

Bericht der externen Evaluation

# **Institutionelle Akkreditierung ZHDK Zürich**

24. Januar 2022

---

## IMPRESSUM

**evalag** (Evaluationsagentur Baden-Württemberg)  
Stiftung des öffentlichen Rechts  
M 7, 9a-10, 68161 Mannheim  
**[www.evalag.de](http://www.evalag.de)**

**Inhalt:**

**Teil A:** Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates

**Teil B:** Institutionelle Akkreditierung nach HFKG und Antrag der evalag

**Teil C:** Bericht der Gutachtergruppe

**Teil D:** Stellungnahme der ZHDK Zürich

# Teil A

Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates

Datum: 17. Dezember 2021

## Akkreditierungsentscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrats

### **Institutionelle Akkreditierung der ZHdK**

#### **I. Rechtliches**

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

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

Reglement vom 12. März 2015 über die Organisation des Schweizerischen Akkreditierungsrats (OReg-SAR)

#### **II. Sachverhalt**

Die Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK) hat mit Schreiben vom 25. Januar 2019 ein Akkreditierungsgesuch als Fachhochschule beim Akkreditierungsrat eingereicht.

Der Akkreditierungsrat hat am 22. März 2019 Eintreten auf das Gesuch der ZHdK beschlossen und die evalag (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) mit der Durchführung des institutionellen Akkreditierungsverfahrens beauftragt. Die dafür notwendigen Unterlagen wurden an die evalag weitergeleitet.

Die evalag hat das Verfahren am 15. Juli 2019 eröffnet.

Die von der evalag eingesetzte Gutachtergruppe hat auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts vom 8. Februar 2021 und der Vor-Ort-Visite vom 21.-23. April 2021 an der ZHdK geprüft, ob die Qualitätsstandards nach HFKG erfüllt sind, und einen entsprechenden Bericht verfasst (vorläufiger Bericht der Gutachtergruppe vom 5. Juli 2021).

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

Akkreditierungsantrags formuliert und der ZHdK am 5. Juli 2021 zur Stellungnahme vorgelegt.

Die ZHdK hat am 9. September 2021 zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Akkreditierungsantrag der evalag Stellung genommen.

Aufgrund der Stellungnahme der ZHdK vom 9. September 2021 hat die Gutachtergruppe ihren Bericht mit Datum vom 20. September 2021 angepasst und den Akkreditierungsantrag fertiggestellt.

Die evalag hat mit Schreiben vom 20. September 2021 beim Schweizerischen Akkreditierungsrat Antrag auf Akkreditierung der ZHdK als Fachhochschule eingereicht.

### **III. Erwägungen**

#### *1. Bewertung der Gutachtergruppe*

Die Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK) wurde 2007 gegründet und umfasst künstlerische und gestalterische Disziplinen sowie deren Vermittlung: Design, Film, Fine Arts, Musik, Tanz, Theater, Transdisziplinarität und Art Education. Die ZHdK ist eine öffentlich-rechtliche Hochschule mit eigener Rechtspersönlichkeit. Träger ist der Kanton Zürich. Zusammen mit der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), der Pädagogischen Hochschule Zürich (PHZH) und der privaten Hochschule für Wirtschaft Zürich gehört die ZHdK seit ihrer Gründung 2007 als Teilschule zur Zürcher Fachhochschule. Im Sommer 2018 hat der Fachhochschulrat des Kantons Zürich dem Antrag der Teilschulen ZHdK, ZHAW und PHZH auf eine separate institutionelle Akkreditierung zugestimmt, was die Auflösung der Zürcher Fachhochschule zur Folge hatte. Die entsprechende Revision des Fachhochschulgesetzes (FaHG) ist jedoch noch im Gange (Vgl. Bericht der externen Evaluation Teil C, S. 3-4).

Die ZHdK hat in den vergangenen fünf Jahren bereits verschiedene Qualitätssicherungsverfahren und externe Peer-Reviews durchgeführt, sowohl als Institution wie auch an den Departementen Design (DDE) und Musik (DMU).

Die Gutachtergruppe stellt der Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK) in ihrem vorläufigen Bericht vom 5. Juli 2021 ein sehr gutes Zeugnis aus. Auf der Grundlage der Analyse aller Standards der Akkreditierungsverordnung HFKG fasst die Gutachtergruppe im Kapitel «Gesamthafte Beurteilung und Stärken-Schwächen-Profil des Qualitätssicherungssystems» (Bericht der externen Evaluation, Teil C, S. 31-33) für jeden Bereich gesondert die Stärken und Schwächen des Qualitätssicherungssystems zusammen. Das Qualitätsmanagementsystem der ZHdK erachtet die Gutachtergruppe als umfassend, komplex und schlüssig; es definiere nachvollziehbar und adressatengerecht die Prozesse und ermögliche eine Gesamtsicht über die ZHdK. Insgesamt kommt die Gutachtergruppe mit ihren Analysen und Bewertungen – dreizehn Standards sind vollständig erfüllt und fünf Standards sind grösstenteils erfüllt – zum Schluss, dass die ZHdK über ein Qualitätssicherungssystem verfügt, welches alle Bereiche und Prozesse der Hochschule

erfasst. Die Gutachtergruppe hält folglich die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung nach Artikel 30 HFKG für gegeben.

Raum für Entwicklung sieht die Gutachtergruppe im Hinblick auf das Zusammenspiel der vielen QSE-Instrumente, welches sich in den kommenden Jahren bewähren muss und insbesondere im Bereich der Evaluation der Lehre und formuliert dementsprechend zu Standard 3.2 eine Auflage.

Standard 3.2: Das Qualitätssicherungssystem sieht eine regelmässige Evaluation der Lehr- und Forschungstätigkeit, der Dienstleistungen sowie der Ergebnisse vor.

Erwägung der Gutachtergruppe gemäss Bericht evalag: In ihrer Analyse zu Standard 3.2 kommt die Gutachtergruppe zu dem Schluss, dass die «Vorgaben zur Durchführung von Evaluationen [...] jedoch noch einen großen Freiraum für die Lehrenden zu ermöglichen [scheinen]» (Bericht der externen Evaluation, Teil C, S. 23). Es hat sich aus Sicht der Gutachterinnengruppe in den Gesprächen gezeigt, dass eine «umfängliche Implementation in der Breite der Lehre noch nicht gegeben ist» (ebd.). Zudem verfügt die ZHdK noch nicht über ein Reglement zur Lehrevaluation. Die Gutachtergruppe schlägt deshalb folgende Auflage vor:

Auflage 1 (zu Standard 3.2):

Die Gutachterinnengruppe erwartet, dass die ZHdK ein Reglement zur Lehrevaluation ausarbeitet, in dem Verfahren und Zyklen der Evaluation der Lehre, Forschung und Weiterbildung festgeschrieben und verbindlich geregelt werden.

Die Gutachtergruppe schlägt vor, die ZHdK mit der genannten Auflage zu akkreditieren und die Auflagenüberprüfung «sur dossier» durch zwei Gutachtende der ursprünglichen Gutachtergruppe vornehmen zu lassen. Als Frist zur Auflagenerfüllung schlägt sie 24 Monate vor.

## 2. *Akkreditierungsantrag der evalag*

Die evalag stellt fest, dass die Analyse der Gutachtergruppe sich auf alle Standards bezieht und die Schlussfolgerungen nachvollziehbar sind.

In ihrem Akkreditierungsantrag an den Akkreditierungsrat übernimmt die evalag die Empfehlung der Gutachtergruppe, nimmt jedoch eine Umformulierung der Auflage vor. Sie beantragt unter Berücksichtigung der obigen Erwägungen und gestützt auf:

- den Selbstbeurteilungsbericht der ZHdK
- den Bericht der Gutachtergruppe
- die Stellungnahme der ZHdK

die Akkreditierung der ZHdK als Fachhochschule mit einer Auflage:

Auflage 1 (zu Standard 3.2)

Die ZHdK arbeitet ein Reglement zur Lehrevaluation aus, in dem Verfahren und Zyklen der Evaluation der Lehre, Forschung und Weiterbildung festgeschrieben und verbindlich geregelt werden.

Die evalag hält eine Frist von 24 Monaten zur Erfüllung der Auflagen für angemessen.

Die evalag schlägt vor, die Überprüfung der Auflagenerfüllung «sur dossier» durch zwei Gutachtende der ursprünglichen Gutachtergruppe vornehmen zu lassen.

### 3. *Stellungnahme der ZHdK*

Die ZHdK hat am 9. September 2021 eine Stellungnahme zum Bericht eingereicht, in der sie den Gutachterinnen für die wertschätzende und kritisch-konstruktive Gesprächsführung dankt. Insbesondere wurde die sorgfältige Vorbereitung der Gutachterinnen sowie ihre intensive Auseinandersetzung mit dem QSE-System der ZHdK positiv wahrgenommen. Die ZHdK zeigt sich auch erfreut über «die stimmige Darstellung sowie die differenzierte Stärken-Schwächen-Analyse zum QSE-System» (Vgl. Bericht der externen Evaluation Teil D, S. 1). Weiter nimmt die ZHdK Stellung zu der von den Gutachterinnen formulierten Auflage und geht ausserdem auf zwei Empfehlungen näher ein. Diese betreffen einerseits das Angebot von Teilzeitstudiengängen (Standard 2.5 / Gleichstellung), andererseits die Einbindung und Vertretung der Studierenden in der Findungskommission (Standard 4.2 / Personalqualifikation).

Die ZHdK ist mit Auflage 1 zu Standard 3.2 einverstanden, weist jedoch darauf hin, dass sie einerseits bereits an der Umsetzung eines verbindlichen Konzepts für die Lehrevaluation arbeitet und andererseits bereits funktionierende Evaluationszyklen in den Bereichen Forschung und Weiterbildung etabliert seien. Die ZHdK wird sich deshalb bei der Erfüllung dieser Auflage besonders auf den Bereich Studium und Lehre fokussieren. Für die Ausarbeitung eines entsprechenden Reglements, welches die Evaluationszyklen in den Bereichen Studium und Lehre verbindlich regelt, hält die ZHdK die Frist von 24 Monaten für angemessen.

Nach Einschätzung der ZHdK sind die Hinweise und Empfehlungen der Gutachtergruppe «allesamt sehr wertvoll» und würden die bereits eingeschlagenen Entwicklungspfade sinnvoll unterstützen. (Vgl. Stellungnahme Teil D, S. 2)

### 4. *Beurteilung des Schweizerischen Akkreditierungsrats*

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

Aus dem Akkreditierungsantrag der evalag geht angemessen hervor, dass die ZHdK die Voraussetzungen für die institutionelle Akkreditierung gemäss Artikel 30 HFKG, die durch die Qualitätsstandards (Art. 22 und Anhang 1 der Akkreditierungsverordnung) konkretisiert werden, erfüllt. Namentlich verfügt die ZHdK über ein Qualitätssicherungssystem, welches alle Bereiche der Hochschule erfasst und es ihr erlaubt, ihre Ziele als Fachhochschule zu erreichen.

Der Akkreditierungsrat hält die von der Gutachtergruppe vorgeschlagene, von der Agentur angenommene und von der Hochschule akzeptierte Auflage grundsätzlich für begründet. Im Interesse einer konsistenten Bewertung der Befunde des Verfahrens, ist der Akkreditierungsrat jedoch der Ansicht, dass die Bewertung des Standards 3.2 aufgrund der festgestellten Mängel jedoch lediglich als teilweise erfüllt zu beurteilen ist.

Die Auflage, die die Gutachtergruppe beantragt und die von der Agentur mit leichter Umformulierung übernommen wurden, erachtet der Akkreditierungsrat als schlüssig. Er übernimmt diese Auflagen gemäss dem Akkreditierungsantrag, da sie eine klare Grundlage für Massnahmen der ZHdK zur Behebung der festgestellten Mängel im Bereich des Standards 3.2 formuliert.

#### **IV. Entscheid**

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

1. Der Schweizerische Akkreditierungsrat akkreditiert die ZHdK als Fachhochschule unter nachstehender Auflage:
  - 1.1 Die ZHdK arbeitet ein Reglement zur Lehrevaluation aus, in dem Verfahren und Zyklen der Evaluation der Lehre, Forschung und Weiterbildung festgeschrieben und verbindlich geregelt werden.
2. Die ZHdK muss dem Akkreditierungsrat innerhalb von 24 Monaten ab Entscheid des Akkreditierungsrats, d.h. bis zum 16. Dezember 2023, Bericht über die Erfüllung der Auflagen erstatten.
3. Die Überprüfung der Auflagenerfüllung erfolgt «sur dossier» durch zwei Gutachtende der ursprünglichen Gutachtergruppe.
4. Der Schweizerische Akkreditierungsrat erteilt die Akkreditierung für eine Dauer von sieben Jahren ab dem Datum des Entscheids, d. h. bis zum 16. Dezember 2028.
5. Der Schweizerische Akkreditierungsrat veröffentlicht die Akkreditierung in elektronischer Form auf [www.akkreditierungsrat.ch](http://www.akkreditierungsrat.ch).

6. Der Schweizerische Akkreditierungsrat stellt der ZHdK eine Urkunde aus.
7. Die ZHdK erhält das Recht, das Siegel «Institutionell akkreditiert nach HFKG 2021-2028» zu verwenden.

Bern, 17. Dezember 2021

Präsident des Schweizerischen  
Akkreditierungsrats



Prof. Dr. Jean-Marc Rapp

**Rechtsmittelbelehrung**

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

## **Teil B**

Institutionelle Akkreditierung nach HFKG und Antrag der  
evalag (Evaluationsagentur Baden-Württemberg)

Datum: 20. September 2021

# Inhalt

1	Gesetzliche Grundlagen.....	3
2	Ziel und Gegenstand .....	3
3	Verfahren.....	3
3.1	Eintreten.....	3
3.2	Zeitplan .....	4
3.3	Gutachtergruppe .....	4
3.4	Selbstbeurteilungsbericht.....	4
3.5	Vorvisite und Vor-Ort-Visite .....	5
3.6	Bericht der Gutachtergruppe.....	6
3.7	Stellungnahme der Zürcher Hochschule der Künste .....	6
4	Akkreditierungsantrag der evalag.....	6
4.1	Ausgangslage .....	7
4.2	Erwägungen.....	7
4.3	Antrag .....	8

# 1 Gesetzliche Grundlagen

Gemäss Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz HFKG vom 30. September 2011 (Stand am 1. März 2021) ist die institutionelle Akkreditierung Voraussetzung für alle Hochschulen sowie alle anderen Institutionen des Hochschulbereichs, öffentliche und private, eine der Bezeichnungen «Universität», «Fachhochschule» oder «Pädagogische Hochschule» zu führen (Art. 28 HFKG) und Bundesbeiträge zu beantragen (Art. 45 HFKG).

Die Akkreditierungsverordnung HFKG vom 28. Mai 2015 (Stand am 1. Januar 2021) konkretisiert die Voraussetzungen für die Akkreditierung gemäss Artikel 30 Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz HFKG; sie präzisiert die Verfahrensregeln und die Qualitätsstandards.

## 2 Ziel und Gegenstand

Mit der institutionellen Akkreditierung nach Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz HFKG verfügt die Schweiz über ein Instrument, den Zugang zu ihrer Hochschullandschaft zu steuern. Gegenstand der institutionellen Akkreditierung ist das Qualitätssicherungssystem einer Hochschule oder anderen Institution des Hochschulbereichs, mit dem sie die Qualität ihrer Lehre, Forschung und Dienstleistungen gewährleistet.

Das Qualitätssicherungssystem wird mittels Qualitätsstandards von externen Gutachterinnen und Gutachtern evaluiert. Diese überprüfen die Konzepte und Mechanismen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung: Sie beurteilen, ob die verschiedenen Elemente ein vollständiges und kohärentes Ganzes bilden, das die Hochschule oder andere Institution des Hochschulbereichs 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 Kohärenz der verschiedenen Elemente zu erheben.

## 3 Verfahren

### 3.1 Eintreten

Die Akkreditierungsverordnung HFKG bestimmt in Artikel 4 Absatz 1 und 2 die Voraussetzungen für die Zulassung zum Akkreditierungsverfahren und sieht einen Entscheid auf Eintreten des Schweizerischen Akkreditierungsrates vor.

Die ZHdK war bereits vor Inkrafttreten des HFKG eine öffentlich-rechtliche Fachhochschule nach kantonalem Recht. Sie erfüllt damit die Voraussetzungen nach Artikel 4 Absatz 2 der Akkreditierungsverordnung und wurde ohne Prüfung der Voraussetzungen nach Artikel 4 Absatz 1 zum Verfahren der institutionellen Akkreditierung zugelassen.

Die ZHdK hat ihr Gesuch auf Akkreditierung als Fachhochschule am 25. Januar 2019 beim Schweizerischen Akkreditierungsrat (SAR) eingereicht. An seiner Sitzung vom 22. März 2019 hat der SAR auf Eintreten beschlossen und **evalag** (Evaluationsagentur

Baden-Württemberg) mit der Durchführung des Verfahrens der institutionellen Akkreditierung beauftragt.

### 3.2 Zeitplan

**evalag** hat gemeinsam mit der ZHdK folgenden Zeitplan festgelegt:

22.03.2019	Eintreten
15.07.2019	Eröffnung
08.02.2021	Abgabe Selbstbeurteilungsbericht
05.03.2021	Vorvisite
21.-23.04.2021	Vor-Ort-Visite
05.07.21	Vorläufiger Bericht und Akkreditierungsantrag <b>evalag</b>
09.09.21	Stellungnahme der Zürcher Hochschule der Künste
20.09.21	Definitiver Bericht und Akkreditierungsantrag <b>evalag</b>
17.12.21	Akkreditierungsentscheid durch den Schweizerischen Akkreditierungsrat, Publikation des Berichts zur externen Begutachtung auf der Webseite von <b>evalag</b>

### 3.3 Gutachtergruppe

Für die Auswahl der Gutachterinnen hat **evalag** in Absprache mit der Zürcher Hochschule der Künste ein Profil und eine Longlist potenzieller Peers erarbeitet.

Die Longlist wurde dem Schweizerischen Akkreditierungsrat am 6. Dezember 2019 zur Stellungnahme vorgelegt.

**evalag** hat die Gutachtergruppe daraufhin mit folgenden Personen besetzt und die Zürcher Hochschule der Künste mit Schreiben vom 19. März 2020 darüber informiert:

- **Prof. Dr. Ursula Brandstätter**, Rektorin der Anton Bruckner Privatuniversität für Musik, Schauspiel und Tanz Linz/Österreich
- **Leonie Baumann**, ehem. Rektorin der Kunsthochschule Weißensee
- **Vanessa Ohlraun**, ehem. Präsidentin der Hochschule für Bildende Kunst, Braunschweig
- **Dr. Désirée Donzallaz**, Learning and Development Manager
- **Josefine Mira Meibert**, Studentische Vizepräsidentin der Zeppelin Universität Friedrichshafen

### 3.4 Selbstbeurteilungsbericht

Die Zürcher Hochschule der Künste hat ihren Selbstbeurteilungsbericht fristgerecht am 8. Februar 2021 bei **evalag** eingereicht.

