Qualitätsmanagement an der BFH

Version vom 19.11.2025
von der FHL zur Kenntnis genommen

Autor*innen

Sara Wyler – Leiterin Fachstelle Qualitätsentwicklung
Simone Kunz – Qualitätsbeauftragte Rektorat
Christoff Kandera – Qualitätsbeauftragter Wirtschaft

Das Dokument erläutert das Qualitätsmanagement der BFH, umfasst die Qualitätsgrundlagen, kulturelle Leitlinien, strategische Ziele sowie Strukturen und Prozesse.

1 Modell und Grundlagen

Die BFH versteht sich als eine **lernende Organisation** mit einem **hohen Qualitätsanspruch**. Dieser Anspruch prägt die Dimensionen Strategie, Struktur und Kultur der Hochschule ebenso wie ihre Leistungsbereiche Lehre, Weiterbildung, Forschung, Dienstleistungen und den Betrieb.

Das integrierte Qualitätsmanagement (QM, s. Abbildung 1) betrifft in einem *whole insitution approach* alle Angehörigen der BFH und bildet den übergeordneten Rahmen für die Sicherung und kontinuierliche Weiterentwicklung von Qualität an der BFH. Das QM orientiert sich an der BFH-Strategie und unterstützt die systematische Umsetzung ihrer Ziele sowie die nachhaltige Positionierung der Hochschule. Es umfasst Qualitätsleitlinien, die die Basis für eine gemeinsam getragene Qualitätskultur bilden (s. Kap. 2), eine Qualitätsstrategie (s. Kap 3) sowie zentrale Strukturen und Prozesse (s. Kap 4) für die Umsetzung. Die Umsetzung erfolgt nach der Prozesslogik des Plan-Do-Check-Act-Zyklus im QM.

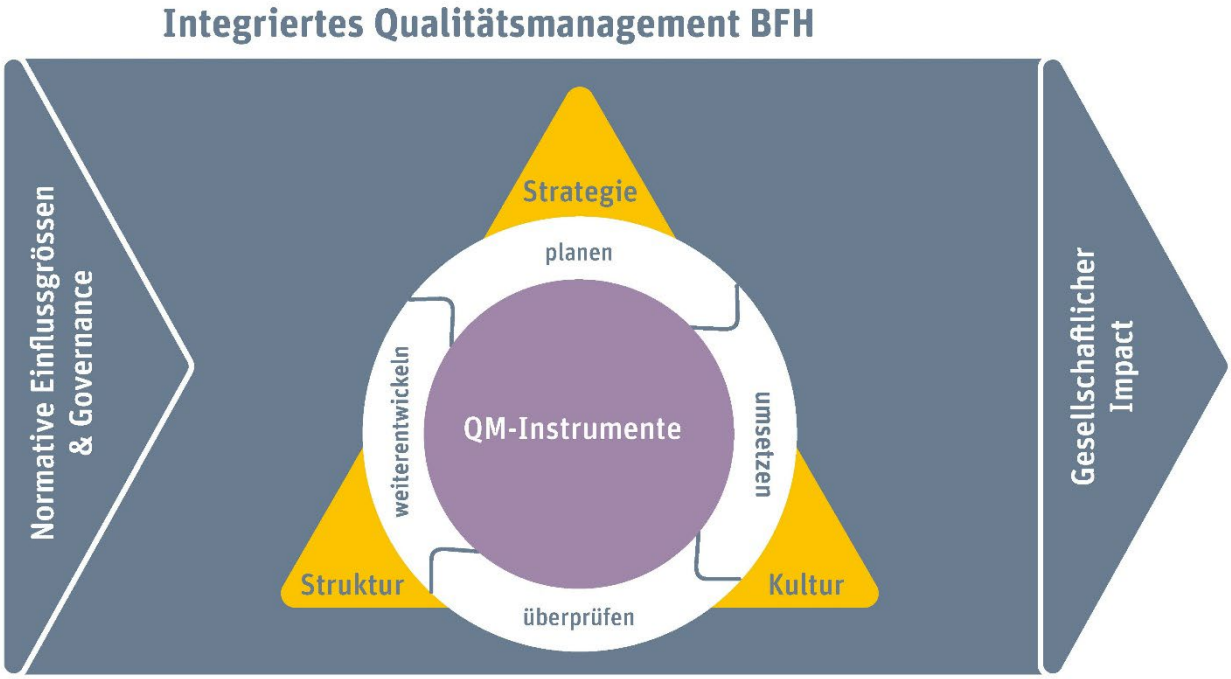

Abbildung 1: Qualitätsmanagement an der BFH

Diese **normativen Einflussgrössen** prägen das QM der BFH und dessen Bestandteile im Wesentlichen.

