

SUPSI

Zusammenfassung der Massnahmen zur Erreichung der Standards

Extrahiert aus dem Selbstbeurteilungsbericht



Im Rahmen der Bestimmungen des Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetzes bereitet sich die SUPSI auf die institutionelle Akkreditierung vor, die von der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung verwaltet wird; mit dieser Agentur stellt die Eidgenossenschaft indirekt die Qualität der von den öffentlichen und privaten schweizerischen Hochschulen erbrachten Leistungen sicher. Die alle sieben Jahre vorgesehene Akkreditierung ist eine unabdingbare Voraussetzung für das Recht auf die Bezeichnung Fachhochschule und damit für die Anerkennung der verliehenen Abschlüsse und den Erhalt von Bundeszuschüssen.

Das Verfahren der Akkreditierung erfolgt gleichzeitig für die gesamte SUPSI und betrifft: die Generaldirektion, die zentralen und übergreifenden Dienste, das Dipartimento ambiente costruzioni e design (DACD), das Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale (DEASS), das Dipartimento formazione e apprendimento (DFA) und das Dipartimento tecnologie innovative (DTI), ferner die affilierten Schulen (AS): die Accademia Teatro Dimitri (ATD), die Scuola universitaria di Musica del Conservatorio della Svizzera italiana (CSI-SUM), die Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) und die Schule für Physiotherapie Landquart (SUPSI Landquart).

Ein wesentlicher Teil dieses Verfahrens besteht in der Erstellung eines Selbstbeurteilungsberichts (RAV) mit aktiver Beteiligung der repräsentativen Gruppen aller Komponenten der SUPSI (Studierende, Alumni, akademische Mitarbeitende, Mittelbau, technisches, administratives und bibliothekarisches Personal, Prozessverantwortliche, Führungskräfte), in welchem die Situation der SUPSI in Bezug auf die 18 Qualitätsstandards gemäss bundesrechtlichen Regelungen objektiv analysiert wird.

Die Gruppen mit Mitgliedern aller Einheiten der Departemente der SUPSI wurden in zwei Durchgängen befragt, der erste zwischen April und Juli 2018 und der zweite zwischen Dezember 2018 und Januar 2019. Die Gruppen der affilierten Schulen wurden einmal zwischen November 2018 und Februar 2019 befragt. Insgesamt waren 111 Personen aus den SUPSI-Departementen in 12 Workshops und 108 aus den affilierten Schulen in 11 Workshops direkt beteiligt. Weitere 50 Mitarbeitende wurden, ohne direkt an den Workshops teilzunehmen, an den Befragungen beteiligt.

Beim ersten Mal wurden die Gruppen in Bezug auf die Situation der SUPSI hinsichtlich einiger der Qualitätsstandards konsultiert, zuerst über Online-Umfragen und anschliessend in Gruppengesprächen (Workshops), jeweils ausgehend von den in der Befragung gesammelten Antworten. Beim zweiten Mal wurden die repräsentativen Gruppen der SUPSI-Departemente insbesondere in Bezug auf die konkreten Inhalte des Selbstbeurteilungsberichts in seiner aktualisierten Fassung von Oktober 2018 angehört.

Mit einer analogen Prozedur zur Erstellung des Selbstbeurteilungsberichts wurde auch die Strukturierung unseres Qualitätssicherungssystems fortgesetzt. In diesem Fall ging es darum, die bestehenden Qualitätsverfahren zu überarbeiten, anzupassen und zu ergänzen, um sie an die aktuelle Realität der SUPSI und die derzeitigen Tendenzen auf Ebene der Qualitätssicherung im schweizerischen und europäischen Hochschulsystem anzupassen.

Die Übermittlung des endgültigen Selbstbeurteilungsberichts an die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung ist für Februar 2020 vorgesehen, während der Besuch der beauftragten Gutachtergruppe im Juni 2020 stattfinden soll. Der Antrag auf Akkreditierung wurde im Februar 2019 eingereicht und vom Schweizerischen Akkreditierungsrat in seiner Sitzung vom 25. März 2019 genehmigt.