Die Erarbeitung des Selbstbeurteilungsberichts ist in das von der Hochschulleitung (HSL) am 22. Januar 2020 genehmigt Projekt „Institutionelle Akkreditierung“ eingebettet und in drei Phasen umgesetzt:

1. Selbstdokumentation
2. Reflexionsphase
3. Selbstbeurteilung

Die Projektleitung war zuständig für das Verfassen des Selbstbeurteilungsberichts. Für jeden Prüfbereich übernahmen ein oder mehrere Hochschulleitungsmitglieder die inhaltliche Verantwortung («Standard-Eigner\*innen»). Zusammen mit Fachpersonen in thematisch zusammengesetzten Begleitgruppen standen sie der Projektleitung inhaltlich zur Seite. Aufgrund der Covid-19 Pandemie musste weitgehend auf Formate wie Workshops und Gruppeninterviews verzichtet werden. Die Einbeziehung der Hochschulangehörigen wurde verstärkt bilateral oder im Umlaufverfahren organisiert. Der Selbstbeurteilungsbericht wurde im September vom Projektsteueraussschuss geprüft und vom 10. November 2020 bis 15. Januar 2021 intern vernehmlasst. Die Hochschulversammlung wurde eingeladen, Stellung zu nehmen. Auch die Departementskonferenzen, Dossierkommissionen und Services hatten die Möglichkeit, Änderungen vorzuschlagen. Am 3. Februar 2021 gab die HSL den Bericht für die Gutachterinnen frei.

In der Reflexionsphase wurde die Selbstdokumentation in Gremien und mit verschiedenen Hochschulangehörigen reflektiert und die Erfüllung der Standards aus interner Sicht beurteilt.

Die Koordination wurde der Abteilung Qualitätsentwicklung (AQE) übertragen, die an der Erstellung beteiligten Stellen sind in der Selbstbeurteilung aufgeführt (S. 10 im Selbstbeurteilungsbericht).

### 3.5 Vorvisite und Vor-Ort-Visite

#### *Vorvisite*

Die Vorvisite der Gutachtergruppe hat am 5. März 2021 online<sup>1</sup> stattgefunden. Die Gutachterinnen analysierten den Selbstbeurteilungsbericht der ZHdK und identifizierten Themenbereiche für die Vor-Ort-Visite. Dabei organisierte sich die Gutachtergruppe dergestalt, dass die Vorbereitung für die Gesprächsleitung der unterschiedlichen Gespräche aufgeteilt wurde. Erste Fragen zum Selbstbericht konnten in einem Gespräch mit Vertreter\*innen der Hochschule bereits geklärt und eine Liste der zur Nachreichung gewünschten Unterlagen an die Hochschule übermittelt werden.

Während des Gesprächs wurden Spezifika des Schweizerischen Akkreditierungssystems geklärt werden. Die Gutachtergruppe hat sich drauf verständigt, den Vorsitz gemeinschaftlich auszuüben.

---

<sup>1</sup> Aufgrund der Folgen der Corona-Pandemie war eine Vor-Ort-Begehung nicht möglich. Mit der Hochschule wurde die Durchführung einer (mehrtägigen) Videokonferenz vereinbart. Hierfür wurde die Plattform Zoom genutzt. Zwischen **evalag** und dem Betreiber besteht ein Vertrag zur Auftragsdatenverarbeitung, um eine datenschutzrechtskonforme Durchführung der Konferenzen zu gewährleisten. Die Gespräche während der Video-Konferenzen wurden nicht aufgezeichnet. Die Länge der Webkonferenzen unterschied sich nicht von den Gesprächen, die in einer persönlichen Begehung stattgefunden hätten. Anstelle einer persönlichen Besichtigung der Räumlichkeiten wurde der Gutachtergruppe verschiedenes Video- und Bildmaterial zur Verfügung gestellt, um den Campus, die Räumlichkeiten und die Ausstattung in Augenschein nehmen zu können.

### *Vor-Ort-Visite*

Die Vor-Ort-Visite fand bedingt durch die Covid-19 Pandemie online mit Hilfe der Plattform Zoom vom 21.-23. April 2021 statt. Die Gespräche mit der Hochschule waren in zwei Blöcke unterteilt. Zunächst wurden Gespräche mit einem Fokus auf die fünf verschiedenen Prüfbereiche geführt. Hierdurch konnten die Prüfbereiche durch entsprechende Ansprechpersonen gezielt adressiert werden. Im zweiten Block fanden Gespräche mit folgenden Statusgruppen statt: Studierende, Administrativ-technisches Personal/Verwaltung, Faculty (Professor\*innen, Dozierende, Mittelbau) sowie Personen der Leitungsebene. Das Gespräch mit der Hochschulleitung eröffnete die Vor-Ort-Visite und ermöglichte vorab einen Überblick über strategische Entscheidungen. Alle Gespräche waren geprägt von einer offenen und konstruktiven Atmosphäre.

Den Abschluss der Vor-Ort-Visite bildete das Debriefing, zu dem alle Teilnehmenden der vorangegangenen Gespräche eingeladen waren und an dem neben der Hochschulleitung mehr als 70 Personen der Hochschule teilnahmen. Diese große Resonanz der Hochschulangehörigen war für die Gutachtergruppe eine Bestätigung des großen Engagements, das während der Gespräche zu spüren war. Die Gutachtergruppe vermittelte einen ersten mündlichen Gesamteindruck des bisherigen Verfahrens.

## **3.6 Bericht der Gutachtergruppe**

Der Bericht der Gutachterinnengruppe wurde am 5. Juli 2021 abgeschlossen und konnte, gemeinsam mit dem Akkreditierungsantrag von **evalag**, der ZHdK am 14. Juli 2021 zur Stellungnahme vorgelegt werden.

## **3.7 Stellungnahme der Zürcher Hochschule der Künste**

Die ZHdK hat am 9. September 2021 eine Stellungnahme zum Bericht eingereicht, in der sie den Gutachterinnen für die wertschätzende und kritisch-konstruktive Gesprächsführung dankt. Insbesondere wurde die sorgfältige Vorbereitung der Gutachterinnen und ihre intensive Auseinandersetzung mit dem QSE-System der ZHdK positiv wahrgenommen.

Die ZHdK ist mit der Auflage (3.2) einverstanden, weist jedoch darauf hin, dass sie einerseits bereits an der Umsetzung eines verbindlichen Konzepts der Lehrevaluation arbeitet und andererseits bereits funktionierende Evaluationszyklen in den Bereichen Forschung und Weiterbildung etabliert seien. Die ZHdK wird sich deshalb innerhalb der gesetzten Frist von 24 Monaten auf den Bereich Studium und Lehre fokussieren.

Des Weiteren nimmt die ZHdK Stellung zu drei Empfehlungen der Gutachterinnen, ist inhaltlich jedoch mit den Feststellungen im Bericht einverstanden (vgl. Stellungnahme in Teil D).

## **4 Akkreditierungsantrag der evalag**

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 als Instrumente geeignet, um Vergleiche zwischen den Hochschulen zu ziehen. Die

Akkreditierungsanträge hingegen müssen konsistent sein: Gleiche Befunde müssen zu den gleichen Anträgen führen.

**evalag** prüft dementsprechend 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.

## 4.1 Ausgangslage

Die ZHdK ist eine öffentlich-rechtliche Hochschule mit eigener Rechtspersönlichkeit. Träger ist der Kanton Zürich. Zusammen mit der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), der Pädagogischen Hochschule Zürich (PHZH) und der privaten Hochschule für Wirtschaft Zürich gehört die ZHdK seit ihrer Gründung 2007 als Teilschule zur Zürcher Fachhochschule. Sie entstand aus dem Zusammenschluss von zwei bestehenden Institutionen: der Hochschule Musik und Theater Zürich und der Hochschule für Gestaltung und Kunst Zürich.

Die Oberaufsicht über die Hochschulen liegt beim Kantonsrat, die allgemeine Aufsicht hat der Regierungsrat. Der Fachhochschulrat übernimmt die strategische Führung der Zürcher Fachhochschule. Er setzt sich aus dem für das Bildungswesen zuständigen Mitglied des Regierungsrates sowie sechs bis acht Personen aus Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft, Sozialwesen und Politik zusammen.

Die ZHdK gliedert sich in die fünf Departemente Darstellende Künste und Film, Design, Kulturanalysen und Vermittlung, Fine Arts und Musik. Im Studienjahr 2019 waren laut Jahresbericht 2'186 Studierende in acht Bachelor und elf Masterstudiengängen sowie im umfangreichen Weiterbildungsprogramm eingeschrieben. Sie hat 1'474 Mitarbeitende und einen Gesamtaufwand von CHF 174 Mio.

## 4.2 Erwägungen

### *Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe*

Die Gutachterinnengruppe stellt der Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK) in ihrem Bericht vom 5. Juli 2021 ein sehr gutes Zeugnis aus. Auf der Grundlage der Analyse aller Standards der Akkreditierungsverordnung HFKG fasst die Gutachterinnengruppe im Kapitel «Gesamthafte Beurteilung und Stärken-Schwächen-Profil des Qualitätssicherungssystems» (Bericht der Gutachterinnengruppe, S. 31-33) für jeden Bereich der Qualitätsstandards gesondert die Stärken und Schwächen des Qualitätssicherungssystems zusammen.

Das Qualitätsmanagementsystem der ZHdK erachtet die Gutachterinnengruppe als umfassend, komplex und schlüssig; es definiere nachvollziehbar und adressatengerecht die Prozesse und ermögliche eine Gesamtsicht über die ZHdK. Insgesamt kommt die Gutachterinnengruppe mit ihren Analysen und Bewertungen – 13 Standards sind vollständig erfüllt und 5 Standards sind grösstenteils erfüllt – zum Schluss, dass die ZHdK über ein Qualitätssicherungssystem verfügt, das alle Bereiche und Prozesse der Hochschule erfasst. Die Gutachterinnengruppe hält folglich die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung nach Artikel 30 HFKG für gegeben.

Raum für Entwicklung sieht die Gutachterinnengruppe im Hinblick auf das Zusammenspiel der vielen QSE-Instrumente, welches sich in den kommenden Jahren bewähren muss und insbesondere im Bereich der Evaluation der Lehre und formuliert dementsprechend eine Auflage.

In ihrer Analyse zu Standard 3.2 kommt die Gutachterinnengruppe zu dem Schluss, dass die «Vorgaben zur Durchführung von Evaluationen [...] jedoch noch einen großen Freiraum für die Lehrenden zu ermöglichen [scheinen]» (Bericht der

Gutachterinnengruppe, S. 23). Es hat sich aus Sicht der Gutachterinnengruppe in den Gesprächen gezeigt, dass eine «umfängliche Implementation in der Breite der Lehre noch nicht gegeben ist» (ebd.). Zudem verfügt die ZHdK noch nicht über ein Reglement zur Lehrevaluation. Die Gutachterinnengruppe schlägt deshalb folgende Auflage vor:

*Auflage 1 zu Standard 3.2*

Die Gutachterinnengruppe erwartet, dass die ZHdK ein Reglement zur Lehrevaluation ausarbeitet, in dem Verfahren und Zyklen der Evaluation der Lehre, Forschung und Weiterbildung festgeschrieben und verbindlich geregelt werden.

Die Gutachterinnengruppe empfiehlt eine Frist von zwei Jahren zu Erfüllung der Auflage.

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

*Würdigung der Erwägung der Gutachtergruppe*

**evalag** stellt fest, dass die Gutachterinnengruppe alle Standards geprüft hat. Die Bewertungen der Gutachterinnengruppe und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen sind schlüssig. **evalag** stellt weiter fest, dass die vorgeschlagene Auflage geeignet ist, den festgestellten Bedarf an Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystem sicherzustellen.

## 4.3 Antrag

**evalag** beantragt – gestützt auf den Selbstbeurteilungsbericht der ZHdK, die Analyse und den Akkreditierungsvorschlag im Bericht der Gutachtergruppe und die Stellungnahme der Zürcher Hochschule der Künste –, die Akkreditierung der ZHdK mit einer Auflage als Fachhochschule:

*Auflage 1 zu Standard 3.2*

Die ZHdK arbeitet ein Reglement zur Lehrevaluation aus, in dem Verfahren und Zyklen der Evaluation der Lehre, Forschung und Weiterbildung festgeschrieben und verbindlich geregelt werden.

**evalag** empfiehlt eine Frist von 2 Jahren für die Erfüllung der Auflage.

**evalag** schlägt vor, die Auflagenüberprüfung im Rahmen einer „Sur-Dossier“-Prüfung mit 2 Gutachtenden durchzuführen.

# Teil C

Bericht der Gutachterinnengruppe

Datum: 5. Juli 2021

# Inhalt

Inhalt.....	2
1    Zürcher Hochschule der Künste.....	3
1.1    Profil.....	3
1.2    Kontext.....	3
2    Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren.....	4
2.1    Peer Review 2019 – Departement Musik.....	4
2.2    Peer Review 2018 – Departement Design.....	5
2.3    Peer Review 2018 – Institutional Review.....	5
2.4    Strategieentwicklungsprozess 2018.....	5
2.5    Wirkungsanalysen 2017/18.....	6
2.6    Evaluation der Institute 2016.....	6
3    Das Qualitätssicherungssystem der ZHdK.....	7
3.1    Grundlagen.....	7
3.2    Instrumente der Qualitätsentwicklung.....	7
3.3    Zuständigkeiten und Verantwortung.....	8
4    Beurteilung der Qualitätsstandards.....	8
5    Gesamthafte Beurteilung und Stärken- und Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems.....	31
6    Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems.....	34
7    Akkreditierungsvorschlag der Gutachterinnengruppe.....	35

# 1 Zürcher Hochschule der Künste

## 1.1 Profil

Die Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK) wurde 2007 gegründet. Sie umfasst künstlerische und gestalterische Disziplinen sowie deren Vermittlung: Design, Film, Fine Arts, Musik, Tanz, Theater, Transdisziplinarität und Art Education. Gemäss ihrem Leitbild versteht sich die ZHdK als regional verankerte und international ausgerichtete Bildungs- und Forschungsstätte, die dem kulturellen Erbe und der Innovation gleichermaßen verpflichtet ist.

Die ZHdK bietet ein vielfältiges und vernetztes Studienangebot. Die Studiengänge verbinden Lehre mit Forschung und haben einen starken Praxisbezug. Die Mehrzahl der Lehrenden kommt aus der Praxis. Im Bereich Forschung will die ZHdK die Disziplinen weiterentwickeln und Antworten auf gesellschaftliche Herausforderungen in interdisziplinären Zusammenhängen finden. Sie betreibt laut Selbstbericht Grundlagenforschung, anwendungsorientierte sowie experimentelle Forschung und verfolgt wissenschaftliche, künstlerisch-wissenschaftliche und künstlerisch-gestalterische Methoden. Ein umfangreiches Weiterbildungsangebot richtet sich an die Berufswelt und stellt die Kompetenzen der Hochschule einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung.

Die ZHdK entstand aus dem Zusammenschluss von zwei bestehenden Institutionen: der Hochschule Musik und Theater Zürich und der Hochschule für Gestaltung und Kunst Zürich. 2014 bezog die ZHdK den einzigartigen Campus Toni-Areal. Mit über 600 öffentlichen Veranstaltungen im Jahr macht sie laut Selbstbericht ihre Tätigkeiten in Form von Ausstellungen und Aufführungen der Öffentlichkeit zugänglich und trägt damit wesentlich zum kulturellen Leben in der Stadt Zürich und dem regionalen Umfeld bei. Die ZHdK ist laut Selbstbericht national und international vernetzt und mit über 160 Partnerhochschulen weltweit verbunden, mit denen sie im Rahmen von Mobilitätsprogrammen, Forschungsprojekten, Weiterbildung oder im PhD-Bereich zusammenarbeitet.

Mit zwei institutionsweiten Entwicklungsprojekten bewegt sich die ZHdK in die Zukunft: Im Studienreformprojekt zur Einführung des Major-Minor-Modells (2022/2023) arbeiten die Studienbereiche gemeinsam an der Neuentwicklung des Studienangebots in Richtung Durchlässigkeit und Individualisierung. Mit dem Projekt «Zukünftige Forschungsorganisation ZHdK» sollen die Rahmenbedingungen für die Nachwuchsförderung, der PhD-Bereich und die gesamte Forschungsorganisation verbessert werden. Die ZHdK betont im Selbstbericht, dass der lebendige Studien-, Lehr- und Forschungsbetrieb, die hochschulweiten Entwicklungsprojekte und die Bedingungen der «neuen Normalität» (Covid-19) die Hochschule in eine hohe Dynamik versetzen.

## 1.2 Kontext

Die ZHdK ist eine öffentlich-rechtliche Hochschule mit eigener Rechtspersönlichkeit. Träger ist der Kanton Zürich. Zusammen mit der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), der Pädagogischen Hochschule Zürich (PHZH) und der privaten Hochschule für Wirtschaft Zürich gehört die ZHdK seit ihrer Gründung 2007 als Teilschule zur Zürcher Fachhochschule. Den rechtlichen Rahmen setzt das Fachhochschulgesetz (FaHG). Die Oberaufsicht über die Hochschulen liegt beim Kantonsrat, die allgemeine Aufsicht hat der Regierungsrat. Der Fachhochschulrat übernimmt die strategische Führung der Zürcher Fachhochschule. Er setzt sich aus dem für das Bildungswesen zuständigen Mitglied des Regierungsrates sowie sechs bis acht Personen aus Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft, Sozialwesen und Politik zusammen.

Mit Inkraftsetzung des Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetzes vom 30. September 2011 sind die Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen wie auch die Universitäten und die Eidgenössischen Technischen Hochschulen zur institutionellen Akkreditierung verpflichtet. Im Sommer 2018 hat der Fachhochschulrat des Kantons Zürich dem Antrag der Teilschulen ZHdK, ZHAW und PHZH auf eine separate institutionelle Akkreditierung zugestimmt, was die Auflösung der Zürcher Fachhochschule zur Folge hat. Die entsprechende Revision des FaHG ist im Gange, der Zeitplan wird durch den Kantonsrat verantwortet.

Die Schweizer Hochschullandschaft in den Künsten und im Design umfasst 17 Kunst-, Musik- und Designausbildungsstandorte. Als rechtlich und finanziell unabhängige Hochschule unterscheidet sich die ZHdK von den anderen künstlerischen und gestalterischen Ausbildungsstandorten der Schweiz, die jeweils vollständig in Fachhochschulen integriert sind. International sind Kunsthochschulen mehrheitlich Universitäten oder Akademien, so auch die meisten Partnerhochschulen. Die ZHdK unterscheidet sich vor allem dadurch, dass sie als Fachhochschule in der Schweiz kein eigenes Promotionsrecht besitzt.

