiativen und fördert auf BFH-Projekten basierende Start-ups und Spin-offs. Damit bietet es eine wichtige kulturelle Grundlage für eine breite Etablierung von unternehmerischem Denken und Handeln an der BFH.

Open Science OS: Die BFH strebt in ihrer Strategie eine offene und transparente Forschungskultur im Sinn von OS an. Um dem kulturellen Wandel in der Forschung Rechnung zu tragen, hat die BFH 2021 die Fachstelle Open Science FS OS etabliert. Diese hat 2022 eine OS-Strategie (und 2023 eine OS-Policy verfasst. Die OS-Strategie und der dazugehörige Massnahmenplan verankern OS in Betrieb und Forschungsfreiheit: Die in der Bundesverfassung sowie im Bundesgesetz über die Förderung der Forschung und der Innovation FIFG (und dem Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich HFKG garantierte Freiheit der wissenschaftlichen Forschung ist an der BFH

gewährleistet. Die BFH stützt sich dabei auf das Gesetz über die BFH Die Strategie BFH 2023–2026 definiert die übergeordneten institutionellen Rahmenbedingungen für die Forschungsaktivitäten in den Departementen. Innerhalb dieses Rahmens sind die Forscher:innen in Forschungsmethodik und -inhalten frei.

Organisation und Governance

Gemeinsam mit der FK priorisiert das Vizerektorat Forschung interdepartementale Anliegen und koordiniert die Umsetzung von aktuellen externen nationalen und internationalen Anforderungen in den Departementen (z. B. Open Science, Wissenschaftliche Integrität, Reforming Research Assessment).

Die FK entwickelt und koordiniert ausserdem departementsübergreifende, strategische Projekte und betreibt strategische Dossiers, anhand derer sie z. B. gezielt Digital Skills und Unternehmergeistiges Denken und Handeln von Forschenden sowie die Internationalisierung und interdisziplinäre Forschung bei Forschenden des Mittelbaus fördert.

Die sieben Departemente der BFH umfassen insgesamt 45 Forschungseinheiten. Deren Führung liegt in der Verantwortung der Departemente. Die Forschungsleitenden der Departemente sind zuständig für die Koordination in ihrem Departement sowie für die Umsetzung von Massnahmen und Vorgaben der FHL und des Vizerektorats Forschung. Sie sind Mitglied der jeweiligen Departementsleitung, vertreten in diesem Gremium die Belange der Forschung und sichern den Austausch von Forschung und Lehre. Sie sind ex officio Mitglied der FK.

Auf Ebene BFH wird die Forschung einerseits über finanzielle Vorgaben gesteuert, z. B. Vorgaben bezüglich der Erreichung departementsspezifischer Kostendeckungsgrade in der Forschung. Andererseits bestehen Anreize, z. B. in Form von Anschubfinanzierung und Unterstützung der Drittmittelakquise im Rahmen der Forschungsinitiative. Darüber hinaus fördern strukturelle und organisatorische Rahmenbedingungen (z. B. Open-Spaces, Forschungskolloquien) die Motivation der BFH-Forschenden, Herausforderungen multiperspektivisch anzugehen und zusammen mit Kolleg:innen aus anderen Fachbereichen einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen zu leisten. Die BFH stellt hierfür insbesondere im Rahmen der strategischen Themenfelder das erforderliche Umfeld bereit (Strukturen, Netzwerke, Förderung departementsübergreifender Projekte etc.).

Lehre und Forschung: Strategische Grundlagen

Der Leistungsauftrag des Kantons Bern bestimmt in Abstimmung mit der Strategie BFH 2023–2026 und gestützt auf die einschlägigen Rechtsgrundlagen das strategische Handeln der BFH. Die Leistungsbereichsstrategien Lehre (Ausbildung und Weiterbildung) und Forschung sind integrierte Bestandteile der Strategie BFH 2023–2026 und dienen der Koordination und strategischen Ausrichtung der departementalen Kernleistungen. Hierbei werden strategische Harmonisierungen genauso wie departementale Besonderheiten berücksichtigt. Einige Departemente verfügen über zusätzliche, den spezifischen Gegebenheiten angepasste Massnahmenpläne, die auf die jeweilige Leistungsbereichsstrategie abgestimmt sind. Das Monitoring und Reporting zur Zielerreichung erfolgt einerseits über eine transparente Geschäftsplanung, einen rollierenden Strategiemonitoringprozess mit jährlichen Strategiegesprächen sowie mittels Strategiereporting. Letzteres wird zusammen mit dem jährlichen Leistungsbericht zur Umsetzung des Leistungsauftrags zuhanden der BKD vom FHR vorgängig genehmigt.

Steuerung und Organisation

Der Rektor legt jährlich im Rahmen der FEG und der Controllinggespräche sowie Ziel- bzw. Leistungsvereinbarungen mit den Departementsleitenden, der Vizerektorin und dem Vizerektor Forschung und Lehre, den Vorsitzenden der FHL-Ausschüsse der strategischen Themenfelder und der Qualitätsbeauftragten BFH bereichsbezogene Zielwerte als Basis strategiebasierter

Massnahmen fest. Dabei werden auch spezifische Zielsetzungen der Querschnittsbereiche Global Engagement und insbesondere für die Lehre der Querschnittsbereiche Bilinguisme & Mehrsprachigkeit sowie Chancengleichheit entwickelt. Hieraus resultieren die materiellen Anforderungen an die Entwicklungs- und Finanzplanung EFP, die in der FHL und im FHR verabschiedet werden (Ressourcensteuerung) (3.1.05). Ab 2024 sollen in Ergänzung zu den bisherigen Gefässen und Instrumenten jährliche Strategiegespräche des Rektors mit den Departementsleitungen und den beiden Vizerektoraten für eine Vertiefung des Diskurses sorgen.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen attestieren der BFH, dass sie Lehre (Aus- und Weiterbildung) und Forschung entsprechend ihrem Typus Fachhochschule betreibt. Die BFH bietet ein umfassendes Studienangebot an, welches mit der Verordnung des Hochschulrats über die Koordination der Lehre und dem Leistungsauftrag in Übereinstimmung ist. Die Praxisorientierung ist ein durchgängiges Merkmal.

Die Weiterentwicklung des Angebotes geschieht in enger Anlehnung an das Profil und die strategische Ausrichtung: So werden Studiengänge weiterentwickelt oder neue Studienangebote eingerichtet mit Blick darauf, ob sie zu den strategischen Zielsetzungen passen (so zum Beispiel die Einführung des MSc in Circular Innovation and Sustainability). Dasselbe gilt für Forschungsprojekte. Neben der Forschung im Rahmen der Schwerpunkte der Institute müssen weitere Projekte «in line» mit einer strategischen Stossrichtung sein, um eine Anschubfinanzierung zu erhalten. Dies soll im Antrag entsprechend ausgewiesen sein. Die Forscher:innen werden dabei von den entsprechenden Fachstellen in der Antragsstellung unterstützt.

Die Gutachter:innen heben positiv hervor, dass die Lehre und Forschung zunehmend stärker inter- und transdisziplinär gedacht wird. Hierzu ist die aktuelle Standortsituation nicht förderlich, es wurden jedoch Strukturen und Massnahmen gefunden, um diesem Nachteil entgegenzuwirken (Online-Formate, physische Treffen) und die angewandte inter- und transdisziplinäre Forschung somit vermehrt zu fördern. Die Gutachter:innen erachten es als zielführend, dass für die Förderung der strategischen Themen in der Forschung Anreizsysteme bestehen, um über die Fächergrenzen hinweg zusammenzuarbeiten, ohne dass die Departementsbudgets darunter leiden.

Insgesamt besteht nach Ansicht der Gutachter:innen eine überzeugende Balance zwischen einem «Whole Institution»-Ansatz einerseits und der Respektierung der Fächerkulturen und Gewährung von gewissen Freiheiten der Departemente andererseits. Die Freiheit von Lehre und Forschung ist an der BFH grundsätzlich gewährleistet. Die Gutachter:innen attestieren der BFH, dass sie diesen Standard in Lehre und Forschung vollumfänglich erfüllt.

Der Selbstbeurteilungsbericht enthält nur wenige Angaben zu den Dienstleistungen, nach denen dieser Standard auch fragt; die Gutachter:innen haben um Nachlieferung gebeten. Daraus und aus den Interviews geht hervor, dass die BFH verschiedene Dienstleistungen anbietet, insbesondere im Bereich des Wissens- und Technologietransfers. Die Dienstleistungen haben insgesamt einen untergeordneten Stellenwert und sind inhaltlich sehr unterschiedlich (je nach Departement). Die Gutachter:innen kritisieren nicht, wie die BFH ihr Dienstleistungsangebot ausrichtet, empfehlen jedoch, dieses konzeptionell zu rahmen. Eine Definition und Kategorisierung sowie die Entwicklung und Implementierung eines Wirkungsmonitoringsystems in Analogie zur Forschung wäre eine hilfreiche (wenn nicht notwendige) Grundlage für die Erfassung durch das

QM-System (siehe Standard 3.2). Darüber hinaus würde damit die gesellschaftliche Öffnung, die ein zentrales Anliegen der BFH ist, konzeptionell erfasst.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.1 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung 4:

Die Gutachtergruppe empfiehlt, das Dienstleistungsangebot konzeptionell zu rahmen.

Standard 3.2:

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

Dieser Standard behandelt einen «klassischen», zentralen Bereich aus dem Qualitätsmanagement. Der Standard zielt neben der Evaluation der Lehre auch auf die Bereiche Forschung und Dienstleistung ab und bezieht die Evaluation der Ergebnisse der Lehre, Forschung und Dienstleistung mit ein.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Lehre (Ausbildung)

Systematik der Evaluation und Begleitung

Mit der Strategie Lehre 2023–2026 und der darin integrierten Strategie „Lehren und Lernen im digitalen Zeitalter“ setzt die BFH die Eckpfeiler zur Weiterentwicklung der Lehre unter besonderer Berücksichtigung der Anforderungen der Digitalisierung. In diesem Sinn werden im Rahmen des Qualitätsmanagements im Leistungsbereich Lehre regelmässig Instrumente, Angebote und Verfahren (Studiengänge, Module, Student-Life-Cycle) evaluiert. Es wird ein besonderer Wert auf geschlossene PDCA-Regelkreise gelegt.

Die konsekutiven Studiengänge der BFH werden mindestens alle sieben Jahre in Form einer Selbstevaluation überprüft (vgl. QS 3.1). Die Studiengangleitenden sind für die Durchführung der Studiengangevaluation sowie die Umsetzung der daraus abgeleiteten Optimierungen verantwortlich. Sie werden von der FS Lehre des Vizerektorats Lehre unterstützt. Dieser Evaluationsprozess wurde im Jahr 2023 durch eine Arbeitsgruppe der Kommission Lehre optimiert und weiterentwickelt.

Die Befragung der Studierenden zu den Lehrveranstaltungen hat sich im Lauf der Zeit als bedeutendes Instrument des Qualitätsmanagementsystems bewährt. Der Prozess wird von den departementalen Qualitätsbeauftragten initiiert und überwacht. Jedes Semester werden im Durchschnitt ca. 50 % aller Lehrveranstaltungen der BFH evaluiert. Der Wert variiert je nach Departement zwischen 33 % (Mindestvorgabe) und 100 %. Die Lehrenden besprechen mit den Studierenden die Evaluationsergebnisse im Rahmen der Lehrveranstaltungen. Der Leitfaden zur Evaluation von Lehrveranstaltungen, welcher den BFH-weit standardisierten Prozess der Befragung von Studierenden zu Lehrveranstaltungen darlegt, wurde 2022 grundlegend überarbeitet mit dem Ziel, den Evaluationsprozess verbindlicher und transparenter zu gestalten, indem das Rollenkonzept geschärft und die Entwicklungsschritte klarer herausgearbeitet wurden. Das Unterschreiten von definierten Schwellenwerten (negative Lehrevaluation) löst Massnahmen aus, welche in einem Entwicklungsmodell klar definiert sind. Bei deutlichem Überschreiten von Schwellenwerten (positive Lehrevaluation) wird dies entsprechend thematisiert und honoriert

und fliesst in Form von Good-Practice-Beispielen in die Qualitätsentwicklung ein. Die Vorgesetzten treffen bei einem nicht befriedigenden Evaluationsergebnis Massnahmen wie z. B. eine nähere Beobachtung der Lehrveranstaltungen, eine Empfehlung zum Besuch von Didaktikkursen oder ein individuelles Coaching. Allfällige Entwicklungsziele und -fortschritte der Dozierenden werden im Rahmen von Feedback- und Entwicklungsgesprächen FEG thematisiert und dokumentiert. Nach Bedarf werden ergänzend Instrumente zur Qualitätssicherung wie mündliche Befragungen in Interview- oder Kurzform, kollegiale Hospitationen, expressive Verfahren (Stimmungsbilder) oder Benchmarking-Befragungen (z. B. Universum Talent Research) eingesetzt.

Auch der Studienerfolg wird an den meisten Departementen regelmässig erhoben und überprüft. Einerseits werden Resultate der Kompetenznachweise, andererseits die Leistungen der Bachelor- und Masterarbeiten verglichen. Bei Letzteren dienen die Gutachten und Berichte der externen Expert:innen sowie jene der Betreuungspersonen als Grundlage. Bei markanten Abweichungen von der Norm werden entsprechende Massnahmen ergriffen. Im Fall von vorzeitigen Exmatrikulationen werden jeweils die Gründe erfragt. Diese Informationen stehen den Studiengangleitenden zur Verfügung. In Verbindung mit den regelmässigen (semesterweisen) Befragungen auf Modulebene, den jährlichen studiengangbezogenen Befragungen, bedarfsbezogenen ad hoc Befragungen der Studierenden und dem Austausch mit Studierenden im Rahmen von Beratungs- und Lehrgesprächen ergibt sich in der Regel ein klares, umfassendes Bild in Bezug auf die Abbruchsituation und -gründe von Studierenden. Erklärtes Ziel der BFH ist die Sicherstellung einer hohen Ausbildungsqualität und der vom Arbeitsmarkt geforderten Abschlusskompetenzen. Subsidiär gilt es, Studierende innerhalb der Ausbildung optimal zu begleiten, um vermeidbare Studienabbrüche zu reduzieren. Die Massnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung sind nahezu alle auch darauf ausgerichtet, die Studierenden beim Erreichen ihrer Studienziele zu unterstützen. Dies soll über entsprechende Massnahmen über den gesamten Student-Life-Cycle hinweg gewährleistet werden, z. B. vor dem Studium durch eine umfassende und transparente Information zu Studieninhalten und -ablauf oder Zusatzqualifikationsangebote wie Summer Schools und Vorbereitungskurse für kritische Fächer sowie während des Studiums durch die frühzeitige Bereitstellung von Informationen, persönliche Sprechstunden, Studierendenbefragungen zur Wahrnehmung der Lehrveranstaltungen, besondere Unterstützungsangebote etc.

Begleitung im Student-Life-Cycle

Die BFH hat den Anspruch, ihre Studierenden vom Zeitpunkt ihres Studienbeginns bis nach dem Studienabschluss wertstiftend auch über das Lehr- und Lerngeschehen hinaus zu begleiten und sich bei den Alumni als längerfristige Bildungspartnerin im Sinn des lebenslangen Lernens zu positionieren. Daher werden die diesbezüglichen Angebote und Verfahren im Student-Life-Cycle regelmässig evaluiert.

Forschung

Mit der Unterzeichnung des Agreement on Reforming Research Assessment im November 2022 und ihrem Status als Gründungsmitglied der Coalition for Advancing Research Assessment CoARA verpflichtet sich die BFH dazu, die Evaluationskriterien für die Forschung weiterzuentwickeln, auf eine hohe Qualität und Wirkung hinzuarbeiten und die Vielfalt der Forschungsaktivitäten, -praktiken und -ergebnisse anzuerkennen. Entsprechend vielfältig sind die Massnahmen zur Qualitätssicherung in der Forschung. So gibt es externe Monitoringsysteme sowie auch interne auf departementaler und departementsübergreifender Ebene:

Externe Qualitätssicherung: Grundsätzlich übernehmen externe Förderagenturen wie SNF und Innosuisse sowie Verlage und Journals eine wesentliche Rolle in der allgemeinen Qualitätssicherung der wissenschaftlichen Forschung und Publikationspraxis. Die Evaluationspraktiken der nationalen und internationalen Förderagenturen (u. a. SNF, Horizon Europe) basieren auf

anerkannten internationalen Qualitäts- und Exzellenzstandards, an denen sich die Forschung der BFH orientiert.

Interne Qualitätssicherung: Um im Wettbewerb um Drittmittel und Forschungsreputation möglichst erfolgreich zu sein, setzt die BFH verschiedene interne Massnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung ein.

Qualitätssicherung vor Projekteingabe: Das Vizerektorat Forschung unterstützt und berät die Forschenden departementsübergreifend bei der Eingabe von Innosuisse- oder SNF-Projekten. Dafür hat das Vizerektorat Forschung einen Pool von erfahrenen Expert:innen aufgebaut. Bei Bedarf werden die Projektanträge oder -ideen vor der Einreichung bei den nationalen Förderagenturen einer Vorprüfung unterzogen. Eingaben zuhanden der europäischen Projektförderung prüft das am Vizerektorat Forschung angesiedelte Euresearch Office vorgängig auf deren Qualität.