In der vorliegenden Zusammenfassung sind die fünf Bereiche und 18 Standards der Qualität gemäss bundesrechtlichen Regelungen aufgeführt. Für jeden Standard geben wir an, inwieweit die Erfüllung erreicht wurde, sowie die Stärken, die kritischen Aspekte und die Verbesserungsmassnahmen. Aufbauend auf diesen sind im Zweijahresbericht zum QSS konkrete Verbesserungsmassnahmen ausgemacht worden, deren hauptsächliches Ziel die Optimierung der verbesserungswürdigen Aspekte ist. Diese Massnahmen werden in den Zwei- und Vierjahresberichten erwähnt, um eine gewisse Kontinuität in unserem Qualitätssicherungssystem (QSS) zu gewährleisten.

Zur besseren Lesbarkeit des Dokuments geben wir nachstehend eine Legende zum Grad der Erreichung für die Erfüllung der Standards an (ausgehend von der Skala, die auch vom beauftragten Gutachtergruppe angewendet wird, wie in den Richtlinien der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung vorgesehen).

Legende:

Dieser Standard gilt als *vollständig erfüllt*

Wenn Qualitätssicherungssysteme und -mechanismen vorgesehen sind, die vollständig und konsequent umgesetzt werden, sodass es der Hochschule möglich ist, die Qualität ihrer Tätigkeiten zu gewährleisten.

Dieser Standard gilt als *weitgehend erfüllt*

Wenn die Systeme und Mechanismen der Qualitätssicherung sowie deren Umsetzung nur geringe Mängel aufweisen.

Dieser Standard gilt als *teilweise erfüllt*

Wenn Systeme und Mechanismen der Qualitätssicherung vorgesehen sind, die jedoch deutliche Mängel oder Schwachpunkte in der Umsetzung aufweisen, oder wenn Systeme und Mechanismen der Qualitätssicherung nur für Teilbereiche vorgesehen sind.

Dieser Standard gilt als *nicht erfüllt*

Wenn das Qualitätssicherungssystem hinsichtlich der zentralen Systeme und Mechanismen mangelhaft ist und/oder wenn die Hochschule mit deren Umsetzung nicht in der Lage ist, die Qualität ihrer Tätigkeiten zu gewährleisten.

Bereich 1: Qualitätssicherungsstrategie (von S.37 bis S.41 des Selbstbeurteilungsberichts)

<p>Standard 1.1: Die SUPSI legt ihre Qualitätssicherungsstrategie fest. Diese Strategie enthält die Leitlinien eines internen Qualitätssicherungssystems, das darauf abzielt, die Qualität der Tätigkeiten der SUPSI und deren langfristige Qualitätsentwicklung zu sichern sowie die Entwicklung einer Qualitätskultur zu fördern.</p>	<p><i>Teilweise erfüllt</i></p>
<p>Standard 1.2: Das Qualitätssicherungssystem ist in die Strategie der SUPSI integriert und unterstützt auf wirksame Weise deren Entwicklung. Es umfasst Prozesse, mit denen überprüft wird, ob die SUPSI ihren Auftrag erfüllt. Dies erfolgt unter Berücksichtigung des Typs und der spezifischen Merkmale der SUPSI.</p>	<p><i>Weitgehend erfüllt</i></p>
<p>Standard 1.3: Für die Entwicklung des Qualitätssicherungssystems und dessen Umsetzung werden auf allen Ebenen alle repräsentativen Gruppen der SUPSI einbezogen, insbesondere die Studierenden, der Mittelbau, der Lehrkörper und das Verwaltungspersonal. Die Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung sind transparent und klar zugewiesen.</p>	<p><i>Teilweise erfüllt</i></p>
<p>Standard 1.4: Die SUPSI überprüft periodisch die Zweckmässigkeit ihres Qualitätssicherungssystems und nimmt die erforderlichen Anpassungen vor.</p>	<p><i>Teilweise erfüllt</i></p>

Zusammenfassung und Verbesserungsmassnahmen

Stärken

Die Qualitätspolitik und -strategie SUPSI (QPS) fasst die Prinzipien, auf denen unser QSS basiert, in einem einzigen Dokument zusammen, das einfach zu verstehen ist und mit den Statuten und der Strategie der SUPSI übereinstimmt. Die Ausrichtung der Kernprozesse des QSS und das Vorhandensein zahlreicher interner Bewertungsprozesse ermöglichen es, die laufende Verbesserung unserer Leistungen in den vier Leistungsaufträgen in der regulären Funktion zu verankern; dies unter Berücksichtigung der Unterschiede innerhalb unserer Organisation, wobei die Verantwortlichkeiten der Qualitätssicherung potentiell stufenweise an alle Mitarbeitenden der SUPSI übertragen werden und die Partizipation gefördert wird. Die breite Beteiligung der Interessensgruppen und die angewandten Modalitäten der Beteiligung bei der Erstellung des RAV erlauben uns eine erste umfassende Überprüfung, die der laufenden Verbesserung des gesamten QSS dient.