Neben den Hochschulstudiengängen sind auch verschiedene Vorbildungsangebote und das Museum für Gestaltung Zürich Teil der ZHdK. Die Vorbildungsangebote in Kunst und Design (Propädeutikum), Musik (PreCollege) oder Schauspiel (Vorkurs) dienen der Orientierung und Vorbereitung auf ein Hochschulstudium. Die Tanz Akademie Zürich bietet eine professionelle Ausbildung in klassischem Tanz an. Sie bereitet talentierte Kinder und Jugendliche zwischen 11 und 19 Jahren auf eine künftige Laufbahn als Bühnentänzer\*innen vor. Das Museum für Gestaltung Zürich ist ebenfalls Teil der ZHdK. Es beteiligt sich aktiv an der Vermittlung, Lehre und Forschung in den Bereichen Design und Gestaltung.

Die ZHdK ist bestrebt, nachhaltige, zukunftssträchtige Ausbildungen auf der Basis etablierter Erfahrungen und aktueller Erkenntnisse als primäre Herausforderung einer Kunsthochschule zu gestalten. Die ZHdK nimmt mit der Major-Minor-Studienreform, mit der Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen für die Forschung und mit der Stärkung der Nachwuchsförderung eine große Herausforderung an.

Die Hochschulgemeinschaft ist seit dem Bezug des Toni-Areals zusammengewachsen. Der Campus ist ein lebendiger Ort des informellen Miteinanders geworden und neue Potenziale haben sich eröffnet. Die strategischen Vorhaben der Hochschule für die aktuelle Entwicklungsphase (Strategie 2019-2023) führen diese Entwicklung fort.

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

In den vergangenen fünf Jahren führte die ZHdK verschiedene Qualitätssicherungsverfahren durch, darunter Externe Peer Reviews (Institution, DDE, DMU), einen Strategieprozess mit Wirkungsanalysen (Internationalisierung und Kompetenzaufbau Forschung) und eine Evaluation der Institute (Forschung). Die folgenden Abschnitte fassen die wesentlichen Ergebnisse und Folgerungen aus diesen Verfahren zusammen:

### **2.1 Peer Review 2019 – Departement Musik**

Die Peers schätzten das anspruchsvolle und wertvolle Arbeitsumfeld des DMU, das nach höchster Qualität im künstlerischen Schaffen strebt und sich gleichzeitig individuell um seine Studierenden und Mitarbeitenden kümmert. Basierend auf der Selbstreflexion und den Empfehlungen der Peers definierte die Departementskonferenz des DMU

Handlungsbedarf hinsichtlich der Departementsorganisation, der Qualitätskultur, der internen Kommunikation und im Prüfungswesen. Das Departement hat entsprechende Entwicklungsprojekte eingeleitet:

- Reorganisation der Departementsstruktur
- Stärkung der Stelle des/der Qualitätsbeauftragten
- Darstellung, Umsetzung und Dokumentation der internen Qualitätssicherungsprozesse
- Ausbau der personellen Ressourcen für die interne Kommunikation (um 50 Stellenprozente)
- Evaluation des Prüfungswesens am DMU

## **2.2 Peer Review 2018 – Departement Design**

Am DDE lobten die Peers den wertschätzenden, respektvollen Umgang zwischen Mitarbeitenden, Dozierenden und Studierenden am Departement und nahmen eine starke Kultur der informellen Kommunikation, des Austauschs und der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Interessengruppen wahr. Basierend auf der Selbstreflexion und den Empfehlungen der Peers definierte die Departementsleitung zusammen mit der Qualitätsbeauftragten des DDE Handlungsbedarf unter anderem hinsichtlich der Departementsorganisation (Umgang mit Schnittstellen in der Matrixstruktur des Departements), Kommunikation und Qualitätskultur. Das Departement hat folgende Entwicklungsprojekte eingeleitet:

- Erarbeitung einer Qualitätsstrategie
- Stärkung der Stelle des/der Qualitätsbeauftragten
- Weiterentwicklung der departementalen Gremienstruktur
- Verbesserung der internen Kommunikation (digitale Arbeitsplattform)

## **2.3 Peer Review 2018 – Institutional Review**

In der Institutional Review sahen die Peers in der ZHdK eine Institution von hoher Qualität, die sich in einer Phase des umfassenden Wandels zu einer international führenden Kunsthochschule befindet. Basierend auf der Selbstreflexion und den Empfehlungen der Peers definierte die HSL sechs Themengebiete, die im Hinblick auf die institutionelle Akkreditierung prioritär bearbeitet werden sollten:

- Assessment bzw. Prüfungswesen | Auftrag Dossier Lehre, in Erarbeitung
- Informelle und formelle Kommunikationsprozesse | Auftrag Hochschulkommunikation, Erarbeitung Konzept interne Kommunikation, verabschiedet am 9. September 2020
- Engagement des Lehrpersonals in Forschungsaktivitäten | Umsetzung im Rahmen des Projekts «Zukünftige Forschungsorganisation ZHdK»
- Umgang mit Kleinpensen | Auftrag an Verwaltungsdirektion
- Verfügbarkeit und Zugang Räume | Auftrag an Verwaltungsdirektion
- Qualitätskultur | Auftrag an Rektor, Qualitätskonzept wurde am 23. September 2020 verabschiedet

## **2.4 Strategieentwicklungsprozess 2018**

An ihrer Retraite 2017 initiierte die HSL den Beginn des neuen Strategiezyklus 2019-2023. Für den ersten Entwurf der Strategie wurden Erkenntnisse der Wirkungsanalysen, aus Befragungen und Kennzahlen, dem Monitoring Berufsfelder und Ergebnisberichten der verschiedenen strategischen Projekte herangezogen (vgl. Standard 2.2). Der Entwurf wurde im Frühling 2018 zur hochschulweiten Diskussion freigegeben.

Alle Hochschulangehörigen erhielten die Möglichkeit, sich mit konkreten Anregungen in die Strategieentwicklung einzubringen. Die Strategie 2019–23 enthält eine Bestandsaufnahme («Ausgangslage») und strategische Ziele für die nächsten fünf Jahre. Sie betreffen die Bereiche Lehre, Forschung, Weiterbildung, Nachwuchsförderung, Internationales, Digitalisierung, Aufbau- und Ablauforganisation, Mitwirkung, Nachhaltigkeit sowie Qualitätsentwicklung und Akkreditierung. 2019 verabschiedete die HSL 27 Massnahmen zur Umsetzung der Strategie, die von Hochschulleitungsmitgliedern verantwortet werden.

## 2.5 Wirkungsanalysen 2017/18

Zur Vorbereitung des neuen Strategie-Zyklus analysierte AQE die Umsetzung der strategischen Ziele im Bereich Internationalisierung. Ergebnis: Die vielfältigen internationalen Aktivitäten und Kooperationsprojekte sind eine Stärke der ZHdK. Für die Strategieperiode 2019–23 wurden das Thema Sprache (Angebote und Kompetenzen) und das Spannungsfeld Internationalisierung und Nachhaltigkeit abgeleitet. Handlungsbedarf wurde bei der curricularen Integration internationaler Perspektiven und bei der Vermittlung interkultureller Kompetenzen in den Studiengängen festgestellt.

Die Untersuchung zum Kompetenzaufbau Forschung stellte eine gestiegene Nachfrage nach Promotionsmöglichkeiten und Forschungskompetenzen seitens der Studierenden fest. Handlungsbedarf wurde insbesondere bei der Nachwuchsförderung, bei der Forschungsorganisation und hinsichtlich des fehlenden Promotionsrechts ausgemacht.

## 2.6 Evaluation der Institute 2016

Auf Grundlage des Evaluationskonzepts von 2012 begutachteten 14 Peers die damals sieben Institute und zwei Forschungsschwerpunkte der ZHdK. Das Verfahren umfasste einen Selbstevaluationsbericht je Institut/Forschungsschwerpunkt und je einen Bericht von einer oder einem Fachgutachter\*in. Im Evaluationsbericht heisst es, die Forschung an der ZHdK sei «überwiegend exzellent und in einzelnen Bereichen international an der Spitze – sowohl was das Aufspüren der gegenwärtig brennendsten Probleme und Fragestellungen angeht als auch im Hinblick auf ihre Qualität». In der Schlussreflexion bestimmte die HSL, zum grossen Teil den Empfehlungen des Evaluationsberichts folgend, fünf übergreifende Handlungsfelder, um den Leistungsbereich Forschung integral zu stärken:

- ZHdK-interne Forschungsk Kooperationen ausbauen,
- Departemente bei der Umsetzung des Transfers Lehre - Forschung durch geeignete hochschulweite Strukturen unterstützen,
- Nachwuchsförderung und Anstellungsbedingungen der wissenschaftlichen Mitarbeitenden durch geeignete Modelle verbessern,
- die Forschungsorganisation hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit überprüfen,
- den 3. Zyklus aufbauen, die interne Forschungsunterstützung ausbauen und die Finanzierungsbedingungen überprüfen.

Massnahmen betrafen die Umwandlung der Fachstelle Forschung in eine Geschäftsstelle Forschung mit neuen, erweiterten Aufgabengebieten und Kompetenzen, den Start der strategischen Entwicklungsprojekte zur Forschungsorganisation und die Integration des Bereichs Forschung in das Rahmenkonzept «Externe Peer Review». Demnach wird die Forschung künftig als Teil des departementalen Leistungsauftrags und nicht mehr isoliert evaluiert.

## 3 Das Qualitätssicherungssystem der ZHdK

Bereits bei der Gründung der ZHdK wurde ein Dossier «Qualität» definiert und mit Vertreter\*innen aller Departemente besetzt. Seit 2013 ist eine Stabsstelle „Akkreditierung und Qualitätsentwicklung (AQE)“ eingerichtet, die ab 2015 den Auftrag zur Entwicklung einer konsistenten Qualitätsstrategie erhielt und aktuell mit 1,75 VZÄ ausgestattet ist. AQE entwickelte in Zusammenarbeit mit der Qualitätskommission ein System der Qualitätssicherung und -entwicklung, welches die Grundlage für die institutionelle Akkreditierung bildet. Daneben wurden innerhalb der Departemente Stellen für Qualitätsbeauftragte geschaffen, die aktuell etwa einem Umfang von 2 VZÄ entsprechen. Die Rahmenbedingungen der Qualitätssicherung sind im Qualitätskonzept der ZHdK festgeschrieben.

### 3.1 Grundlagen

Die Qualität in den Künsten, im Design und in der Vermittlung bezieht sich laut Selbstbericht der ZHdK auf die vielfältigen Arbeitsweisen und Leistungen der Hochschulangehörigen. Die Qualitätsansprüche ergeben sich aus den Logiken der verschiedenen Felder und Kontexte und werden kontinuierlich verhandelt und hinterfragt. Dieser ergebnisoffene Diskurs findet hochschulintern und im Austausch mit den Fachcommunities, dem Publikum, der Arbeitswelt, der Forschung und der Öffentlichkeit statt. Die Hochschule begleitet diesen Prozess und sorgt für angemessene Rahmenbedingungen.

Das Qualitätssicherungssystem der ZHdK (QSE-System) besteht laut Selbstbericht aus Strukturen, Prozessen und Instrumenten, mit denen die Qualität in den Dimensionen Studien- und Lehrqualität, Forschungsqualität und institutionelle Qualität sichergestellt und weiterentwickelt werden kann. Gleichzeitig bietet es Gestaltungsfreiraum für die Akteur\*innen, damit diese sich in ihrer Vielfalt und Eigenlogik entwickeln können und künstlerische Qualität entstehen kann. Grundlage für das Qualitätssicherungssystem bilden laut Selbstbericht die strategischen Ziele der Hochschule sowie intern verhandelte und extern gültige Qualitätsansprüche und Standards (vgl. Grundlagen des QSE-Systems).

Die Hochschule erhebt quantitative und qualitative Informationen, wertet sie aus und stellt sie den Hochschulangehörigen zur Qualitätssicherung und -entwicklung zur Verfügung. Die Prozesse der Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE-Prozesse) sind laut Selbstbericht der ZHdK so gestaltet, dass die verantwortlichen Personen die Qualität und Zielerreichung selbstkritisch reflektieren und darauf aufbauend Handlungsfelder, Massnahmen oder Entwicklungsprojekte beschliessen. Erkenntnisse und Massnahmen aus diesen Prozessen werden dokumentiert und intern kommuniziert und umfassen in der Regel eine Planungs-, eine Umsetzungs-, eine Überprüfungs- und eine Anpassungsphase (vgl. Qualitätskonzept der ZHdK).

### 3.2 Instrumente der Qualitätsentwicklung

Im Qualitätskonzept der ZHdK werden die hochschulweit verbindlichen Prozesse und Instrumente zur Qualitätssicherung und -entwicklung in den Dimensionen Studium und Lehre, Forschung und institutionelle Qualität ausgeführt. Diese Prozesse und Instrumente nehmen laut Selbstbericht unmittelbaren Bezug zum Auftrag und zur Strategie der ZHdK. Sie überprüfen, inwiefern die Hochschule ihren Auftrag erfüllt und ihre Ziele erreicht. Die Ziel- und Anspruchsgruppen werden soweit möglich in alle Phasen einbezogen. Die Erkenntnisse und Ergebnisse werden laut Selbstbericht dokumentiert, kommuniziert und diskutiert und fliessen in die Entwicklung der Hochschule ein. Umgeben

sind die hochschulweit verbindlichen Prozesse und Instrumente von vielfältigen weiteren Aktivitäten in den einzelnen Organisationseinheiten.

### 3.3 Zuständigkeiten und Verantwortung

Für Aufgaben der systematischen Qualitätssicherung und -entwicklung enthält das Qualitätssicherungssystem laut Selbstbericht ausgewiesene Zuständigkeiten. Sie sind in Reglementen, Mandaten oder Funktionsbeschreibungen festgehalten und im Qualitätskonzept aufgeführt. Die Qualitätsorganisation ist horizontal und vertikal so angelegt, damit die Zusammenarbeit, der Austausch und die Mitwirkung sichergestellt werden und Partizipation unterstützt und gefördert wird.

- Die Hochschulleitung ist gesetzlich verantwortlich für die Qualitätssicherung an der ZHdK und setzt den verbindlichen Rahmen für die Umsetzung der Qualitätsstrategie. Sie wird unterstützt durch die Stelle für Akkreditierung und Qualitätsentwicklung im Rektorat, die hochschulweite konzeptionelle und operative Aufgaben übernimmt.
- Die Leitungspersonen – Departementsleitungen, Leitungspersonen in Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistung oder in den Services und im Rektorat – verantworten die Qualitätssicherung und -entwicklung in ihren Bereichen. Sie stellen sicher, dass die Rahmenvorgaben umgesetzt werden. Sie werden unterstützt von den Qualitätsbeauftragten in den einzelnen Organisationseinheiten. Sie nehmen strategische, koordinierende und operative Aufgaben wahr.
- In der Qualitätskommission kommen die Qualitätsbeauftragten, eine Vertretung der Studierenden sowie die Mitarbeitenden der Stelle Akkreditierung und Qualitätsentwicklung zusammen. In der erweiterten Qualitätskommission nehmen zusätzlich die Mitwirkungsgremien und Vertretungen der Dossiers sowie Leitungspersonen der Departemente und Services Einsitz. Als wichtiges Austausch- und Expertise- Gremium berät die Qualitätskommission die Hochschulleitung und die Stelle für Akkreditierung und Qualitätsentwicklung, arbeitet an Umsetzungskonzepten mit und fungiert als Sounding Board für die Reflexion und Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems.
- Darüber hinaus nehmen diverse weitere Stellen und Kommissionen Aufgaben der Qualitätssicherung und -entwicklung wahr, unter ihnen die Dossierkommissionen, die neu zu bildende Studienprogrammkommission, die Prüfungskommissionen, die Gleichstellungskommission etc. In ihren Aufgabenbereichen setzen sie Qualitätsziele, begleiten Umsetzungen, reflektieren Entwicklungen, leiten Handlungen ab und Massnahmen ein.

## 4 Beurteilung der Qualitätsstandards

### Prüfbereich 1 - 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.

*Beschreibung*

Mit der Strategie 2019-23 setzt sich die ZHdK das Ziel, das 2016-20 entwickelte System einer zu einer Kunsthochschule passenden Qualitätssicherung zu konsolidieren und weiterzuentwickeln. Zur Umsetzung der Qualitätsstrategie entwickelte die Stelle für Akkreditierung und Qualitätsentwicklung in Zusammenarbeit mit der Qualitätskommission das Qualitätskonzept. Es beschreibt das Qualitätssicherungssystem sowie die Strukturen und Prozesse, mit denen die ZHdK überprüft, ob sie die Ziele erreicht, welche sich aus Leitbild, Strategie und dem internen Qualitätsdiskurs sowie aus den Entwicklungen in den Disziplinen und in der Gesellschaft ergeben. Es lässt den Akteur\*innen Freiräume für eine der jeweiligen Kultur entsprechende Gestaltung der Vorgaben.

Wesentliches Merkmal des Qualitätssicherungssystems ist laut Selbstbericht die Verbindung der hochschulweit verbindlichen Prozesse und -Instrumente mit den departementalen und bereichsspezifischen Aktivitäten zur Qualitätssicherung und -entwicklung. Dieses zwei-Ebenen-System lässt auf departementaler Ebene genug Gestaltungsspielraum für die disziplinär geprägten Qualitätskulturen.

#### *Analyse*

Die Gutachterinnengruppe stellt fest, dass die ZHdK über ein stimmiges und durchdachtes QSE-System verfügt, das über die zentralen und dezentralen Strukturen umgesetzt wird und in der Qualitätsstrategie formuliert vorliegt. Das Konzept orientiert sich an den spezifischen Qualitätszielen der Künste und gewährleistet dadurch eine hohe Akzeptanz der eingesetzten Qualitätssicherungsinstrumente bei allen Statusgruppen der Hochschule.

Dieser Gesamteindruck hat sich in den vielfältigen Gesprächen mit allen Statusgruppen der Hochschule bestätigt. Die Gutachterinnengruppe konnte sich davon überzeugen, dass die Qualitätsziele von allen Statusgruppen mitgetragen werden und die breite Umsetzung massgeblich auf die Partizipation aller Beteiligten zurückgeht. Der nicht zentral gesteuerte Einsatz der QSE-Instrumente hat zur Folge, dass die zur Verfügung stehenden Instrumente teilweise noch nicht flächendeckend eingesetzt werden. Insbesondere den Studierenden ist es ein Anliegen, den Einsatz der vorhandenen Instrumente verbindlich durch hochschulweit vergleichbare Standards zu systematisieren.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnengruppe beurteilt den Standard 1.1 vollständig erfüllt.

#### *Empfehlung*

Die Gutachterinnengruppe empfiehlt, die vorhandenen QSE-Instrumente stetig insbesondere mit Blick auf das hochschulweite Zusammenspiel der Instrumente weiter zu verbessern.

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.