Lehre (Weiterbildung)

Systematik der Evaluation und Begleitung

Die Qualitätssicherung und die Identifikation von Entwicklungspotenzialen für bestehende und neue Weiterbildungsangebote erfolgen im Rahmen von departementalen Evaluationskonzepten. Die Befragung der Weiterbildungsstudierenden und -teilnehmenden zu den besuchten Angeboten und Studiengängen bilden hierfür das zentrale Instrument. Seit 2023 ist im Leitfaden für CAS-Abschlussbefragungen die BFH-weit einheitliche Evaluation der vier Themen Inhalt, Lernerfolg, Organisation und Weiterempfehlung in den Abschlussbefragungen beschrieben. Die Resultate werden in der Kommission Weiterbildung besprochen und neu ab Februar 2024 als Kennzahlen jährlich gegenüber der FHL rapportiert. Des Weiteren ergänzen Modulbefragungen, mündliche Feedbackrunden während der Weiterbildung sowie situativ weitere Evaluationsinstrumente wie z. B. Reviews von externen Beiräten die Abschlussbefragungen. Sämtliche Weiterbildungsangebote werden im Anschluss an die Durchführung evaluiert. Die Ergebnisse werden mit den an der Weiterbildung beteiligten Mitarbeitenden geteilt und im Fall von grösseren Abweichungen besprochen.

Die BFH führt regelmässig auch Forschungsprojekte im Bereich Weiterbildung und insbesondere zum Thema lebenslanges Lernen durch (3.2.22). Dabei werden die betroffenen Akteur:innen (Weiterbildungsteilnehmende, Dozierende, Angebotsverantwortliche) befragt. Die Ergebnisse dieser Forschungsprojekte fliessen in die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Weiterbildungsangebote ein. Fördermittel für die Weiterbildungsforschung können via Förderfonds der Kommission Weiterbildung oder über die Förderprogramme der Themenfelder und von BeLEARN beantragt werden.

Qualitätssicherung nach Projektabschluss: BFH-intern finanzierte departementsübergreifende Projekte (Anschubfinanzierungen von max. CHF 40'000 für Drittmittelakquise Forschung und Projekte Lehre in den strategischen Themenfeldern) werden durch externe Evaluationspanel mittels Open-Peer-Review-Verfahren evaluiert. Bei Abschluss der drittmittelfinanzierten Projekte nehmen die Partner:innen Stellung zu den von der BFH erbrachten Leistungen, und/oder es wird ein Abschlussbericht zuhanden der Förderagenturen erstellt. Zudem sind auch ganze Forschungseinheiten wie z. B. die drei strategischen Themenfelder Gegenstand interner Evaluationsverfahren. Um eine gute strategische Passung der Projekte sowie eine entsprechende Sensibilisierung der Forschungen für das Thema Nachhaltigkeit zu erwirken, wird bei allen Forschungsprojekten deren potenzieller Beitrag zu den Sustainable Development Goals SDGs erfasst.

Prozesse: Sämtliche Prozesse in der Forschung werden als Teil des Leistungsauftrags der BFH im Rahmen des EFQM-self assessments regelmässig evaluiert.

Monitoringsysteme: Um die Entwicklung der Forschung an der BFH voranzutreiben, setzt die FS Forschung seit 2011 jährlich ein umfassendes Monitoringsystem ein das auf insgesamt 16 Kriterien basiert (z. B. Anzahl Valorisationen, Drittmittelerlös, Anzahl betreute Masterthesen, VZÄ Forschende gem. SBFI-Reporting etc.). Dieses Instrument ermöglicht der Kommission Forschung, dem Vizerektorat Forschung und den Departementen Wirkungsgrad und Praxisbezug der Forschung sowie deren Interaktion mit der Lehre zu quantifizieren und auszuwerten. Die Ist-Analyse stützt sich auf quantitative Daten hauptsächlich aus der BFH F+E-Statistik und nutzt die im Zusammenhang mit der Forschungsinitiative erfassten Daten zu Projek- takquisition und Valorisation. Daneben fließen auch Daten, die auf Selbstdeklaration basieren, in die Auswertung mit ein.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen bestätigen die eigene Einschätzung der BFH, dass sich die Evaluationsinstrumente der BFH in der Lehre auf Modul- und Studiengangebene bewährt haben und wichtige Impulse zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Ausbildungsstudiengänge und Weiterbildungsangebote liefern. Die Evaluation erfolgt nach einem festgelegten Verfahren, bei schlechten Ergebnissen werden Massnahmen ausgelöst (vgl. SEB). Die Gutachter:innen begrüssen, dass gemäss Konzept die Ergebnisse der Lehrevaluationen an die Studierenden kommuniziert werden müssen. Die Gespräche mit den Studierenden haben gezeigt, dass dies (je nach Departement und Dozierenden) teilweise gut funktioniert, an anderen Stellen weniger. Die Gutachter:innen bestärken die BFH darin, das System unbedingt (noch) verbindlicher zu machen, so dass die Qualitätskreisläufe durchgehend geschlossen werden. Die in den Gremien organisierten Studierenden fühlen sich grundsätzlich gut gehört und bestätigen, dass sie ihre Rückmeldungen nicht nur in den formellen Evaluationen, sondern auch in verschiedenen Dialoggefässen einbringen können und dass diese grundsätzlich gut aufgenommen werden. Sie berichten auch von Massnahmen, welche die BFH ergriffen hat, um die Rücklaufquote bei formellen Evaluationen zu erhöhen (z. B. Anpassung des Durchführungszeitpunktes).

Auch im Bereich der Forschung verfügt die BFH über ein etabliertes Evaluationsverfahren (vgl. SEB). Insbesondere ist das Monitoringsystem zu erwähnen. Die Forschung wird auch durch die EFQM-Assessments abgedeckt. Als Mitglied von CoARA (Coalition for Advancing Research Assessment) engagiert sich die BFH für eine primär qualitativ und wirkungsorientiert ausgerichtete Forschungsevaluation. Die Gutachter:innen haben auch zur Kenntnis genommen, dass weitere Schritte geplant sind, z. B. ein Monitoring zu Open Research Data.

Den Standard 3.2 hinsichtlich der Evaluation von Forschung und Lehre beurteilen die Gutachter:innen als erfüllt.

Die Dienstleistungen, die derzeit nicht konzeptionell gerahmt sind (vgl. Standard 3.1), werden gemäss den mündlichen Ausführungen zwar meist evaluiert (in den Interviews konnten verschiedene Beispiele aufgezeigt werden). Die Qualitätssicherung geschieht jedoch sehr unterschiedlich und orientiert sich gemäss SEB an der Qualitätssicherung der Forschung. Im Rahmenkonzept Qualitätsmanagement werden die Dienstleistungen grundsätzlich erwähnt («Die BFH betreibt grundsätzlich anwendungsorientierte Forschung und bietet eine breite Palette von praxisnahen Dienstleistungen an»), ihre spezifische Qualitätssicherung wird jedoch nicht weiter beschrieben.

Das Verständnis für eine systematische Einbindung der Dienstleistungen in das QM-System ist nach dem Eindruck der Gutachtergruppe derzeit nicht vorhanden. Die Gutachter:innen fordern

die BFH dazu auf, ein BFH-weites Evaluationskonzept für Dienstleistungen zu erstellen, welches der Heterogenität des Angebots Rechnung trägt.

Insgesamt gesehen stellt die Heterogenität der in den Departementen gepflegten Feedbackkulturen eine Herausforderung dar, die allerdings sowohl Chancen (voneinander lernen, Vielfalt in der Einheit als Konzept) als auch Risiken birgt (mangelnde Vergleichbarkeit, Angemessenheit einzelner Indikatoren zur Leistungsmessung etc.).

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.2 als teilweise erfüllt.

Auflage 1:

Die BFH muss ein Evaluationskonzept für ihr Dienstleistungsangebot entwickeln.

Empfehlung 5:

Die Gutachtergruppe empfiehlt der BFH, Massnahmen zu ergreifen, damit die Evaluationsergebnisse flächendeckend und nach einem nachvollziehbaren, transparenten und über die Departemente vergleichbaren Prozess mit den Studierenden besprochen werden, wie es im QM vorgesehen ist.

Standard 3.3:

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

Dieser Standard zielt in erster Linie auf die Gestaltung der Curricula (Modularisierung etc) und die Förderung der Mobilität. Bezugsrahmen für die Qualitätssicherung bilden die European Standards and Guidelines und die Verordnung Koordination Lehre.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Sämtliche Elemente der Bologna-Deklarationen sind an der BFH umgesetzt: Die BFH bietet Studiengänge im ersten und zweiten Hochschulzyklus (unter Anwendung des European Credit Transfer System ECTS) an und gliedert ihre Studiengänge in Module. Für den Bachelor-Titel erwerben Studierende 180, für ein Masterdiplom 90 bzw. 120 ECTS. Für die Einhaltung der Arbeitslast der Studierenden sind die Departemente verantwortlich und setzen hierzu unterschiedliche Instrumente ein. Die BFH richtet ihre Studiengänge nach dem nationalen Qualifikationsrahmen für den schweizerischen Hochschulbereich nqf.ch-HS aus welcher für die Stufen 1–3 die Deskriptoren des Qualifications Framework in the European Higher Education Area (Dublin-Deskriptoren) übernommen hat.

Die Strategie der BFH orientiert sich an europäischen Strategieüberlegungen (University without Walls). Sie erzeugt mit ihrem Handeln grenzüberschreitend gesellschaftliche Wirkung und profiliert sich regional, national und international mit relevanten Zukunftsthemen. In einzelnen Bereichen strebt die BFH nationale Themenführerschaft an und vertritt diese auch in internationalen Netzwerken (z. B. Holz). Sie ist ferner aktives Mitglied der Hochschulvereinigung „European University Association EUA“, vertritt swissuniversities in RISG (Research and Innovation Strategy Group) und entwickelt hierin politische Entscheidungsgrundlagen für den European Research Council. Ferner ist sie seit Dezember 2022 Mitglied der Europäischen

Hochschulallianz PIONEER (Approval pending). Darüber hinaus ist die BFH Mitglied von Scholars at Risk SAR sowie auch Unterzeichnerin der Declaration Science in Exile, d. h., sie setzt sich für Forschende ein, deren Leben, Freiheit und Wohlergehen bedroht sind. In der Forschung orientiert sie sich als Mitglied von CoARA u. a. an europäischen Leitlinien wie dem Agreement on Reforming Research Assessment und beteiligt sich aktiv an den EU-Forschungsrahmenprogrammen. Sie unterstützt ausserdem ihre Forschenden bei der transnationalen Zusammenarbeit, z. B. Euresearch Office BFH Interreg-Programme, Mobilitätsprogramme.

Die BFH unterstützt den Austausch ihrer Studierenden und Mitarbeitenden mit ausländischen Hochschulen und fördert transnationale und interkulturelle Kompetenzen. Aktuelle gesellschaftliche Themen wie z. B. Migrationsbewegungen, Klima- und Ukraine Krise, welche erhöhte Anforderungen an den Europäischen Hochschulraum stellen, sowie die Mitgliedschaft in der Europäischen Hochschulallianz PIONEER (Approval pending) (machen eine Weiterentwicklung der bisherigen Fachstelle International Relations Office IRO zu einem Global Engagement Office GEO notwendig).

Die zentralen Aufgabenfelder des neuen GEO sind 1) Mobilität und Kooperation, 2) Strategische Allianzen sowie 3) Global-Competence-Förderung.

Eine starke neue Gewichtung kommt dabei den strategischen Allianzen im Rahmen der European-University-Initiative sowie einzelnen Länderkooperationen zu, mit welchen die Schweiz gemeinsame Wissenschaftsabkommen pflegt. Die Förderung von Global Competence an der Schnittstelle von Hochschulinternationalisierung und gesellschaftlichem Impact sowie die Weiterentwicklung der bisherigen Mobilitätsformate (z. B. Digitalisierung) sind weitere Eckpunkte des Global-Engagements der BFH. Das GEO wird seit 1. Januar 2023 von den beiden Vizerektoraten Forschung und Lehre gemeinschaftlich geführt und ist organisatorisch im Vizerektorat Forschung verankert.

Sprachförderung an der BFH

Die BFH ist sich ihrer geografisch besonderen Lage in einem zweisprachigen Kanton sowie an der Sprach- und Kulturgrenze (deutsch/ französisch) bewusst und fördert gemäss ihren Leitsätzen die Mehrsprachigkeit als strategisches Merkmal (Leitsatz 6). Für die Umsetzung der Zielsetzungen und deren Weiterentwicklung wurde die Fachstelle Bilinguisme und Mehrsprachigkeit eingesetzt und eine Sprachenpolitik verabschiedet.

Internationalisierung und Weiterbildung

Die MAS- und EMBA-Studiengänge der Weiterbildung, bestehend aus verschiedenen CAS bzw. DAS, sind vollständig modular aufgebaut. Ein MAS/EMBA umfasst 60 ECTS und ist in der Regel in fünf abgeschlossene CAS von 12 ECTS gegliedert. Zu allen MAS/EMBA-Diplomen wird ein englischsprachiges Diploma-Supplement abgegeben. Verschiedene Module im europäischen und aussereuropäischen Raum ermöglichen den Erwerb inter- und transkultureller Kompetenzen. Einige Weiterbildungsangebote sind auch auf ein internationales Zielpublikum ausgerichtet (z. B. MAS Digital Forensics & Cyber Investigation).

Europäische Forschungsprojekte und weitere internationale Kooperationen

Die BFH-Forschenden sind aktuell an 17 Projekten mit EU-Projektförderung beteiligt. Trotz ausserpolitisch anspruchsvoller Rahmenbedingungen und Unsicherheit im europäischen und globalen Umfeld ist es gelungen, erfolgreich akquirierte EU-Projekte von vier (2020) auf sechs zu erhöhen. Auf Ebene der Departemente verfügt die BFH über mannigfache europäische sowie weitere internationale Kooperationen

Unterstützung der Forscher:innen in der internationalen Zusammenarbeit

Die BFH unterstützt die internationale Zusammenarbeit ihrer Forschenden mittels

verschiedener Massnahmen: Das Euresearch Office BFH berät und unterstützt BFH-Forschende und Unternehmen aus der Region Bern bei Fragen hinsichtlich der EU-Forschungsrahmenprogramme. Die Ausarbeitung von EU-Projektanträgen wird mittels Anschubfinanzierung unterstützt.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen bestätigen, dass die BFH ihre Studiengänge nach den Grundsätzen und Zielen des europäischen Hochschulraums strukturiert und entsprechende Regelwerke festgelegt hat: Die Studiengänge sind Bologna-konform gestaltet und entsprechen der Verordnung des Hochschulrats über die Koordination der Lehre.

Die strukturelle Veränderung der früheren Fachstelle International Relations Office zum Global Engagement Office GEO wird von den Gutachter:innen als positive Weiterentwicklung gesehen, die auch zur Strategie der BFH passt.

Die BFH orientiert sich an der Vision einer «University without walls». Das damit verbundene Ziel einer möglichst offenen Hochschulbildung steht in einem Spannungsverhältnis zu den formalen Vorgaben zum Zugang und den gesellschaftlichen Bedingungen der Selektivität in der Schweiz. Anlässlich der Vor-Ort-Visite haben sich die Gutachter:innen mit der BFH darüber ausgetauscht, dass es hier einzelne schwer überbrückbare Diskrepanzen gibt.

Die Förderung der Mehrsprachigkeit ist für die BFH eine auch politisch notwendige Massnahme, die an einzelnen Stellen bzw. Departementen gut funktioniert (insbesondere zu nennen: HAFL); flächendeckend bleibt der Ansatz nach Ansicht der Gutachter:innen eine Herausforderung. Sie können die BFH nur ermutigen, die Mehrsprachigkeit als Ressource zu nutzen und weiter zu fördern.

Wie die BFH selbst feststellt, bleibt bei der internationalen Vernetzung der Ausschluss von Erasmus+ und Horizon Europe eine Herausforderung. Die BFH legt Wert auf eine starke Präsenz in der EUA, und mit der neuen Mitgliedschaft in der europäischen Hochschulallianz PIONEER soll die Vernetzung der BFH mit europäischen Partnerhochschulen verbessert, mittelfristig die Zahl der EU-Projekte erhöht und generell die Internationalisierung der Forschenden und Mitarbeitenden verstärkt werden. Nach Wahrnehmung der Gutachtergruppe sind Kenntnisse über die Mitwirkung der BFH als assoziierter Partner in der PIONEER-Allianz und die Bedeutung dieser Partnerschaft für die BFH unter Hochschulangehörigen derzeit noch wenig verbreitet, was unter anderem daran liegen dürfte, dass sie aktuell noch keine Förderung erhält. Die Gutachter:innen bestärken die BFH darin, ihre interne Kommunikation zur internationalen Vernetzung zu intensivieren. Ebenso könnten die Studierenden bei der Auslandmobilität noch besser unterstützt werden. Teilweise wird hier von den befragten Studierenden ein Verbesserungspotenzial verortet.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.3 als vollständig erfüllt.

Standard 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.

Dieser Standard zielt selbsterklärend auf die Zulassungsbedingungen und die Leistungsbeurteilungen sowie die Bedingungen für die Ausbildungsabschlüsse.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Der Europäische Qualifikationsrahmen als Grundlage: Die BFH geht für die Zulassung, für die Leistungsbeurteilung und für die Vergabe von Ausbildungsabschlüssen von den Vorgaben des Europäischen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen EQF und vom Qualifikationsrahmen für den schweizerischen Hochschulbereich aus.