Extern:

- Leistungsauftrag des Regierungsrates an die BFH 2025-28
- Qualitätsstandards der Akkreditierungsverordnung des Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetzes (HFKG, 2015)
- Qualifikationsrahmen für den schweizerischen Hochschulbereich (swissuniversities)
- Qualitätsstandards der European Higher Education Area (ESG), 2015
- Qualitätsprinzipien der European Quality Assurance (EUA), 2015

Intern:

- BFH-Strategie 2023-26 und Leitsätze
- Code of Conduct

- Diversity-Strategie
- Konzept BFH-Impact Modell
- Personalpolitik
- Rechtliche Vorgaben (z.B. Datenschutz)

2 Qualitätskultur und -leitlinien

Qualität wird durch die Haltung und das tägliche Handeln aller BFH-Angehörigen geprägt. Die Entwicklung einer gelebten Qualitätskultur in einer Expert*innenorganisation ist zentral im QM der BFH. Die nachfolgenden Qualitätsleitlinien prägen diese Kultur und schaffen einen gemeinsamen Orientierungsrahmen für das Qualitätsverständnis der Hochschule und das individuelle und kollektive Handeln.

Die **Qualitätskultur** lebt von Mitwirkung, Verantwortung und Dialog – sie ist ein gemeinsamer Prozess, in dem Exzellenz, Lernbereitschaft und gesellschaftliche Wirkung ineinandergreifen. Auf dieser Grundlage werden die sechs BFH-Leitsätze durch entsprechende **Qualitätsleitlinien** konkretisiert. Sie machen sichtbar, wie Qualität im Alltag gelebt wird:

BFH-Leitsatz	Qualitätsleitlinie
Inmitten der Gesellschaft	**Impactorientierung**: Sinn und Zweck der gelebten Qualitätskultur ist die Schaffung von gesellschaftlichem Mehrwert und nachhaltiger Wirkung durch die Leistungsbereiche.
Vielfältig und verbindend	**Qualität durch Teilhabe und Perspektivenvielfalt:** Eine offene Qualitätskultur lebt von Diversität und Multiperspektivität. Die BFH integriert systematisch die diversen Perspektiven aller Stakeholder in ihr Qualitätsverständnis, um Qualität gemeinschaftlich weiterzuentwickeln.
Gestaltend und bewegend	**Herausforderungen, Trends und kontinuierliche Weiterentwicklung:** QM ist an der BFH dynamisch und zukunftsorientiert. Prozesse und Angebote werden kontinuierlich evaluiert, reflektiert und angepasst. Zukunftsszenarien werden entwickelt, um evidenzbasiert und proaktiv mit Wandel, Innovationen und neuen Erkenntnissen umzugehen.
Verantwortungsvoll und unternehmerisch	**Verpflichtung zu hoher Effizienz und Qualität:** Qualität heisst verantwortungsvoll mit Ressourcen und Ergebnissen umzugehen und durch effiziente Strukturen Freiräume für unternehmerisches Denken und mutiges Handeln zu schaffen.
Verwurzelt und vernetzt	**Orientierung an Standards, Vernetzung und Benchmarking:** Die BFH ist in ihrer Region, in der Schweiz sowie in internationalen Netzwerken fest verankert und richtet ihr Qualitätsverständnis zugleich an nationalen und internationalen Standards aus. Sie pflegt eine enge Vernetzung mit Wirtschaft und Hochschulen im In- und Ausland und nutzt Austausch sowie Benchmarking gezielt zur kontinuierlichen Weiterentwicklung.
Offen und ermöglichend	**Gelebte Qualitätskultur, Transparenz und offener Austausch:** Eine konstruktive, wertschätzende Feedbackkultur bildet das Fundament für qualitätsorientiertes Lernen und die Weiterentwicklung der Organisation. Offenheit, Dialog und Partizipation prägen das Qualitätsverständnis der BFH.

3 Qualitätsstrategie

Aufbauend auf den Qualitätsleitlinien formuliert die BFH ihre Qualitätsstrategie. Diese operationalisiert die Qualitätsleitlinien (s. Kapitel 2.1) und orientiert sich an den internationalen Standards (u.a. EUA-Qualitätsprinzipien) sowie der Strategie der BFH. Zugleich ist sie Grundlage der Teilstrategien a) Lehre (Aus- und Weiterbildung), b) Forschung und Dienstleistung sowie c) Betrieb (Services).