#### *Beschreibung*

Die ZHdK hat in der Hochschulstrategie 2019-2023 festgeschrieben, dass das Qualitätssicherungssystem die Qualität der Tätigkeiten der ZHdK sichern, ihre langfristige Entwicklung unterstützen und eine Qualitätskultur fördern soll, die sowohl hochschulweit wie auch departementsspezifisch geprägt ist. Die QSE-Prozesse wurden so

formuliert, dass sie das Erreichen der Ziele unterstützen, die sich aus dem Leistungsauftrag, der Strategie, den verschiedenen Teilstrategien, den Policies und dem Leitbild ableiten. Die ZHdK orientiert sich in ihren Zielen an dem Typ einer Kunsthochschule im europäischen Vergleich, welches den Typ der Fachhochschule beinhaltet.

Die Umsetzung der Hochschulstrategie wird durch ein Monitoring unterstützt und dokumentiert und mittels interner Rechenschafts- und Tätigkeitsberichte systematisch überprüft. Die Erfüllung des Leistungsauftrags wird auf Ebene der Hochschulleitung (HSL) über Zielvereinbarungen zwischen Rektor und Departementsleitenden sowie der Verwaltungsdirektorin, den sogenannten Entwicklungsschwerpunkten, sichergestellt. Auch auf den weiteren Führungsebenen werden in den Mitarbeitendengesprächen Ziele für die Umsetzung von Strategie und Leistungsauftrag getroffen und jährlich überprüft.

Das Qualitätssicherungssystem trägt mit den intern und extern abgestützten Prozessen dazu bei, dass sich die ZHdK der Zielerreichung und Auftragserfüllung versichern kann. Zu diesen Prozessen gehören die externen Peer Reviews, die in sämtlichen Bereichen der ZHdK laut Selbstbericht mindestens alle sieben Jahre durchgeführt werden. In diesem Zusammenhang werden die Aktivitäten der Departemente in Lehre, Forschung und Weiterbildung sowie die Organisation, die Führung und die Rahmenbedingungen evaluiert. Die departementalen Verfahren schliessen eine Evaluation der Studienprogramme und künftig auch der Forschung ein. Das Rahmenkonzept «Externe Peer Review» sieht eine Verbindung von Selbst- und Fremdevaluation vor und ergänzt dadurch die internen Reflexionsprozesse um eine Sicht von aussen.

Erkenntnisse und Ergebnisse der internen QSE-Prozesse werden meist in Berichtsform festgehalten, intern veröffentlicht und diskutiert, damit sie in strategischen Entscheidungen auf allen Ebenen berücksichtigt werden können. Für die Umsetzung der Prozesse sind die zuständigen Leitungspersonen verantwortlich. Sie werden von Qualitätsbeauftragten (QB) und von der Stelle AQE im Rektorat unterstützt. Das Berichtswesen zu Händen HSL stellt sicher, dass die Informationen und Ergebnisse der QSE-Prozesse in den Entscheidungen auf Leitungsebene berücksichtigt werden.

#### *Analyse*

Das QSE-System der ZHdK ist aus Sicht der Gutachterinnen in die Strategie der Hochschule implementiert. Es umfasst eine Vielzahl an Instrumenten, die auf verschiedenen Ebenen der Hochschule die strategischen Entscheidungen unterstützen. Durch die Implementierung der QSE-Beauftragten innerhalb der Departemente kann eine breite strategische Nutzung sowohl der Instrumente als auch der Ergebnisse sichergestellt werden. Die erst vor kurzer Zeit implementierten Prozesse müssen sich aus Sicht der Gutachterinnengruppe aber noch über einen längeren Zeitraum bewähren. Es bleibt aus Sicht der Gutachterinnengruppe noch unklar, welche Rolle die weiterhin geplanten Peer-Reviews innerhalb des QSE-Systems spielen können und wie diese mit dem zentralen QSE zusammenwirken können.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnengruppe beurteilt den Standard der Überprüfungsprozesse zur Umsetzung des QSE als größtenteils erfüllt. Das Zusammenspiel konnte in der kurzen Zeit seit Implementierung der Prozesse noch nicht hinlänglich in ihren Ergebnissen überprüft werden. Allerdings gehen die Gutachterinnen davon aus, dass die Instrumente und eingeschlagenen Wege eine wirksame Weiterentwicklung gewährleisten werden.

#### *Empfehlung*

Die Gutachterinnengruppe empfiehlt der Hochschule, das Zusammenspiel der vorhandenen Instrumente fortlaufend zu überprüfen, um sie prozessual aufeinander

abzustimmen. Hierbei erscheint es sinnvoll, die Rolle der Peer Reviews zu klären und in den Departementen zeitlich mit den QSE Prozessen der ZHdK abzustimmen.

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.

### *Beschreibung*

Das Qualitätssicherungssystem wird laut Selbstbericht der Hochschule massgeblich in der Qualitätskommission entwickelt, die seit Gründung der ZHdK 2007 kontinuierlich tagt. Mit dem Qualitätskonzept wurde das Profil der Qualitätsbeauftragten geschärft, ihre Anbindung an die Departementsleitenden verbessert und ihr Aufgabenspektrum stärker operativ ausgerichtet. Gleichzeitig wurde mit der erweiterten Qualitätskommission (QKO+) ein Gremium geschaffen, in dem neben den Qualitätsbeauftragten auch Leitungspersonen aller Bereiche, Vertretungen aller Mitwirkungsorgane und die Geschäftsstellenleitungen der Dossiers zusammenkommen. Die Hauptaufgabe der erweiterten Qualitätskommission ist die gemeinsame Weiterentwicklung des Systems und die regelmässige Reflexion seiner Umsetzung.

Auch in die Umsetzung des Qualitätssicherungssystems sind laut Selbstbericht die relevanten Zielgruppen der ZHdK eingebunden. Die Prozesse geben die Einbeziehung von repräsentativen Gruppen an vielen Stellen verbindlich vor, darunter beispielsweise:

- Unterrichtsevaluation und -entwicklung: Ein dialog- und entwicklungsorientiertes Instrument zur Unterstützung eines kontinuierlichen institutionellen Lernprozesses, der Studierende, Lehrpersonen, Leitungspersonen und Fachpersonen beteiligt. Die Erkenntnisse dieses gemeinsamen Austauschs werden im Dozierendenbericht festgehalten und informieren die Studiengangentwicklung.
- Studierendenbefragung: In Planung und Umsetzung der alle drei Jahre durchgeführten Befragung werden die Studierenden einbezogen, auch bei der Auswertung der Ergebnisse werden Studierende und Dozierende einbezogen.
- In den Peer Review Verfahren wirken die verschiedenen Anspruchsgruppen – Studierende, Dozierende, Leitungsmitglieder, Partner\*innen aus Kultur und Gesellschaft – an der Selbstreflexion und an der Ergebnisdiskussion mit.

Die Aufgaben und Zuständigkeiten der verschiedenen Akteur\*innen im Bereich Qualitätssicherung sind in Ordnungen und Stellenbeschreibungen festgehalten und nach Funktionen im Qualitätskonzept zusammengestellt, welche im Selbstbericht detailliert dargelegt werden.

### *Analyse*

Die Gutachterinnengruppe konnte sich in den Gesprächen mit allen Statusgruppen der Hochschule davon überzeugen, dass diese umfassend in die Entwicklung und Umsetzung des QSE-Systems eingebunden sind. Die vorgelegten Unterlagen ermöglichen eine klare Aufgabenverteilung innerhalb des QSE-Systems. Die Gutachterinnengruppe hat als besonders positiv den ständigen Sitz der Studierendenvertretung VERSO in der Hochschulversammlung wahrgenommen. In den Gesprächen mit Studierendenvertretungen wurde jedoch deutlich, dass die Kommunikation und Umsetzung von Evaluationsergebnissen hochschulweit noch nicht optimal greift und einheitlich geregelt ist. Ebenso erscheint es aus Sicht der Gutachterinnen sinnvoll, dass die Studierenden ihre Vertretungen selbst wählen können.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnengruppe beurteilt den Standard 1.3 als größtenteils erfüllt.

### *Empfehlung*

Die Gutachterinnengruppe empfiehlt, die Kommunikation über die Umsetzung der Ergebnisse von Evaluationen hochschulweit zu regeln und insbesondere für die Studierenden nachvollziehbar und transparent zu gestalten.

Standard 1.4: Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs überprüft periodisch die Zweckmäßigkeit ihres Qualitätssicherungssystems und nimmt die erforderlichen Anpassungen vor.

### *Beschreibung*

Die ZHdK hat laut Selbstbericht Prozesse für die externe und interne Überprüfung des Qualitätssicherungssystems festgelegt.

Laut Selbstbericht führte die ZHdK 2018 mit der Agentur EQ-Arts und internationalen Peers eine «Institutional Review» entlang der Standards von EQ-Arts durch. Empfohlen wurde unter anderem, die Aufgaben und Zuständigkeiten in der Qualitätsorganisation zu klären, die Aktivitäten zu systematisieren und den Erfahrungsaustausch in der Qualitätskommission zu fördern. Neben quantitativen sollten auch vermehrt qualitative Kennzahlen definiert werden. Bei Umfragen sollen die Kreisläufe schneller und systematischer geschlossen werden. Im «Follow-Up»-Prozess erstellten die Qualitätskommission und AQE gemeinsam mit den Fachzuständigen eine Liste mit Vorschlägen zu Handlungsbedarf und Zuständigkeiten, die ins Qualitätskonzept einfließen und schrittweise umgesetzt werden.

Neben den aufwändigen Externen Peer Review Verfahren bestehen laut Selbstbericht folgende interne Prozesse zur Überprüfung des Qualitätssicherungssystems:

- Umsetzung der Qualitätsstrategie: Die Qualitätskommission hält in ihren Jahresberichten den Stand der Umsetzung der Qualitätsstrategie 2016-2020 fest;
- Austausch mit den Departementen: Seit 2019 führt AQE mit jedem Departement und mit der Verwaltungsdirektion ein Qualitätsgespräch. Es befasst sich mit laufenden und geplanten Q-Aktivitäten der Organisationseinheit, der Reflexion der hochschulweiten Prozesse und deren Wirksamkeit und Nutzen sowie mit der Frage nach Verbesserungsvorschlägen;
- Reflexion der Q-Prozesse: Die hochschulweiten QSE-Prozesse werden nach einem Durchführungszyklus mit den Beteiligten reflektiert, Verbesserungspotenzial wird dokumentiert und bei der Vorbereitung des Folgezyklus berücksichtigt;
- Retraite der erweiterten Qualitätskommission: Seit 2020 steht der Qualitätskommission, in der die Qualitätsbeauftragten der Bereiche sowie eine Studierendenvertretung und AQE zusammenkommen, eine erweiterte Runde (QKO+) beratend zur Seite. Sie reflektiert die Instrumente und berät die Qualitätskommission bei der Weiterentwicklung des Systems.

### *Analyse*

Die ZHdK überprüft nach Ansicht der Gutachterinnengruppe periodisch die Zweckmäßigkeit ihres Qualitätssicherungssystem. In den Gesprächen der Vor-Ort-Visite wurden die aus dem institutional Review umgesetzten Empfehlungen ausführlich erläutert und die Gutachterinnengruppe ist davon überzeugt, dass diese Prozesse langfristig

sinnvoll in das QSE-System integriert wurden, wobei die Prozesse in der überwiegenden Zahl die vorgesehenen Zyklen noch nicht vollständig durchlaufen haben.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnengruppe beurteilt den Standard 1.4 als vollständig erfüllt.

#### *Empfehlung*

Die Gutachterinnengruppe empfiehlt, die implementierten Prozesse weiterhin engmaschig auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen und periodisch anzupassen.

## **Prüfbereich 2 – Governance**

Standard 2.1: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse es der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ermöglichen, dass diese ihren Auftrag erfüllen und ihre strategischen Ziele erreichen kann.

#### *Beschreibung*

Die ZHdK untersteht als staatliche Hochschule dem Fachhochschulgesetz (FaHG) des Kantons Zürich. Träger der ZHdK ist der Kanton Zürich. Der Fachhochschulrat (FHR) ist das oberste Organ der Zürcher Fachhochschule, ihm obliegt die strategische Führung. Für die strategisch-operative Führung ist die Hochschulleitung (HSL) der ZHdK zuständig.

Im Leitbild der ZHdK ist ein partizipativer Führungsstil verankert, der auf Eigenverantwortung und Vertrauen basiert. Leitungspersonen übernehmen Verantwortung und ermöglichen eine Beteiligung der Hochschulangehörigen in relevanten Fragen, bei denen die Partizipation zu besseren und nachhaltigeren Lösungen führt. Aufgaben und Kompetenzen der Führungspersonen sind in Departements-, Dossier- oder Geschäftsordnungen geregelt. Sie umfassen Leitungs- und Entwicklungsaufgaben, die Führung des Personals, die finanzielle Verantwortung, die Repräsentation oder die Information und Kommunikation. Regelmässige Gespräche zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden dienen der Abstimmung und Zielvereinbarung.

Die ZHdK gliedert sich laut Selbstbericht in fünf Departemente, die Services, die Dossiers und das Rektorat. Der Rektor leitet die ZHdK und vertritt sie nach innen und ausen. Er führt den Vorsitz in der HSL und entscheidet, wenn sich die Hochschulleitungsmitglieder nicht einigen können. Er entscheidet zudem über die interne Verteilung der Mittel im Rahmen des Globalbudgets und über alle Belange, für die keine andere Stelle zuständig ist. Die HSL steuert den Leistungsauftrag, erarbeitet die Strategie, entscheidet über die interne Organisation der Hochschule und verantwortet die Qualitätssicherung, indem sie hochschulweite Vorgaben erlässt. Sie setzt sich zusammen aus dem Rektor, allen Departementsleitenden und der Verwaltungsdirektorin sowie einer Vertretung der Hochschulversammlung und drei Mitgliedern des Rektorats ohne Stimmrecht. Sie tagt in der Regel vierzehntägig und führt jährlich eine zweitägige Klausurtagung durch, die HSL-Retraite.

Die zentralen Organe der Departemente sind die Departementsleitenden (DL) und die Departementskonferenz. Die DL führen die Geschäfte der Departemente, sorgen für die Umsetzung der HSL-Beschlüsse im Departement und verantworten die Entwicklung und Umsetzung der Departementsstrategie. Zwischen dem Rektor und den Departementsleitenden besteht eine Vereinbarung über die Entwicklungsschwerpunkte und Projekte der Departemente. Sie wird jährlich überprüft und aktualisiert.

Zuständigkeiten sind in der Kompetenzordnung abgebildet und im Intranet für alle ZHdK-Angehörigen einsehbar.

In den Departementskonferenzen kommen neben den DL auch die für den Leistungsauftrag verantwortlichen Leitungspersonen zusammen. Die departementalen Mitwirkungs-gremien (siehe Standard 2.3) haben beratend Einsitz. In den Departementskonferenzen werden Fragen zur Entwicklung und Umsetzung der organisatorischen und strategischen Geschäfte der Departemente entschieden und an der strategischen Entwicklung der Departemente gearbeitet. Sind sich die Mitglieder der Departementskonferenz über Anträge nicht einig, entscheidet der/die DL. Die Organisation der Departemente ist in den Geschäftsordnungen der Departemente geregelt. Den Rahmen bilden das kantonale Fachhochschulgesetz sowie der durch Regierungsrat und Kanton festgelegte Entwicklungs- und Finanzplan und das Globalbudget.

Dossiers betreuen Querschnittsaufgaben für die gesamte ZHdK. Sie leisten konzeptionell-strategische Arbeit, koordinieren hochschulweite Projekte, bereiten Entscheide der HSL vor und unterstützen diese bei der Umsetzung der Strategie. Sie arbeiten im Auftrag der HSL und berichten regelmässig über ihre Tätigkeiten. Die Dossiers werden von DL geleitet, wodurch die Anbindung an die Leitungsebene - die HSL - gewährleistet ist und die Verbindung in die Departemente hergestellt wird. Die Verschränkung der fachlich-disziplinären Departementsstruktur mit den hochschulweiten Querschnittsthemen zeigt sich auch in der Umsetzungsverantwortung der hochschulweiten Themen. Für den Vollzug von HSL-Entscheiden, die von Dossiers vorbereitet und beantragt wurden, sind die Departemente zuständig. Die Organisation und Aufgaben der Dossiers sind in der allgemeinen Dossierordnung geregelt. Die Dossierleitungen werden durch Geschäftsstellen unterstützt, die konzeptionell-strategische, operative und koordinierende Aufgaben übernehmen. Der hochschulweite Austausch findet in den Dossierkommissionen statt, in denen Vertreter\*innen aller Departemente und weiterer Bereiche zusammenkommen.

Der Beirat der ZHdK, ein aus rund 40 Persönlichkeiten aus Kunst, Kultur, Bildung, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik zusammengesetztes Gremium, berät und begleitet die Hochschule und unterstützt sie bei konkreten Vorhaben. Externe Personen nehmen Einsitz in Findungskommissionen, stellen ihre Expertise in Prüfungskommissionen zur Verfügung, sind Partner\*innen in Forschungsprojekten oder stehen beratend bei Projekten zur Seite. Die Departemente stehen zudem im Austausch mit den Berufsfeldern und Forschungs-Communities.

Der Strategieprozess der ZHdK findet alle vier Jahre statt. Basierend auf Ist-Analysen, Wirkungsanalysen und hochschulweiten Diskussionen wird die vorangegangene Strategieperiode reflektiert und die neue Strategie entwickelt. Über das Pendenzen-Controlling des Generalsekretariats ist zusätzlich sichergestellt, dass sich die Hochschulleitung (HSL) regelmässig mit der Umsetzung von Strategie und Leistungsauftrag auseinandersetzt. Im Rahmen wiederkehrender HSL-Traktanden nimmt die HSL beispielsweise jedes Jahr Berichte von den Erkenntnissen der Qualitätssicherung und Entwicklung zur Kenntnis. An der jährlichen HSL-Retraite werden Kennzahlen zu Leistungsauftrag und Strategie – das sogenannte HSL-Cockpit – diskutiert und die Zielerreichung überprüft.

### *Analyse*

Die Gutachterinnengruppe konnte sich davon überzeugen, dass die ZHdK über eine effektive und gut aufgestellte Organisationsstruktur mit klar benannten Verantwortlichkeiten verfügt. Neben den Strukturen einer geführten Hochschule wird die Partizipation aller Hochschulangehörigen aktiv gefördert und trifft dabei auf engagierte Gremien, die sich erfolgreich an der Weiterentwicklung der Hochschule beteiligen. Insbesondere ist hier die verfasste Studierendenvertretung VERSO zu nennen, aber auch die

Mitarbeitendenvertretungen werden aktiv in die Weiterentwicklung der Hochschule eingebunden.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnengruppe 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.