Zulassung

Die Zulassung zum Studium an der BFH basiert auf den gesetzlichen Grundlagen des HFKG, ergänzt mit den Empfehlungen von swissuniversities. Sie entspricht den von Bund und Kanton vorgegebenen Regeln. Die Vorgaben sind auf allen Ebenen der Hochschule klar und verbindlich geregelt. Dazu gehört u. a. die explizite Regelung der verwandten Berufsabschlüsse, die den Zugang zu Bachelorstudiengängen der BFH ermöglichen. Bei Bewerbenden, denen die qualifizierende Berufsbildung im studiengangverwandten Berufsfeld fehlt, wie dies bei Gymnasiast:innen und meist auch bei ausländischen Bewerbenden der Fall ist, wird der Erwerb der einjährigen Arbeitswelterfahrung in verschiedenen Departementen durch ein begleitetes Passerellenangebot (durch Vorkurse, z.B. für BSc Betriebsökonomie oder Kunst) oder durch strukturierte Praktikumsangebote unterstützt. Zusätzlich existieren studiengangspezifische Aufnahmeverfahren, um ausländischen Studierenden oder Quereinsteiger:innen, bei denen die Vorbildungsausweise nicht mit den geforderten Regelabschlüssen übereinstimmen, einen gleichberechtigten Zugang zu ermöglichen.

Durch strukturierte Eignungsverfahren wird in den Studiengängen der Künste, der Sozialen Arbeit und der Gesundheit der Zugang geregelt, wobei die Studiengänge der Gesundheit (Bachelor) und der Künste einem Numerus Clausus unterliegen. Eine Reihe von Studiengängen fordert von ausländischen Bewerbenden explizit ausreichende Sprachkompetenzen (z. B. HKB, G oder S). In Kooperationsstudiengängen erfolgt die Zulassung gemäss den zwischen den Kooperationspartner:innen vereinbarten Modalitäten. Hinsichtlich leistungsbezogener Voraussetzungen wird beispielsweise in den Kooperations-Mastern MSc in Engineering und MSc in Life Sciences geprüft, ob die Gesamtwertung eines Bachelorabschlusses einer Note von mindestens 5.0 entspricht (Skala Schweiz: 1–6). Zusätzlich wird bei Bedarf eine Eignungsabklärung durchgeführt. Im Doktoratsprogramm Studies in the Arts SINTA, welches zusammen mit der Universität Bern angeboten wird, erfolgt die Eignungsabklärung durch eine paritätisch zusammengesetzte Jury beider Kooperationspartner:innen. Die Zulassung in der Weiterbildung basiert auf einem abgeschlossenen, berufsbefähigenden Grundstudium (Bachelor, Master) gemäss dem vom Hochschulrat verabschiedeten Dokument „Eckwerte Hochschulweiterbildung“. Die einzelnen Studiengänge können zusätzliche fachliche und formale Zulassungsbedingungen erlassen.

Alle Informationen und regulatorischen Grundlagen zur Zulassung sind auf der Homepage der BFH öffentlich zugänglich, sodass für alle Studieninteressierten Transparenz gewährleistet

werden kann. Letzteren wird zudem ein sehr breites Angebot an Informationsanlässen zu den Studiengängen und zu deren Zulassungsbedingungen geboten. Beispiele hierfür sind Informationsabende, Schnuppertage oder Roadshows bei den Zubringerschulen. Die Bewerber:innen werden im Zulassungsverfahren regelmässig über ihren Status informiert.

Die Zulassung wird zentral über das Internetportal des Verwaltungssystems IS-Academia IS-A administriert. Vorgaben in Handbüchern sowie klar gesteuerte Abläufe beim Zulassungsprozess gewährleisten, dass in der Studierendenadministration eine hohe Dienstleistungsqualität erreicht wird. Dies wird durch entsprechende Befragungsergebnisse bei Studierendenevaluierungen belegt.

Leistungsbeurteilung und Beschwerdeverfahren

Die Kriterien zur Leistungsbeurteilung sind in den vorhandenen Dokumenten eindeutig und differenziert auf den Stufen Hochschule, Departemente, Fachbereiche bzw. Studiengänge geregelt. Auf Ebene BFH sind die Grundsätze im Rahmenreglement über das Studium an der BFH RRS festgehalten. Auf Departements- bzw. Fachbereichsebene sind die darauf aufbauenden Ausführungsbestimmungen reglementarisch festgelegt. Geregelt sind insbesondere das Vorgehen bei Nichtbestehen eines Kompetenznachweises oder bei Fernbleiben von einem solchen, die Eröffnung der Ergebnisse und die Möglichkeiten der Kompensation von Noten bzw. Credit-Punkten. Für die Module sind in Beschreibungen die Eingangs- und Ausgangskompetenzen festgehalten.

Das standardisierte Beschwerde- bzw. Rekursverfahren wurde in den letzten Jahren angepasst. Es sieht verschiedene Verfahrensschritte vor: Der Studiengang verfügt die Noten. Bei Unklarheiten und Meinungsverschiedenheiten besteht in einem ersten Schritt die Möglichkeit einer Notenbesprechung mit den Dozierenden. Kommt es dabei zu keiner Klärung, werden die Noten auf Wunsch des/der Student:in formal verfügt, sodass allenfalls eine Beschwerde erhoben werden kann. Die Rekurskommission der BFH ist anschliessend die verwaltungsinterne Instanz zur Beurteilung von Beschwerden. Die FHL trifft sich jährlich mit der externen Rekurskommission, um Verbesserungen im Prüfungsprozess aus angenommenen Beschwerden abzuleiten. Das Verwaltungsgericht des Kantons Bern agiert als externe Rechtsinstanz. Die Archivierung von beurteilungsrelevanten Unterlagen ist reglementarisch festgelegt. In der Weiterbildung richtet sich die Leistungsüberprüfung nach den allgemeinen Grundsätzen der Lehre für Kompetenznachweise der BFH. Spezielle Regelungen und die Ausstellung von Zeugnissen und Diplomen sind im Weiterbildungsreglement der BFH definiert.

Eine Informationstransparenz in Bezug auf die Leistungsbeurteilungen ist dadurch gewährleistet, dass alle notwendigen Dokumente, die die Leistungsbeurteilung auf den Stufen BFH, Departemente, Fachbereiche bzw. Studiengänge regeln, im Internet oder im Intranet der BFH zugänglich sind. Studierende haben Zugriff auf alle Modulbeschreibungen und damit auch auf die Kompetenzanforderungen für die Leistungsbeurteilung. Den Studierenden müssen durch die Prüfenden rechtzeitig Form und Inhalt der Beurteilung sowie die Bewertungskriterien und erlaubte Hilfsmittel bekanntgegeben werden. Die beurteilungsrelevanten Unterlagen und Korrekturen können bei begründeter Nachfrage eingesehen werden..

Abgabe von Ausbildungsabschlüssen

Auf Ebene BFH sind die Grundsätze im RRS und auf Ebene Departement bzw. Fachbereich die Details zur Vergabe von Diplomen und Zertifikaten reglementarisch festgelegt. Die jeweiligen Studienpläne der Studiengänge beschreiben mögliche Wege zum Studienabschluss und legen vorhandene Freiräume bzw. Wahlbereiche fest. Der Umfang von Bachelor- oder Masterarbeiten ist z. B. studiengangspezifisch festgelegt, verbindlich zu belegende Pflichtmodule sind definiert oder es werden Vorgaben hinsichtlich spezifischer ECTS-Umfänge in einer Vertiefung gemacht. Eine Wegleitung der BFH hält fest, wie die Erstellung des Diploma Supplements für

Bachelorstudiengänge zu erfolgen hat. Basis hierfür sind die Best-Practice-Empfehlungen von swissuniversities (Kammer FH). In vielen Studiengängen sind alle Zusatzdokumente (Transcript of Records, ECTS-Grading-Table, Diploma Supplement) in den Sprachen Deutsch, Französisch und Englisch verfügbar.

Die Vorgaben in Bezug auf Ausbildungsabschlüsse an der BFH sind transparent. Zentrale Richtlinien und Reglemente sowie sämtliche Studienpläne sind auf der Homepage oder im Intranet der BFH zugänglich. Im Studierendenadministrationssystem IS-A sind ferner die Curricula bzw. Modulpläne abgebildet. Der Studienfortschritt kann aus Sicht der Studierenden oder aus Sicht der Administration jederzeit in Form eines Transcripts of Records in IS-A nachverfolgt werden.

Durch die Administration der Studierenden in IS-A wird eine systematische und konstante Einhaltung sämtlicher Kriterien für Abschlüsse sichergestellt. Das System ermöglicht zudem eine automatische Generierung von ECTS-Grading-Tables und liefert zusammen mit anderen Kennzahlen wichtige Aufschlüsse über die Abschlussergebnisse. In spezifischen Verträgen sind die Modalitäten der Diplomvergabe bei Double Degree- und anderen Kooperationsprogrammen festgehalten.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen haben der Beschreibung in der Selbstbeurteilung nichts hinzuzufügen: Die Kriterien für die Zulassung und Beurteilung der Leistungen der Studierenden wie auch für die Abgabe von Ausbildungsabschlüssen sind definiert und kommuniziert. Hauptplattform für die Information bildet die Website. Die Kriterien werden systematisch, transparent und konstant angewendet. Die Beschwerde- und Rekursverfahren sind definiert.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.4 als vollständig erfüllt.

Prüfbereich IV: Ressourcen

Standard 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.

Dieser Standard nimmt die Ausstattung der Hochschule in den Blick: Personal, Infrastruktur und finanzielle Mittel.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Zur Erfüllung ihres Leistungsauftrags hat die BFH die Bereitstellung der erforderlichen personellen, finanziellen und infrastrukturellen Ressourcen und den wirtschaftlichen Umgang damit zu sichern. Eine langfristige und gezielte Ressourcenbewirtschaftung ist für die kontinuierliche Weiterentwicklung der BFH und ihres Einsatzes zugunsten der Gesellschaft unabdingbar.

Dabei gilt es, qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen, welche den spezifischen Anforderungen einer Hochschule entsprechen, und für deren kontinuierliche Weiterbildung zu sorgen. Der Weiterentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses kommt dabei ein besonderer Stellenwert zu. Mit ihren rund 30 Lernenden nimmt die BFH ihre Aufgaben als Ausbilderin von Fachpersonal in Administration, Gastronomie, Gestaltung und Technik wahr.

Die finanziellen Mittel der BFH basieren auf dem Kantonsbeitrag, auf Beiträgen des Bundes, auf Beiträgen anderer Kantone und auf weiteren Erträgen (z. B. Studiengebühren, Weiterbildungs-, Forschungs- und Dienstleistungserträgen). Der wirkungsorientierte und wirtschaftliche Einsatz entlang der Schwerpunktsetzung im Rahmen der Strategie BFH steht dabei im Vordergrund. Die Infrastruktur wird durch die Trägerin, dem Kanton Bern, zur Verfügung gestellt, wobei die BFH als Nutzerin die Berücksichtigung der betrieblichen Bedürfnisse sicherstellt.

Ressourcensicherung mittels Leistungsauftrag

Der Leistungsauftrag 2021–2024 des Kantons Bern bezieht sich einerseits auf die Erkenntnisse aus der früheren Leistungsauftragsperiode, andererseits auf die Strategie BFH, welche die wesentlichen gesellschaftlichen Entwicklungen aufgreift. Mit seinen Entwicklungsschwerpunkten sowie den Zielen und Massnahmen bildet er die Basis zur Steuerung der Hochschule. Die darin festgelegten Aufgaben hat die BFH nach kantonaler und bundesrechtlicher Gesetzgebung zu erfüllen. Dafür leistet der Kanton Bern als Träger der BFH jährlich einen Finanzierungsbeitrag (Kantonsbeitrag) und stellt die benötigte Infrastruktur zur Verfügung. Für ihre Schwerpunktsetzung genießt die BFH innerhalb dieses finanziellen Rahmens und des Leistungsauftrags eine gewisse Autonomie. In der vorliegenden Leistungsauftragsperiode fokussiert das Wirken der BFH gemäss Leistungsauftrag auf die qualitative sowie die gezielte quantitative Entwicklung ihrer Angebote und die Standortkonzentration.

Finanzierung der BFH

Die Finanzierung durch den Kanton Bern erfolgt nach dem Beitragssystem. Zur Erfüllung ihres Leistungsauftrags wird der BFH über die vierjährige Leistungsauftragsperiode ein jährlicher Beitrag zugesprochen, was die Planungssicherheit bestmöglich gewährleistet. Die Beitragshöhe wird insbesondere anhand interkantonaler Vergleichsgrössen sowie der allgemeinen Finanzsituation der BFH und des Kantons Bern festgelegt. Die Beiträge des Bundes sind nach HFKG geregelt. Im Bereich des Bachelor- und Masterstudiums sind die Beteiligungen von Bund und Kanton gemäss Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI nach Fachbereichen abgestuft. Gemäss der interkantonalen Fachhochschulvereinbarung FHV (4.1.02) werden für Studierende, die an einer Fachhochschule eines anderen Kantons studieren, durch den Wohnsitzkanton der Studierenden Beiträge zugunsten der Träger:innen der jeweiligen Fachhochschule geleistet. Die Beiträge berücksichtigen die Anzahl VZÄ und beinhalten eine variable Entschädigung für die Forschung. Die Studiengebühren umfassen die Semesterpauschale, Anmelde- und Prüfungsgebühren etc. Zu den Drittmitteln gehören zudem die Forschungserträge von Dritten, der Innosuisse, des Schweizerischen Nationalfonds SNF und weiterer Förderorganisationen sowie die Studiengebühren aus der Weiterbildung (CAS, DAS, MAS, EMBA und Kurse), Erträge aus Dienstleistungsaufträgen durch externe Auftraggeber:innen und Zuwendungen von Stiftungen und Schenkungen.

Für Transparenz hinsichtlich Herkunft und Verwendung der finanziellen Mittel sorgt die Jahresrechnung der BFH. Diese wird in Übereinstimmung mit den gesamten Richtlinien der Fachempfehlungen zur Rechnungslegung (Swiss GAAP FER) erstellt. Die Finanzkontrolle des Kantons Bern prüft gemäss FaG als Revisionsstelle die Rechnung der BFH. Zusammen mit dem Geschäftsbericht der BFH wird die Jahresrechnung der Bildungs- und Kulturdirektion, dem Grossen Rat des Kantons Bern sowie der Öffentlichkeit jährlich präsentiert.

Finanz- und Personalplanung

Der Entwicklungs- und Finanzplanungsprozess EFP unterstützt die BFH in der Umsetzung ihres Leistungsauftrags und ihrer langfristigen strategischen Planung. Die Services, denen u. a. die Abteilung Finanzen und Controlling angehört, definieren die Planungsschritte und -zyklen, insbesondere die rollende Entwicklungs- und Finanzplanung für die nächsten vier Jahre wie auch die Budgetierung und die Hochrechnung nach den Vorgaben des Finanzreglements. Die Departemente planen ihren Personaleinsatz im Rahmen ihrer Finanzplanung autonom. Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in den Bereichen Finanzplanung und Rechnungsführung sind im Finanzreglement der BFH geregelt. Das Budget wird vom FHR genehmigt.

Ende 2022 verzeichnete die BFH in ihrer Bilanz ein Eigenkapital von CHF 49.7 Mio. Dies entspricht ca. 15 % des Jahresumsatzes. Das Eigenkapital wurde über einen längeren Zeitraum zu einem Grossteil aus Drittmitteln erwirtschaftet. Die Anlage dieses Drittmittelvermögens wird durch den FHR beschlossen und mittels einer Anlagestrategie umgesetzt. Ein Vermögensverwaltungsausschuss unterstützt und berät den FHR dabei. Der Ausschuss setzt sich aus dem Verwaltungsdirektor, einer/r Departementsleiter:in, einem/einer Expert:in aus dem Bereich Banking und Finance der BFH und dem Co-Abteilungsleiter Finanzen und Controlling zusammen. Zum Schutz des guten Rufs der BFH und auch zur Sicherstellung der Freiheit und Unabhängigkeit in Lehre und Forschung werden die Herkunft finanzieller Mittel und die Finanzierungsbedingungen transparent dargestellt und finanzielle Zuwendungen in Form von Sponsoring und Spenden in einem Reglement über Sponsoring und Fundraising geregelt.

Gebäude und Infrastruktur

Die Bereitstellung von geeigneter Infrastruktur ist eine Grundvoraussetzung für die Erfüllung des Leistungsauftrags. Die notwendigen Räumlichkeiten werden in Zusammenarbeit mit dem kantonalen Amt für Grundstücke und Gebäude AGG, der Bau- und Verkehrsdirektion BVD und der Abteilung Bauplanung und Koordination der BKD evaluiert und geplant. Dabei kommt dem AGG die Verantwortung zu, Liegenschaften den durch die BFH formulierten Bedürfnissen entsprechend zur Verfügung zu stellen. Das AGG nimmt die Geschäfte in die Finanzplanung des Kantons Bern auf. Die Zuständigkeit für den Betrieb der Standorte liegt bei der BFH bzw. den Departementen / Rektorat und Services. Dazu gehört auch die Erarbeitung und konsequente Umsetzung von umfangreichen Sicherheitskonzepten, welche einen gesicherten Arbeitsalltag allgemein und insbesondere in den Laboren, Werkstätten und im Aussenbereich gewährleisten.

Mit 35 Standorten in drei Regionen ist die BFH heute standorttechnisch dezentralisiert aufgestellt. Die zukünftige Entwicklung ihrer baulichen Infrastruktur hat die BFH in einer zurzeit in der Aktualisierung stehenden Standortstrategie definiert. Mit zwei Campusprojekten, eines in Biel/Bienne und eines in Bern, will die BFH ihre Standorte konzentrieren und so die Basis für einen effizienten Betrieb von Forschung und Lehre schaffen und dabei die interdisziplinäre Zusammenarbeit fördern. Die Departemente AHB und TI sollten ursprünglich 2021 im Campus Biel/Bienne an zentraler Lage direkt hinter dem Bahnhof Biel/Bienne zusammengeführt werden. Aufgrund juristischer Streitigkeiten und unerwarteter Kostensteigerungen verzögerte sich der Baustart des Campus Biel/Bienne. Der Bezug ist nun für das Jahr 2027 geplant. Im Campus Bern werden die Departemente Gesundheit, Soziale Arbeit, Wirtschaft, die performativen Künste der sowie Rektorat und Services unter einem Dach vereint. Die Inbetriebnahme des Campus Bern war anfänglich per 2026 geplant, nun wird ein Bezug voraussichtlich per 2029 möglich sein. Der Terminplan ist aufgrund von Abhängigkeiten und Schnittstellen zu Nachbarprojekten der Stadt Bern sowie der Schweizerischen Bundesbahnen weiterhin mit Unsicherheiten verbunden.

