

Konzept zur Qualitätsentwicklung

Inhalt

1	Grundlagen	1
1.1	Anspruch	1
1.2	Zweck und Ausgestaltung des Qualitätsentwicklungssystems	1
1.3	Bereiche und Ordnungsrahmen des Qualitätsentwicklungssystems	2
1.4	Zuständigkeiten	4
2	Qualitätsentwicklungssystem	5
2.1	Regelkreis der Qualität	5
2.2	Qualitätsevaluation	6
3	Bereiche des Qualitätsentwicklungssystems	7
3.1	Lehre	7
3.1.1	Qualitätsstandards	7
3.1.2	Verfahren	7
3.2	Forschung	9
3.2.1	Qualitätsstandards	9
3.2.2	Verfahren	9
3.3	Dienstleistungen	10
3.3.1	Qualitätsstandards	10
3.3.2	Verfahren	10
3.4	Governance	11
3.4.1	Qualitätsstandards	11
3.4.2	Verfahren	11
3.5	Ressourcen	12
3.5.1	Qualitätsstandards	12
3.5.2	Verfahren	12
3.6	Kommunikation	13
3.6.1	Qualitätsstandards	13
3.6.2	Verfahren	13

1 Grundlagen

1.1 Anspruch

Das Qualitätssystem dient der Umsetzung der im Leitbild definierten Ziele der ZLS:

- leistungsbereiten und -fähigen Persönlichkeiten den Zugang zu allen juristischen Berufen, zur Wissenschaft und zu Führungspositionen zu ermöglichen;
- mit ihrer Forschung zum Erkenntnisstand und zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen;
- mit ihren Dienstleistungen ihre akademischen Kompetenzen und Ressourcen für die Schaffung eines gesellschaftlichen Mehrwerts einzusetzen.

Das Leitbild der ZLS Zurich Law School formuliert ihren Qualitätsanspruch:

Das Studium der Rechtswissenschaft an der ZLS zeichnet sich durch akademische Exzellenz, Effizienz, Praxisnähe und Flexibilität in zeitlicher und örtlicher Hinsicht aus. Es ist mit Berufs- und Familientätigkeit vereinbar und erfüllt hohe akademische Qualitätsansprüche. Die Forschungstätigkeit der ZLS ist ergebnisoffen und schafft neue Erkenntnisse. Als Dienstleisterin strebt sie die Schaffung eines gesellschaftlichen Mehrwerts an.

Im Weiteren beschreibt das Leitbild im Abschnitt «Wie wir gemeinsam zum Ziel kommen» die Aufgabe der Qualitätsentwicklung: Sie stellt die kontinuierliche Entwicklung von Lehre, Forschung und Dienstleistungen basierend auf interner und externer Evaluation sicher.

1.2 Zweck und Ausgestaltung des Qualitätssystem

Das Qualitätssystem der ZLS umfasst die Dokumentation, Sicherung und langfristige Entwicklung der Qualität ihrer Aktivitäten und ist Teil einer gelebten Qualitätskultur. Es bezweckt:

- die Sicherstellung des Lernerfolgs der Studierenden;
- die kontinuierliche Entwicklung von Lehre, Forschung und Dienstleistungen;
- die Erfüllung der Akkreditierungsanforderungen;
- die Sicherstellung des nachhaltigen Markterfolgs.

Die Ausgestaltung des Qualitätssystem wird den folgenden Anforderungen gerecht:

- Es unterstützt die Strategie der ZLS und das Erreichen deren Ziele.
- Funktionen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind klar bestimmt und kommuniziert.
- Die gesamte Gemeinschaft des Instituts ist angemessen involviert.
- Der betriebene Aufwand steht in einem vertretbaren Verhältnis zu den Zwecken und zum wirtschaftlichen Volumen des Instituts. Das Qualitätssystem darf nicht zum Selbstzweck werden.