Kritische Aspekte

Der wichtigste kritische Punkt unseres QSS ist sein geringes Alter: Es gibt Kernprozesse, die noch keinen hohen Reifegrad erreicht haben, und das QSS in seiner Gesamtheit ist innerhalb und ausserhalb der SUPSI noch wenig bekannt. Einige für die Verwaltung und Koordination des QSS zuständigen Gruppen haben bereits einige Erfahrung in der gemeinsamen Arbeit (Qualitätskoordinationsausschuss (QKA)), andere befinden sich in den ersten Phasen der Aktivierung und haben daher nur beschränkte Erfahrungen. Aufgrund dessen hat sich bei den Mitarbeitenden und den Interessensgruppen noch kein vollständiges Bewusstsein in Bezug auf ihren Beitrag zur laufenden Verbesserung hinsichtlich Aktionen und/oder Partizipation entwickelt.

Verbesserungsmassnahme 1: Das QSS vollständig operationell umsetzen

Erhöhen des Reifegrads aller Kernprozesse und ausgehend davon ständige Verfeinerung die Qualitätshandbücher (QH), mit besonderem Augenmerk auf der Effizienz und der Beschränkung der organisatorischen Komplexität. Betreuung der effektiven Entwicklung der Aktivitäten aller für die Verwaltung des QSS zuständigen Organe. Ausdrückliche Verankerung der vom QSS aufgestellten Massnahmen der laufenden Verbesserung in den Grundlagendokumenten der SUPSI, von der institutionellen Strategie bis hin zu den einzelnen Zielen.

Verbesserungsmassnahme 2: Förderung einer Kultur der Qualität und der Partizipation am QSS

Regelmässige Organisation von formellen und informellen internen Informations-, Schulungs- und Anhörungsveranstaltungen im Bereich der Qualität und des QSS, die sich an Verantwortliche, Mitarbeitende, Studierende, Interessensgruppen und zuständige Organe richten, wobei die gesammelten Erfahrungen bei der Erstellung des RAV genutzt werden. Regelmässige Überprüfung des Bewusstseins der Mitarbeitenden für ihre Rolle bei der Förderung einer Qualitätskultur und ihrer Kenntnisse des QSS im Allgemeinen, z. B. durch eine Arbeitsklimabefragung der Institution oder bei den jährlichen Bewertungsgesprächen. Gegebenenfalls stärkere Einbeziehung von repräsentativen Gruppen auch in der Phase der Definition und Genehmigung, Selbstbewertung und Verbesserung der Kernprozesse und nicht nur in der Umsetzungsphase.

Bereich 2: Governance

(von S.43 bis S.55 des Selbstbeurteilungsberichts)

<p>Standard 2.1: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse es der SUPSI ermöglichen, dass diese ihren Auftrag erfüllen und ihre strategischen Ziele erreichen kann.</p>	<p>Weitgehend erfüllt</p>
<p>Standard 2.2: Das Qualitätssicherungssystem trägt systematisch zur Bereitstellung von relevanten und aktuellen quantitativen und qualitativen Informationen bei, auf die sich die SUPSI stützt, um laufende und strategische Entscheidungen zu treffen.</p>	<p>Teilweise erfüllt</p>
<p>Standard 2.3: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die repräsentativen Gruppen der SUPSI ein angemessenes Mitwirkungsrecht haben und über Rahmenbedingungen verfügen, die ihnen ein unabhängiges Funktionieren ermöglichen.</p>	<p>Teilweise erfüllt</p>
<p>Standard 2.4: Die SUPSI berücksichtigt, dass die Aufgaben im Einklang mit einer wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltigen Entwicklung erfüllt werden. Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass sich die SUPSI in diesem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt.</p>	<p>Teilweise erfüllt</p>
<p>Standard 2.5: Zur Erfüllung ihrer Aufgaben fördert die SUPSI für das Personal und die Studierenden die Chancengleichheit und die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau. Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass sich die SUPSI in diesem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt.</p>	<p>Weitgehend erfüllt</p>