Der Immobilienbetrieb (Betrieb und Unterhalt der Gebäude) wird im Hinblick auf die Campusse BFH-weit einheitlich organisiert und bei den Services zusammengeführt. Den Anfang haben die Standorte Biel/Bienne und Burgdorf gemacht. Sie wurden per 1. Januar 2020 zusammengeführt und den Services unterstellt. Die Zusammenführung der Standorte Bern und Zollikofen erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt, spätestens bis zum Bezug des Campus Bern.

Zum Bereich Infrastruktur gehören neben den Gebäuden auch die IT-Infrastruktur, die Bibliotheken sowie die Dokumentenarchivierung. Die zentralen IT-Services betreiben die Serversysteme, das Datennetz, die Arbeitsplatzinfrastruktur und bieten umfassenden Service und Support für Studierende und Mitarbeitende an. Die Dienstleistungen und Produkte sind im IT-Servicekatalog transparent beschrieben. Die strategischen Leitplanken für den Betrieb und die Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur und IT-Dienstleistungen sind in der 2022 verabschiedeten IT-Strategie festgehalten. Zur Umsetzung der IT-Strategie wurden die Ressourcen aufgestockt und eine Umsetzungsroadmap erstellt. Diese beinhaltet die Priorisierung der IT-Vorhaben unter Berücksichtigung eines stabilen Betriebs sowie der aktuellen Ressourcensituation.

Hinsichtlich der Anzahl Studierende, Mitarbeitende und Standorte ist die BFH in den vergangenen zehn Jahren stark gewachsen. Investitionen vor allem in das Netzwerk wurden insbesondere im Hinblick auf den Campus Biel/Bienne nicht in gleichem Ausmass erhöht und zum Teil hinausgeschoben. Durch die massive Verzögerung des Bezugs des neuen Campus, aber auch vor dem Hintergrund der zunehmend neuen digitalen Unterrichts- (u. a. hybrid, E-Learning) sowie Arbeitsformen (z. B. Onlinemeetings) kommt es zu Kapazitätsengpässen in der IT. Das komplette BFH-Netzwerk wird darum zurzeit gesamterneuert. Dazu wurde das Programm Netzwerk, Multimedia und Immobilien NEMO gestartet. Dieses sieht vor, dass bis Ende 2024 die Rechenzentren sowie sämtliche Standorte mit einem neuen, modernen und zukunftsfähigen Netzwerk (LAN und WLAN) ausgestattet sind.

Um das Angebot und die Dienstleistungen effizienter zu koordinieren sowie Synergien verstärkt zu nutzen, wurden die zehn Bibliotheken an den verschiedenen BFH-Standorten organisatorisch per 1. Januar 2022 zusammengeführt und dem Vizerektorat Lehre angegliedert. Die im Rahmen eines schweizweiten Projekts eingeführte Swiss Library Service Platform SLSP verbindet sämtliche wissenschaftlichen Bibliotheken in einem zentralen System und löste dabei die Bibliothekverbände (Nebis, IDS Basel Bern, IDS Luzern etc.) ab. Zur Aufbewahrung der Dokumente ihrer Organisationseinheiten betreiben das Rektorat und die Services sowie die Departemente dezentrale Registraturen. Die Aufbewahrungsfristen richten sich nach dem Aufbewahrungs- und Archivierungsreglement der BFH.

Beschaffung

Seit Januar 2023 verfügt die BFH über eine Beschaffungsstrategie. Ziel ist damit eine rechtskonforme, wirtschaftliche und nachhaltige sowie koordinierte Beschaffung von Gütern und Leistungen, die zur Erfüllung des Leistungsauftrags erforderlich sind. Beschaffungen werden gemäss dem öffentlichen Beschaffungsrecht durchgeführt.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen bestätigen, dass die Prozesse zu Herkunft und Verwendung der finanziellen Mittel sowie die Finanzierungsbedingungen transparent sind. Der Leistungsauftrag mit dem Kanton regelt das Globalbudget. Ein transparentes Finanzierungssystem bietet Planungssicherheit für die personellen, infrastrukturellen und finanziellen Ressourcen. Die Finanzierung erfolgt über verschiedene Beiträge und Erträge. Die neue Beschaffungsstrategie unterstützt die

Hochschule bei Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit der Beschaffung. Die personellen Ressourcen ermöglichen die Erfüllung des Auftrags.

Der grösste Problembereich ist die Situation bezüglich der Räumlichkeiten der BFH. Die heutige Unterbringung an 35 Standorten in über 70 Gebäuden stellt die BFH auf verschiedenen Ebenen vor Herausforderungen (aufwändiger Betrieb der vielen Standorte, teilweise veraltete Gebäude, hoher Mobilitätsbedarf und erschwerte Zusammenarbeit) und stellt damit insgesamt einen erheblichen Wettbewerbsnachteil für die BFH dar. Der neue Campus Biel wurde durch Einsparungen um mehrere Jahre verzögert. Diese infrastrukturellen Nachteile sind jedoch nicht selbst verschuldet und liegen auch nicht im Einflussbereich der BFH (weshalb auch keine Empfehlung zur vollständigen Erfüllung dieses Standards ausgesprochen wird). Die Gutachter:innen stellen fest, dass die BFH nach Möglichkeiten sucht, um die Nachteile auszugleichen und mit den Herausforderungen umzugehen. So gibt es beispielsweise eine campusübergreifende Raumverwaltungssoftware, die das Buchen von Räumen an anderen Standorten erleichtert. Wo nötig und möglich, ergreift die BFH Massnahmen zur Verbesserung der Infrastruktur. Die IT-Infrastruktur, die eigentlich mit dem neuen Campus neu installiert werden sollte, hat eine kritische Altersgrenze erreicht und wird zurzeit ersetzt. Dafür wurden zusätzliche Mittel bewilligt.

Die Gutachter:innen hoffen mit der BFH, dass der neue Campus nach der aktuellen Planung ohne weitere Verzögerungen umgesetzt werden kann, so dass sich der Wettbewerbsnachteil nicht weiter verschärft. Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.1 im formalen Sinne als vollständig erfüllt, weist aber darauf hin, dass Mängel fortbestehen, die zu beseitigen aber nicht in der Macht der BFH steht.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.1 als vollständig erfüllt.

Standard 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.

Der Standard zielt darauf ab, dass das gesamte Personal – das wissenschaftliche, das administrative und das technische Personal angemessen qualifiziert sind. Der Bezugsrahmen wird durch den Hochschultyp und ggf. den spezifischen Merkmalen der Hochschule definiert: Lehre, Forschung und Dienstleistungen an universitären Hochschulen, an Fachhochschulen und an Pädagogischen Hochschulen setzen je andere Qualifikationen voraus. Diese Qualifikationen sind nicht gesetzlich geregelt; der Hochschulrat hat indes eine Empfehlung ausgesprochen, die bei der Erfüllung dieses Standards hilfreich sein kann.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Personalpolitik

Die Menschen sind die wichtigste Ressource der BFH. Die Personalpolitik (4.2.01) soll darum die Qualität des Arbeitslebens und der Zusammenarbeit sowie die Leistungsfähigkeit und die Entwicklungsbefähigung der Hochschule mit Zielen und Massnahmen gewährleisten. Sie entspricht grundsätzlich den Grundlagen des Personalrechts, den Leitsätzen der BFH sowie der

Strategie BFH 2023–2026 und soll demnächst sanft überarbeitet werden. Bezugspunkte der Personalpolitik finden sich beispielsweise in den Leitsätzen «vielfältig und verbindend» (Leitsatz 2), «verantwortungsvoll und unternehmerisch» (Leitsatz 4), «offen und ermöglichend» (Leitsatz 6). Das BFH-Ziel «Wir sind ein guter Ort zum Studieren und Arbeiten» spiegelt die Wertehaltung der BFH wider und mündet in Massnahmen zur Strategieumsetzung. Als entwicklungsorientierte Hochschule sieht die BFH sich in der Verantwortung, langfristig die Weiterentwicklung des Personals zu fördern und es entsprechend fortzubilden. Ferner arbeitet die BFH aktiv bei Entwicklungen und Empfehlungen von swissuniversities mit und integriert auch Europäische Positionspapiere (EUA) in ihre Entwicklungen. Grundsätzlich ist mit der Rekrutierung und den zur Verfügung gestellten Rahmenbedingungen sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden der BFH in der Lage sind, den Leistungsauftrag in hoher Qualität zu erfüllen, die Hochschule als Expert:innensystem weiterzuentwickeln und zu einer offenen und wertschätzenden Kultur beizutragen.

Employer Branding und Personalrekrutierung

Mit den Zielen einer verstärkten Präsenz auf dem Arbeitsmarkt und einer verbesserten Wahrnehmung als attraktive Arbeitgeberin hat die BFH in den letzten Jahren verschiedene Massnahmen im Bereich Employer Branding umgesetzt. So wurden über 70 BFH-Mitarbeiter:innen zu den Vorzügen der BFH befragt. Auf der Webseite «Attraktive Arbeitgeberin BFH» werden die genannten Vorzüge textlich zusammengefasst und mit Filmen sichtbar gemacht.

Jede neue oder wiederzubesetzende Stelle muss durch die entscheidungskompetente Person vorgängig bewilligt werden. Vorgesetzte definieren oder überarbeiten das Aufgaben- und Anforderungsprofil und HR-Berater:innen halten dieses in einer Stellenbeschreibung fest. Bewerbungen werden durch Vorgesetzte und gegebenenfalls durch Mitglieder der Anstellungsvorbereitungskommissionen AVK beurteilt.

Bei der Rekrutierung der/des Rektor:in, der Vizerektor:innen, der/des Verwaltungsdirektor:in, der Departementsleiter:innen, der Fachbereichsleiter:innen, der Abteilungsleiter:innen und Institutsleiter:innen, der Studiengangleiter:innen sowie von Dozent:innen werden AVK gemäss Personalreglement gebildet. Die AVK umfassen je nach Stufe Vertretungen aus dem FHR und der FHL, Dozent:innen, Student:innen, Mittelbauangehörige, Fachpersonal. Die konkrete Zusammensetzung der jeweiligen AVK ist je Funktion im Personalreglement (4.2.03) definiert. Im Rahmen des Auswahlverfahrens prüft die AVK die Erfüllung der erforderlichen Qualifikationen für die zu besetzende Stelle. Die AVK unterbreitet der Anstellungsbehörde gemäss Art. 13 FaV und den einschlägigen Bestimmungen im FaSt einen Anstellungsvorschlag.

Administratives/technisches Personal sowie Wissenschaftliche Mitarbeiter:innen und wissenschaftliche Assistent:innen werden ohne AVK durch die direkten Vorgesetzten mit Unterstützung der Abteilung Human Resources rekrutiert.

Bei Schlüsselstellen werden als ergänzende Entscheidungsgrundlage zudem externe Assessment-Center oder das Bochumer Inventar der berufsbezogenen Persönlichkeit BIP genutzt.

Alle Funktionen an der BFH sind in Richtpositionsbeschreibungen RPU des Kantons Bern definiert. Der Kanton umschreibt sowohl die Funktionen des administrativen/technischen Personals wie auch die hochschulspezifischen Funktionen. Mitarbeitende der BFH verfügen über eine Stellenbeschreibung und/bzw. eine individuelle Leistungsvereinbarung ILV, in welcher auf die RPU referenziert wird und die Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung und notwendigen Qualifikationen festgelegt sind.

Im Auftrag der FHL erarbeitet zurzeit eine Arbeitsgruppe, bestehend aus der Co-Leiterin HR, der Vizerektorin Forschung, zwei Departementsleitenden und einer Fachspezialistin HR, ein differenzierteres Funktionsmodell, welches für die akademischen Funktionen die Aufgaben und

Qualifikationsanforderungen und Entwicklungspfade beschreibt. Weiter wurde die Arbeitsgruppe mit der Erarbeitung von Rahmenbedingungen für ein Tenure-Track- Programm beauftragt mit dem Ziel der Entwicklung eines Instruments, welches dem wissenschaftlichen Nachwuchs eine Anschlusslösung für eine Dozierendenfunktion im Mischprofil mit Professorenbezeichnung ermöglicht. Die Verabschiedung ist auf 2024 und die Einführung per Studienjahr 2024/2025 geplant.

Personalbeurteilung und Gehaltseinstufung

Im Rahmen der jährlichen Feedback- und Entwicklungsgespräche FEG werden Leistung und Verhalten aller BFH-Mitarbeiter:innen beurteilt. Letztere geben aus ihrer Sicht Rückmeldungen zum eigenen Verhalten und ihren Leistungen, zu ihrem Arbeitsumfeld, zu den Vorgesetzten sowie zur Zielerreichung. Die Vorgesetzten ihrerseits beurteilen Leistung und Verhalten sowie den Zielerreichungsgrad und vereinbaren mit den Mitarbeiter:innen die Ziele und Aufgaben für das kommende Jahr. Zudem werden im FEG die individuellen Entwicklungsperspektiven und -massnahmen besprochen und festgehalten.

Bewertung der Gutachtergruppe

Wie im SEB aufgezeigt, entspricht die Personalpolitik grundsätzlich den Grundlagen des Personalrechts, den Leitsätzen der BFH sowie der Strategie BFH 2023–2026. Die Gutachter:innen haben zur Kenntnis genommen, dass die Personalpolitik demnächst noch überarbeitet wird. Die Gutachter:innen haben auch erfahren, dass derzeit ein neues, differenziertes Funktionsmodell für die Personalpolitik erarbeitet wird. Dazu kann derzeit noch keine Bewertung vorgenommen werden.

Für die Besetzung von Stellen gibt es einen klar definierten Prozess: Zuerst wird das Profil einer Stelle mit einer Stellenbeschreibung bedarfsgerecht erarbeitet, dann wird sie beantragt und genehmigt und erst anschliessend zielgruppengerecht ausgeschrieben. Danach erfolgt die Rekrutierung und Besetzung der Stelle.

Anlässlich der Vor-Ort-Visite haben sich die Gutachter:innen insbesondere mit den FH-typenspezifischen Mischprofilen befasst: Grundsätzlich erwartet die BFH von ihren Dozierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden Praxiserfahrung und möglichst Tätigkeiten in beiden Leistungsbereichen Lehre und Forschung. Didaktische Qualifikationen werden ebenfalls vorausgesetzt. Bei Bedarf wird im Rahmen der Anstellung ein Plan für noch zu erwerbende Kompetenzen vereinbart, wie z. B. ein hochschuldidaktisches Zertifikat (innerhalb von zwei Jahren nach Anstellung). Allenfalls wird vorerst ein reduziertes Beschäftigungspensum vereinbart, damit allfällige fehlende Qualifikationen noch erworben und/oder abgeschlossen werden können (Masterstudium, Praxiserfahrung, andere Zusatzqualifikationen oder Fachtitel).

Entsprechend dem FH-Profil hat der Praxisbezug für die Dozierenden einen hohen Stellenwert. Die entsprechenden Rahmenbedingungen für Teilzeitarbeit sind gegeben. Viele Dozierende sind neben ihrer Anstellung an der BFH in der Praxis tätig. Bei Vollzeitpensen ist die Aufrechterhaltung des Praxisbezugs eine Herausforderung (aber kein BFH-Spezifikum). Die Ausübung von Nebenbeschäftigungen, die der Vernetzung, dem Wissenstransfer und der Reputation der BFH und der Mitarbeiter:innen dienen, wird daher von der BFH ausdrücklich unterstützt. Zudem engagiert sich die BFH in Zusammenarbeit mit dem SNF für die Entwicklung hochschultypenspezifischer und praxisorientierter Förderinstrumente.

Die Personalbeurteilung erfolgt insbesondere im Rahmen der Feedback- und Entwicklungsgespräche, in denen auch allfällige Massnahmen besprochen und beschlossen werden. Auch die

erst vor Kurzem eingeführten Strategiegelgespräche erachten die Gutachter:innen als sehr gute Instrumente für die Evaluation von Führungspersonal. Die Feedback- und Evaluationsgespräche sowie die Strategiegelgespräche sind an die Strategie gekoppelt, was die Gutachter:innen positiv würdigen.

Insgesamt konnten sich die Gutachter:innen davon überzeugen, dass die BFH sowohl in Lehre und Forschung als auch in Verwaltung und Administration über sehr gut qualifiziertes Personal verfügt und ihre Personalpolitik sorgfältig weiterentwickelt.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.2 als vollständig erfüllt.

Standard 4.3:

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

Der Standard zielt darauf ab, dass eine akkreditierte Hochschule dem gesamten Personal eine Laufbahntwicklung ermöglicht und insbesondere den wissenschaftlichen Nachwuchs fördert.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Personalentwicklungskonzept BFH

Der Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter:innen misst die BFH einen hohen Stellenwert bei. Mit dem BFH-weiten Personalentwicklungskonzept wird dazu ein gemeinsames Verständnis und Commitment über die Organisationseinheiten hinweg gefördert. Departementale Laufbahnmodelle für den wissenschaftlichen Nachwuchs sowie interne und externe Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter:innen aller Anstellungskategorien unterstützen die kontinuierliche Entwicklung der BFH-Mitarbeitenden. Das Personalentwicklungskonzept BFH beschreibt unterschiedlichste Instrumente zur Mitarbeitendenförderung, seien dies z. B. die Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeitende, die jährlichen FEG, die Förderung und die Regelungen der internen und externen Weiterbildungen, die Forschungs- und Bildungsurlaube und die BFH-interne Führungsausbildung.