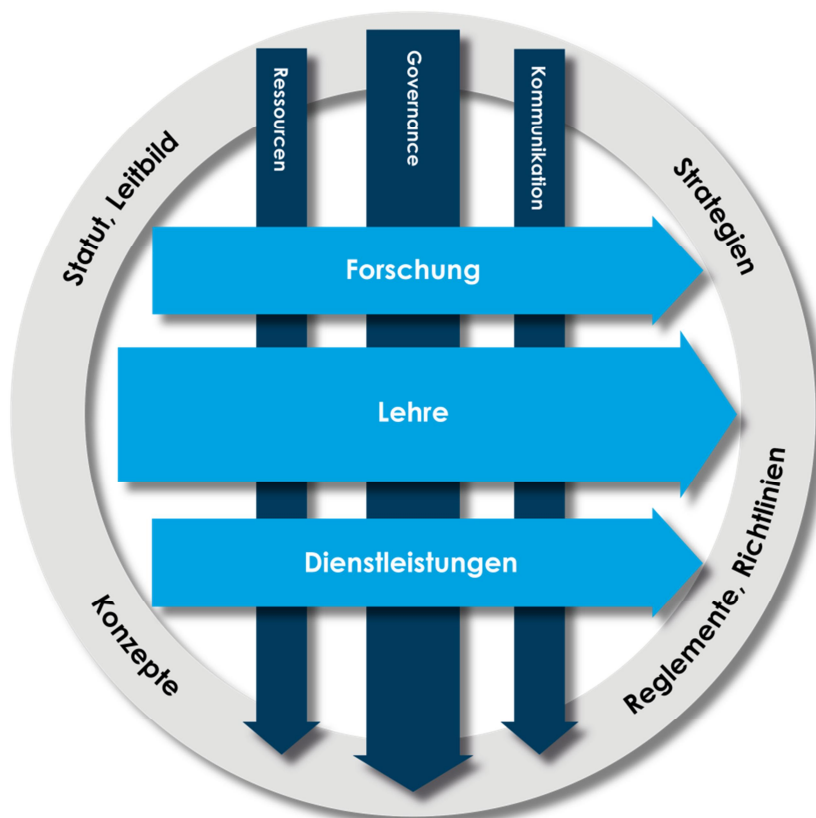
1.3 Bereiche und Ordnungsrahmen des Qualitätssystem

Die ZLS erfüllt den Leistungsauftrag gemäss Gesetz und den Leistungsauftrag der Stiftung, indem sie sowohl in der **Lehre** als auch in der **Forschung** tätig ist und **Dienstleistungen** erbringt. Dieser Leistungsauftrag steht bei allem, was die ZLS tut, im Vordergrund. Geführt und unterstützt wird die Erfüllung des Leistungsauftrages durch Strukturen und Prozesse im Bereich der **Governance**, durch die Bereitstellung von personellen, finanziellen, materiellen und immateriellen **Ressourcen** sowie durch die **Kommunikation** nach innen und nach aussen. Integrierende Elemente des Qualitätssystem sind die (Teil-)Strategien der ZLS und die periodisch darin gesetzten Schwerpunkte.

Lehre, Forschung, Dienstleistungen, Governance, Ressourcen und Kommunikation bilden die sechs Bereiche des Qualitätssystem der ZLS¹.

Den Rahmen für die sechs Bereiche geben Statut, Leitbild, Strategien, Konzepte, Reglemente, Richtlinien sowie weitere grundlegende Dokumente. Dieser Ordnungsrahmen setzt Normen, regelt das Zusammenwirken der Akteure und beschreibt Ansprüche und Qualitäten. Damit bildet er auch das Fundament für die Qualitätssystem.

Die Bereiche und der Ordnungsrahmen des Qualitätssystem der ZLS stellen sich im Überblick wie folgt dar:



¹ Diese Gliederung entspricht den Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung.