#### *Beschreibung*

An der ZHdK werden laut Selbstbericht zahlreiche quantitative und qualitative Informationen systematisch erhoben, aufbereitet und für strategische Entscheidungen zur Verfügung gestellt. Zentrales Steuerungsinstrument für die HSL sind Kennzahlen zu Leistungsauftrag und Strategie, das sogenannte HSL-Cockpit. Es wird an die jeweils aktuelle Strategie angepasst und jährlich in der Klausurtagung der HSL diskutiert. Hierüber wird laut Selbstbericht die Erfüllung des Leistungsauftrags und die Erreichung der strategischen Ziele anhand von Indikatoren überwacht. Neben quantitativen Indikatoren ist Raum für eine qualitative Einschätzung in Form eines Kurzkomentars. Auch zum Monitoring von internen und externen Entwicklungen, zur Qualitätssicherung und für Rechenschaftsberichte werden quantitative und qualitative Informationen erhoben, aufbereitet und zur Verfügung gestellt. Die Forschungsdatenbank enthält Informationen und Metadaten zu Forschungs- und Entwicklungsprojekten sowie zum Forschungsoutput.

Das Pendenzen-Controlling des Generalsekretariats stellt sicher, dass sich die HSL regelmässig und systematisch mit quantitativen und qualitativen Informationen zur Umsetzung von Strategie und Leistungsauftrag auseinandersetzt.

#### *Analyse*

Die Gutachterinnengruppe konnte sich in den Gesprächen mit der Hochschulleitung und anderen Leitungspersonen davon überzeugen, dass die umfassend erhobenen Kennzahlen strategisch und sinnvoll für die Weiterentwicklung der ZHdK genutzt werden. Insbesondere das HSL-Cockpit kann dabei als herausragendes strategisches Instrument betrachtet werden. Unterstützt wird das System von den QSE-Beauftragten innerhalb der Departemente.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnengruppe 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 Funktionieren ermöglichen.

#### *Beschreibung*

Die ZHdK regelt die Mitwirkung in der Hochschulordnung, in den Geschäftsordnungen der Mitwirkungsgruppen, in der Departementsordnung und in den Geschäftsordnungen der Departemente. In der Hochschulordnung ist festgelegt, dass die Mitwirkung insbesondere die Rechte auf Vernehmlassung, Antrag und Mitwirkung in Gremien umfasst. Die Mitwirkungsgruppen haben Geschäftsordnungen, die in Zusammenarbeit mit dem

Rechtsdienst entwickelt und von der Hochschulleitung (HSL) genehmigt wurden. Im laufenden Jahr haben HSL und Hochschulversammlung die Grundsätze für die Entschädigung der Mitwirkung aktualisiert.

Das zentrale Mitwirkungsorgan ist laut Selbstbericht die Hochschulversammlung (HSV). Sie setzt sich zusammen aus Delegierten der Dozierenden und Lehrbeauftragten, der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden sowie des administrativ-technischen Personals und der Studierenden. Insgesamt umfasst die HSV 15 Delegierte aus dem Senat (Dozierende), 4 aus dem Mittelbaurat, 4 aus dem Personalrat und 7 aus dem Studierendenrat. Seit 2018 hat die HSV ein Leitbild, in dem sie Selbstverständnis, Grundsätze und Aufgaben formuliert.

Die Studierendenorganisation bzw. der Studierendenrat der ZHdK, VERSO, vertritt die Interessen aller Studierenden und wählt und koordiniert die studentischen Vertretungen in die hochschulweiten und departementalen Gremien. Ergänzend zu VERSO gibt es den «Verein Studierende ZHdK», der die studentische Mitwirkung finanziert und juristisch unabhängig von der ZHdK ist, so dass die mitwirkenden Studierenden autonom agieren können. Organisation, Aufgaben sowie Rechte und Pflichten von VERSO sind in der Geschäftsordnung geregelt, die von der HSL genehmigt wurde. Auf departementaler Ebene sind die Studierenden in den Studierendenversammlungen organisiert. Die Studierendenversammlung jedes Departements hat Antragsrecht zu Handen Departementskonferenz und Vernehmlassungsrecht in Belangen, welche die Studierenden des Departements betreffen. Sie wählen die studentische Vertretung in die Departementskonferenzen, schlagen Vertreter\*innen für Findungskommissionen vor und entsenden Delegierte in den Semesterrat sowie in den Studierendenrat. Der Studierendenrat, der sich aus je zwei Vertreter\*innen der Departemente zusammensetzt (insgesamt 10 Mitglieder), vertritt die Interessen und Anliegen der Studierenden innerhalb der ZHdK, insbesondere gegenüber Rektor und HSL. Er hat Antragsrecht an die HSL und Vernehmlassungsrecht in den die Studierenden betreffenden Belangen.

Laut Selbstbericht gibt es an der ZHdK neben dem rechtlich geregelten Mitwirkungsrecht noch zahlreiche weitere Möglichkeiten, sich in Hochschulangelegenheiten einzubringen (z. B. Senat, Mittelbaurat, Studierendenrat, Personalrat). In strategischen Projekten arbeiten in der Regel Vertreter\*innen der Stände aktiv mit. Weitere Gelegenheiten bieten die Austauschformate Tag der Forschung, International Day, Tag des Lernens\*Lehrens, World-Cafés, «Brown Bag Lunch»-Events etc. Anlassbezogen finden zu aktuellen oder kontroversen Themen weitere Informations- und Diskussionsveranstaltungen statt. Zusammengenommen verweisen diese verschiedenen Formate auf die gelebte Partizipations- und Dialog-Kultur an der ZHdK.

### *Analyse*

Die Gutachterinnengruppe konnte sich in den Gesprächen den Statusgruppen der ZHdK davon überzeugen, dass die vorhandenen Strukturen eine umfassende Mitwirkung und Partizipation ermöglichen. Die etablierten Gremien sind gut ausgearbeitet und werden von engagierten Personen gelebt. Im Rahmen des QSE-Systems scheint demgegenüber die Rolle der Mitwirkung und Partizipation in einer strukturell geführten Hochschule weniger stark ausgearbeitet. Es blieb darüber hinaus unklar, inwiefern die Breite der Lehrenden und Studierenden über die informellen Austauschformate (z. B. Tag der Forschung, World Café) in die Meinungsbildung zur Qualitätsentwicklung einbezogen werden. Insbesondere mit gezielt eingesetzten Formaten könnte dieser Widerspruch perspektivisch reflektiert werden.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnengruppe beurteilt den Standard 2.3 als vollständig erfüllt.

### *Empfehlung*

Die Gutachterinnengruppe empfiehlt, die informellen Austauschformate der hochschulweiten Informationspolitik, insbesondere zur Qualitätsentwicklung, regelmäßig zu überprüfen und mit Blick auf eine gezielte ggf. auf Hochschulgruppen abgestimmte spezifische Information zu optimieren.

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.

### *Beschreibung*

Die ZHdK verpflichtet sich in ihrem Leitbild in ihren Angeboten sowie in Führung und Verwaltung zu höchster Qualität und dem Gebot der Nachhaltigkeit. Sie bekennt sich laut Selbstbericht zu den 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen und baut die an der ZHdK gelebte Kultur der Nachhaltigkeit darauf auf. In ihrer Strategie setzt sie sich dementsprechend das Ziel, Nachhaltigkeit als Kriterium für Entscheidungen im Hochschulalltag zu verankern. Konkrete strategische Ziele betreffen laut Selbstbericht ökonomische, soziale und ökologische Dimensionen von Nachhaltigkeit, die in den Studienangeboten, der Lehre, der Forschung, dem Betrieb und den Services eingebettet werden sollen. Ebenso hat sich die ZHdK mit der Unterzeichnung des «Climate Emergency Letter» das Ziel gesetzt, als Institution bis 2030 klimaneutral zu sein.

Die Auseinandersetzung mit den Nachhaltigkeitszielen ist laut Selbstbericht an verschiedenen Orten strukturell verankert: Die Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit der Services erarbeitet und realisiert Massnahmen zur Verbesserung der betrieblichen Nachhaltigkeit. In den Services wurde auch die Stelle einer Nachhaltigkeitsbeauftragten geschaffen. Der jährliche Nachhaltigkeitsbericht zu Händen der HSL informiert über die Umsetzung der Teilstrategie Nachhaltigkeit und berichtet relevante Kennzahlen zur Nachhaltigkeit der Hochschulaktivitäten. Seit 2018 setzen sich die Departemente eigene Ziele zur Reduktion der Treibhausgasemissionen aus Flugreisen, über deren Einhaltung der Nachhaltigkeitsbericht ebenfalls informiert.

2019/2020 wurde ein Konzept Nachhaltigkeit erarbeitet und damit das neue Dossier Nachhaltigkeit eingerichtet. Das «Zentrum für Nachhaltigkeit» stellt den operativen Teil des Dossiers dar. Es soll Aktivitäten und Projekte der Künste, des Designs und der Vermittlung zum Thema Nachhaltigkeit aus einer ganzheitlichen (ökologischen, sozialen und ökonomischen) Perspektive bündeln, koordinieren, fördern und entwickeln. Das Dossier Internationales fördert jährlich Projekte von Dozierenden und Studierenden, die eine Auseinandersetzung mit inter/transkulturellen, Internationalisierungs- oder Globalisierungsthematiken in der Schweiz («internationalisation@home») zum Gegenstand haben.

Lehrformate und Studierendenprojekte mit Bezug zu den Nachhaltigkeitszielen werden durch das Kuratorium Ökologie finanziell gefördert. Die ZHdK nutzt die Einführung des Major-Minor-Modells für neue Themen und Gefässe, in denen Nachhaltigkeit aus einer inter- und transdisziplinären Perspektive behandelt werden. Beispielsweise ist ein transversales Minor-Programm «Nachhaltigkeit in den Künsten und im Design» geplant. Das Zentrum für Nachhaltigkeit stösst Forschungsvorhaben im Bereich der Nachhaltigkeit an. Unter [oekologie.zhdk.ch](http://oekologie.zhdk.ch) finden sich Beispiele für Forschungs- und Lehrprojekte im Feld der Nachhaltigkeit.

### *Analyse*

Die Gutachterinnengruppe konnte sich in den Gesprächen mit den verschiedenen Statusgruppen der Hochschule von der strategischen und inhaltlichen Integration des Themas Nachhaltigkeit auf allen Ebenen überzeugen. Neben den Aspekten der nachhaltigen Bewirtschaftung stellt sich als besonders positiv das Engagement dar, Nachhaltigkeit über das geplante Minor-Programm auch fachübergreifend in die künstlerischen Diskussionen einzubinden. Indem das Thema Nachhaltigkeit in all seinen Aspekten zum festen Bestandteil aller Ausbildungsziele und -qualifikationen wird, werden die beruflichen Perspektiven der Absolvent\*innen in ganz besonderer Weise international gestärkt. Neben diesem Schwerpunkt auf ökologische Nachhaltigkeit erscheint aus Sicht der Gutachterinnengruppe die soziale Nachhaltigkeit teilweise aus dem Blick zu geraten.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnengruppe beurteilt den Standard 2.4 als vollständig erfüllt.

### *Empfehlung*

Die Gutachterinnengruppe empfiehlt, neben der ökologischen Nachhaltigkeit auch die soziale Nachhaltigkeit deutlicher in den entsprechenden Dokumenten und Zielen zu verankern.

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.

### *Beschreibung*

In ihrem Leitbild erklärt die ZHdK eine durch Achtung der Würde und Integrität aller Personen und durch Chancengleichheit gekennzeichnete Betriebskultur als Ziel. Diese Ziele werden laut Selbstbericht in verschiedenen Erlassen und Policies näher spezifiziert und mit einer Reihe von Massnahmen umgesetzt.

Die Gender-Policy formuliert die Grundsätze für die Verwirklichung der Gleichstellung der Geschlechter an der ZHdK und für die Chancengleichheit von Studierenden sowie allen anderen Angehörigen der ZHdK in sämtlichen Bereichen und auf allen Stufen. Die Diversity-Policy zielt auf die Herstellung und Wahrung von Chancengleichheit sowie den Schutz vor Diskriminierung in allen Tätigkeitsbereichen der ZHdK (Personalmanagement, Studium, Lehre und Forschung). Das Reglement zum Schutz vor Diskriminierung verbietet jede Art der Diskriminierung, sexuelle Belästigung, sexistisches Verhalten oder Mobbing und definiert Massnahmen der Hochschule, Pflichten der Hochschulangehörigen und Rechte der betroffenen Personen. Es regelt die Aufgaben der Fachstelle Gleichstellung und Diversity im Falle von Diskriminierung: Beratung und Unterstützung von Ratsuchenden, Vermittlung von Gesprächen, Schulungen, Vermittlung von psychologischer Beratung und ggf. Weiterleitung der Fälle an das Rektorat.

Das Konzept zum Schutz der Integrität der ZHdK-Angehörigen konkretisiert die Umsetzung dieser Ziele und umfasst neue und weiterführende Massnahmen. Ein Merkblatt «Vorgehen bei Vorfällen von diskriminierendem Verhalten» beschreibt den konkreten Verfahrensablauf bei Fällen von Diskriminierung und definiert zuständige Stellen.

Beim Vorliegen von Benachteiligungen gewährt die ZHdK den Studierenden das Recht auf Nachteilsausgleich. Die Mittel der Stiftung «Fondation ZHdK» ermöglichen

angehenden Künstler\*innen, Designer\*innen und Vermittler\*innen in einer schwierigen finanziellen Situation, an der ZHdK zu studieren. Für Studierende in bescheidenen finanziellen Verhältnissen besteht zudem die Möglichkeit auf Erlass der Studiengebühren.

Im Merkblatt «Verwendung des Vornamens und Geschlechtseintrags (Anrede) von Transmenschen und intersexuellen Menschen» informiert die ZHdK Studierende und Mitarbeitende über die Möglichkeit für die Verwendung eines Alltagsvornamens oder eines neuen Vornamens. Das Kinderbetreuungs-Reglement und die Richtlinie Kinderbetreuung regeln die Möglichkeiten und Angebote der ZHdK für finanzielle Unterstützung bei der ausserfamiliären Betreuung von Kindern, um die Vereinbarkeit des Studiums und der Berufstätigkeit mit familiären Verpflichtungen zu unterstützen.

Die Fachstelle Gleichstellung & Diversity ist im Rektorat verortet. Sie berät und unterstützt die HSL bei der Umsetzung der Gleichstellungsziele. In der Gleichstellungskommission kommen die Mitarbeitenden der Fachstelle Gleichstellung & Diversity, je ein/e Delegierte/r der Departemente und der Services sowie Vertretungen der Mitwirkungsgremien zusammen (vgl. Geschäftsordnung Gleichstellungskommission).

Die Fachstelle Gleichstellung & Diversity berät bei Rekrutierungsprozessen, unter anderem bei der Formulierung von Stellenausschreibungen und bei der Platzierung von Inseraten.

Im Zuge der Gender-Policy wurde ein Gleichstellungsmonitoring für Departemente, die Services und das Rektorat eingeführt, das über die Geschlechterverhältnisse an der ZHdK in Zahlen informiert. Im Weiteren wirkt die ZHdK mit am Kooperationsprojekt «St. Gallen Diversity Benchmarking», das mit Bundesmitteln gefördert wird und an dem 12 Schweizer Hochschulen teilnehmen.

Auch das HSL-Cockpit enthält quantitative Informationen zum Stand der Gleichstellung und wird jährlich in der HSL diskutiert.

Die Hochschulleitung umfasst neben dem Rektor drei Frauen und drei Männer als stimmberechtigte Mitglieder. Dieser Ausgleich ist das Ergebnis eines Führungsentscheids: Mit der Formulierung der Stellenausschreibungen, durch die Auswahl der Rekrutierungsagentur und den gewählten Publikationsplattformen wurden gezielt qualifizierte weibliche Bewerberinnen angesprochen.

Das HRM führt seit 2018 jährlich eine Lohngleichheitsanalyse durch. Der Bund, der mit dem gleichen Instrument arbeitet, gibt bei der Vergabe von Beschaffungsaufträgen eine Toleranzschwelle von 5% vor. Die ZHdK liegt mit 1.4% Lohndifferenz zwischen Frauen und Männern bei sonst gleichen Bedingungen im Jahr 2020 deutlich unter diesem Wert. Eine systematische Lohndiskriminierung kann daher ausgeschlossen werden, dennoch strebt die ZHdK eine geschlechtsspezifische Lohndifferenz von Null an.

### *Analyse*

Die Gutachterinnengruppe konnte sich in den Gesprächen bei der Vor-Ort-Visite davon überzeugen, dass an der ZHdK auf allen Ebenen eine aktive Diskussion um Chancengleichheit und Diversity geführt wird und begrüsst die vielfältigen Massnahmen an der Hochschule. In allen Statusgruppen scheint demnach ein starkes Bewusstsein für die Bedeutung der Themen sowohl für die Hochschule als auch in einem grösseren gesellschaftlichen Zusammengelebt zu werden. Viele Impulse aus der Studierendenschaft werden von den Lehrenden und Mitarbeitenden aufgegriffen und in die eigene Zielsetzung integriert. Dem steht allerdings gegenüber, dass die ZHdK trotz einer intensiven Diskussion keine Teilzeitstudiengänge anbietet und auch bei der Umstellung auf Major-Minor diese nicht geplant sind.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnengruppe beurteilt den Standard 2.5 als größtenteils erfüllt.

#### *Empfehlung*

Die Gutachterinnengruppe empfiehlt dringend, mögliche Teilzeitstudiengänge hochschulweit zu sondieren und deren potenzielle Einführung in die Strategie zu integrieren.

### **Prüfbereich 3 – 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.

#### *Beschreibung*

Die Aktivitäten der ZHdK orientieren sich laut Selbstbericht an ihrem Leistungsauftrag, zu dem die Bereiche Lehre, Weiterbildung, Forschung und Entwicklung, künstlerische Produktion sowie Dienstleistungen und Wissens- und Technologietransfer gehören. Die Bachelor- und Masterstudiengänge unterstehen dem Bundesrecht und dem Zürcher Fachhochschulgesetz (FaHG), den «Richtlinien des Hochschulrates für die Umsetzung der Erklärung von Bologna an den Fachhochschulen und den pädagogischen Hochschulen», dem «Reglement über die Anerkennung von Lehrdiplomen für den Unterricht an Maturitätsschulen» und der Interkantonalen Fachhochschulvereinbarung. Die ZHdK bekennt sich in den Richtlinien zur Freiheit von Lehre und Forschung und beruft sich in diesem Zusammenhang auf die Europäische Charta für Forscher.

Die angebotenen Bachelor-, Master- und Weiterbildungsstudiengänge qualifizieren für eine professionelle Tätigkeit im kulturellen Feld, in der Kreativwirtschaft und in weiteren wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereichen.

Die ZHdK bietet acht Bachelor- und elf Masterstudiengänge für rund 2'200 Studierende an. Die reguläre Studiendauer eines Bachelor-Programms beträgt drei Jahre (180 ECTS), Masterprogramme haben eine reguläre Studiendauer von bis zu zwei Jahren (90-120 ECTS). Doktoratsprogramme werden in Kooperation mit anderen Institutionen – internationale Kunsthochschulen oder Universitäten – angeboten. Die Lehre ist der grösste Leistungsbereich an der ZHdK, 67% des Globalbudgets (rund CHF 112 Mio.) werden in der Lehre aufgewendet. Von den Mitarbeitenden sind 768 Personen bzw. 291 Vollzeitäquivalente in der Lehre tätig (das entspricht 41% der VZÄ).