Departementale Mittelbau- und Laufbahnkonzepte

Die departementalen Mittelbau- und Laufbahnkonzepte zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ergänzen das Personalentwicklungskonzept der BFH um individualisierte und den Bedürfnissen der Fach-Communities gerecht werdende Ansätze. Nach Massgabe der individuellen Entwicklungsziele werden unterschiedliche Angebote formuliert, die vorzugsweise einen formellen Qualifikationsnachweis mit sich bringen. Dies kann das Verfassen einer Dissertation sein oder der Besuch von Weiterbildungsangeboten (z. B. in Hochschuldidaktik oder in Forschungsmethodik). Auch Mobilitätsphasen können einen integralen Bestandteil von Förderprozessen darstellen. Die departementalen Personalentwicklungs- und Laufbahnmodelle haben unterschiedliche Ausprägungen. Grund dafür sind die unterschiedlichen Anforderungen an die Mitarbeiter:innen in ihren jeweiligen Bereichen, verbunden mit den aus der Vielfalt des Angebots resultierenden unterschiedlichen Kulturen und die je nach Fachgebiet unterschiedlichen Voraussetzungen auf dem Arbeitsmarkt.

Weiterbildungen, Forschungs- und Bildungsurlaube und Führungsausbildung

Die BFH bewegt sich in einem dynamischen Umfeld und muss den sich stetig verändernden Anforderungen gerecht werden. Deshalb kommt der kontinuierlichen Weiterbildung ihrer Mitarbeiter:innen ein besonderer Stellenwert zu. Die BFH motiviert sie, sich weiterzubilden. Die Weiterbildung hat zum Ziel, Kompetenzen, Motivation und Effizienz der Mitarbeiter:innen zu fördern. Erreicht werden soll dies durch fachspezifische, interne oder externe Aus- oder Weiterbildung, durch Weiterbildung on the Job mit Erweiterung des Aufgabenbereichs oder durch Mitarbeit in Arbeits- und Projektgruppen. Neben der fachlichen Weiterbildung sollen auch Persönlichkeits-, Sozial- und Führungskompetenzen gefördert werden. Dazu unterstützt die BFH Weiterbildungen nach Massgabe des betrieblichen Interesses. Die Weiterbildungsrichtlinien (geben Auskunft zur Übernahme von Kosten und Anrechnung an die Arbeitszeit. Nehmen Mitarbeiter:innen an BFH-Weiterbildungsangeboten (Kurse, CAS, MAS) teil, übernimmt die BFH zusätzlich 50 % der verbleibenden Kurskosten. Die Weiterbildungsmöglichkeiten sind umfangreich und umfassen nebst dem breiten BFH-eigenen Weiterbildungsangebot die Kurse des Personalamts des Kantons Bern, departementsinterne Weiterbildungen, Weiterbildungsangebote der Beratungsstelle der Berner Hochschulen, Kursangebote Dritter, Konferenzen im In- und Ausland oder Networking-Veranstaltungen.

Für Dozent:innen mit einem Pensum von mindestens 50 %, einer unbefristeten Anstellung und wenigstens sechs vollendeten Dienstjahren besteht zudem die Möglichkeit, einen Forschungs- bzw. Bildungsurlaub (Sabbatical) zu beantragen. Die Rahmenbedingungen sind im Personalreglement geregelt.

Die Leitsätze BFH fassen in Worte, welche Werte die BFH ausmachen und mit welcher Haltung Führungspersonen ihre Aufgaben wahrnehmen sollen. Sie sind als übergeordnetes Wertegerüst zu verstehen und dienen als Leitlinien für das Führungsverständnis. Darauf aufbauend hat die BFH eine Führungsausbildung (Leadership@bfh) konzipiert.

Mobilität

Entsprechend ihrem Leitsatz «verwurzelt und vernetzt» engagiert sich die BFH am internationalen Fachdiskurs. In diesem Sinn wird Mobilität unterstützt und aktiv gefördert. Im Swiss European Mobility Programme SEMP haben Dozierende unabhängig von ihrem Anstellungsgrad die Möglichkeit, einen Lehrauftrag an einer ERASMUS- Hochschule zu beantragen. Hochschulmitarbeiter:innen aller Kategorien können ebenfalls einen Aufenthalt zu Fortbildungszwecken im europäischen Ausland absolvieren. Der Aufenthalt kann zwischen zwei Tagen und zwei Monaten dauern.

Flexible Arbeitszeitmodelle

Bei der Laufbahnplanung spielt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oft eine wesentliche Rolle. Teilzeitarbeit wird aber nicht nur zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf genutzt; sie ermöglicht auch weitere Tätigkeiten in der Praxis (Praxisorientierung) oder eine umfangreichere Weiterbildung. Damit eine individuelle, massgeschneiderte Laufbahnplanung überhaupt möglich ist, bietet die BFH flexible Arbeitszeitmodelle (Teilzeitarbeit, Jahresarbeitszeit/Arbeitsmodell der individuellen Leistungsvereinbarung ILV sowie die Möglichkeit des mobilen Arbeitens) an. Die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit wird durch die Mitarbeiter:innen rege genutzt.

Das administrative/technische Personal, alle Assistent:innen und ein kleiner Teil der Wissenschaftlichen Mitarbeitenden arbeiten nach dem Modell der Jahresarbeitszeit gemäss der kantonalen Gesetzgebung.

Dozent:innen und ein grosser Teil der Wissenschaftlichen Mitarbeitenden unterliegen dem Arbeitszeitmodell der individuellen Leistungsvereinbarung ILV, welches den Bedürfnissen von Lehre und Forschung Rechnung trägt. Das Arbeitszeitmodell erfordert eine jährliche,

individuelle Leistungsvereinbarung und sieht für die Erfüllung der vereinbarten Aufgaben Stundenpauschalen vor. In diesem Modell erfolgt in der Regel kein Abgleich zwischen geplanter und effektiv geleisteter Arbeitszeit (Prinzip Soll=Ist).

Als familienfreundliche Hochschule und fortschrittliche Arbeitgeberin hat die BFH auf die wandelnden Bedürfnisse an die Arbeitswelt reagiert und bietet ihren Mitarbeiter:innen die Möglichkeit, bis zu 50 % des Beschäftigungsgrads mobil zu arbeiten. Die Arbeit kann damit an verschiedenen BFH-Standorten, im Homeoffice oder an einem anderen Arbeitsort erbracht werden.

Mitarbeitendenbefragung

Alle zwei bis drei Jahre führt die BFH eine systematische Mitarbeitendenbefragung durch. Das gewählte Instrument erlaubt einen Benchmark mit anderen Arbeitgeber:innen und anderen Hochschulen. Die letzte Befragung wurde 2021 durchgeführt. Die Mitarbeiter:innen haben sich dabei zu folgenden Themenbereichen geäußert: Commitment, Zufriedenheit, Arbeitgeberattraktivität, Arbeitsinhalt, Arbeit und Freizeit, Strukturen und Abläufe, Arbeitsplatz und Infrastruktur, Zusammenarbeit, Umgang mit Veränderungen, Digitalisierung, Ziele / Strategie, Einbindung Mitarbeiter:innen, Diversity, Nachhaltigkeit, vorgesetzte Person, Mitarbeitendenförderung, Gesundheit, Wissensaustausch und Team. Die Rücklaufquote betrug 55 %. Die Ergebnisse zeigen, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen hoch ist (74 %).

Bewertung der Gutachtergruppe

Mit ihrem wertebasierten Leitbild sieht sich die BFH in der Verantwortung, die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter:innen zu fördern. Die Gutachter:innen können die Aussage der BFH bestätigen, dass die Hochschule der Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter:innen einen hohen Stellenwert beimisst.

Für das akademische Personal und insbesondere für den wissenschaftlichen Nachwuchs gibt es, wie in den Gesprächen deutlich wurde, verschiedene Entwicklungspfade. Die BFH ist nachweislich bestrebt, den eigenen Nachwuchs zu fördern. In den mit externen universitären Partnern errichteten Doktoratsprogrammen gibt es einen «Science Track» und einen «Practice Track».

Zudem wird auf die Entwicklung von Führungskräften Wert gelegt. Für das gesamte Personal der BFH gibt es diverse Weiterbildungsmöglichkeiten, Kurse und Coachings sowie Angebote im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Neben dem «klassischen» Weiterbildungsangebot bildet nach Ansicht der Gutachter:innen die verstärkt aufgenommene interdepartementale Zusammenarbeit ein grosses Potenzial für die Weiterentwicklung des Personals. Sie konnten aus den Gesprächen heraushören, dass die Vernetzung motivierend wirkt, gerade auch im Hinblick auf einen persönlichen/individuellen Wissens- und Kompetenzzuwachs. Sie regen an, die bisher relativ «traditionelle» Weiterbildungspolitik an das Entwicklungsverständnis, das auch der BFH-Strategie zugrunde liegt, anzupassen.

Die Mitarbeitendenbefragung zeigt insgesamt eine hohe Zufriedenheit, das Commitment der BFH-Angehörigen zur eigenen Hochschule war für die Gutachter:innen anlässlich der Vor-Ort-Visite durchwegs spürbar.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.3 als vollständig erfüllt.

Empfehlung 6:

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Weiterbildungsrichtlinie an das Personalentwicklungsverständnis der BFH-Strategie anzugleichen.

Prüfbereich V: Interne und externe Kommunikation

Standard 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.

Der Standard zielt darauf ab, dass die Hochschule ihre Qualitätssicherungsstrategie intern und extern bekannt macht – dies in Zusammenhang mit Standard 1.1. Der Standard verlangt weiter, dass deren Umsetzung und deren Ergebnisse kommuniziert werden, d.h. dass die Qualitätskreisläufe geschlossen werden.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Grundlagen/Organisation

Prägend für die Kommunikationsarbeit der BFH ist die 2022 verabschiedete Kommunikationsstrategie, welche im Einklang mit der neuen Gesamtstrategie formuliert wurde und deren Umsetzung dient. Sie definiert die inhaltlichen Schwerpunktsetzungen und Entwicklungsschwerpunkte der BFH-Kommunikation, die nun sukzessive umgesetzt werden. Hervorzuheben ist insbesondere der Paradigmenwechsel hin zu einer themen- und wirkungsorientierten Kommunikation entlang der strategischen Themenfelder. (...) Durch grössere Entwicklungsprojekte wie insbesondere den Newsroom entsteht Aktualisierungs- und Anpassungsbedarf bei anderen Konzepten im Bereich der Kommunikation. Davon sind einerseits die departementalen Kommunikationsstrategien betroffen, andererseits auch kanalbezogene Konzepte (z. B. im Bereich Social Media) oder bestimmte Bereiche wie die Forschungskommunikation. Der Aktualisierungs- und Anpassungsbedarf wird laufend erhoben und angegangen. Als erstes Ergebnis liegt eine überarbeitete Social-Media-Strategie vor.

Entsprechend ihrer Strategie, Struktur und Kultur kommuniziert die BFH mit ihren internen und externen Zielgruppen auf zentraler und dezentraler Ebene. Dazu verfügen Rektorat und Departemente über je eigene Kommunikationsabteilungen. Sie adressieren die diversen Zielgruppen in Öffentlichkeitsarbeit und Marketingkommunikation entsprechend ihren Bedürfnissen mit spezifischen Kommunikationszielen und geeigneten Kommunikationsmitteln.

Im Sinn einer effektiven und effizienten Zusammenarbeit koordinieren sich die Kommunikationsabteilungen im Rahmen einer Netzwerkorganisation auf unterschiedlichen Ebenen: Strategisches Organ ist das Leitungsgremium Netzwerkorganisation NetKom, in dem die Leiter:innen der Kommunikationsabteilungen Einsitz haben. Für den Austausch und die Koordination bezüglich einzelner Kommunikationskanäle bzw. Funktionen sind sogenannte Themengruppen eingerichtet, u. a. für Social Media, Marketingkommunikation oder das Web-portal.

Neben dem Rektorat arbeiten auch die Departemente Soziale Arbeit und Wirtschaft in der Kommunikation bereits nach dem Newsroom-Prinzip. Sobald die Strukturen, Gefässe und Prozesse des Newsrooms in der Rektorskommunikation konsolidiert sind, werden sie schrittweise auch auf die anderen Departemente ausgeweitet werden.

Als mehrsprachige Hochschule in einem zweisprachigen Kanton kommuniziert die BFH auf Ebene der Gesamtorganisation mit Mitarbeitenden, Studierenden und dem politischen Umfeld zweisprachig auf Deutsch und Französisch und bei ausgewählten Themen auch auf Englisch..

Digitale Plattformen

Um die diversen internen und externen Zielgruppen zu erreichen, bedient sich die BFH zielgerichtet verschiedener Kanäle. Dazu zählt eine ganze Reihe BFH-eigener Kanäle, sogenannte Owned Channels. Webseite, Intranet wie auch die CampusApp adressieren die unterschiedlichen Zielgruppen und verfügen über in der Betriebsorganisation geregelte Prozesse und Strukturen.

Die Webseite richtet sich zuvorderst an Studieninteressierte in Aus- und Weiterbildung sowie an potenzielle Partner:innen für Forschung und Dienstleistungen und wird für deren Bedürfnisse laufend optimiert. Um die Qualität der detaillierten Studienganginformationen aus den verschiedenen Departementen auf einem einheitlich hohen Stand zu halten, stehen den Webredaktor:innen Leitfäden wie der Content Guide zur Verfügung, welcher auf Usability-Tests unter Einbezug von Studieninteressierten beruht. Verschiedene QM-relevante Dokumente und Informationen sind auch auf der BFH-Webseite veröffentlicht.

Das 2022 relaunched Intranet (myBFH.ch) richtet sich an die Mitarbeitenden und wurde erstmals als departementsübergreifende Kommunikationsplattform konzipiert, wodurch auch die Kommunikation von relevanten Themen aus dem QM an diese Zielgruppe weiter konsolidiert und gestärkt wird. Neben dem Intranet stehen für die interne Kommunikation je nach Organisationseinheit auch zusätzliche Gefässe wie Departementskonferenzen bzw. deren Pendant bei Rektorat und Services sowie Rundmails zur Verfügung.

Da sich das Intranet nach dem Relaunch ausschliesslich an Mitarbeitende richtet, wurde im gleichen Zug für die Studierenden die speziell auf sie zugeschnittene Plattform CampusApp eingeführt, welche auch die für sie relevanten QM-Informationen enthält und laufend ausgebaut wird.

Geschäftsbericht und Corporate Publishing

Der jährlich erscheinende digitale Geschäftsbericht dient der Information über Ergebnisse der Qualitätssicherungsverfahren und der Berichterstattung an Politik und Trägerschaft. Der Kommunikation an externe Zielgruppen dienen weitere digitale und Printpublikationen, insbesondere die Magazine der BFH-Departemente. Mit dem Newsletter inside BFH steht ein weiterer, vier Mal jährlich bespielter Kanal für die proaktive Kommunikation von strategischen und auch QM-relevanten Informationen an die Mitarbeitenden zur Verfügung. Als Pendant dazu werden mit dem BFH-Fokus ebenfalls vier Mal pro Jahr rund 500 Schlüsselpartner:innen aus Politik, Wirtschaft, Kultur und Bildungsbereich erreicht. Zum Semesterstart erhalten alle Studierenden jeweils einen Newsletter mit den wichtigsten Neuigkeiten. Auch auf departementaler Ebene gibt es verschiedene Newsletter. Über die Aufgabenerfüllung geben die Leistungsberichterstattung und das Strategiereporting gegenüber dem Träger Auskunft.

Weitere Kommunikationskanäle

Aktuell besonders relevante Fachinhalte, Forschungsergebnisse und Veranstaltungen bilden den Schwerpunkt von Medienarbeit und Social Media. Diese Kanäle gelten als sogenannte Earned oder auch Curated Media, da sie von unabhängigen Redaktionen bzw. von Medienkonsument:innen ohne direkten Auftrag der BFH erstellt und verbreitet werden.

Um verstärkt auch junge Zielgruppen zu erreichen, haben in der Kommunikation des Rektorats und der Departemente die Social Media in den vergangenen Jahren stetig an Bedeutung gewonnen, wobei die unterschiedlichen Kanäle verschiedene Zwecke und damit auch inhaltliche Schwerpunktsetzungen und Zielgruppen haben.

Informationen zum EFQM sind inklusive der Angabe der Kontaktpersonen ebenfalls für Mitarbeitende im Intranet zugänglich. Zu den EFQM-self assessments werden Berichte zuhanden der Organisationseinheiten verfasst. Die Assessment-Ergebnisse werden im Rahmen von Konferenzen (des jeweiligen Departements oder Fachbereichs) vorgestellt und im Intranet aufgeschaltet.

Im Leistungsbereich Forschung ist die Ist-Analyse der BFH-Forschungskommission ein wichtiges Monitoringsystem. Sie steht der FHL, der Forschungskommission, den Departementsleitungen und den Forschungseinheiten zur Verfügung. Ausgewählte Kennzahlen werden für eine breitere Öffentlichkeit im Geschäftsbericht der BFH und auf der Webseite publiziert. Zudem gibt es ein Monitoringsystem zur Erfassung von Open-Science-Publikationen. Dieses wird jeweils von der BFH-Hochschulbibliothek erstellt und im Intranet veröffentlicht.