Zusammenfassung und Verbesserungsmassnahmen

Stärken

Unsere Aufgaben im Rahmen der vier Leistungsaufträge sind klar in den Leistungsverträgen dargelegt, die auf der kantonalen und eidgenössischen Hochschulpolitik basieren. Wir verfügen über eine einheitliche Strategie für die gesamte SUPSI, die auf strategischen Stossrichtungen basiert und es den einzelnen Departements (DIP) und AS ermöglicht, gemeinsame Ziele kohärent zu verfolgen und dabei gleichzeitig ihre Handlungsfreiheit und Besonderheiten zu bewahren. Unser Verwaltungsmodell erlaubt es potentiell, die Verantwortung für die Ausführung unserer Leistungsaufträge stufenweise zu verteilen, vom *Consiglio* SUPSI bis zu den Stellenbeschreibungen und den individuellen Zielen der einzelnen Mitarbeitenden. Unsere Organisationsstruktur und unsere täglichen Aktivitäten basieren auf Werten, die ausdrücklich in einer Reihe von Schlüsseldokumenten erklärt sind (Strategie, Statuten, Ethikkodex, Ausbildungsvereinbarung usw.). Die Aufmerksamkeit auf die Chancengleichheit wird durch das Vorhandensein des entsprechenden Dienstes und eines vierjährigen Aktionsplans sichergestellt. Das im QSS integrierte Risikomanagement und die Institutionalisierung der internen Revision tragen zur allgemeinen Stärke unserer Institution bei.

Kritische Aspekte

Das Potential des Top-Down-Systems für die Umsetzung unserer Strategie wird noch nicht voll ausgeschöpft: Die Mitarbeitenden und Interessensgruppen sind bei der Ausarbeitung der Strategie involviert; der Grossteil hat jedoch nur ein unvollständiges Bewusstsein für die Gesamtheit der Tätigkeiten der SUPSI. Die Aktivitäten im Zusammenhang mit den Bewertungsgesprächen sind anerkannt, können aber sicherlich hinsichtlich der einheitlichen Anwendung in der gesamten SUPSI in Anlehnung an die Strategie und die Befugnisübertragung verbessert werden. Die im Rahmen der verschiedenen Prozesse des QSS (z. B. internes Auditverfahren in den verschiedenen Leistungsaufträgen) erkannten Verbesserungsmassnahmen fliessen nicht in einem einheitlichen Aktionsplan zusammen und sind häufig für nicht mit den Arbeiten beauftragte Personen schlecht zugänglich. Auch die quantitativen und qualitativen Daten,

die für die Steuerung und Überwachung der SUPSI benötigt werden, werden nicht auf einer einheitlichen Plattform gespeichert und sind häufig nicht direkt zugänglich, ausser für die dafür zuständigen Personen. Einige Organe der Mitwirkung sind aufgrund des insgesamt geringen Reifegrads des partizipativen Modells (Prozess 10) noch nicht ausreichend attraktiv, wirksam und/oder repräsentativ. Es sollte ein Aktionsplan zur Nachhaltigkeit aufgestellt werden, mit dem die zahlreichen Kompetenzen und Initiativen zur Förderung ihrer Werte innerhalb und ausserhalb der SUPSI systematisiert werden können. Die Feedback-Kultur müsste besser entwickelt werden. Schliesslich ist die derzeitige Logistiksituation nicht optimal (dieser letzte Punkt wird in Bereich 4 wiederaufgenommen).