Darüber hinaus bietet die ZHdK über 50 Weiterbildungsstudiengänge in den Disziplinen Design, Musik, Theater und Vermittlung sowie Departements-übergreifende Programme und eine Summer-/Winterschool an. Das Portfolio umfasst den Master of Advanced Studies MAS (mind. 60 ECTS), das Diploma of Advanced Studies DAS (mind. 30 ECTS) und das Certificate of Advanced Studies CAS (10-15 ECTS), weitere einzelne Bausteine (mit bis zu 2 ECTS) und diverse Online-Kurse. Im Jahr 2019 haben insgesamt 1'271 Personen an einem Weiterbildungsangebot teilgenommen. Die Weiterbildung macht 4% der Kostenanteile an der ZHdK aus, 2% der Vollzeitäquivalente (insgesamt 14 VZÄ und 46 Personen) sind in der Weiterbildung tätig.

Das Zentrum Weiterbildung (ZWB) entwickelt die Angebote und ist ein Kompetenzzentrum für lebenslanges Lernen. Das Angebot richtet sich an Personen, die eine erste künstlerische oder gestalterische Ausbildung absolviert haben und über mehrere Jahre Berufserfahrung verfügen. Zunehmend wenden sich auch Personen mit einem

wissenschaftlichen oder geisteswissenschaftlichen Hintergrund an das ZWB, da sie die Herangehensweisen und Methoden aus den Künsten und dem Design in ihre Berufstätigkeit integrieren möchten. Die Weiterbildungsformate im ZWB sind kombinierbar und können zu einem nächsten grösseren Abschluss ergänzt werden.

Forschung an der ZHdK findet laut Selbstbericht in den Künsten, im Design und in der Vermittlung statt. Forschung findet an der ZHdK in vielfältigen Zusammenhängen statt: An allen Departementen, in Forschungsinstituten, in den Fachrichtungen des Designs, in Forschungsschwerpunkten und Forschungsclustern, am ZCCE, am Shared Campus, im IAS, am Zentrum für Nachhaltigkeit, im Materialarchiv oder in Forschungslaboren bspw. im Farb-Licht-Zentrum oder im «GameLab».

Im Jahr 2019 haben 140 Forschende an rund 60 Projekten gearbeitet und 14% des Globalbudgets (rund CHF 25 Mio.) wurden für Forschung und Entwicklung aufgewendet, davon wurden CHF 4.9 Mio. über Drittmittel eingeworben. Im Jahres- und im Forschungsbericht informiert die ZHdK jährlich über die Forschungsprojekte und Publikationen der Departemente.

Die Doktoratsausbildung wird an der ZHdK als integraler Bestandteil der Nachwuchsförderung betrachtet. An der ZHdK arbeiten über 70 Doktorierende an einem künstlerischen, wissenschaftlichen oder künstlerisch-wissenschaftlichen PhD-Projekt in neun verschiedenen fachlichen Schwerpunkten, teilweise in Verbindung mit SNF-geförderten Forschungsprojekten. Vier der insgesamt acht Doktoratsprogramme in Kooperation mit nationalen und internationalen Universitäten werden mit finanziellen Mitteln des Bundes nach HFKG gefördert und von der Rektorenkonferenz der Schweizerischen Hochschulen swissuniversities evaluiert. Als Form der disziplinübergreifenden Doktoratsausbildung findet zudem eine jährliche Summer School für die ZHdK-Studierenden im 3. Zyklus statt. Die ZHdK strebt ein eigenständiges Promotionsrecht an und bereitet sich im aktuellen Strategiezyklus darauf vor, indem mit den PhD Schools und dem PhD Centre eine entsprechende Organisationsstruktur geschaffen wird.

#### *Analyse*

Die Aktivitäten der ZHdK entsprechen nach Ansicht der Gutachterinnengruppe ihrem Leistungsauftrag. Die ZHdK orientiert sich dabei an dem Modell der Kunsthochschule, welches im internationalen Vergleich über den Typ der Fachhochschule hinausgeht. Die an der ZHdK angebotene Ausbildung in Bachelor- und Masterstudiengängen entspricht in Qualität und Ausrichtung dem zu erwartenden Standard und übertrifft diesen teilweise. Insbesondere mit der Umstellung auf das «Major-Minor» Modell beweist die ZHdK eine Innovationsfähigkeit, die die Erwartungen der Gutachterinnengruppe weit übertrifft. Auch das Weiterbildungsangebot unterstützt den Anspruch der ZHdK, eine lebenslange künstlerische Aus- und Weiterbildung zu fördern und entlang der beruflichen Anforderungen zu entwickeln.

Die ZHdK engagiert sich in herausragendem Masse im tertiären Bereich und fördert mit einer ausgeprägten Innovationsstrategie Forschung und Ausbildung, die über die kooperativen Doktoratsprogramme sichtbar werden. In den Gesprächen während der digitalen Vor-Ort-Visite wurde deutlich, dass die Integration von Forschung in die Ausbildung noch ausbaufähig ist. Die ZHdK fördert die Integration von Forschung und Lehre, indem der neue Stellenplan für Professor\*innen den Dreifachauftrag Lehre-Forschung-Nachwuchsförderung festschreibt. Sie fördert damit bereits aktiv die in den Gesprächen vermisste Synergie von Lehre und Forschung. Die Anstrengungen der ZHdK unterstützen Lehrende darin, sich als Nachwuchsfördernde zu entwickeln, die eine Supervisionsrolle gegenüber Nachwuchswissenschaftler\*innen einnehmen.

Auch aus der künstlerischen Arbeit sollten vermehrt Forschungsprozesse angestossen und gefördert werden. Die Gutachterinnengruppe zeigt sich beeindruckt von Umfang

und Qualität der Forschung an der ZHdK und hofft, dass die Ausbildung im tertiären Bereich auf dem Weg zum Promotionsrecht noch stärker in den Lehrbetrieb integriert werden kann.

Die Gutachterinnengruppe konnte sich in den Gesprächen bei der Vor-Ort-Visite von der Fülle der hochwertigen Weiterbildungsangebote überzeugen, die beispielhaft für einen gelungenen Wissenstransfer gesehen werden können und eine sinnvolle Kostenstruktur aufweisen.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnengruppe beurteilt den Standard 3.1 als vollständig erfüllt.

Standard 3.2: Das Qualitätssicherungssystem sieht eine regelmäßige Evaluation der Lehr- und Forschungstätigkeit, der Dienstleistungen sowie der Ergebnisse vor.

#### *Beschreibung*

Die Evaluation der Lehrtätigkeiten an der ZHdK stützt sich laut Selbstbericht auf das Konzept Unterrichtsevaluation. Es definiert die Zielsetzung der Unterrichtsevaluation und legt die Rahmenbedingungen fest. Ausgehend von Studierendenfeedback an die Dozierenden reflektieren verantwortliche und beteiligte Personengruppen auf sämtlichen Ebenen (Unterricht, Studiengang, Departemente und Hochschule) die Qualität der Lehre und erarbeiten Entwicklungsthemen.

Die Dozierenden evaluieren ihren Unterricht laut Selbstbericht der Hochschule mindestens einmal pro Jahr. Die Evaluationsfragen ergeben sich aus den Entwicklungsthemen der Dozierenden. Das Instrument kann von den Dozierenden frei gewählt werden, entscheidend ist, dass ein mündliches oder schriftliches Feedback der Studierenden eingeholt wird. Studiengangleitungen haben die Möglichkeit, den Dozierenden Themen aus Leitungssicht zur Curriculumsentwicklung mitzugeben. Vorgabe ist, dass die Dozierenden die Ergebnisse sowohl mit den Studierenden diskutieren als auch in Form eines Reflexionsberichts, dem sogenannten «Dozierendenbericht» mit den Leitungspersonen besprechen. In welchem Rahmen dies geschieht, ist freigestellt. Das Konzept fördert den fachlichen Austausch von Dozierenden zu Unterrichtsthemen in verschiedenen Reflexionsformaten.

Auf Ebene der Studienprogramme findet laut Selbstbericht im Rahmen des laufenden Studienreformprojekts «Major-Minor» eine Überprüfung und Weiterentwicklung sämtlicher Studiengänge statt. In einem hochschulweit koordinierten Prozess diskutieren und aktualisieren die Projektteams laut Selbstbericht das Studienangebot und richten es an den neuen Rahmenvorgaben aus. Auch Themen wie bspw. die Beratung und Begleitung im individualisierten Studium werden diskutiert und aktualisiert. Grundlagen für die Diskussionen liefern unter anderem die Studierendenbefragung, die Peer Review, das Monitoring Berufsfelder oder verschiedene statistischen Daten. Die neu zu bildende Studienprogrammkommission entwickelt die Kriterien und Verfahren für die Genehmigung und Review der Programme.

Das ZWB evaluiert laut Selbstbericht alle Weiterbildungsangebote einmal pro Jahr. Ziel ist eine kontinuierliche Verbesserung der Programmqualität gemessen an den Kriterien für die Bewilligung der Studienangebote. Grundlage der Evaluation bilden Feedback und Rückmeldungen der Teilnehmenden. Die Bereichs- und Studienleitungen stimmen laut Selbstbericht die Themensetzung und Fragestellungen der Evaluationen mit der Leitung des ZWB ab, die Ergebnisse sollen bilateral zwischen Bereichs- bzw. Studienleitung und der Leitung ZWB diskutiert werden. Gemeinsam sollen dadurch Handlungsfelder identifiziert werden. Erkenntnisse und Massnahmen werden von der

Leitung ZWB dokumentiert. Sie werden im Folgezyklus überprüft. Verantwortlich für die Umsetzung der Massnahmen sind die Studienleitungen. In jährlichen Gesprächen zwischen Leitung ZWB und Bereichs- bzw. Studienleitungen wird die Umsetzung verbindlich vereinbart und überprüft. Einmal im Jahr fasst die Leitung ZWB die Resultate der Einzelevaluationen für eine übergeordnete Diskussion mit der Dossierleitung zusammen. Wesentliche Erkenntnisse und Massnahmen werden dann im Leitungsteam ZWB diskutiert, reflektiert und interpretiert. Gemeinsam sollen Handlungsfelder für die Entwicklung des Angebots und die strategische Ausrichtung des Zentrums identifiziert werden. Massnahmen werden dokumentiert, für die Umsetzung ist das ZWB zuständig. Die Dossierleitung informiert zudem die HSL über wesentliche Erkenntnisse und Massnahmen.

Etwa ein Drittel der für die Forschungsprojekte aufgewendeten Mittel an der ZHdK wird laut Selbstbericht in kompetitiven Verfahren eingeworben. Allgemeine Drittmittelprojekte werden durch die jeweiligen Förderinstitutionen begutachtet und evaluiert. Bei Drittmittelprojekten, die einen finanziellen Eigenanteil der ZHdK erfordern, findet zusätzlich eine interne Begutachtung durch die Hochschulleitung statt. Die Evaluationskriterien werden für jedes Förderinstrument eigens definiert und an die Antragsstellen kommuniziert. Dies betrifft beispielsweise das SNF Programm «Practice to Science», die PhD-Förderung von swissuniversities oder die Digitalisierungsinitiative der Zürcher Hochschulen (DIZH). Intern finanzierte Projekte werden laut Selbstbericht dokumentiert und in den zuständigen Organisationseinheiten fachlich evaluiert.

Der Forschungsoutput in Form von Publikationen erfährt eine externe Prüfung nach den Standards der Herausgebenden durch Peers und Fach-Communities. Hochschulintern erfolgt das Monitoring und die Evaluation der Forschungsleistung gemäss Evaluationskonzept entlang von vier Indikatoren.

#### *Analyse*

Die Gutachterinnengruppe konnte sich in den Gesprächen mit Lehrenden, Studierenden und Leitungspersonen von einer in hohem Masse reflexiven und kritischen Feedbackkultur an der ZHdK überzeugen. Die im Selbstbericht dargestellten Feedbackverfahren zur Evaluation werden in der Lehrendenschaft breit diskutiert und individuell den Anforderungen der jeweiligen Lehrformate angepasst. Diese Offenheit fördert augenscheinlich die Akzeptanz der Lehrevaluation und ermöglicht dadurch eine Weiterentwicklung im Austausch mit den betroffenen Lehrenden.

Die Vorgaben zur Durchführung von Evaluationen scheinen jedoch noch einen großen Freiraum für die Lehrenden zu ermöglichen und insbesondere die Studierenden, aber auch Leitungspersonen, haben angemahnt, dass eine umfängliche Implementation in der Breite der Lehre noch nicht gegeben ist, da die Durchführung nach wie vor den einzelnen Lehrenden überlassen ist. Hier sieht die Gutachterinnengruppe Entwicklungsbedarf und empfiehlt deshalb, die vorhandenen Instrumente und Verfahren in ein Reglement zu fassen, das klare und verbindliche Vorgaben für Evaluationszyklen und -tiefe festlegt. Hierbei rät die Gutachterinnengruppe von einer Vollerhebung ab, sondern empfiehlt, die Zyklen so festzulegen, dass in einem angemessenen Zeitrahmen alle Lehrangebote erfasst werden können.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnengruppe beurteilt den Standard 3.2 als größtenteils erfüllt.

#### *Auflage*

Die Gutachterinnengruppe erwartet, dass die ZHdK ein Reglement zur Lehrevaluation ausarbeitet, in dem Verfahren und Zyklen der Evaluation der Lehre, Forschung und Weiterbildung festgeschrieben und verbindlich geregelt werden.

### *Empfehlung*

Die Gutachterinnengruppe empfiehlt, die in Planung befindliche Alumnibefragung als festen Bestandteil in das QSE-System zu integrieren.

Standard 3.3: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass Grundsätze und Ziele im Zusammenhang des europäischen Hochschulraums berücksichtigt werden.

### *Beschreibung*

Laut Selbstbericht der ZHdK wurde mit der Bologna-Richtlinie des Fachhochschulrats die hochschulweite Umsetzung der Erklärung von Bologna koordiniert. Die Studiengänge der ZHdK sind laut Selbstbericht gemäss dem Bologna-Modell zweistufig aufgebaut: die erste Stufe schliesst mit dem Bachelor-, die zweite mit dem Master-Diplom ab. Studienleistungen werden gemäss dem European Credit Transfer System (ECTS) vergeben, ein Kreditpunkt entspricht einer Studienleistung von etwa 25–30 Arbeitsstunden. Im ECTS-Reglement der ZHdK sind die Grundlagen für die Anerkennung von Leistungen geregelt; die Anerkennung von ECTS-Punkten, die an anderen Hochschulen erbracht werden, sind in den BSO geregelt. Die Studienangebote der ZHdK erfüllen den nationalen Qualifikationsrahmen der Schweiz sowie die europäischen Vorgaben für einen Europäischen Hochschulraum und orientieren sich an den Dublin Deskriptoren. Durch Mobilitätsangebote, Anerkennungsregelungen, eine starke Organisationsstruktur des Bereichs Internationales innerhalb der Hochschule, Beratungsangebote, Mitgliedschaften in vielfältigen Netzwerken und Partnerschaften sowie einer Reihe von Internationalisierungsprojekten stellt die ZHdK laut Selbstbericht die Berücksichtigung der Grundsätze und Ziele im Zusammenhang mit dem europäischen Hochschulraum sicher.

### *Analyse*

Die Gutachterinnengruppe konnte sich anhand der eingereichten Unterlagen sowie in der Vor-Ort-Visite davon überzeugen, dass die ZHdK die Grundsätze und Ziele im Zusammenhang des europäischen Hochschulraumes berücksichtigt und ist davon überzeugt, dass das Qualitätssicherungssystem die Weiterentwicklung sicherstellen kann. Insbesondere zeigt sich die Gutachterinnengruppe vom engagierten Sprachenkonzept beeindruckt. Auch die Aktivitäten rund um den Shared Campus, die den Austausch auf den aussereuropäischen Raum erweitert, zeigen sich als zukunftsfähige Modelle. Die ZHdK ist hier sicher in einer Vorreiterrolle zu sehen. Über den Mobility Report werden laufend Zahlen zu Austausch und Mobilität erfasst und machen die Thematik damit sichtbar.

Diesen umfassenden Aktivitäten steht entgegen, dass die Anerkennung von ausserhalb der ZHdK erbrachten Studienleistungen bisher noch nicht festgeschrieben ist und den Studiengangleitungen vorgängig übertragen wird. Auch wenn die Gutachterinnengruppe in den Gesprächen den Eindruck gewonnen hat, dass hier eine sachgerechte und die Mobilität fördernde Praxis gelebt wird, empfiehlt sie dringend, die Anrechnung von Studienleistungen verbindlich und so einheitlich wie möglich festzuschreiben, um mobilitätshemmende Aspekte möglichst auszuschließen, die den Zielen des Bologna Prozesses widersprechen würden. Wie der Gutachterinnengruppe auf Nachfrage mitgeteilt wurde, ist dies im Rahmen der Einführung des Major-Minor-Modells geplant, was die Gutachterinnen begrüßen. Zudem regt die Gutachterinnengruppe an, auch die Mobilität der Lehrenden stärker zu fördern.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnengruppe beurteilt den Standard 3.3. als größtenteils erfüllt.

### *Empfehlung*

Die Gutachterinnengruppe empfiehlt, dass die Anrechnung von außerhalb der ZHdK erbrachten Studienleistungen verbindlich festgeschrieben wird.

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.

### *Beschreibung*

Die Zulassungsvoraussetzungen an der ZHdK sind im Bundesgesetz (vgl. HFKG Art. 25 und Art. 73 Abs. 3 lit. c.), in den Profilen der EDK (vgl. Reglement über die Anerkennung von Lehrdiplomen für den Unterricht Art. 5) und im Fachhochschulgesetz (vgl. FaHG § 17 f.) geregelt. Voraussetzung für die Zulassung zum Aufnahmeverfahren ist ein anerkannter Abschluss der Sekundarstufe II (Berufs-, Fach- oder gymnasiale Maturität) für Bachelor-Studiengänge und ein Bachelor-Abschluss für Masterstudiengänge. Eine Aufnahme «sur dossier» ist ausnahmsweise möglich, wenn die Kandidat\*innen für die Zulassung nicht die entsprechenden Vorbildungen, dafür aber eine ausserordentliche künstlerische Begabung nachweisen können, sofern die Studienordnung keine Einschränkung vorsieht. Die Anmeldeunterlagen werden von der Hochschuladministration oder dem Department selbst geprüft. Für die ZHdK gilt ein Numerus clausus, der vom Regierungsrat festgelegt wird und die Zulassungen pro Studienjahr begrenzt. In allen Studiengängen der ZHdK sind Eignungsprüfungen nötig, in denen das künstlerische oder gestalterische Potenzial und weitere Kompetenzen sowie Fähigkeiten geprüft werden. Gemeinsam ist den Verfahren, dass sie mehrstufig sind und sowohl Arbeitsproben in der einen oder anderen Form (Portfolio, Audition, Prüfung etc.) als auch Einzelgespräche umfassen. Verantwortlich für die Verfahren sind die Studien-(gang-)/Profilleitenden, die eine Prüfungskommission bestimmen, auf deren Antrag hin gemeinsam mit den Departementsleitenden über die Zulassung entschieden wird. Die Studien-(gang-)/Profilleitenden sind auch zuständig für die Anerkennung anderweitig erworbener Studienleistungen. Die konkreten Zulassungsbedingungen und Kriterien für die Eignungsprüfung sowie die Zusammensetzung der Prüfungskommissionen sind in den BSO bzw. den Zulassungsbedingungen definiert und für alle Studiengänge auf der Website der ZHdK publiziert.