In der Qualitätsstrategie sind Ziele und Handlungsfelder des QM an der BFH festgelegt. Sie schafft damit den Rahmen, um QM operationalisierbar, sicht- und überprüfbar zu machen, kontinuierlich weiterzuentwickeln und die Position der BFH als attraktive, zukunftsorientierte Fachhochschule zu stärken.

Qualitätsstrategie der BFH

1. **Wir richten das Qualitätsmanagement konsequent an der BFH-Strategie und an anerkannten Standards aus.**

   Das QM leistet einen messbaren Beitrag zur Umsetzung der BFH-Strategie und ist integraler Bestandteil der strategischen Steuerung. Dabei orientieren wir uns an gesetzlichen Vorgaben sowie nationalen und internationalen Standards.

   Das QM der BFH schafft verbindliche Rahmenbedingungen, die Raum für die fachdifferenzierte Ausgestaltung durch Departemente und Organisationseinheiten lassen. Die Zusammenarbeit von zentralem und dezentralem QM stärkt unsere Qualitätskultur und treibt die institutionelle Weiterentwicklung voran.

2. **Wir messen uns mit den Besten und stärken dadurch die Position der BFH als innovative, profilierte und impactorientierte Fachhochschule.**

   Wir machen Leistungen und Wirkungen sichtbar und entwickeln Qualität durch den Vergleich mit good practices und, wo verfügbar, relevanten Benchmarks. Das QM fördert Innovation, Distinktion und gesellschaftliche Wirkung. Dabei berücksichtigen wir die Bedürfnisse und Wahrnehmungen von Studierenden, Mitarbeitenden sowie externen Stakeholder.

3. **Wir fördern eine gelebte Qualitätskultur und eine lernende Organisation.**

   Wir verankern die Qualitätsleitlinien verbindlich in Haltung und Verhalten und befähigen Hochschulangehörige, eine Qualitätskultur reflektiert und aktiv mitzugestalten. Der Dialog über Ergebnisse, Herausforderungen und Optimierungsmassnahmen stärkt das gemeinsame Verständnis von Qualität. So wird das QM zur Grundlage einer kontinuierlich lernenden Organisation.

4. **Wir sichern Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Partizipation in allen Qualitätsprozessen.**

   Hochschulangehörige werden umfassend in Planung, Umsetzung und Erhebung einbezogen. Durch die systematische Nutzung von Feedback- und Evaluationsinstrumenten wird die Rückkoppelung zwischen Zielen und Ergebnissen sichergestellt. Evaluationserkenntnisse setzen wir konsequent in Verbesserungen um und fördern geschlossene PDCA-Zyklen.

5. **Wir gestalten Qualitätsmanagement effizient, digital und zukunftsorientiert.**

   Wir nutzen digitale und KI-gestützte Instrumente, um Prozesse zu vereinfachen, Führungsinformationen zu gewinnen und faktenbasierte Entscheidungen zu unterstützen. Die Qualität von Daten und Informationen ist dabei zentrale Grundlage für verlässliches Handeln. Wo sinnvoll, standardisieren wir Abläufe, erhöhen Effizienz und schaffen Freiräume für Innovation und unternehmerisches Handeln.

Gemäss Statut der BFH ist **der*die Rektor*in Auftraggeber*in der Qualitätsstrategie** und berichtet dem Fachhochschulrat regelmässig über deren Ergebnisse und Entwicklungen. Für die Entwicklung und Überprüfung der Qualitätsstrategie auf gesamtinstitutioneller Ebene der BFH ist die Fachstelle Qualitätsentwicklung zuständig, in Zusammenarbeit mit der*dem Qualitätsbeauftragten BFH und der Kommission Qualitätsentwicklung. Für die **operative Umsetzung der Qualitätsstrategie** sind die Departementsleitenden, das Rektorat, bestehend aus den Vizerektoraten, dem Generalsekretariat und der Kommunikation sowie der*die Verwaltungsdirektor*in zuständig. Um die Fortschritte in der Zielerreichung und damit der Qualitätsentwicklung zu diskutieren und Handlungsfelder zu priorisieren, führt der*die Rektor*in jährliche Strategiegespräche mit der Fachstelle Qualitätsentwicklung, den Vizerektor*innen Lehre und Forschung sowie allen Departementsleitenden und dem*der Verwaltungsdirektor*in. Damit wird sichergestellt, dass QM dauerhaft verankert, strategisch gesteuert und institutionell wirksam bleibt.

4 Qualitätsstrukturen und -prozesse

Das QM umfasst Strukturen und -prozesse der BFH, welche sicherstellen, dass Qualität nicht zufällig entsteht, sondern durch klare Verantwortlichkeiten, koordinierte Abläufe und gezielte Ressourcenplanung systematisch gestaltet und weiterentwickelt wird.