Verbesserungsmassnahme 3: Erstellung und Umsetzung von vierjährigen Aktionsplänen

Ausarbeitung eines vierjährigen Aktionsplans (erstmalig für den Zeitraum 2021-2024) für alle DIP und AS und die zentralen Dienste, basierend auf der Strategie der SUPSI, welcher die strategischen Ausrichtungen der SUPSI betrieblich an die Gegebenheiten der DIP oder AS anpasst und auch allgemeine Verbesserungsmassnahmen aufnimmt, die im Bereich der institutionellen Akkreditierung der SUPSI identifiziert wurden, sowie die punktuellen Verbesserungsmassnahmen, die bei den zahlreichen internen Audits in Bezug auf die verschiedenen Leistungsaufträge festgestellt wurden, anhand geeigneter Indikatoren regelmässig überwacht. Die Aktionspläne müssen darüber hinaus die Planung der Professorenstellen beinhalten, die momentan formal parallel verwaltet werden. Die Förderung der Nachhaltigkeit muss in den einzelnen Aktionsplänen der DIP oder AS verankert werden. Definieren eines vierjährigen Aktionsplans bezüglich der Nachhaltigkeit. Sicherstellung der operativen Anpassung der Aktionspläne durch die Formulierung individueller Ziele im Zusammenhang mit den strategischen Zielen und Betreuung der harmonisierten, umfassenden und kohärenten Umsetzung der entsprechenden Massnahmen im Rahmen des Prozesses Human Resources^{PI6}. Anbindung der für die sukzessive Zweijahresperiode identifizierten Verbesserungsmassnahmen bzw. der im Akkreditierungsverfahren für das gesamte QSS formulierten Empfehlungen, an die Zwei- und Vierjahresberichte über das QSS.

Verbesserungsmassnahme 4: Weitere Förderung der Partizipation

Weitere Förderung der echten Partizipationskultur, der aktiven Teilnahme, der Vernehmlassung, Information und Rückmeldung der verschiedenen Interessengruppen, mit dem Ziel der Entwicklung eines noch grösseren Zugehörigkeitsgefühls zur SUPSI und einer effektiven Verankerung des Qualitätssystems in der täglichen Funktionsweise der SUPSI. Kontinuierliche Bewertung der formellen und informellen Partizipation in allen Einheiten.

Verbesserungsmassnahme 5: Weitere Förderung der Chancengleichheit

Ausbau der Massnahmen zur Unterstützung der Verwaltung, der beruflichen Entwicklung und des Wohlergehens der Mitarbeitenden und der Studierenden im Hinblick auf Gerechtigkeit und Gleichstellung sowie Entwicklung der Kompetenzen der Studierenden der Grundaus- und Weiterbildung zum Thema Differenzen bei Gender und Diversity im Zusammenhang mit ihrem jeweiligen Studien- und Berufsbereich.

Bereich 3: Lehre, Forschung und Dienstleistungen (von S.57 bis S.67 des Selbstbeurteilungsberichts)

Standard 3.1: Die Aktivitäten der SUPSI 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 SUPSI ausgeübt.	<i>Vollständig erfüllt</i>
Standard 3.2: Das Qualitätssicherungssystem sieht eine regelmässige Evaluation der Lehr- und Forschungstätigkeit, der Dienstleistungen sowie der Ergebnisse vor.	<i>Weitgehend erfüllt</i>
Standard 3.3: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass Grundsätze und Ziele im Zusammenhang des europäischen Hochschulraums berücksichtigt werden.	<i>Weitgehend erfüllt</i>
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 SUPSI berücksichtigt werden. Diese Kriterien werden definiert, kommuniziert und systematisch, transparent und konstant angewandt.	<i>Weitgehend erfüllt</i>

Zusammenfassung und Verbesserungsmassnahmen

Stärken

Unser Gesamtprofil stimmt gut mit dem einer Fachhochschule überein. Das Statut SUPSI als Anstalt öffentlichen Rechts garantiert Unabhängigkeit, Transparenz und Gesetzestreue, während es gleichzeitig eine angemessene akademische Freiheit und Freiheit der Verwaltung sicherstellt. Die konsolidierten Verfahren der internen und externen Bewertung im Bereich der vier Leistungsaufträge (mit Ausnahme der Bewertung der Forschungsprojekte und der Leistungserbringungen) unterstützen die laufende Verbesserung. Die Reglemente, Richtlinien und Studienpläne sind auf Ebene der SUPSI einheitlich, harmonisiert und kohärent, entsprechen den europäischen Standards (ESG, ENQA) und sind über die Website der Institution abrufbar. Wir zeichnen uns durch eine starke Verbindung zur Realität in der Region und zur relevanten beruflichen Wirklichkeit in der Bildung und der Forschung aus. Die Tätigkeiten in den vier Leistungsaufträgen werden über departementsübergreifende strategische Gruppen koordiniert. Es sind *Servizi centrali* zur Unterstützung der Ausbildung und der Studierenden vorhanden (Dienst für Didaktik und Ausbildung der Dozierenden (SEDIFO), Dienst für die Entwicklung und Koordination der Grundausbildung (SCIFB), Dienst für Karriere Erfahrung und Orientierung (CEO), *International Office*, *Legal office*, für die FFHS das *Learning Center*).