Studierende und Verantwortliche können sich jederzeit über den ECTS-Stand informieren. Studierende werden informiert, wenn ihr Studienfortschritt gefährdet ist. Das HSL-Cockpit berichtet der Hochschulleitung (HSL) die Anzahl Studierender (Kennzahl 6), die Anzahl der Bewerbungen, der Aufnahmen und die Entwicklung der Aufnahmequote (Kennzahl 7a) sowie die Aufnahmen nach Numerus Clausus (Kennzahl 7b) pro Department. Auch Anzahl und Gründe für Studienabbrüche werden über einen Zeitraum von 4 Jahren beobachtet (Kennzahl 8). Überprüfung Zulassungsverfahren: 2018 beauftragte die HSL die Stelle AQE in Reaktion auf die Studie «Art.School.Differences – Researching Inequalities and Normativities in the Field of Higher Education» damit, die Zulassungsverfahren der ZHdK hinsichtlich Chancengleichheit zu überprüfen. Sie sollen so gestaltet sein, dass die Programme qualifizierte und geeignete Studierende rekrutieren können, unabhängig von Hintergrund, Geschlecht, Alter, sozialem Status oder

Behinderung. Zulassungs- und Assessmentverfahren werden bei der Genehmigung von neuen Studienprogrammen sowie in den departementalen Peer Review Verfahren beurteilt. Gemäss der Peer Reviews (2019) gilt der Standard zur Zulassung als vollumfänglich erfüllt. Die Gutachter\*innen empfahlen, die Vielfalt der Prüfungsformen und hochschulweite Standardisierungsmöglichkeiten zu diskutieren.

#### *Analyse*

Die Gutachterinnengruppe konnte sich davon überzeugen, dass alle notwendigen Reglemente zur Zulassung und Beurteilung der Studierenden vorhanden sind. Die Kriterien zur Aufnahme und Beurteilung werden darin definiert und kommuniziert. In den Gesprächen bei der digitalen Vor-Ort-Visite wurde deutlich, dass sie ebenso kommuniziert und systematisch, transparent und konstant angewendet werden. Es gibt eine Sensibilisierung zum Thema "unconscious bias", jedoch wäre wünschenswert, dass die Anwendung der an der Hochschule selbst entwickelten Kriterien nicht der/dem Einzelnen überlassen wird, sondern es eine gewisse Systematik in der Berücksichtigung dessen gibt, z.B. eine systematische Anwendung des bereits vorhandenen Leitfadens hierzu.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnengruppe beurteilt den Standard 3.4 als vollständig erfüllt.

#### *Empfehlung*

Die Gutachterinnengruppe empfiehlt, dass die Anwendung der Kriterien gegen den «unconscious bias» in Zulassungsverfahren systematischer umgesetzt wird, z.B. mit dem Gebrauch von Leitfäden.

### **Prüfbereich 4 - 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.

#### *Beschreibung*

Das Hochschulpersonal der ZHdK umfasst laut Selbstbericht Dozierende, Lehrbeauftragte, Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende sowie das administrativ-technische Personal. Dozierende und Lehrbeauftragte bilden den Lehrkörper und sind verantwortlich für Lehre, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen. Die Assistierenden und die wissenschaftlichen Mitarbeitenden bilden den Mittelbau und unterstützen den Lehrkörper. Das administrativ-technische Personal (ATP) stellt den Betrieb sicher. Der Fachhochschulrat kann Dozierenden der Hochschulen der Zürcher Fachhochschule den Titel einer Professorin oder eines Professors verleihen. Als Richtwert gibt er eine Professor\*innenquote von 1/3 der Dozierenden vor. Professor\*innen tragen im Rahmen der Departements- und Hochschulstrategie Verantwortung in einem für die ZHdK zentralen Bereich und sind mindestens in zwei Leistungsbereichen tätig, wovon einer Forschung ist. In Ausnahmefällen ist es auch möglich, dass eine Professor\*innenstelle nur einen Leistungsauftrag umfasst.

Das Arbeitsverhältnis zwischen der ZHdK und ihren Mitarbeitenden ist laut Selbstbericht öffentlich-rechtlich. Massgebend sind das kantonale Personalgesetz, die Personalverordnung zum Personalgesetz ZH und die Vollzugsverordnung zum Personalgesetz ZH. Ausserdem sind das FaHG und die Personalverordnung der Zürcher

Fachhochschule für das Personal der ZHdK relevant. Sie enthalten die Anstellungsbedingungen, die Besoldung und die Grundlagen der Personalführung. Das HRM ist zuständig für die Personalberatung, die Personaladministration und die Personalentwicklung. An der ZHdK arbeiten laut Selbstbericht 1'474 Mitarbeitende mit einem durchschnittlichen Beschäftigungsgrad von 52%. Dies entspricht 716 Vollzeitäquivalenten (VZÄ): Professor\*innen 113 VZÄ, übrige Dozierende 176 VZÄ, assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende 128 VZÄ und ATP 299 VZÄ.

Die Räume der ZHdK im Toni-Areal werden laut Selbstbericht vom Kanton Zürich von der Allreal Toni AG in einem langjährigen Mietvertrag mit Verlängerungsoption angemietet. Der Betrieb der Hochschule kann dadurch dauerhaft aufrechterhalten werden. Der Campus ist für die Hochschulangehörigen 365 Tage im Jahr rund um die Uhr zugänglich. Am Standort Gessnerallee ist der Studienbereich Theater mit dem Theater der Künste untergebracht.

Den Studierenden und Mitarbeitenden stehen 158 Unterrichts- und Projekträume, 41 Ateliers, 68 Musik Übungsräume, fünf Konzertsäle, vier Musik- und Bewegungsräume, 76 Medienstudios (Aufnahmeräume, Fotostudios, IT-Schulungsräume, Produktionsstudios, Schnittplätze, Tonregie etc.), sieben Ballettstudios, drei Tanzstudios, neun Proberäume, 14 Prohebühnen, sowie ein Kino, ein Medien- und Informationszentrum (Bibliothek und Archiv), ein Musikklub (Mehrspur), das Theater der Künste und das Museum für Gestaltung zur Verfügung. ZHdK-Mitarbeitende können die Räume (mit wenigen Ausnahmen) über das Online-Tool RaumRes reservieren. Es gibt 44 professionell ausgerüstete Werkstätten für Metall, Schmuck und Feinmetall, Holz, Kunststoff, Modellbau, Keramik, Siebdruck, Textil, manuelle Drucktechniken und Papier. In Low-Level-Werkstätten stehen einfachere Geräte für kleinere Arbeiten zur Verfügung. Die Nutzung der Werkstätten ist nach Teilnahme an einem Einführungskurs, den sogenannten Z-Tech-Kursen, möglich.

Die Abteilung Facility Management bewirtschaftet sämtliche Standorte der ZHdK und ist verantwortlich für die technischen, infrastrukturellen und kaufmännischen Aufgaben, welche das Kerngeschäft der Hochschule optimal unterstützen. Die Flächen der ZHdK werden nach wirtschaftlichen und nachhaltigen Gesichtspunkten zugeteilt und genutzt. Räumliche Anpassungen und Optimierungen sind aufgrund finanzieller oder baulicher Abläufe teilweise sehr zeitaufwändig. Um möglichst schnell auf Veränderungen und Bedürfnisse reagieren zu können, wird mit dem Strategischen Flächenmanagement ein kontinuierlicher Ablauf sowie eine konkrete Planung von Flächenänderungen sichergestellt.

Die Ausstattung wird über ein Beschaffungsgremium koordiniert, das durch die oder den Leiter\*in der Finanzabteilung geführt wird. Grundlage ist die Richtlinie Beschaffungswesen, nach der Anschaffungen bedarfsgerecht, rechtskonform, systematisch, sowie nach wirtschaftlichen und nachhaltigen Gesichtspunkten getätigt werden müssen.

Der Bund stellt zusammen mit den Kantonen sicher, dass die öffentliche Hand ausreichende finanzielle Mittel für eine Lehre und Forschung von hoher Qualität im Hochschulbereich bereitstellt (vgl. HFKG Art. 41 Abs. 1). Der Hochschulrat ermittelt den Bedarf der Hochschulen und legt die Höhe der Bundesbeiträge fest (vgl. HFKG Art. 42 Abs. 1). Die Beiträge der anderen Kantone sind in der interkantonalen Fachhochschulvereinbarung vertraglich geregelt. Der Kostenbeitrag des Kantons Zürich sowie die Erträge von Dritten (Forschungsbeiträge, Studiengebühren, Erträge für Weiterbildungsangebote) stützen sich auf das FaHG § 27–33. Das Finanzierungskonzept der Bildungsdirektion des Kantons Zürich enthält die Zielsetzungen der finanziellen Steuerung für die Hochschulen bezogen auf den Leistungsauftrag und definiert die Zuständigkeiten für die operative Umsetzung.

### *Analyse*

Die Gutachterinnengruppe konnte sich in der digitalen Vor-Ort-Visite vergewissern, dass die personellen und finanziellen Ressourcen der ZHdK einen dauerhaften und überzeugenden Lehrbetrieb gewährleisten. Darüber hinaus ist aus Sicht der Gutachterinnengruppe sowohl die Realisierung des Major-Minor-Modells als auch des gesamten QSE-Systems durch ausreichende Ressourcen gesichert. Zudem hat sich der Eindruck bestärkt, dass die Umstellung auf die digitalen Semester inhaltlich wie ausstattungsmäßig der ZHdK hervorragend gelungen ist.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnengruppe beurteilt den Standard 4.1 als vollständig erfüllt.

Prüfbereich 4.2: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass das gesamte Personal entsprechend dem Typ und den spezifischen Merkmalen der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs qualifiziert ist. Es sieht zu diesem Zweck eine regelmäßige Evaluation des Personals vor.

### *Beschreibung*

Die ZHdK hat laut Selbstbericht den Anspruch, eine attraktive Arbeitgeberin hinsichtlich Tätigkeitsfelder und Entfaltungsmöglichkeiten sowie hinsichtlich der finanziellen Rahmenbedingungen zu sein. Die Prozesse der Personalgewinnung, -anstellung und -entwicklung sollen sicherstellen, dass die geeigneten Personen rekrutiert werden und sich weiter qualifizieren können. Im kantonalen Personalrecht sind die Grundsätze der Anstellungen, darunter insbesondere Ausschreibungs- und Bewerbungsmodalitäten sowie die fachliche und persönliche Eignung der Bewerber\*innen festgehalten. Grundsätzlich sind Stellen öffentlich auszuschreiben. In Ausnahmefällen können die Stellen durch Berufungsverfahren mit einer im Voraus benannten, hervorragend qualifizierten Person besetzt werden.

Mit der Selektion und Rekrutierung von Dozierenden stellt die ZHdK sicher, das beste Personal für die Erfüllung des Leistungsauftrags und die weitere strategische Entwicklung der Hochschule einzustellen. Die Qualität der Auswahlverfahren von Dozierenden wird durch eine einheitliche Prozessdokumentation sichergestellt. Die Verfahrens-Dokumentation soll die einzelnen Prozessschritte detailliert und nachvollziehbar beschreiben. Für die Wahl von Dozierenden werden Findungskommissionen eingesetzt. Hier sind mit Stimmrecht die jeweilige Departementsleitung, die Studiengangs- oder Vertiefungsleitung, die Institutsleitung oder Leitung des Forschungsschwerpunkts, die Dozierenden, der Mittelbau und die Studierenden vertreten. Ohne Stimmrecht mit beratender Stimme sind die Personalabteilung, die Gleichstellungskommission sowie ein/e externe/r Experte\*in vertreten (alternativ kann ein externes Gutachten eingeholt werden). Findungskommissionen sind, unter Gewährleistung der Fachkompetenz, nach Möglichkeit geschlechterparitätisch zu besetzen.

Ein wichtiges Instrument zur Sicherstellung der angemessenen Personalqualifizierung ist das regelmässig durchgeführte Mitarbeitendengespräch (MAG), auf das alle ZHdK-Angehörigen Anspruch haben. Es bietet die Gelegenheit, die berufliche Situation in einem strukturierten und vertraulichen Gespräch zu reflektieren, dient der Standortbestimmung, der Anerkennung der Leistungen und der beruflichen und persönlichen Entwicklung der Mitarbeitenden.

### *Analyse*

Die Reglemente der ZHdK stellen nach Ansicht der Gutachterinnengruppe sicher, dass die Qualität der Auswahlverfahren von Dozierenden durch eine transparente und

einheitliche Prozessdokumentation und damit die ausreichende Qualifikation der Dozierenden sichergestellt werden kann. Es erscheint jedoch nicht einheitlich geregelt, inwiefern Studierendenvertretungen in die Findungskommissionen integriert sind und wie diese ausgewählt werden.

Die regelmäßig durchgeführten Mitarbeitendengespräche sind aus Sicht der Gutachterinnen ein sinnvolles Mittel, deren Zielerreichung zu evaluieren.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnengruppe beurteilt den Standard 4.2 als vollständig erfüllt.

#### *Empfehlung*

Die Gutachterinnengruppe empfiehlt, dass Studierende grundsätzlich Vertreter\*innen in Findungskommissionen entsenden können und diese selbst durch Wahl bestimmen.

Standard 4.3: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs die Laufbahnentwicklung des gesamten Personals und insbesondere des wissenschaftlichen Nachwuchses unterstützt.

#### *Beschreibung*

Die ZHdK hat laut Selbstbericht über die Jahre hinweg ein vielfältiges Begleitungs-, Beratungs- und Weiterbildungsangebot aufgebaut, mit dem die Laufbahnentwicklung der Faculty und des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses im Speziellen unterstützt wird:

- Internes Weiterbildungsprogramm
- Hochschuldidaktik-Angebot, das zu einer vom Fachhochschulrat anerkannten hochschuldidaktischen Qualifikation führt.
- Weiterbildungs- oder Forschungssemester als Möglichkeit für unbefristet angestellte Dozierende, erstmals nach zehn Jahren ein bezahltes Weiterbildungs- oder Forschungssemester zu beziehen (danach jeweils nach acht Jahren). Voraussetzung ist ein begründetes Vorhaben und, dass der Hochschulbetrieb dies erlaubt.
- «Tenure Track Professur»: Angebot zur Förderung von Karrierewegen für den wissenschaftlichen Nachwuchs im Hinblick auf eine Professor\*innenstelle. Zentral sind ein Ausbildungsplan und eine enge Begleitung durch Vorgesetzte.
- Doktoratsprogramme zum Aufbau der Forschungskompetenzen, gegebenenfalls ergänzt durch Leitungs- und Managementqualifikationen. Sie ermöglichen eine systematische und geregelte Doktorandenausbildung im Bereich der künstlerischen, künstlerisch-wissenschaftlichen und wissenschaftlichen Forschung.

#### *Analyse*

Die ZHdK bietet nach Ansicht der Gutachterinnengruppe ein vielfältiges Angebot zur Weiterqualifizierung der Mitarbeitenden und unterstützt diese damit in der eigenen beruflichen Entwicklung. In den Gesprächen mit den Beschäftigten der ZHdK wurde deutlich, dass die Mitarbeitendengespräche ein sinnvolles Instrument zur Identifikation von Bedarfen darstellt und von Leitungspersonen hierfür genutzt wird.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnengruppe beurteilt den Standard 4.3 als vollständig erfüllt.

## **Prüfbereich 5 - 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.

### *Beschreibung*

Die ZHdK verfügt laut Selbstbericht über verschiedene Kommunikationskanäle, um Informationen zugänglich zu machen in deren Zentrum die Webseite der ZHdK steht, die neben dem externen auch über einen internen Bereich verfügt. Die Hochschulstrategie ist in Form einer aufbereiteten Broschüre auf der Website der ZHdK publiziert und für die Öffentlichkeit zugänglich. Die Stelle AQE informiert über die Qualitätsstrategie sowie über die Aktivitäten der Qualitätssicherung und -entwicklung auf ihrer Website. Hier wird auch die Arbeit der Qualitätskommission abgebildet. Im Intranet informiert AQE über Strukturen, Prozesse und Instrumente des Qualitätssicherungssystems. Für hochschulweite Prozesse der Qualitätssicherung und -entwicklung gibt es Steckbriefe mit den wichtigsten Informationen und Links zu Grundlagendokumenten. Auch laufende Prozesse sowie Ergebnisse und Massnahmen werden im Intranet veröffentlicht. Die Umsetzung der Qualitätsstrategie wird in den Jahresberichten Qualität von AQE dokumentiert.

Durch die Präsenz der Qualitätsbeauftragten in den Departementskonferenzen und durch den Einsitz der Leitung AQE in der HSL (ohne Stimmrecht) können Anliegen direkt vertreten bzw. adressiert werden. Am besten spürbar ist die Qualitätssicherung und -entwicklung im Handeln, also dann, wenn konkrete Aktivitäten stattfinden und Ergebnisse diskutiert werden.

### *Analyse*

Die Gutachterinnengruppe konnte feststellen, dass die ZHdK die eigene Qualitätssicherungsstrategie veröffentlicht und die Mitarbeitenden und Studierenden über öffentliche und interne Webseite und verschiedene Newsletter informiert. Die Fülle der zur Verfügung gestellten Informationen scheint die Mitarbeitenden aber mitunter zu überfordern. Die geplante Umstrukturierung des Intranets wird daher von der Gutachterinnengruppe entsprechend begrüßt. Daneben zeigt sich die Gutachterinnengruppe überzeugt, dass die regelmässig stattfindenden informellen Veranstaltungen (z. B. World Café) ein sinnvolles und effizientes Format darstellen, Hochschulangehörige über aktuelle Themen zu informieren. In den Gesprächen wurde ebenso deutlich, dass die Mitarbeitenden im Bereich Kommunikation in der Lage sind, unterschiedliche Formate adäquat umzusetzen, um flexibel auf neue Bedürfnisse zu reagieren. Viele Neuerungen wurden in der Folge der Peer Review 2019 umgesetzt; die ZHdK beweist damit ihre Innovationsfreudigkeit.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnengruppe beurteilt den Standard 5.1 als vollständig erfüllt.

### *Empfehlung*

Die Gutachterinnengruppe empfiehlt, dass der große Umfang an interner Information so strukturiert wird, dass alle Hochschulangehörigen nachvollziehbar und konsistent erreicht werden. Die Bündelung von Informationen und Kanälen sollte der Übersichtlichkeit halber bei einem weiteren Ausbau berücksichtigt werden.