Im Detail bilden die folgenden Dokumente den Ordnungsrahmen:

	Lehre	Forschung	Dienstleistungen	Governance	Ressourcen	Kommunikation
Grundlagen						
Leitbild				x		
Statut				x		
Stiftungsurkunde Stiftung ZLS Zurich Law School				x		
Statuten ZLS Zurich Law School AG				x		
Leistungsvereinbarung				x		
Strategien						
Strategie 2021 bis 2025				x		
Teilstrategie Forschung 2021 bis 2025		x				
Teilstrategie Dienstleistungen 2021 bis 2025			x			
Teilstrategie Qualität 2021 bis 2025				x		
Teilstrategie Nachhaltigkeit, Gleichstellung, Mitwirkung				x		
Konzepte						
Methodisch-didaktisches Konzept	x					
Konzept Forschungsfinanzierung		x				
Konzept Weiterbildung für Dozierende			x			
Konzept Qualitätsentwicklung				x		
Personalkonzept					x	
Kommunikationskonzept						x
Reglemente						
Zulassungs- und Anerkennungsreglement	x					
Studien- und Prüfungsreglement	x					
Forschungsreglement		x				
Vergabereglement		x				
Weiterbildungsreglement			x			
Berufungsreglement					x	
Habilitationsreglement					x	
Rechtspflegeordnung				x		
Disziplinarordnung				x		
Richtlinien						
Lauterkeitsrichtlinie	x	x				
Qualitätsmanagement-Richtlinie				x		
Gleichstellungsrichtlinie				x		
Honorarrichtlinie				x		
Richtlinie geschlechtergerechte Sprache						x
Organisatorisches						
Organigramm				x		
Entscheidungsmatrix				x		
Prozessmanagement-System				x		
Weitere Dokumente						
Modultafel	x					
Beschrieb pro Modul	x					
Lehr-/Lernplan pro Modul	x					
Begleitheft pro Modul	x					
Pflichtenheft für Dozierende					x	

1.4 Zuständigkeiten

Das Statut weist verschiedenen Instanzen Zuständigkeiten im Bereich der Qualitätsentwicklung zu.

Der **Institutsrat** genehmigt die Qualitätsentwicklungsrichtlinie (§ 25 Abs. 4 lit. c).

Die **Institutsleitung** ist verantwortlich für die operative Gesamtleitung der ZLS, namentlich für:

- den Betrieb und Unterhalt des Qualitätsmanagementsystems der ZLS;
- die koordinierte Zusammenarbeit zwischen Lehre, Forschung und Dienstleistungen, Verwaltung und Qualitätsmanagement (§25 Abs. 2 lit. d und f).

Die **Qualitätskommission** evaluiert nach der Qualitätsmanagementrichtlinie und kommuniziert Ergebnisse und Empfehlungen den evaluierten Stellen und dem Senat (§21 Abs. 2 lit. a).

Die **Forschungskommission** verantwortet die Forschung und beurteilt Gesuche zu ihrer Finanzierung (§21 Abs. 2 lit. b).

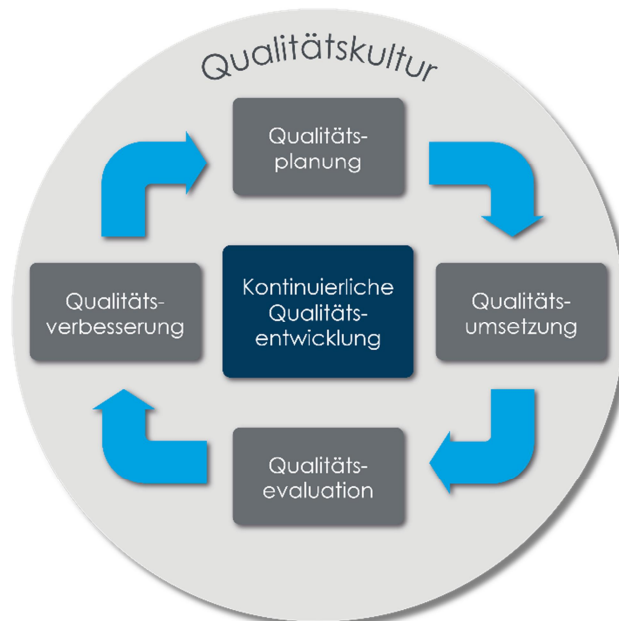
Die **Professuren** verantworten in ihrem Lehrbereich das fachliche Prozess- und Qualitätsmanagement (inklusive Zulassungen, Dispensationen, Prüfungen; §31 Abs. 4 lit. d).