Auch mit weiteren Massnahmen schafft die BFH externen Stakeholdern und den BFH-Angehörigen gegenüber Transparenz bezüglich der Aktivitäten und Ergebnisse im Kernbereich des QM. So stellt sie beispielsweise Dozierenden und deren Vorgesetzten die Ergebnisse der Evaluation der eigenen Lehrveranstaltungen zur Verfügung. Diese Ergebnisse fliessen in die Weiterentwicklung der Lehrveranstaltungen ein und werden auch bei den FEG thematisiert. Die Dozierenden diskutieren darüber hinaus die Evaluationsergebnisse mit den Studierenden in ihren Lehrveranstaltungen.

Kommunikation von Prozessen

Bezüglich der Prozesse stellt das Prozessmanagementtool Signavio eine wichtige Informationsquelle für Mitarbeitende dar, welche vom Intranet aus prominent als Schnellzugriff unter Favoriten verlinkt ist. Dokumentiert sind sämtliche relevanten Management-, Kern- und Supportprozesse sowie Verantwortlichkeiten auf Ebene Gesamt-BFH sowie der Departemente. Die Prozesse für den Studien- und Forschungsbetrieb sind für die jeweiligen Departemente ebenfalls dokumentiert. Es besteht für die Mitarbeitenden auch die Möglichkeit, Prozesse anderer Departemente einzusehen und Prozesse zu kommentieren, um innerhalb der Institution von Best Practices zu profitieren bzw. Prozesse verbessern zu können. Einzelne Departemente verfügen über Prüfstellen, welche Dienstleistungsaufträge von extern bearbeiten. Dafür verwenden sie spezifische QM-Tools.

Die Bestimmungen zu QM-Prozessen sind im Rahmenkonzept Qualitätsmanagement BFH und in Leitfäden dokumentiert. Das Rahmenkonzept ist auf der BFH-Webseite, die Leitfäden sind zusätzlich noch im Intranet und der CampusApp abgelegt.

Leitungsinformationen für Mitarbeitende und Studierende Neuigkeiten aus den Leitungsgremien FHR und FHL werden den Mitarbeitenden regelmässig, zielgerichtet und adressatengemäss in Form einer Intranet-News nach jeder Sitzung durch die Kommunikation BFH mitgeteilt. Ebenso berichten die Departemente intern über ihre Leitungssitzungen. Die Studierenden werden per einzelnen News in der CampusApp oder auch Moodle über sie speziell betreffende Entscheide informiert, zur Information externer Zielgruppen stehen Webnews oder Medienmitteilungen zur Verfügung.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen würdigen die Kommunikationsarbeit der BFH als insgesamt sehr professionell (zentrale und dezentrale Kommunikationsabteilungen, Newsroom, Netzwerkorganisation mit Themengruppen etc.). Es bestehen zahlreiche Kommunikationskanäle zur Verbreitung von stakeholdergerechten Informationen (vgl. SEB). Für die neue BFH-Strategie wurde eine umfassende Kommunikationsoffensive gestartet, die Wirkung zeigt (siehe Fokusthema). Die Strategie durchdringt die BFH bzw. «sickert bis in alle Poren» – insofern bestätigen die Gutachter:innen die Aussagen, dass «niemand an der BFH an der neuen Strategie vorbeigekommen ist».

Der vorliegende Standard befasst sich insbesondere mit der Kommunikation im Rahmen des QM. Mit der Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie – wonach dieser Standard explizit fragt – haben sich die Gutachter:innen vertieft beschäftigt. Sie stützten sich dabei neben den Beschreibungen im Selbstbeurteilungsbericht auf die Darstellung auf der Website (<https://www.bfh.ch/de/ueber-die-bfh/profil-werte/qualitaetsentwicklung/>). Dort veröffentlicht die BFH ihr QM-Rahmenkonzept. Das Rahmenkonzept beschreibt das Qualitätsverständnis, erläutert das EFQM-Modell, die Qualitätssicherung in Lehre, Forschung und Dienstleistung und gibt weitere Informationen z. B. zur Partizipation. Das Rahmenkonzept beschreibt jedoch nicht die an der Vor-Ort-Visite mündlich erläuterte Qualitätssicherungsstrategie (QM als Steuerungsinstrument auf der strategischen, strukturellen und kulturellen Ebene). Auch die nachgereichten Unterlagen konnten dies nicht vollständig klären. Das dort dargestellte Schema geht in die richtige Richtung, ist aber insgesamt «überkomplex» und damit schwer vermittelbar.

Die Gespräche haben gezeigt, dass EFQM als übergeordneter Rahmen für das QM sowie die für die einzelnen Beteiligten wichtigen Prozesse und Instrumente den Angehörigen der BFH bekannt sind und die Bedeutung der Qualitätskreisläufe verinnerlicht ist. Die für neue Mitarbeitende obligatorische Einführung in das QM zeigt, dass die BFH dieser Thematik eine hohe Bedeutung zuweist. Ebenso wurde im Gespräch mit der BFH-Leitung deutlich, dass es sehr wohl eine klare Vorstellung von einer Qualitätssicherungsstrategie gibt, die direkt mit der Gesamtstrategie verknüpft ist (QM als Steuerungsinstrument auf den drei Ebenen Struktur, Kultur und Strategie). Diese präzise Vorstellung einer eigentlichen Qualitätssicherungsstrategie ist jedoch (noch) nicht schriftlich fixiert. Diese «historische Asynchronität» sollte behoben und die Qualitätssicherungsstrategie transparent und präzise nach innen und aussen kommuniziert werden. Die Gutachter:innen regen in diesem Zusammenhang noch einmal an, das insgesamt sehr komplexe QM-System zu überdenken, zu entschlacken und die verschiedenen Dokumente besser aufeinander abzustimmen. Eine Reduktion der verschiedenen Elemente wäre nach Ansicht der Gutachter:innen sinnvoll und eine Zuordnung der verschiedenen Instrumente zu den Elementen der EFQM-Radarlogik könnte die Kommunikation ebenfalls unterstützen (vgl. Standard 1.1). Dass das Kennzahlen-Cockpit (vgl. Standard 2.2) für alle Hochschulangehörigen transparent zugänglich ist, erachten die Gutachter:innen als positiv. Sie unterstützen die BFH darin, ihre Kennzahlen wie geplant weiterzuentwickeln, ohne das System zu überfrachten.

Währenddem die Kommunikation der Hochschulstrategie in die Breite getragen wurde, gibt es in anderen Bereichen Optimierungspotenzial. Verschiedene Informationen kommen bei den Hochschulangehörigen (noch) nicht an: So ist beispielsweise die Mitwirkung der BFH im European-Universities-Projekt PIONEER kaum bekannt (dies der Eindruck aus den Gesprächen) und auch die Kommunikation an die Studierenden kann noch verbessert werden. Die Gutachter:innen regen an, Good-Practice-Beispiele aus den Departementen, wie Studierende kommunikativ gut erreicht werden können, untereinander auszutauschen. Sie betonen auch noch

einmal (vgl. Standard 3.2), dass die Ergebnisse der Evaluationen flächendeckend an die Studierenden zurückgespiegelt werden sollten, wie es im QM vorgesehen ist.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.1 als teilweise erfüllt.

Auflage 2:

Die BFH muss ihre Qualitätssicherungsstrategie präzise und stringent in Anlehnung an die BFH Gesamtstrategie kommunizieren.

Standard 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.

Der Standard zielt darauf ab, dass die Hochschule den externen Stakeholdern transparent Einblick in ihre Tätigkeiten und in ihr Lehrangebot ermöglicht. Letzterer Aspekt steht auch in einem Zusammenhang mit Standard 3.4.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Die Informationstätigkeit an der BFH folgt den Grundsätzen der neuen Kommunikationsstrategie (und den zurzeit in Überarbeitung stehenden kanalbezogenen Konzepten/Strategien).

Für die BFH-eigenen digitalen Plattformen Internet, Intranet und CampusApp verfügt die BFH über je eigene Betriebskonzepte mit definierten Zuständigkeiten und Prozessen. Speziell für das Internet wurden ausführliche Standards bezüglich einer benutzer:innenfreundlichen Gestaltung der Seiten und eine verständliche und nachvollziehbare Kommunikation erarbeitet. Das Konzept Krisenkommunikation regelt Zuständigkeiten und Vorgehen bei Krisen.

Um eine qualitativ hochstehende (verständlich, objektiv, nachvollziehbar), zielgruppenadäquate und wirksame Kommunikation zu gewährleisten, setzt die BFH an verschiedenen Punkten des Kommunikationsprozesses Befragungen und andere empirische Verfahren ein.

So werden etwa beim Design von neuen Plattformen wie Webseite oder Intranet Nutzer:innen mit Usability-Tests einbezogen. Statistiken wie Nutzungszahlen von Social Media und Webseite, Öffnungsraten von Newslettern, Lesendenbefragung von Magazinen dienen der laufenden Verbesserung der Kanäle und Inhalte. Zur Wirkungskontrolle der Kommunikation dient insbesondere das Medienmonitoring via Argus-Resonanzanalyse.

Information für die breite Öffentlichkeit

In ihrem jährlichen digitalen Geschäftsbericht informiert die BFH die interessierte Öffentlichkeit regelmässig über ihre Tätigkeit.

Die Jahresrechnung enthält die Bilanz, die Erfolgs- und die Geldflussrechnung, den Eigenkapitalnachweis, Erläuterungen zur Rechnungslegung und den Revisionsbericht. Zusätzlich zur ausführlichen Jahresrechnung werden im Geschäftsbericht die Drittmittelträge der Forschung, die Bruttokosten der Leistungsbereiche und die Erträge aus unterschiedlichen Finanzierungsquellen der BFH ausgewiesen.

Für die breite Öffentlichkeit ist die Webseite der BFH eine weitere wichtige Informationsquelle. Die BFH ist bemüht, als offene Hochschule diverse und interessengeleitete Zugänge zu ihren reichhaltigen Informationen wie News, Stories, Medienmitteilungen, Personensuche und die Datenbank der Forschungsprojekte zu geben. Weiter umfasst sie Informationen zur Struktur der BFH, zu Gremien und Kommissionen sowie zu den rechtlichen Grundlagen. Im Bereich Zahlen und Fakten sind nebst den Zahlen aus dem Geschäftsbericht die Zahlen zu Studierenden pro Departement und zu Mitarbeitenden nach Personalkategorie gesondert aufgeführt. Über die Entwicklung der Studierendenzahlen wird per Medienmitteilung informiert.

Informationen für Studieninteressierte

Die BFH-Webseite enthält detaillierte Informationen zu den Lehrangeboten der BFH, die primär an Studieninteressierte gerichtet sind (einschliesslich Zulassungsbedingungen, Fristen, Kosten, Dauer, Beurteilungsbedingungen, Prüfungsreglemente und zu vergebende ECTS) sowie zum Angebot der Beratungsstelle der Berner Hochschulen. Viele Departemente stellen zudem Studiengangsbroschüren als PDF-Download auf der Webseite zur Verfügung und/oder verfügen über eigene Informationsvideos.

Zur Gewinnung von Studieninteressierten führen alle Departemente regelmässig Informationsveranstaltungen durch, sei dies vor Ort oder auch online. Die BFH nimmt auch an externen Studienmessen, z. B. Maturanden- und Mastermesse teil, bei denen sie neben anderen Bildungsanbieter:innen ihr Studienangebot vorstellt. Als Informationsveranstaltungen vor Ort seien hier als Beispiel der Schnuppertag des Studiengangs Betriebsökonomie oder die TechDays des Departements TI erwähnt. Sogenannte Roadshows, also Informationsveranstaltungen an verschiedenen Zubringerschulen im Kantonsgebiet und darüber hinaus runden das Gesamtpaket ab. An den Roadshows werden bedarfsgerecht ausgewählte Studiengänge vorgestellt.

Informationen für aktuelle Studierende

Für individuelle Auskünfte stehen den Studierenden die Studiengangleitenden und -assistierenden, die Sekretariate sowie speziell für Mobilitätsstudierende auch das Global Engagement Office GEO bzw. die International Offices der Departemente und Fachbereiche zur Verfügung. An Austausch- oder ausländische Programmstudierende richtet sich die Webseite der BFH International Student Guide.

Die Lehre betreffende Informationen finden aktuelle Studierende und Mitarbeitende auf den internen Informationsplattformen Campus-App für Studierende, Online-Lernplattform Moodle und IS-Academia IS-A. Letztere bietet Informationen und Funktionen für die Studierenden- und die Lehradministration in Aus- und Weiterbildung. In der CampusApp finden die Studierenden z. B. Unterlagen zu Beurlaubung und Dienstpflicht, Exmatrikulation und rechtliche Grundlagen wie z. B. Studien- und Prüfungsreglemente. Die Kompetenzanforderungen von Prüfungen werden auf der Onlineplattform Moodle kommuniziert.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen haben der eigenen Aussage der BFH, dass diese «in verschiedenen Medien regelmässig, zielgruppengerecht, nachvollziehbar, objektiv und transparent über ihre Tätigkeiten, ihre Angebote und deren gesellschaftliche Wirkung» informiert, nichts entgegenzusetzen. Informationen über ihre Tätigkeiten, Studiengänge und Abschlüsse werden insbesondere auf der Website der BFH und im Jahresbericht kommuniziert. Für Studierende und Mitarbeitende stehen verschiedene interne Plattformen zur Verfügung.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.2 als vollständig erfüllt.

4. Fokusthemen

Für die Reakkreditierung hat die AAQ die Wahl von «Fokusthemen» eingeführt: Einerseits wählen die Gutachter:innen einen Themenbereich, welchen sie aufgrund der Erstakkreditierung und/oder auf Basis der Selbstbeurteilung genauer in den Blick nehmen möchten, um ihre Beurteilung vorzunehmen. Die Themen orientieren sich an den Qualitätsstandards.

Die Gutachter:innen haben folgendes Fokusthema / folgende Fokusthemen gewählt:

Operationalisierbarkeit der BFH-Strategie

Die Gutachter:innen bescheinigen der BFH eine deutliche Weiterentwicklung in den letzten Jahren und die Entwicklung einer ambitionierten Strategie (*Als engagierte und lebendige Hochschule erweitern wir Horizonte und gestalten gemeinsam den Wandel hin zu einer verantwortungsvollen Gesellschaft.*)

Nach Ansicht der Gutachter:innen ist eine starke Dynamisierung der BFH wahrnehmbar; die Profilbildung ist in der Aussenwahrnehmung erfolgreich. Die Gutachter:innen haben sich im Rahmen des Fokusgesprächs dafür interessiert, wie die Strategie entwickelt wurde, aber insbesondere auch dafür, wie sie «auf die Strasse kommt» bzw. wie sie umgesetzt wird und von allen HS-Angehörigen getragen wird. Auch die Frage, inwiefern sich der mehrfach betonte «Whole Institution»-Ansatz mit der Diversität der einzelnen Departemente in Übereinstimmung bringen lässt, war Thema des Gesprächs. Im Rahmen des Round-Tables anlässlich der Vor-Ort-Visite konnten sich die Gutachter:innen mit verschiedenen Beteiligten dazu austauschen. Dabei stellten sie fest, dass der partizipative Ansatz der Strategieentwicklung geschätzt wurde und die Neuausrichtung – unterstützt durch die vielfältigen Kommunikationsmassnahmen – tatsächlich ins Alltagsnarrativ einsickert. Die neuen interdepartementalen Strukturen entfalten bereits ihre Wirkung und tragen zu einer kulturellen Öffnung und zu mehr Innovationsfreude bei. Die Vernetzung mit der Gesellschaft gelingt der BFH beispielsweise auch durch Reallabore, die als «physische Orte» die Strategie der BFH unterstützen.

Trotz der insgesamt sehr erfreulichen Entwicklung zeigt sich die Leitung der BFH auch realistisch, indem sie gewisse strukturelle Hürden bei der Umsetzung der Strategie einräumt. Eine wichtige Frage ist zudem, wann Kommunikation auch «zu viel» sein kann. Die passenden Kadenzzeiten zu finden, bei denen es auch Phasen gibt, in denen ein Thema für eine gewisse Zeit ruhen und reifen kann, ist nicht trivial.

Gleichermassen wichtig wie herausfordernd – nicht nur für die BFH, sondern für den gesamten Hochschulbereich – ist die Messung des Impacts der Aktivitäten in den verschiedenen Leistungsbereichen. Die BFH arbeitet hier an einem sehr wichtigen Projekt, das wegweisenden Charakter haben könnte.

Man ist sich bewusst, dass die Umsetzung der neuen Strategie noch am Anfang steht und dass der weiteren Entwicklung Zeit gegeben werden muss. Die interdisziplinären Themenfelder werden über längere Zeit Bestand haben und somit ihre Wirkung noch weiter entwickeln. Weiter dürfte die aktuelle Strategie – allenfalls mit Adjustierungen – über die aktuelle Vier-Jahres-Periode hinaus ein Wegweiser bleiben.



Ebenso hat die Hochschule die Möglichkeit, einen oder mehrere Themenbereiche in den Fokus zu setzen. Sie kann den an der Vor-Ort-Visite eingesetzten Gesprächsslot dazu nutzen, ein Thema mit Peers zu spiegeln, welches für ihre weitere Qualitätsentwicklung dient. Dieses ist akkreditierungsrelevant, sofern es die Qualitätsstandards tangiert. Die Bewertung und Analyse fließt in Kap. 3 dieses Berichtes ein.

Die BFH hat sich für eine Darlegung der Herausforderungen im Rahmen der Digitalisierung mit Fokus auf eine **humane digitale Transformation** entschieden.