Kritische Aspekte

Die Dichte der Stundenpläne, die Starrheit des Bildungswegs und die generalisierte Anwesenheitspflicht bei den Bildungsaktivitäten erschweren teilweise die Vereinbarkeit zwischen Ausbildung, Lernbedürfnissen und persönlichen und beruflichen Bedürfnissen der Studierenden. (Dies gilt nicht für die FFHS, die aufgrund ihrer Natur hochgradig flexible Ausbildungsmodelle anbietet.) Die Bewertungskriterien sind nicht immer klar, vollständig und/oder erklärt, insbesondere bei der Auswahl zur Aufnahme in Studiengängen mit Zulassungsbeschränkung. Teilweise fehlt es an Kohärenz zwischen anerkannten ECTS und der von den Studierenden geforderten Arbeitsbelastung. In einigen Studiengängen, die keine Auswahl zur Aufnahme vorsehen, sind hohe Studienabbruchs- oder -ausschlusszahlen zu beobachten. Zuweilen erwiesen sich die Massnahmen zur Unterstützung von Dozierenden, bei deren Unterricht in der Bewertung durch die Studierenden kritische Punkte festgestellt wurden, als unzureichend. Die vom Dienst CEO erfassten und ausgearbeiteten Daten sind wenig bekannt bzw. werden von den in diesem Bereich Tätigen kaum genutzt. Die Verhältnisse und die wechselseitigen Auswirkungen zwischen den Tätigkeiten und den vier Leistungsaufträgen, die auch

im Rahmen der Strategie 2017-2020 gefördert werden, werden noch nicht vollständig genutzt und erlauben es nicht, das Synergiepotential innerhalb unserer Institution vollständig auszuschöpfen. Es ist für die einzelnen Mitarbeitenden häufig schwierig, die Lehrtätigkeiten mit den Forschungstätigkeiten (bei forschenden Dozierenden) beziehungsweise den beruflichen Tätigkeiten ausserhalb der SUPSI (bei Fachdozierenden) zu vereinbaren. In der Direktion SUPSI ist die übergreifende Verwaltung der Leistungsaufträge nicht einheitlich strukturiert.

Verbesserungsmassnahme 6: Fördern und Unterstützen der Entwicklung der Grundauss- und Weiterbildung

Schaffung von günstigen Rahmenbedingungen für die institutionelle Koordination und Entwicklung der Grundauss- und Weiterbildung, welche die allgemeine Verbreitung einer auf Kompetenzmodelle basierenden Unterrichtskultur in Bezug auf die im Zentrum der Ausbildungsgänge stehende Berufsfelder fördern, die Weiterentwicklung der pädagogisch-didaktischen Kompetenzen der Dozierenden, die Vereinbarkeit von Studium und Familie und die Unterstützung der Studierenden in allen Phasen ihres Studiums.

Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für die Koordinierung und Entwicklung der Forschung und der Dienstleistungen, welche ihre kontinuierliche Verbesserung garantieren.

Verbesserungsmassnahme 7: Die Vereinbarkeit und den Dialog zwischen den verschiedenen Leistungsaufträgen fördern

Verbessern der Effizienz der übergreifenden Verwaltung der Leistungsaufträge in der gesamten SUPSI auf Ebene der Generaldirektion der SUPSI und Harmonisierung der Organisation. Einführung von Rahmenbedingungen, welche die Ausübung der Funktionen der forschenden Dozierenden und Fachdozierenden unterstützen. Einrichtung und Formalisierung von Orten und Zeiten für Treffen zwischen den forschenden und den lehrenden Mitarbeitenden in den verschiedenen Mandaten. Allgemeine Verbesserung der Gelegenheiten zu gegenseitigem Kennenlernen zwischen den Mitarbeitenden in den verschiedenen Mandaten.