Darüber hinaus werden die repräsentativen Gruppen und die Mitarbeitenden in den Prozess der Qualitätsentwicklung miteinbezogen.

2 Qualitätsentwicklungssystem

2.1 Regelkreis der Qualität

Der Prozess der Qualitätsentwicklung der ZLS geht vom allgemeinen Regelkreis der Qualität aus:



Qualitätskultur:

Die Qualitätskultur als Gesamtprozess gelebter langfristiger Qualitätsentwicklung umfasst messbare und nichtmessbare Faktoren und gewinnt die Kräfte und Talente der ZLS, um gemeinsam über sich hinauszuwachsen.

Das ständige Arbeiten an der Güte der erbrachten Leistungen ist Teil des Selbstverständnisses aller Akteurinnen und Akteure.

Qualitätsplanung:

Die Teilstrategie Qualität beschreibt Qualitätsziele und Evaluationschwerpunkte für einen Mehrjahreszeitraum.

Die Institutsleitung plant und führt den operativen Betrieb so, dass die Umsetzung der Qualitätsziele gewährleistet ist.

Qualitätsumsetzung:

Im Betrieb der ZLS werden die Vorgaben des Ordnungsrahmens sowie die Qualitätsziele umgesetzt.

Qualitätsevaluation:

Evaluationen dienen der Kontrolle der Zielerreichung. Abschnitt 3 beschreibt die vorgesehenen Evaluationen in den sechs Bereichen.

Qualitätsverbesserung:

Die Ergebnisse jeder Evaluation werden den evaluierten Stellen eröffnet; im Bedarfsfall werden konkrete Verbesserungsmaßnahmen vereinbart.

Die Ergebnisse werden jährlich verdichtet und sowohl im Senat wie auch im Institutsrat besprochen. Sie fließen in die Planung des folgenden Jahres ein.

2.2 Qualitätsevaluation

Die ZLS nimmt aktiv innere und äussere Veränderungen und Entwicklungen wahr, initiiert gegebenenfalls Anpassungen und setzt sie um. Bei dieser Grundhaltung kommt der Qualitätsevaluation als Teil des Regelkreises der Qualität entscheidende Bedeutung zu.

Evaluationen dienen der Kontrolle der Zielerreichung in allen sechs Bereichen und der Kommunikation darüber. Sie erfassen quantitative und qualitative Elemente und erstrecken sich auf Ressourcen, Tätigkeiten und Ergebnisse. Sie bieten einen unbefangenen Blick auf die Leistungen, indem bei ihrer Durchführung Interessenkonflikte vermieden werden. Ihre Ergebnisse sind die Basis für Qualitätsverbesserungen.

In den Aufbaujahren wird auf eine umfassende externe Evaluation im Sinne einer Zertifizierung verzichtet. Die meisten der im Abschnitt 3 beschriebenen Evaluationsinstrumente und -verfahren sind intern, werden also von der Organisation selbst angewendet.

Punktuell kann und soll externe Expertise beigezogen werden, etwa bei der Beurteilung von Unterrichtsführung oder Prüfungen oder bei der Durchführung und Auswertung von Befragungen.

Auch die Zusammensetzung des Institutsrats gewährleistet die Einbringung einer externen Perspektive in das Qualitätsentwicklungssystem.