Seit September 2022 führt die BFH drei strategische Themenfelder (Caring Society CS, Humane Digitale Transformation HDT und Nachhaltige Entwicklung NE) Sie sind das Abbild der neuen strategischen Ausrichtung der BFH, sowohl auf inhaltlicher, struktureller als auch kultureller Ebene. Um ihrem Anspruch nach gesellschaftlicher Wirksamkeit gerecht zu werden, richtet die BFH mit den strategischen Themenfeldern ihr Profil auf grosse gesellschaftliche Transformationsprozesse aus. Sie folgt damit u. a. den Entwicklungen auf europäischer Ebene (Twin Transitions), die eine Dekarbonisierung der Wirtschaft und die Einführung von kreislauffähigen Entwicklungsmodellen (Green Transition) sowie eine gleichzeitige Digitalisierung (Digital Transition) zum Ziel haben. Gleichzeitig adressieren sie gesellschaftliche Diskurse, welche nach einer Neubestimmung des Menschen gegenüber den natürlichen Ressourcen (NE), der Gesellschaft (CS) und dem technologischen/digitalen Fortschritt (HDT) rufen.

Im Unterschied zur bisherigen Vorgehensweise in der überdepartementalen Zusammenarbeit werden die Themenfelder nicht mehr lediglich als virtuelle Zusammenarbeitsplattform verstanden, die subsidiär und additiv zu den Departementsstrukturen bestehen. Vielmehr wurden mit den strategischen Themenfeldern sichtbare Strukturen geschaffen und eine kontinuierliche Bereitstellung von Mitteln im Sinn von Anschubfinanzierungen für interdepartementale Projekte in Forschung und Lehre, Veranstaltungen (gesellschaftlicher Diskurs) und in die Hochschulentwicklung sichergestellt.

Grundlage für dieses Tun bilden Leitsätze, Vision, Mission und strategische Ziele. Drei der sechs strategischen Ziele adressieren direkt die strategischen Themenfelder. Die Teilstrategien der BFH-Bereiche (Leistungsbereiche und Departemente) sind eng mit den übergeordneten BFH-Werten und -Zielen verschränkt. Im Zentrum des gemeinsamen Engagements stehen wirkungsvolle und sichtbare Beiträge zu verantwortungsvollen gesellschaftlichen Transformationsprozessen in den drei strategischen Themenfeldern.

Die neue strategische Ausrichtung soll nun am Beispiel des strategischen Themenfelds Humane Digitale Transformation HDT dargelegt werden, denn Digitalisierung ist einerseits wohl als jene Entwicklung zu bezeichnen, die die Zukunft der Arbeit und des Lernens in den kommenden Jahren am stärksten beeinflussen wird, und andererseits folgt das Thema dem Diskurs auf kantonaler/regionaler, nationaler und internationaler Ebene. Auf kantonaler/regionaler Ebene z. B. im Rahmen der neuen Regierungsrichtlinien des Kantons Bern (cybersecurity, care@home), dem Projekt Swiss Center for Augmented Intelligence SCAI und dem Swiss Center for Design and Health scdh. Auf nationaler Ebene z. B. im Rahmen von PgB-Projekten von swissuniversities mit Bezug zur Digitalisierung und auf internationaler Ebene mit verschiedenen Projekten wie z. B. dem Projekt BIAS. Letzteres zielt darauf ab, die Verzerrungen der auf dem Arbeitsmarkt eingesetzten KI zu erkennen und abzuschwächen.

Die Forschung im Bereich HDT und die Entwicklung innovativer Lernformen werden an der BFH grundsätzlich auf drei Ebenen unterstützt: a) innerhalb der BFH durch Anschubfinanzierungen für interdepartementale Projekte, b) national durch projektgebundene Beträge des Bundes und c) international durch eine zusätzliche Pauschale von CHF 10'000 für Projekte mit einem*r Partner*in im Ausland.

Digitale Transformation beginnt mit dem Menschen

Die BFH forscht und lehrt bereits seit Jahren rund um die digitale Transformation. Während früher oft von der Technologie ausgegangen wurde, stellt die BFH heute primär den Menschen und seine Bedürfnisse bei der Entwicklung der neuen Technologien ins Zentrum. Unter Digitalisierung versteht die BFH darum nicht nur die technologische Umwandlung, Automatisierung, Flexibilisierung und Individualisierung von Informationen, Kommunikation, Produkten und Prozessen, sondern auch deren Effekte und Auswirkungen auf den Menschen, seine Lebenswelten und die Gesellschaft. Dabei will die BFH getreu ihren Leitsätzen die Digitalisierung unvoreingenommen als gesamtgesellschaftlichen Transitionsprozess begreifen und hierin Diskurse und Entwicklungen zu spezifischen Themen prägen (Leitsatz 1), ihre Mehrperspektivität nutzen, um Praxis und Professionen zu entwickeln (Leitsatz 2), Neues auf der Basis verantwortungsvoller Reflexionen gestalten und mitgestalten (Leitsätze 3–4) sowie betrieblich eine Kultur des kollaborativen Teilens (Leitsätze 5–6) fördern. Ihre übergeordnete Werthaltung und strategischen Positionen hat die BFH ausserdem im Positionspapier Digitalisierung an der BFH festgehalten.

Dieser menschenzentrierte Ansatz ist ein Alleinstellungsmerkmal der BFH. Während sich die meisten Forschungsinstitutionen, insbesondere die EPFL und die ETHZ, auf die Entwicklung von Technologien zur vollständigen Automatisierung konzentrieren, stellt die BFH den Menschen ins Zentrum ihres Handelns. Die BFH setzt sich darum dezidiert für eine Zukunft ein, in der Maschinen den Menschen bei der Bewältigung ihrer täglichen Aufgaben unterstützen. Nebst der Auseinandersetzung mit den ethischen Fragen, die sich im Zusammenhang mit dem Technologietransfer stellen, zielt der Einsatz der BFH auch auf die Befähigung der Schweizer KMU zur Bewältigung der Herausforderungen des digitalen Transformationsprozesses ab. Dies im Bewusstsein, dass für Letztere die menschliche Kreativität und Flexibilität die Schlüsselfaktoren bleiben, um im Wettbewerb mit den grossen Industrien bestehen zu können.

Humane Digitale Transformation: Grundlagen, Ziele, Schwerpunkte

Grundlagen der Arbeiten im strategischen Themenfeld HDT sind nebst der Werthaltung der BFH das entsprechende strategische Ziel: «Wir setzen den Menschen ins Zentrum der digitalen Transformation: Gemeinsam mit der Zivilgesellschaft leisten wir einen national und international beachteten Beitrag zu einer humanen digitalen Transformation, indem wir besonderes Augenmerk auf ein reflektiertes Mensch-Technik-Verhältnis und die Wirkung von Technologiefolgen auf die menschlichen Lebenswelten legen. In Lehre und Forschung sowie hochschulischem Handeln befähigen und vernetzen wir Menschen, fördern Interaktion sowie kritische Reflexion und unterstützen verantwortungsvolle digitale Gestaltungs- und Transformationsprozesse.»

Input durch die Gutachtergruppe:

Die Gutachter:innen haben sich im Rahmen eines Round-Table-Gesprächs mit Angehörigen der BFH zum Ansatz ausgetauscht, den Menschen ins Zentrum der digitalen Transformation zu stellen. Darüber hinaus wurde die Humane Digitale Transformation auch in vielen weiteren Gesprächen thematisiert, was die hohe strategische Bedeutung unterstreicht.

Die Gutachter:innen konnten eine breite und integrale Perspektive der BFH auf die Gesamtheit wahrnehmen. Mit ihren Aktivitäten in Lehre und Forschung sowie der Wissenskommunikation leistet die BFH einen relevanten Beitrag zu den Entwicklungen und zum kritischen Diskurs in der Gesellschaft. Das Themenfeld wird mit vielfältigen Schwerpunkten bearbeitet, was die Möglichkeit eröffnet, dass sich Lehrende und Forschende aus verschiedensten Bereichen beteiligen können. Eine Gesprächsteilnehmerin machte deutlich, dass die neue Struktur auch zu neuen Kontakten und Themenverbindungen über die Departementsgrenzen hinaus führt, die

vorher nicht vorhanden waren. Damit kann das Themenfeld – über das Erzielen von gesellschaftlich relevanten Ergebnissen hinaus – einen Beitrag zur inneren Kohäsion der BFH leisten.

Mit BeLEARN konnte eine bestehende Struktur mit einer breiten Hochschulträgerschaft in das Themenfeld integriert werden, was das Potenzial zu einer Verknüpfung der bereits vorhandenen Kompetenzen mit den weiteren Fokussen eröffnet. Für die aktuellen Herausforderungen durch die Verwendung von KI in Lern-, Lehr- und Forschungsprozessen ist die BFH damit sehr gut aufgestellt. Einen kleinen Einblick erhielten die Gutachter:innen zudem in die Schwerpunkte «Digital Healthcare» und «Digital Engineering». Unklar blieb, inwieweit es an der BFH im Bereich der Ethik eine eigene Fachcommunity gibt (und nicht nur einzelne Spezialist:innen in verschiedenen Bereichen), die eine Struktur hat, um sich in ihrem spezifischen Fachdiskurs weiterzuentwickeln. Hier könnte die BFH nebst den nach innen gerichteten interdepartementalen Bemühungen die Vernetzung zu anderen Hochschulen am Standort Bern oder darüber hinaus vorantreiben, um sich als Netzwerkpartner im Themenfeld digitale Transformation zu stärken.

Im Rahmen des Debriefings haben die Gutachter:innen der Hochschule eine mündliche Rückmeldung zum gewählten Fokusthema gegeben.

5. Zusammenfassende Beurteilung und Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe

Den Gutachter:innen ist eine Hochschule begegnet, die sich in einem grossen Aufbruch befindet und mit viel positiver Energie unterwegs ist. Sehr deutlich wurde, dass sich die BFH dynamisch verändern will und sich als Mitgestalterin gesellschaftlicher Themen positioniert. Positiv hebt die Gutachtergruppe hervor, dass Partizipation einen hohen Stellenwert hat und sich die BFH seit der Erstakkreditierung in diesem Bereich stark weiterentwickelt hat. Weiter wird das Bestreben deutlich, die Vernetzung und Durchlässigkeit zwischen den Departementen zu erhöhen, den disziplinären Approach mit einer Gesamtperspektive auf übergreifende Themenfelder zu ergänzen und auch im Bereich von Strukturen und Prozessen vermehrt voneinander zu lernen.

Die BFH verfügt über eine kohärente Gesamtstrategie mit klaren Zielen und Leitsätzen, welche die Hochschule und ihre Anhörigen durchdringen. Durch breit angelegte Kommunikationsaktivitäten ist es gelungen, die neue Ausrichtung in die Tiefe und Breite zu tragen bzw. in den Herzen und Köpfen der Angehörigen der BFH zu verankern. Die Qualitätssicherungsstrategie ist hingegen noch nicht optimal mit der Gesamtstrategie verknüpft. In den mündlichen Ausführungen haben die Gutachter:innen viel Klarheit über die Qualitätssicherungsstrategie bekommen, die als Steuerungsinstrument auf den drei Ebenen Strategie – Struktur – Kultur dient. Die aktuelle Dokumentenlandschaft spiegelt dieses Verständnis jedoch noch nicht wider, was zu grossen Teilen den mitunter weit auseinander liegenden Entstehungszeiten dieser Dokumente geschuldet sein dürfte («historische Asynchronität»). Die Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung sind den Hochschulangehörigen gut bekannt und die PDCA-Zyklen verinnerlicht. Die Gutachter:innen stellen fest, dass eine gelebte Qualitätskultur vorhanden ist, was sich auch im hohen Commitment zur BFH zeigt. Im Rahmen der Weiterentwicklung des QM-Systems empfiehlt die Gutachtergruppe der BFH, die verschiedenen Dokumente noch besser aufeinander

abzustimmen und das voluminöse QM-System insgesamt zu verschlanken, was auch der besseren und übersichtlicheren Verständlichkeit dienen würde.

Die Governance-Struktur ist etabliert und funktioniert insgesamt gut. Der BFH gelingt es, eine Balance zwischen zentraler Steuerung und Berücksichtigung der Besonderheiten und Teilautonomie in den Departementen zu finden. Die verschiedenen Matrixelemente – insbesondere die thematischen Themenfelder – halten die Gutachter:innen für zielführend, um die angestrebte Verankerung der BFH inmitten der Gesellschaft zu erreichen und gesellschaftlich und wirtschaftlich relevante Beiträge zu erzielen. Dass es der BFH mit den vorhandenen Strukturen gut gelingt, Themen interdisziplinär zu setzen und zu bearbeiten, zeigt sich exemplarisch im Bereich der Nachhaltigkeit, den die Gutachter:innen als besonders positiv hervorheben. Im Bereich Diversity sind den Gutachter:innen ebenfalls viele Beispiele begegnet, die bezeugen, dass die BFH aktuelle Herausforderungen differenziert aufgreift. Die derzeit vorliegenden Dokumente (Code of Conduct, Diversity Policy, Diversity-Konzept, Diversity-Aktionsplan) könnten in der Weiterentwicklung noch idealer aufeinander abgestimmt werden, wobei die Gutachter:innen die BFH darin unterstützen, den gelebten breiten Diversity-Begriff stringent darin zu verankern.

Die BFH zeigt sich mit ihrem Angebot in Lehre und Forschung als klar positionierte, regional verankerte Fachhochschule mit nationaler und teilweise internationaler Ausstrahlung in gesellschaftlich relevanten Zukunftsthemen. Der Dienstleistungsbereich ist für die BFH strategisch offensichtlich nachrangig, sollte aber aus Sicht der Gutachter:innen dennoch konzeptionell gerahmt werden. Es ist erforderlich, auch die Dienstleistungen in das QM einzubinden, was derzeit (noch) nicht durchgängig der Fall ist.

Die Standortsituation, die sich derzeit deutlich als Wettbewerbsnachteil darstellt, wird sich mit den neuen Campus massiv verbessern.

Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe:

Aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts der BFH vom 17.11.2023 und der Vor-Ort-Visite vom 2.–3.5.2024 schlägt die Gutachtergruppe der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ vor, die Akkreditierung der BFH mit folgenden zwei Auflagen auszusprechen:

Auflage 1 (zu Standard 3.2):

Die BFH muss ein Evaluationskonzept für ihr Dienstleistungsangebot entwickeln.

Auflage 2 (zu Standard 5.1):

Die BFH muss ihre Qualitätssicherungsstrategie präzise und stringent in Anlehnung an die BFH-Gesamtstrategie kommunizieren.

Die Gutachter:innen formulieren folgende Empfehlungen:

Empfehlung 1:

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Komplexität des QM-Systems zu reduzieren und die Grundlagendokumente, insbesondere das Rahmenkonzept Qualitätsmanagement, an die aktuell gelebte Qualitätssicherungsstrategie anzupassen und auf das Wesentliche einzukürzen.

Empfehlung 2:

Die Gutachter:innen empfehlen, dass die BFH zusammen mit den Studierenden institutionell darauf hinwirkt, die Wahl in die Gremien möglichst transparent und somit auch für

alle Studierenden nachvollziehbar und zugänglich zu gestalten. Weiter empfehlen sie, die Attraktivität der Ausübung von studentischen Ämtern weiterzuentwickeln, um mehr interessierte Studierende für die Gremienarbeit zu gewinnen.

Empfehlung 3:

Die Gutachtergruppe empfiehlt, den zukünftigen Aktionsplan, die Diversity Policy, das Diversity-Konzept und den Code of Conduct auf Stringenz zu überprüfen, ggf. (teilweise) zusammenzuführen und dabei einen einheitlichen, weit gefassten Diversity-Begriff zu verwenden.

Empfehlung 4:

Die Gutachtergruppe empfiehlt, das Dienstleistungsangebot konzeptionell zu rahmen.

Empfehlung 5:

Die Gutachtergruppe empfiehlt der BFH, Massnahmen zu ergreifen, damit die Evaluationsergebnisse flächendeckend und nach einem nachvollziehbaren, transparenten und über die Departemente vergleichbaren Prozess mit den Studierenden besprochen werden, wie es im QM vorgesehen ist.

Empfehlung 6:

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Weiterbildungsrichtlinie an das Personalentwicklungsverständnis der BFH-Strategie anzugleichen.

Für die Erfüllung der Auflagen sieht die Gutachtergruppe einen Zeithorizont von 18 Monaten vor; die Überprüfung soll im Rahmen einer «Sur dossier»-Prüfung mit zwei Gutachter:innen stattfinden.

6. Akkreditierungsantrag der AAQ

Vorbemerkungen

Ziel und Gegenstand der institutionellen Akkreditierung

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 Qualitätssicherungssystem der Hochschulen, mit dem sie die Qualität ihrer Lehre, Forschung und ihrer Dienstleistungen gewährleisten.

Das Qualitätssicherungssystem wird mittels Qualitätsstandards von externen Gutachter:innen 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, regelmässig den Stand der Entwicklung und der Kohärenz der verschiedenen Elemente zu erheben.

Antrag der Agentur

Das Verfahren der institutionellen Akkreditierung ist als Peer Review angelegt. Jeder Bericht einer Gutachtergruppe steht deshalb für eine Momentaufnahme an einer bestimmten Hochschule; entsprechend sind die Berichte der Gutachtergruppen nicht geeignet, um Vergleiche zwischen den Hochschulen zu ziehen. Die Akkreditierungsanträge hingegen müssen konsistent sein: Gleiche Befunde müssen zu den gleichen Anträgen führen.

Die Agentur prüft in ihrem Antrag die Frage, ob die Argumentation der Gutachtergruppe kohärent, d. h. auf den Standard bezogen und evidenzbasiert, erfolgt, und stellt die Konsistenz mit bisherigen Anträgen sicher.