Bereich 4: Ressourcen

(von S.69 bis S.79 des Selbstbeurteilungsberichts)

<p>Standard 4.1: Mit ihrem Träger gewährleistet die SUPSI 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.</p>	<p><i>Weitgehend erfüllt</i></p>
<p>Standard 4.2: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass das gesamte Personal entsprechend dem Typ und den spezifischen Merkmalen der SUPSI qualifiziert ist. Es sieht zu diesem Zweck eine regelmässige Evaluation des Personals vor.</p>	<p><i>Weitgehend erfüllt</i></p>
<p>Standard 4.3: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die SUPSI die Laufbahnentwicklung des gesamten Personals und insbesondere des wissenschaftlichen Nachwuchses unterstützt.</p>	<p><i>Teilweise erfüllt</i></p>

Zusammenfassung und Verbesserungsmassnahmen

Stärken

Insgesamt erlauben es die verfügbaren Personal-, Logistik- und Finanzressourcen sowie die Dienste der SUPSI, ihre Aufgaben zufriedenstellend zu erfüllen. Die strengen Einstellungs- und Qualitätsverfahren erlauben es, die Personen auszuwählen, die über die notwendigen Qualifikationen und die besten Fähigkeiten verfügen. Generell sind die Prozesse bezüglich der Human Resources gut definiert und werden kohärent angewendet. Hinsichtlich der Finanzressourcen wird maximale Transparenz sichergestellt, auch dank der systematischen externen Prüfungen. Die neuen Campus-Standorte in Lugano-Viganello, Mendrisio, Brig und Zürich befinden sich in der Umsetzungsphase.

Kritische Aspekte

Die Logistiksituation beinhaltet einige sehr alte Gebäude, die für die Tätigkeiten einer Hochschule nicht ganz angemessen sind und/oder nicht genug Platz bieten, auch wenn das Problem dank der neuen Campus teilweise gelöst werden kann; ausserdem fehlen angemessene Räume für das Selbststudium und Ausstellungen in den Kunsthochschulen (CSI-SUM, ATD). Die Gehaltspolitik ist nur teilweise transparent und wird von einigen Mitarbeitenden als wenig attraktiv angesehen. Es fehlt eine vollständig homogene gemeinsame Praxis hinsichtlich der jährlichen Bewertungsgespräche. Ein Teil der in der Lehre tätigen Mitarbeitenden verfügt noch nicht über die vorgesehenen didaktischen Qualifikationen; es wird noch 2-3 Jahre dauern, bis alle in der Lehre tätigen Mitarbeitenden die laut unserer mehrjährigen Planung in diesem Bereich vorgesehenen didaktischen Qualifikationen erwerben. Die Finanzprozesse sind nicht vollständig digitalisiert und die dazugehörigen Daten sind für nicht für diese Arbeiten zuständige Personen schlecht zugänglich und wenig bekannt. Die Karrierewege des technischen und administrativen Personals und der wissenschaftlichen Mitarbeitenden sind (noch) nicht definiert, obwohl sich die Situation für erstere mit der Einführung des neuen Gesamtarbeitsvertrags deutlich verbessern sollte.

Verbesserungsmassnahme 8: Die Entwicklung des gesamten Personals weiter fördern

Rahmenbedingungen schaffen, welche die berufliche Weiterentwicklung und die Karriere aller Mitarbeitenden fördern. Die ausdrückliche Anbindung der Ziele an die Strategie, und bezüglich der Verantwortung für die Durchführung der Aufgaben und die Qualitätsentwicklung in den vier Mandaten der SUPSI, die Verteilung von oben nach unten der Verantwortungen auf alle Mitarbeitenden.