Die ZLS überprüft periodisch die Zweckmässigkeit des Qualitätsentwicklungssystems und nimmt erforderliche Anpassungen vor. Der Zeitpunkt der erstmaligen Überprüfung wird in der Teilstrategie Qualität festgelegt.

3 Bereiche des Qualitätsentwicklungssystems

Im Folgenden werden für jeden der sechs Bereiche zunächst die Qualitätsstandards beschrieben. Darauf folgen die Verfahren, mit deren Hilfe das Erreichen der Standards gemessen oder beurteilt wird.

3.1 Lehre

3.1.1 Qualitätsstandards

QS 1.1: Die Lehre stützt sich auf den aktuellen Forschungsstand und zeichnet sich durch Praxisnähe aus.

QS 1.2: Die nationalen und internationalen Anforderungen entsprechenden Studienpläne und Lernziele sind klar und kohärent, stimmen mit dem angestrebten Qualifikationsniveau überein und sind auf die Berufschancen der Studierenden ausgerichtet.

QS 1.3: Das Zulassungsverfahren setzt die gesetzlichen Anforderungen durch, ist transparent, effektiv und entscheidet zeitnah.

QS 1.4: Die Studienmaterialien unterstützen und fördern das Selbststudium und ermöglichen das berufs- und familienbegleitende Studium.

QS 1.5: Das Kontaktstudium (Präsenzveranstaltungen) behandelt komplexe und schwierige Materien. Es überprüft und ergänzt die Resultate aus dem Selbststudium.

QS 1.6: Die Studierenden haben ausreichende Übungs- und Anwendungsmöglichkeiten.

QS 1.7: Der Studienerfolg wird durch ein gutes Betreuungsverhältnis und den direkten Zugang zu den Dozierenden gewährleistet.

QS 1.8: Die Studierenden erhalten regelmässige und wirksame Rückmeldungen über den Fortschritt ihres Lernprozesses.

QS 1.9: Leistungsnachweise und Prüfungen überprüfen die Wirksamkeit vorangegangenen Lehrens und Lernens. Die Prüfungs- und Bewertungskriterien folgen den Lernzielen und sind den Studierenden bekannt.

3.1.2 Verfahren

QS	Bereich	Instrument, Verfahren	Periodizität	Verantwortlichkeit
1.1, 1.2	Modulbeschriebe und Lehr-/Lernplan	Freigabe durch Institutsleitung	Vor Modulstart	Institutsleitung
1.3	Zulassung	Überprüfung der Gesetzmässigkeit und Effektivität der Zulassungsentscheide	Jährlich	Qualitätskommission
1.1, 1.2, 1.4	Begleithefte	Freigabe durch Institutsleitung	Vor Modulstart	Institutsleitung

1.4 bis 1.9	Dozierende	Schriftliche Befragung der Studierenden	Am Ende des Mo- duls	Qualitätskommission
1.4 bis 1.8	Unterrichtsführung	Beurteilung durch Institutsleitung oder ausenstehende Ex- perten	Alle Dozierenden mindestens zwei- jährlich	Qualitätskommission
1.9	Qualität der mündlichen Prüfungen	Beurteilung durch Institutsleitung oder ausenstehende Ex- perten	Gestaffelt über mehrere Jahre	Qualitätskommission
1.9	Lernerfolg der Studieren- den	Analyse der Prüfun- gen	Am Ende des Stu- dienjahres	Qualitätskommission

3.2 Forschung

3.2.1 Qualitätsstandards

QS 2.1: Die Forschung ist autonom und unabhängig.

QS 2.2: Die Forschung ist ergebnisoffen und schafft neue Erkenntnisse.

QS 2.3: Die Forschungsnähe der Dozierenden ist ein Rekrutierungskriterium.