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 über die Akkreditierung im Hochschulbereich (Akkreditierungsverordnung HFKG), SR 414.205.3;

Verordnung des Hochschulrates vom 29. November 2019 über die Koordination der Lehre an den Schweizer Hochschulen, SR 414.205.1;

Verordnung des Hochschulrates vom 20. Mai 2021 über die Zulassung zu den Fachhochschulen und den Fachhochschulinstitutionen (Zulassungsverordnung FH, SR 414.205.7).

Sachverhalt

Mit Datum vom 7.9.2022 stellte die Berner Fachhochschule BFH Antrag auf institutionelle Akkreditierung mit dem Bezeichnungsrecht «Fachhochschule».

Die BFH wählte die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ als Akkreditierungsagentur und Deutsch als Sprache des Verfahrens gemäss Artikel 9 Absatz 7 Akkreditierungsverfahren.

Der Akkreditierungsrat entschied am 16.12.2022 gestützt auf Artikel 4 Absatz 2 der Akkreditierungsverordnung Eintreten auf das Gesuch der BFH und leitete die Unterlagen an die AAQ weiter.

Die AAQ eröffnete das Verfahren am 26.4.2023.

Die Gutachtergruppe prüfte auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts vom 17.11.2023 und der Vor-Ort-Visite vom 2.–3.5.2024, ob die Akkreditierungsvoraussetzungen nach Artikel 30 HFKG erfüllt sind, und hielt die Schlussfolgerungen in einem Bericht fest.

Die AAQ formulierte gestützt auf die verfahrensrelevanten Unterlagen – insbesondere den Selbstbeurteilungsbericht und den vorläufigen Bericht der Gutachtergruppe – den Entwurf des Akkreditierungsantrags und legte den Bericht der Gutachtergruppe sowie den Antrag der Agentur der BFH am 14.6.2024 zur Stellungnahme vor.

Die BFH nahm am 27.6.2024 zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Akkreditierungsantrag der AAQ Stellung.

Mit Datum vom 10.07.2024 beantragte die AAQ dem Akkreditierungsrat, die BFH zu akkreditieren.

Erwägungen

Beurteilung und Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe

Die Gutachtergruppe stellt der BFH abschliessend ein gutes Zeugnis aus (s. Abschnitt Zusammenfassende Beurteilung und Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe, oben).

Bei zwei Standards kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass zwar Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung bestehen, aber erhebliche Mängel oder beachtliche Schwächen bei deren Umsetzung festgestellt wurden. Betroffen sind folgende Voraussetzungen zur institutionellen Akkreditierung gemäss Artikel 30 HFKG:

- Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe a Ziffer 1 HFKG: Das Qualitätssicherungssystem gewährleistet die hohe Qualität der Dienstleistung (Standard 3.2);
- Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe a Ziffer 7 HFKG: Es kann überprüft werden, ob die Hochschule ihren Auftrag erfüllt (Standard 5.1).

In ihrer Analyse zu Standard 3.2 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die BFH über Konzepte für die Evaluation der Lehre und Forschung verfügt und diese umsetzt. Es fehlt jedoch ein Konzept für die Evaluation der Dienstleistungen. Entsprechend bewertet die Gutachtergruppe den Standard als teilweise erfüllt und schlägt eine Auflage vor:

Auflage 1 (zu Standard 3.2):

Die BFH muss ein Evaluationskonzept für ihr Dienstleistungsangebot entwickeln.

In ihrer Analyse zu Standard 5.1 stellt die Gutachtergruppe fest, dass es innerhalb der BFH «eine klare Vorstellung von einer Qualitätssicherungsstrategie gibt, die direkt mit der Gesamtstrategie verknüpft ist (QM als Steuerungsinstrument auf den drei Ebenen Struktur, Kultur und Strategie). Diese präzise Vorstellung einer eigentlichen Qualitätssicherungsstrategie ist jedoch (noch) nicht schriftlich fixiert.» Ein wesentliches Konzept wird somit noch nicht umgesetzt. Die Gutachtergruppe bewertet den Standard 5.1 deshalb als teilweise erfüllt und schlägt eine Auflage vor:

Auflage 2 (zu Standard 5.1):

Die BFH muss ihre Qualitätssicherungsstrategie präzise und stringent in Anlehnung an die BFH-Gesamtstrategie kommunizieren.

Die Gutachtergruppe sieht für die Erfüllung der Auflagen einen Zeithorizont von 18 Monaten vor; die Überprüfung kann im Rahmen einer «Sur dossier»-Prüfung mit zwei Gutachter:innen stattfinden.

Würdigung der Beurteilung und des Akkreditierungsvorschlags der Gutachtergruppe

Die AAQ stellt fest, dass die Gutachtergruppe alle Standards geprüft hat. Die Bewertungen der Gutachtergruppe, d. h. der festgestellte Erfüllungsgrad der Standards, sind schlüssig und kohärent aus den Standards hergeleitet.

Die AAQ stellt weiter fest, dass die vorgeschlagenen Auflagen geeignet sind, um den festgestellten Bedarf an Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems sicherzustellen, und dass die Auflagen innerhalb der vorgeschlagenen Frist von 18 Monaten erfüllt werden können.

– Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe a und c

Die Analyse der Standards gemäss Akkreditierungsverordnung durch die Gutachtergruppe zeigt, dass die BFH Voraussetzungen nach Buchstabe a sowie Buchstabe c erfüllt bzw. nach Erfüllung der Auflagen erfüllen wird.

– Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b

Die BFH bietet Lehre, Forschung und Dienstleistung in mehreren Fachbereichen an. Sie erfüllt damit die Voraussetzungen für das Bezeichnungsrecht als «Fachhochschule».

Akkreditierungsantrag

Die AAQ beantragt, gestützt auf den Selbstbeurteilungsbericht der BFH, die Analyse und die Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe sowie die Stellungnahme der BFH, die institutionelle Akkreditierung der BFH mit dem Bezeichnungsrecht «Fachhochschule» gemäss Artikel 29 HFKG mit zwei Auflagen zu erneuern:

Auflage 1 (zu Standard 3.2):

Die BFH muss ein Evaluationskonzept für ihr Dienstleistungsangebot entwickeln.

Auflage 2 (zu Standard 5.1):

Die BFH muss ihre Qualitätssicherungsstrategie präzise und stringent in Anlehnung an die BFH-Gesamtstrategie kommunizieren.

Die AAQ hält eine Frist von 18 Monaten zur Erfüllung der Auflagen für sinnvoll.

Die AAQ schlägt vor, die Auflagenüberprüfung «sur dossier» durch zwei Gutachter:innen durchzuführen.

Stellungnahme der BFH

Die BFH bedankt sich in ihrer Stellungnahme bei den intern und extern Beteiligten und äussert ihre Befriedigung darüber, dass die Gutachter:innen die meisten Standards als «vollständig erfüllt» bewertet haben. Die von den Gutachter:innen benannten Weiterentwicklungsmöglichkeiten werden als wertvolle Inputs gesehen. Für die Erfüllung der Auflagen legt die BFH konkrete Massnahmen dar.

Nebst der Stellungnahme hat die BFH zwei Unklarheiten im Bericht nachgefragt; die Gutachter:innen haben daraufhin eine Präzisierung der beiden Textstellen (Standards 2.5 und 3.3) vorgenommen.

7. Stellungnahme der BFH



Berner Fachhochschule

Prof. Dr. Sebastian Wörwag
Rektor

Falkenplatz 24
3012 Bern

Telefon 031 848 33 00

BFH | Falkenplatz 24 | Bern

Schweizerische Agentur für
Akkreditierung und
Qualitätssicherung
Herr Dr. Christoph Grolimund
Effingerstrasse 15
Postfach

27. Juni 2024

Institutionelle Reakkreditierung der Berner Fachhochschule BFH: Stellungnahme zum Bericht der Gutachtengruppe

Sehr geehrter Herr Dr. Grolimund, sehr geehrte Frau Lauk

Im Namen der Berner Fachhochschule möchten wir uns bei den Gutachterinnen und Gutachtern sowie den beiden Projektleiterinnen der AAQ für ihren Einsatz, die Organisation sowie das konstruktive, offene und dialogorientierte Gesprächsklima während des ganzen Verfahrens herzlich bedanken. Unser Dank gilt auch allen Mitarbeitenden und Studierenden der BFH, welche mit ihrem Engagement wesentlich zum Reakkreditierungsprozess beigetragen haben.

Es freut uns zur Kenntnis zu nehmen, dass die Gutachtengruppe die meisten Standards der Akkreditierungsrichtlinien HFKG als durch die BFH „vollständig erfüllt“ beurteilt. Diese Einschätzungen bestärken uns in unseren Bemühungen zur kontinuierlichen Qualitätssicherung und -weiterentwicklung.

Die Berner Fachhochschule dankt für die Gelegenheit, zu den angeführten Bereichen des Gutachtendenberichts ihre inhaltlichen Einschätzungen einbringen zu können. Die im Bericht dargestellten Weiterentwicklungsmöglichkeiten betrachten wir als wertvolle Inputs.

Zu den im Bericht enthaltenen Auflagen und Empfehlungen nimmt die BFH wie folgt Stellung:

Zu den Auflagen

Auflage 1 (zu Standard 5.1): Die BFH muss ein Evaluationskonzept für ihr Dienstleistungsangebot entwickeln.

Nach bisherigem Verständnis der BFH sind Dienstleistungen strategisch und strukturell ein der anwendungsorientierten Forschung angegliederter Bereich, wie das auch im Selbstbeurteilungsbericht dargestellt wurde. Sie haben einen klaren Forschungsbezug (Translation), jedoch eine andere Finanzierungsgrundlage und müssen am Markt zu Vollkosten abgegolten werden. Um Konkurrenzsituationen mit privaten Anbietern zu vermeiden, werden sie an der BFH nicht speziell gefördert und nur in bescheidenem Umfang angeboten.

Die Gutachtengruppe betrachtet Dienstleistungen - entgegen unserem bisherigen Verständnis - als einen eigenständigen, von der Forschung losgelösten Bereich, der ein eigenständiges QM-System erfordert und der nicht in jenes der aF+E integriert werden

kann. Vor diesem Hintergrund verstehen wir das Bedürfnis, Dienstleistungen eigenständig zu rahmen und mit einem gesonderten Evaluationskonzept zu versehen. Auflage 1 wird in Verbindung mit Empfehlung 4 (das Dienstleistungsangebot ist konzeptionell zu rahmen) bearbeitet.

Geplante Massnahmen zur Erfüllung der Auflage:

- 1) Definition und Kategorisierung: Es wird definiert, was unter Dienstleistungen an der BFH verstanden wird.
- 2) Evaluationskonzept: Es wird ein BFH-weites Evaluationskonzept für Dienstleistungen entwickelt, das die Qualitätssicherung strukturiert und ein Wirkungsmonitoringsystem beinhaltet.

Auflage 2 (zu Standard 3.2): Die BFH muss ihre Qualitätssicherungsstrategie präzise und stringent in Anlehnung an die BFH Gesamtstrategie kommunizieren.

Aus Sicht der Gutachtendengruppe verfügt die BFH über eine relativ junge «kohärente Gesamtstrategie mit klaren Zielen und Leitsätzen» sowie eine «gelebte Qualitätskultur, was sich auch in einem hohen Commitment zeigt». Die hohe Dynamik der jüngsten Entwicklung führt zu einer "historischen Asynchronität" zu den meist aus früheren Zeiten stammenden Dokumenten. Insofern wird diese Auflage ohnehin im Rahmen der laufenden Weiterentwicklung der Dokumente an die Hand genommen.

Vor diesem Hintergrund können wir die Aussagen der Gutachtenden, die Komplexität zu reduzieren und die Grundlagendokumente besser aufeinander abzustimmen, nachvollziehen. Die Qualitätsstrategie soll dabei auf die Gesamtstrategie BFH abgestimmt werden und die Nachvollziehbarkeit soll auch für Aussenstehende verbessert werden. Auflage 2 wird in enger Verbindung mit Empfehlung 1 (die Komplexität des QM-Systems ist zu reduzieren und die Grundlagendokumente sind an die aktuell gelebte Qualitätssicherungsstrategie anzupassen) bearbeitet.

Geplante Massnahmen zur Erfüllung der Auflage:

Die BFH wird eine aktualisierte und stringente Qualitätsstrategie mit Bezug zur Gesamtstrategie und zu den Leitsätzen in einem einfachen und verständlichen Modell unter Berücksichtigung folgender Kriterien darstellen:

- 1) Um die Komplexität des QM-Systems zu reduzieren und es besser kommunizierbar zu machen, wird die Darstellung des QM-Systems mit Konzentration auf die Kernelemente entschlackt und präziser formuliert.
- 2) Das QM wird als Steuerungsinstrument auf strategischer, struktureller und kultureller Ebene beschrieben und nachvollziehbarer visualisiert.
- 3) Die Qualitätsstrategie wird nach innen und aussen transparent und nachvollziehbar kommuniziert.

Gerne lassen wir die Umsetzung der Auflagen nach 18 Monaten "sur dossier" von zwei Gutachtenden überprüfen.

Zu den Empfehlungen

Empfehlung 2: Die Gutachtendengruppe empfiehlt, dass die BFH zusammen mit den Studierenden institutionell darauf hinwirkt, die Wahl in die Gremien möglichst transparent und somit auch für alle Studierenden nachvollziehbar und zugänglich zu gestalten. Weiter empfiehlt sie, die Attraktivität der Ausübung von studentischen Ämtern weiterzuentwickeln, um mehr interessierte Studierende für die Gremienarbeit zu gewinnen.

Stellungnahme: Das Wahlverfahren für die Gremien ist klar und transparent geregelt. Es ist uns jedoch offensichtlich nicht gelungen, das Wahlverfahren ausreichend zu kommunizieren. Wir werden die diesbezügliche Kommunikation verbessern und bei dieser Gelegenheit prüfen, wie die Gremienarbeit für Studierende attraktiver gestaltet werden kann.

Empfehlung 3: Die Gutachtendengruppe empfiehlt, die Dokumente Code of Conduct, Diversity Policy, Diversity Konzept und Aktionsplan zu überprüfen, ggf. (teilweise) zusammenzuführen und dabei einen einheitlichen, weit gefassten Diversity-Begriff zu verwenden.

Stellungnahme: Gestützt auf die Ziele der Strategie BFH erarbeitet eine temporäre Arbeitsgruppe eine Diversity-Strategie 2025-2028, welche die Grundlage für die Umsetzung von Chancengleichheit, Diversität und Inklusion an der BFH bilden wird. Sie geht von einem weit gefassten Diversity-Begriff aus und wird in einem Aktionsplan mit Zielen und Massnahmen konkretisiert. Die Diversity-Strategie soll ab ihrem Inkrafttreten das Diversity-Konzept sowie die Diversity Policy als bisher richtungsweisende Grundlagen ablösen.

Der Code of Conduct hält auf übergeordneter Ebene fest, was die Mitarbeiter*innen und Student*innen der BFH in den Bereichen Zusammenarbeit, Verantwortung, Kommunikation, Diversität und Inklusion, Nachhaltigkeit, Wissenschaftliche Integrität sowie im Umgang mit Informationen und Schutz der Privatsphäre voneinander erwarten können und was nicht geduldet wird. Der Code of Conduct ist ein eigenständiges Dokument und wird nicht in die Diversity-Strategie integriert.

Empfehlung 5: Die Gutachtendengruppe empfiehlt der BFH, Massnahmen zu ergreifen, damit die Evaluationsergebnisse flächendeckend und nach einem nachvollziehbaren, transparenten und über die Departemente vergleichbaren Prozess mit Studierenden besprochen werden, wie es im QM vorgesehen ist.

Stellungnahme: Die Besprechung der Evaluationsergebnisse wird bereits durch Leitfäden und Richtlinien geregelt. Wir werden weitere Massnahmen ergreifen, um sicherzustellen, dass die Besprechung der Evaluationsergebnisse in allen Departementen flächendeckend und verbindlich umgesetzt wird.

Empfehlung 6: Die Gutachtendengruppe empfiehlt, die Weiterbildungsrichtlinie an das Personalentwicklungsverständnis der BFH-Strategie anzugleichen.

Stellungnahme: Die Empfehlung, die Weiterbildungsrichtlinie an das Personalentwicklungsverständnis der BFH-Strategie anzupassen, werden wir im Rahmen der anstehenden Entwicklungsarbeiten im Bereich Personalpolitik und -entwicklung vertiefen und integrieren.



Allgemeine Schlussbemerkungen

Die BFH sieht sich als lernende Organisation. Qualitätsbewusstsein auf allen Ebenen, permanente Wissenserneuerung, stetiges Hinterfragen von Strategien, Strukturen und Prozessen sind für uns elementar. Der Prozess der institutionellen Akkreditierung, die Ergebnisse des Gutachtendenberichts sowie die daraus abgeleiteten Massnahmen zur Erfüllung der Auflagen und Empfehlungen werden einen wichtigen Beitrag zur Umsetzung der strategischen Ziele der BFH leisten.

Anregungen für eine allfällige Vereinfachung des Reakkreditierungsprozesses machen wir gerne im Rahmen des angekündigten Debriefings.

Wir möchten den Gutachterinnen und Gutachtern sowie den beiden Projektverantwortlichen der AAQ nochmals für ihre wertvolle Arbeit und ihr Interesse an der BFH herzlich danken.

Freundliche Grüsse

Berner Fachhochschule

Prof. Dr. Sebastian Wörwag
Rektor

8. Akkreditierungsentscheid Schweizerischer Akkreditierungsrat

Der Schweizerische Akkreditierungsrat publiziert seine Akkreditierungsentscheide:

<https://akkreditierungsrat.ch/entscheide/>

AAQ
Effingerstrasse 15
Postfach
CH-3001 Bern

www.aaq.ch