Verbesserungsmassnahme 9: Realisieren und/oder Entwickeln neuer Logistik- und digitaler Ressourcen

Förderung von Digitalisierungs- und Automatisierungsprojekten in den Dienstleistungen, der Kommunikation und den vier Mandaten. Im Rahmen der neuen Campusareale, Entwicklung neuer, nachhaltiger und zukunftsorientierter Arbeitsräume und -modalitäten, wobei angemessene Versammlungs- und Erholungsräume sichergestellt werden. Einrichtung neuer Kindertagesstätten in Locarno und Lugano-Viganello und Angebot eines Kindertagesstätten-Dienstes an den neuen Campus-Standorten der FFHS. Mittelfristige Entwicklung des Campus-Projekts *Lugano-Stazione* und der Immobilienprojekte der ATD, der CSI-SUM und der SUPSI Landquart. Aktualisierung der SUPSI-Gesamtstrategie für die Logistik mit Horizont 2030.

Bereich 5: Interne und externe Kommunikation (von S.80 bis S.84 des Selbstbeurteilungsberichts)

<p>Standard 5.1: Die SUPSI 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.</p>	<p>Teilweise erfüllt</p>
<p>Standard 5.2: Die SUPSI veröffentlicht regelmässig objektive Informationen zu ihren Tätigkeiten und zu den von ihr angebotenen Studienprogrammen und Abschlüssen.</p>	<p>Weitgehend erfüllt</p>

Zusammenfassung und Verbesserungsmassnahmen

Stärken

Unsere externe Kommunikation ist solide, kohärent, transparent, ausgeglichen und wird von den Interessensgruppen geschätzt. Wir sind regelmässig positiv in den kantonalen Massenmedien vertreten. Wir veröffentlichen regelmässig und auf kohärente, transparente und ausgeglichene Art und Weise Informationen über die angebotenen Studiengänge und Abschlüsse für das jeweilige externe (potentielle Studierende, Berater, Dozierenden, Schulleiter, Familien, Medien, öffentliche Meinung usw.) und interne (Studierende, Alumni und Mitarbeitende) Zielpublikum. Die Netzwerke zu den verschiedenen Teilprozessen des Prozesses *Organisationskommunikation*^{p22} verfügen über Referenten in allen Departementen und affilierten Schulen. Es werden Indikatoren der Wirksamkeit und Effizienz bezüglich der Kommunikationsaktivitäten erhoben.

Für die interne und externe Kommunikation des QSS wurden verschiedene Instrumente entwickelt und erste Initiativen gestartet.

Kritische Aspekte

Die institutionelle Website der SUPSI ist veraltet und nicht zeitgemäss (z. B. nicht zur Anzeige auf Mobilgeräten geeignet). Allgemein ist die Kommunikation nicht ausreichend personalisiert und auf die besonderen Bedürfnisse der einzelnen Zielgruppen ausgerichtet. Die externen Informationen in Bezug auf Forschungsprojekte, Publikationen und Profile der Forschenden und der Mitarbeitenden der SUPSI im Allgemeinen sind schlecht zugänglich und wenig attraktiv. Die Verbindung zwischen den institutionellen Websites der affilierten Schulen und der Seite der SUPSI und allgemein die Verbindung auf Ebene der internen und externen Kommunikation zwischen affilierten Schulen und SUPSI ist nicht immer offensichtlich. Das Gleichgewicht in der Kommunikation zu allen vier Leistungsaufträgen (Grundausbildung, Weiterbildung, Forschung und Leistungserbringungen für die Region) muss stärker verfolgt werden. Die Realität der SUPSI und insbesondere der Schule für Physiotherapie Landquart ist im Kanton Graubünden und in der deutschen Schweiz im Allgemeinen wenig bekannt.

Die interne und externe Kommunikation über das QSS ist noch sehr jungen Datums. Es wird mindestens zwei Jahre dauern, bis dieses von allen Mitarbeitenden der SUPSI voll verstanden und angenommen sein wird.

Verbesserungsmassnahme 10: Personalisieren der internen und externen Kommunikation

Schaffung von Rahmenbedingungen und Entwicklung von Projekten, die eine stärker personalisierte und den gegenwärtigen Gewohnheiten und Kommunikationsbedürfnissen der internen und externen Partner der SUPSI entsprechende interne und externe Kommunikation möglich machen, unter Berücksichtigung des aktuellen Standes und der neuesten Tendenzen in den Kommunikations- und Informationstechnologien.

Die internen und externen Verbreitungsinitiativen des QSS zu entwickeln und ihnen Kontinuität zu verleihen.