QS 2.4: Das Forschungsprofil der ZLS ist erkennbar. Es ergibt sich aus den Forschungsschwerpunkten ihrer Professuren, periodisch definierten Forschungsschwerpunkten, den Eigen- und Drittmittelprojekten sowie den Forschungsaufträgen.

3.2.2 Verfahren

QS	Bereich	Instrument, Verfahren	Ver-	Periodizität	Verantwortlichkeit
2.1	Forschungsfinanzierung	Nachweis der Finanzierung		jährlich	Institutsleitung
2.2	Forschungsprojekt-Antrag	Evaluation		fallweise	Forschungskommission
2.2	Publikationen	Peer Reviews		jährlich	Forschungskommission
2.3	Forschungsnähe der Dozierenden	Rekrutierungsverfahren		fallweise	Institutsleitung
2.4	Forschungsprofil	Beurteilung des Forschungsprofils		jährlich	Forschungskommission

3.3 Dienstleistungen

3.3.1 Qualitätsstandards

QS 3.1: Dienstleistungen stiften einen Nutzen für Auftraggeberinnen und Auftraggeber und die Gesellschaft.

QS 3.2: Im Rahmen von Dienstleistungen werden bestehende methodische und theoretische Kenntnisse aus Forschung und Lehre angewendet.

QS 3.3: Dienstleistungen werden entlang der spezifischen Kompetenzen des Instituts angeboten.

QS 3.4: Dienstleistungen werden kostendeckend angeboten.

3.3.2 Verfahren

QS	Bereich	Instrument, Verfahren	Periodizität	Verantwortlichkeit
3.1	Abschlussfeedback durch Auftraggeber	Befragung	Nach Abschluss eines Auftrages	Institutsleitung
3.1	Beurteilung des Weiterbildungsangebots	Befragung der Teilnehmenden	Nach Abschluss eines Weiterbildungsangebots	Institutsleitung
3.2, 3.3	Transferleistung und Kompetenztreue	Beurteilung der Angebote	jährlich	Institutsleitung
3.4	Kostendeckung	Vor- und Nachkalkulation	Bei Offertstellung und nach Abschluss eines Auftrages	Institutsleitung

3.4 Governance

3.4.1 Qualitätsstandards

QS 4.1: Die Strategie der ZLS basiert auf zutreffenden und aktuellen Prämissen, ist wirksam und wird nachhaltig umgesetzt.

QS 4.2: Die Mitarbeitenden identifizieren sich mit dem Institut und haben ausreichende Mitwirkungsmöglichkeiten.

QS 4.3: Ein aktives Beschwerdemanagement liefert wichtige Hinweise auf Stärken und Schwächen des Instituts.

QS 4.4: Die Besetzung und Funktionsweise sämtlicher Gremien und Organe entspricht dem Statut und wirkt im Gesamtinteresse des Instituts.

QS 4.5: Das Qualitätssystem gewährleistet ein autonomes Funktionieren der Mitarbeitenden, unterstützt sie in ihrer Selbstorganisation, ist prinzipienbasiert und vermeidet Überregulierung.

3.4.2 Verfahren

QS	Bereich	Instrument, Verfahren	Periodizität	Verantwortlichkeit
4.1	Strategie	Prämissen-, Wirksamkeits-, Durchführungskontrolle	halbjährlich	Stiftungsrat
4.2, 4.5	Zufriedenheit der Mitarbeitenden	Befragung der Mitarbeitenden	zweijährlich	Institutsleitung
4.3	Beschwerdemanagement	Analyse von Beschwerden, Einsprachen, Rekursen, Disziplinarfällen, Rückmeldungen der Ombudsstelle	halbjährlich	Institutsleitung
4.4	Gremien und Organe	Beurteilung der Besetzung und Funktionsweise	jährlich	Institutsrat
4.2, 4.5	Qualitätsentwicklung	Institutionalisierte Qualitätsentwicklungsgespräche	jährlich	Qualitätskommission, Senat

3.5 Ressourcen

3.5.1 Qualitätsstandards

QS 5.1: Die Mitarbeitenden sind für ihre jeweiligen Funktionen gut qualifiziert und instruiert.