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.

#### *Beschreibung*

Die ZHdK veröffentlicht im Jahresbericht objektive Informationen zu ihren Tätigkeiten in der Lehre, Weiterbildung und Forschung (Erfolge, Produktionen, Forschungsprojekte und Publikationen), zu Studienprogrammen und Abschlüssen sowie über die Finanzen, Mittelaufwendung und die laufenden Projekte. Der Jahresbericht informiert über den Umsetzungsstand der Strategie, aktuelle Aktivitäten in den Departementen, über die Arbeit der HSL, der Dossiers, des Rektorats mit Fondation, Alumni-Organisation und HSV sowie über die Arbeit und strategischen Projekte der Services. Im Abschnitt Statistiken wird über die Anzahl an Studierenden und Abschlüssen in den Departementen, Teilnehmenden in der Weiterbildung, Mitarbeitenden nach Personalkategorien und nach Führungspositionen informiert. Der Bericht enthält auch Angaben zur Verteilung der Geschlechter und der internationalen Studierenden. Im Abschnitt Finanzen werden die Jahresbilanz, die Erfolgsrechnung, Informationen zum Eigenkapital und zur Gewinnverwendung transparent dargestellt. Der Jahresbericht wird als Printversion an verschiedene interne und externe Stellen verschickt (darunter die Staatskanzlei und der Kantonsrat). Er liegt in gedruckter Form mit einer Auflage von 1'000 Exemplaren vor und ist zusätzlich im Medienarchiv der Künste frei zugänglich. Ab 2020 ist er ausschliesslich als Online-Publikation geplant.

#### *Analyse*

Im Jahresbericht veröffentlicht die ZHdK umfangreich objektive Informationen zu ihren Tätigkeiten und den angebotenen Studienprogrammen. Der Bericht stellt nach Ansicht der Gutachterinnengruppe gewissenhaft die notwendigen Informationen in einem darüber hinaus sehr ansprechenden Format dar und informiert die Öffentlichkeit umfassend über die Aktivitäten der Hochschule. Umfassende Informationen zu Studienprogrammen finden sich zudem auf der Webseite der Hochschule. Darüber hinaus pflegt die ZHdK das Medienarchiv der Künste (MADEK) und eine umfassende Forschungsdatenbank.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachterinnengruppe beurteilt den Standard 5.2 als vollständig erfüllt.

## **5 Gesamthafte Beurteilung und Stärken- und Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems**

### *1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie*

Die Gutachterinnengruppe hat festgestellt, dass die ZHdK ein umfassendes, komplexes und schlüssiges QSE-System entwickelt hat, das nachvollziehbar und adressatengerecht Prozesse definiert und es so ermöglicht, eine Gesamtsicht über die Hochschule zu erhalten. Das QSE-System definiert klare Strukturen und Verantwortlichkeiten und fördert die hohe Motivation der Hochschulangehörigen, sich im Rahmen der Mitwirkung an den Prozessen zu beteiligen. Die personelle Ausstattung ermöglicht der Hochschule, die vielen Instrumente und die teilweise elaborierte Architektur umzusetzen.

Da das System noch relativ neu ist und erst einige Jahre in der Praxis erprobt werden konnte, ist das Zusammenspiel der unterschiedlichen Elemente mehr theoretisch als praktisch vorhanden. In diesem Sinne erscheint es sinnvoll, sich zunächst verstärkt mit einer Konsolidierung der vorhandenen Instrumente zu beschäftigen und deren Wirksamkeit zu überprüfen. In diesem Zusammenhang scheint es dringend erforderlich, die vorhandenen Ansätze der Lehrevaluation verbindlicher zu implementieren und strategisch im QSE-System zu verankern (siehe Standard 3.2).

Die große Stärke der ZHdK im QSE sind die personellen Kapazitäten und das hohe Engagement der Hochschulangehörigen. Dieses gilt es unbedingt und dauerhaft zu fördern und Ressourcen nicht durch eine zu große Differenzierung zu gefährden.

## *2. Bereich: Governance*

Die Gutachterinnen konnten feststellen, dass die ZHdK über eine effektive und klare Organisationsstruktur verfügt, die dazu dient, ihren Auftrag zu erfüllen. Der Herausforderung einer «geführten Fachhochschule» wird mit der vorliegenden Governance-Struktur bestmöglich begegnet. Durch das HSL-Cockpit können die Führungsstrukturen immer auf aktuelle Informationen zum Stand der Hochschule zurückgreifen. Es besteht nach Auffassung der Gutachterinnen eine ausgewogene Balance zwischen den Gemeinsamkeiten unter einer zentralen Führung und der Autonomie der Departemente sowie eine transparente Zuweisung der Verantwortlichkeiten.

Die Überarbeitung und Präzisierung der Gremienstruktur, insbesondere die Gründung der Hochschulversammlung hatte aus Sicht der Gutachterinnen positive Auswirkungen auf die Mitwirkungsrechte der Hochschulmitglieder.

Der Gutachterinnengruppe ist besonders die herausragende Stellung der Studierendenvertretung VERSO und deren Einbindung in die Gremien positiv aufgefallen. Die Gutachterinnen wünschen sich, dass diese besondere Vertretung auch in der gesamten Studierendenschaft zu einem Interesse an Mitwirkung und Mitgestaltung motivieren wird.

Die ZHdK präsentiert sich als innovationsfreudige, dynamische und auf Nachhaltigkeit und Chancengleichheit/Diversity bedachte Hochschule, die bereit ist, evidenzbasiert Governance-Strukturen zu modernisieren und aktuellen Anforderungen anzupassen. Die Gutachterinnen wünschen sich, dass diese Dynamik in den kommenden Jahren erhalten bleibt.

## *3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistung*

Gemäss ihrem Auftrag ist die ZHdK im vierfachen Leistungsbereich tätig. Ihre Aktivitäten im Bereich der Lehre (Aus- und Weiterbildung), Forschung und Dienstleistungen entsprechen vollständig ihrem Typ als Fachhochschule bzw. Kunsthochschule und erfolgen auf der Grundlage des Leistungsauftrags sowie strategischer Grundlagen auf verschiedenen Ebenen. Besonders hervorzuheben sind die Anstrengungen der Hochschule, über den Major-Minor-Prozess die Studiengänge grundlegend neu zu strukturieren und zukunftsfähig zu machen.

Leistungen und Produkte in den Kernbereichen Lehre und Forschung werden regelmässig und nachweislich über das Qualitätssicherungs- und Entwicklungssystem geprüft und dadurch sichergestellt. Die Evaluation der Lehre wird an der ZHdK in einem dynamischen Prozess auf Departementebene entwickelt. Dadurch fehlen bisher hochschulweite Verbindlichkeiten, die in den kommenden Jahren dringend geschaffen werden sollten.

Die ZHdK ist in der Lehre nach den Vorgaben des Europäischen Hochschulraums ausgerichtet. In der Forschung beteiligt sie sich aktiv an europäischen Forschungsprogrammen. Die Gutachterinnengruppe stellt fest, dass Internationales für die ZHdK bedeutsam ist und über den Shared Campus eine innovative Plattform etabliert wurde, um vielfältige Unterstützungsangebote für transnationale Zusammenarbeit oder für Mobilität in Europa zur Verfügung stellen zu können. Neben den vorhandenen Beratungsmöglichkeiten für internationalen Austausch fehlen bisher aber verbindliche Regelungen für die Anerkennung von extern erbrachten Leistungen der Studierenden.

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

Anhand strategischer Entwicklungsschwerpunkte wird gezielt hochschul- und disziplinenübergreifend Innovation in den Themenbereichen Digitalisierung und Interdisziplinarität gefördert.

Mit Blick auf eine diverser werdende Studierendenschaft wäre es wünschenswert, dass die ZHdK die Möglichkeit von Teilzeitstudiengängen aktiver prüfen und in den Studiengängen verankern würde.

#### *4. Bereich: Ressourcen*

Die ZHdK verfügt über die erforderlichen Ressourcen für die Erfüllung ihres Auftrags. Besonderes Gewicht hat die Personalpolitik, die den Angehörigen der Hochschule gute Arbeitsbedingungen und Mitarbeiter\*innen vielfältige Möglichkeiten zur Weiterbildung und -qualifizierung bietet. Die Laufbahnplanung wird über individuelle Leistungsvereinbarungen und Mitarbeiter\*innengespräche unterstützt und flexibilisiert gleichzeitig die Personalplanung.

Im Campus Toni-Areal verfügt die ZHdK über eine moderne Infrastruktur, die über langfristige Verträge gesichert ist und der Globalhaushalt enthält ausreichende Mittel, die Ausstattung fortlaufend den Anforderungen anzupassen. Die Verwendung der finanziellen Ressourcen innerhalb der ZHdK erfolgt auf der Basis festgelegter Strategien sowie vereinbarter Leistungen und Produkte.

#### *5. Kommunikation*

Die Gutachterinnen stellen positiv fest, dass die ZHdK professionelle und fantasievolle Kommunikationsarbeit betreibt. Über das personell gut aufgestellte Kommunikationsteam und die gut abgestimmte Zusammenarbeit innerhalb der Hochschule ist ein hochschulübergreifendes Vorgehen sichergestellt.

Die ZHdK kommuniziert ihre Angebote und Tätigkeiten über verschiedenste Kanäle. Zentrales Medium der externen Kommunikation ist die Webseite, über die Informationen zu den Angeboten, sowie der Jahresbericht der ZHdK veröffentlicht werden. Daneben betreibt die ZHdK eine Forschungsdatenbank sowie das Medienarchiv der Künste.

Insbesondere im Bereich der internen Kommunikation erscheint es sinnvoll, die Kanäle weiter zu bündeln und einer weiteren Diversifikation vorzuziehen. Dadurch könnte eine Informationsüberflutung vermieden und die Sichtbarkeit zentraler Ergebnisse des QSE erhöht werden.

## 6 Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems

### *1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie*

Die Gutachterinnengruppe empfiehlt, die vorhandenen QSE-Instrumente stetig insbesondere mit Blick auf das hochschulweite Zusammenspiel der Instrumente weiter zu verbessern.

Die Gutachterinnengruppe empfiehlt der Hochschule, das Zusammenspiel der vorhandenen Instrumente fortlaufend zu überprüfen, um sie prozessual aufeinander abzustimmen. Hierbei erscheint es sinnvoll, die Peer Reviews in den Departementen zeitlich mit den QSE Prozessen der ZHdK abzustimmen.

Die Gutachterinnengruppe empfiehlt, die Kommunikation über die Umsetzung der Ergebnisse von Evaluationen hochschulweit zu regeln und insbesondere für die Studierenden nachvollziehbar und transparent zu gestalten.

Die Gutachterinnengruppe empfiehlt, die implementierten Prozesse weiterhin engmaschig auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen und periodisch anzupassen.

### *2. Bereich: Governance*

Die Gutachterinnengruppe empfiehlt, die Austauschformate der hochschulweiten Informationspolitik, insbesondere zur Qualitätsentwicklung, regelmäßig zu überprüfen und mit Blick auf eine gezielte ggf. auf Hochschulgruppen abgestimmte spezifische Information zu optimieren. Die Gutachterinnengruppe empfiehlt, neben der ökologischen Nachhaltigkeit auch die soziale Nachhaltigkeit deutlicher in den entsprechenden Dokumenten und Zielen zu verankern.

Die Gutachterinnengruppe empfiehlt dringend, mögliche Teilzeitstudiengänge hochschulweit zu sondieren und deren potenzielle Einführung in die Strategie zu integrieren.

### *3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistung*

Die Gutachterinnengruppe empfiehlt, die in Planung befindliche Alumnibefragung als festen Bestandteil in das QSE-System zu integrieren.

Die Gutachterinnengruppe empfiehlt, dass die Anrechnung von außerhalb der ZHdK erbrachten Studienleistungen verbindlich festgeschrieben wird.

Die Gutachterinnengruppe empfiehlt, dass die Anwendung der Kriterien gegen den «unconscious bias» in Zulassungsverfahren systematischer umgesetzt wird, z.B. mit dem Gebrauch von Leitfäden.

### *4. Bereich: Ressourcen*

Die Gutachterinnengruppe empfiehlt, dass Studierende grundsätzlich Vertreter\*innen in Findungskommissionen entsenden können und diese selbst durch Wahl bestimmen.

### *5. Kommunikation*

Die Gutachterinnengruppe empfiehlt, dass der große Umfang an interner Information so strukturiert wird, dass alle Hochschulangehörigen nachvollziehbar und konsistent erreicht werden. Die Bündelung von Informationen und Kanälen sollte der Übersichtlichkeit halber bei einem weiteren Ausbau berücksichtigt werden.

## **7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachterinnengruppe**

Aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts vom 8. Februar 2021 und der digitalen Vor-Ort-Visite vom 21. bis 23. April 2021 schlägt die Gutachterinnengruppe **evalag** (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) vor, die Akkreditierung der ZHdK mit folgender Auflage auszusprechen.

### *Auflage 1 zu Standard 3.2*

Die Gutachterinnengruppe erwartet, dass die ZHdK ein Reglement zur Lehrevaluation ausarbeitet, in dem Verfahren und Zyklen der Evaluation der Lehre, Forschung und Weiterbildung festgeschrieben und verbindlich geregelt werden.

Die Gutachterinnengruppe empfiehlt eine Frist von zwei Jahren zu Erfüllung der Auflage.

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

# Teil D

Stellungnahme der ZHDK Zürich

Datum: 9. September 2021



hdk

Zürcher Hochschule der Künste  
Rektorat

**Prof. Dr. Thomas D. Meier**

Rektor

Telefon +41 43 446 20 00

Thomas.Meier@zhdk.ch

Pfingstweidstrasse 96, Postfach, CH-8031 Zürich

www.zhdk.ch

Zürcher Fachhochschule

Evaluationsagentur Baden-Württemberg  
evalag  
Stiftungsvorstand/-vorständin  
Postfach 12 05 22  
68056 Mannheim

Zürich, 9. September 2021

## Institutionelle Akkreditierung ZHdK

### Stellungnahme zum Gutachterinnenbericht

Sehr geehrte Damen und Herren,

sehr geehrter Herr Mall,

wir danken Ihnen, den Mitarbeitenden von evalag sowie den Gutachterinnen für die Begutachtung der ZHdK im Rahmen des Verfahrens zur Erlangung der institutionellen Akkreditierung und für die Zusendung des Gutachterinnenberichts.

Die Hochschulleitung der ZHdK, die Projektleitung und die am Verfahren beteiligten Mitarbeitenden sowie die Studierenden, haben die Gespräche mit den Gutachterinnen als sehr wertschätzend und kritisch-konstruktiv wahrgenommen. Die sorgfältige Vorbereitung der Gutachterinnen und ihre intensive Auseinandersetzung mit unserem Qualitätssicherungssystem (QSE-System) war in allen Gesprächen spürbar und sorgte mit der interessierten und offenen Haltung der Gutachterinnen für eine gute Gesprächsatmosphäre auf Augenhöhe. Das mündliche Feedback am Ende der Vor-Ort-Visite wurde hochschulweit erfreut aufgenommen.

Wir haben den Gutachterinnenbericht mit grossem Interesse gelesen und freuen uns über die stimmige Darstellung sowie über die differenzierte Stärken-Schwächen-Analyse zum QSE-System der ZHdK.

Im folgenden einige Anmerkungen zu verschiedenen Stellen und Empfehlungen im Bericht:

- Aus der Analyse der Gutachterinnen zu Standard 3.2 geht hervor, dass sie eine Lücke in der Verbindlichkeit der Lehrevaluation sehen, woraus sie die folgende Auflage formulieren:  
«Die Gutachterinnengruppe erwartet, dass die ZHdK ein Reglement zur Lehrevaluation ausarbeitet, in dem Verfahren und Zyklen der Evaluation der Lehre, Forschung und Weiterbildung festgeschrieben und verbindlich geregelt werden.»  
Hierzu möchten wir mitteilen, dass wir das Problem der fehlenden Verbindlichkeit in der Umsetzung des Evaluationskonzepts bereits erkannt und im Projekt «Lehrevaluation» adressiert haben. Für die Ausarbeitung eines entsprechenden Reglements, das die Evaluationszyklen im Bereich Studium und Lehre verbindlich regelt, halten wir eine Frist von 24 Monaten für angemessen. Wir möchten festhalten, dass es in den Bereichen Forschung und Weiterbildung gut funktionierende Evaluationszyklen gibt und gemäss der Gutachterinnen hier auch keine Lücke besteht. Bei der Erfüllung der Auflage werden wir daher den Bereich Studium und Lehre fokussieren.

- Die Gutachterinnen empfehlen zu Standard 2.5 (Gleichstellung), «mögliche Teilzeitstudiengänge hochschulweit zu sondieren und deren potenzielle Einführung in die Strategie zu integrieren». Diese inhaltliche Setzung können wir nicht nachvollziehen. Der Vereinbarkeitsanspruch wird an der ZHdK durch zeitliche Flexibilisierungsmöglichkeiten realisiert. So kann beispielsweise gemäss Studienordnung die Studiendauer im Bachelor um bis zu 4 Semester und im Master um bis zu 2 Semester verlängert werden. Die Möglichkeit, ein Teilzeitstudium als eigenständiges curriculares Angebot einzuführen, wurde im Jahr 2020 geprüft. Eine Einführung ist aktuell ressourcentechnisch – finanziell, personell sowie infrastrukturell – nicht möglich. Das Thema wird voraussichtlich im nächsten Strategiezyklus erneut diskutiert.
- Ferner empfehlen die Gutachterinnen in ihrer Analyse zu Standard 4.2 (Personalqualifikation), «dass Studierende grundsätzlich Vertreter\*innen in Findungskommissionen entsenden können und diese selbst durch Wahl bestimmen» sollen. Hierzu halten wir fest, dass dies bereits der Fall ist: Die Studierendenvertretungen schlagen nach einem selbst gewählten Auswahlverfahren eine:n Delegierte:n in die Findungskommission vor. Die Departementsleitung entscheidet aufgrund dieses Vorschlags über die Zusammensetzung der Findungskommission.
- Erfreut nehmen wir in der Analyse zu Standard 1.3 (Repräsentation) zur Kenntnis, dass die Gutachterinnengruppe «als besonders positiv den ständigen Sitz der Studierendenvertretung VERSO in der Hochschulversammlung wahrgenommen» hat und möchten ergänzend festhalten, dass VERSO nicht nur einsitzt, sondern mit 7 Delegierten in der Hochschulversammlung vertreten ist. Die Hochschulversammlung ist überdies mit einem ständigen, beratenden Sitz in der Hochschulleitung vertreten.

Insgesamt sind die Hinweise und Empfehlungen der Gutachterinnen nach unserer Einschätzung allesamt sehr wertvoll und unterstützen die von uns bereits eingeschlagenen Entwicklungspfade sinnvoll.

Freundliche Grüsse



Thomas D. Meier  
Rektor ZHdK