Ein wichtiger Orientierungsrahmen für das QM ist das **EFQM-Modell**, welches die BFH auf hochschulspezifische Belange adaptiert hat und zielorientiert einsetzt. Das Modell verbindet strategische Ausrichtung, klare Strukturen und eine gelebte Qualitätskultur und fördert eine systematische Herangehensweise zur kontinuierlichen Verbesserung. Zur operativen Umsetzung werden alle QM-Instrumente zur Planung, Sicherung und Entwicklung von Qualität entlang der **Prozesslogik des PDCA** weiterentwickelt:

- **Plan:** Die BFH plant ihr QM auf Basis relevanter Grundlagen unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen und der getroffenen Massnahmen.
- **Do:** Qualitätsziele und -massnahmen werden konkretisiert, in Konzepten ausgearbeitet, umgesetzt und integriert. Klare Zuständigkeiten, Ressourcensteuerung und prozessorientiertes Handeln sorgen für eine zielgerichtete Umsetzung in allen Leistungs- und Unterstützungsbereichen.
- **Check:** Die Zielerreichung wird regelmässig und systematisch überprüft, um Transparenz zu gewährleisten und fundierte Entscheidungsgrundlagen zu schaffen.
- **Act:** Die Erkenntnisse aus der Überprüfung werden in Massnahmen konkretisiert, um die Weiterentwicklung der BFH systematisch und wirkungsorientiert voranzutreiben.

4.1 Qualitätsstrukturen

Im Auftrag des*der Rektors*in verfügt die Fachstelle Qualitätsentwicklung über ein Mandat, welches Aufgaben und Kompetenzen im Zusammenspiel der departemental zusammengesetzten Kommission regelt. Für die **operative Umsetzung des QM** werden in der Fachstelle zentrale Ziele und Massnahmen abgeleitet, operationalisiert und in eine rollende Meilensteinplanung zur Implementierung strategischer Massnahmen integriert. Dies geschieht in Abstimmung mit der*dem Qualitätsbeauftragten BFH. Die Kommission für Qualitätsentwicklung – zusammengesetzt aus den Qualitätsbeauftragten der einzelnen Departemente und Einheiten – begleitet diesen Prozess. Die Qualitätsbeauftragten gestalten das QM in ihren Organisationseinheiten gemäss den Rahmenbedingungen dieses Konzepts und allenfalls weiterer Vorgaben der Fachhochschulleitung. Die Hochschulangehörigen wirken über das offizielle Mitwirkungsorgan, die Hochschulversammlung, bei grundlegenden Fragen des QM angemessen mit und werden bei Bedarf in die operative Umsetzung einbezogen.

4.2 Qualitätsprozesse

Das **Prozessmanagement** stellt sicher, dass qualitätsrelevante Abläufe transparent beschrieben, regelmässig überprüft und kontinuierlich verbessert werden. Die Management-, Kern- und Supportprozesse sind in einer Prozesslandkarte erfasst und geben der BFH eine klare, hochschulweite Struktur. Die Verantwortung liegt bei der Fachstelle Qualitätsentwicklung, die eine koordinierte und strategisch ausgerichtete Weiterentwicklung sicherstellt. Zweck und Standards sind im Prozessverständnis der BFH definiert und verknüpfen die Ablauforganisation mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung.

4.3 Qualitätsinstrumente

Mithilfe verschiedener Aktivitäten und Instrumente (z.B. Befragungen, Kennzahlen, Datenbanken, Strategiegespräche) wird eine breite Datengrundlage für das QM geschaffen. Dadurch wird gewährleistet, dass die im Impact-Modell BFH beschriebenen gewünschten Wirkungen systematisch evaluiert und verbessert werden können. Dies geschieht ex ante (im Voraus, wirkungsorientierte Konzeption) und ex post (im Nachhinein, wirkungsorientierte Umsetzung).

Die wichtigsten **Instrumente und Datenerhebungen** sind entlang der Leistungsbereiche a) Lehre (Aus- und Weiterbildung), b) Forschung und Dienstleistung sowie c) Betrieb (Services) aufgeführt (s. Abbildung 2). Viele QM-Instrumente werden zentral gesteuert und BFH-weit umgesetzt. Benchmarking findet sowohl in den Leistungsbereichen (z.B. bei der Befragung von Absolvent*innen, der Evaluation von Dienstleistungen und dem HR-Controlling) als auch in zentralen Aktivitäten (z.B. im Controlling-Cockpit und bei der Mitarbeitendenbefragung) statt.

Abbildung 2: Überblick über die wichtigsten QM-Instrumente der BFH