QS 5.2: Die Dozierenden verfügen über die notwendigen fachlichen und didaktischen Kompetenzen. Professuren verfügen überdies über einen akademischen und wissenschaftlichen Leistungsausweis und praktische Erfahrung.

QS 5.3: Die Mitarbeitenden haben Möglichkeiten zur Weiterbildung und nutzen sie.

QS 5.4: Die im Globalbudget zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel stimmen mit den Zielen überein und werden wirksam eingesetzt. Die Herkunft und die Verwendung der finanziellen Mittel und die Finanzierungsbedingungen sind transparent. Die Unabhängigkeit der ZLS in Lehre und Forschung ist gewährleistet.

QS 5.5: Die physische Infrastruktur unterstützt das Lehren und Lernen wirksam.

3.5.2 Verfahren

QS	Bereich	Instrument, Verfahren	Periodizität	Verantwortlichkeit
5.1	Rekrutierung und Beförderung von Mitarbeitenden	Kriterienbasierte Verfahren im Vier-Augen-Prinzip	Bei jeder Anstellung	Institutsleitung
5.2	Rekrutierung und Berufung von Dozierenden	Kriterienbasierte Verfahren, mindestens im Vier-Augen-Prinzip	Bei jeder Anstellung und Berufung	Institutsleitung
5.3	Weiterbildung und Laufbahnentwicklung der Dozierenden	Selbstbeurteilung, Mitarbeitergespräche	zweijährlich	Institutsleitung
5.4	Verwendung der finanziellen Mittel	Überprüfung der Abschlüsse	quartalsweise	Finanzaufsicht
5.5	Überprüfung der Infrastruktur	In Befragung der Studierenden und Mitarbeitenden integriert	Vgl. Befragungen	Institutsleitung

3.6 Kommunikation

3.6.1 Qualitätsstandards

QS 6.1: Die ZLS informiert Studierende und Mitarbeitende rechtzeitig und angemessen über sie betreffende Themen.

QS 6.2: Die Qualitätsentwicklung der ZLS, ihre Prozesse und Ergebnisse sind Gegenstand eines laufenden internen und externen Dialogs und werden periodisch bekannt gemacht.

QS 6.3: Alle Informationen der ZLS zu ihren Tätigkeiten und Studienabschlüssen, digital (bspw. Website) oder gedruckt (bspw. Prospekte, Programme), sind inhaltlich korrekt, aktuell und ansprechend präsentiert.

QS 6.4: Alle Grundlagenpapiere, Reglemente und Richtlinien sind inhaltlich korrekt und aktuell.

QS 6.5: Im Mitarbeitendengespräch werden Erkenntnisse aus Prüfungsanalysen, Visitationen, Befragungen usw. gebündelt und individuelle Zielsetzungen vereinbart, die mit den (Teil-)Strategien der ZLS übereinstimmen.

3.6.2 Verfahren

QS	Bereich	Instrument, Verfahren	Periodizität	Verantwortlichkeit
6.3	Informationen zu Tätigkeiten und Studienabschlüssen (Print- und Online-Dokumente)	Überprüfung und Aktualisierung	Fallweise laufend und generell jährlich	Institutsleitung
6.1, 6.4	Grundlagenpapiere, Reglemente und Richtlinien	Überprüfung und Aktualisierung	Fallweise laufend und generell jährlich	Institutsleitung
6.1	Information Studierender und Dozierender	In Befragung der Studierenden und Mitarbeitenden integriert	Vgl. Befragungen	Institutsleitung
6.2	Qualitätsberichte	Interne und externe Berichterstattung	jährlich	Qualitätskommission Institutsleitung
6.5	Entwicklung der Mitarbeitenden	Mitarbeitendengespräch	In der Regel jährlich	Institutsleitung