



schweizerische agentur  
für akkreditierung  
und qualitätssicherung

agence suisse  
d'accréditation et  
d'assurance qualité

agenzia svizzera di  
accreditamento e  
garanzia della qualità

swiss agency of  
accreditation and  
quality assurance

## **Audit der Graduate School Graubünden (GSGR)**

Bericht | 07.12.2018





## Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen.....	1
1 Ablauf des Audits .....	2
2 Rahmenbedingungen des Audits .....	3
2.1 Ziel und Gegenstand des Audits .....	3
2.2 Verfahrensregeln und Qualitätsstandards (siehe Anhang A).....	3
3 Vorbemerkungen der Gutachtergruppe.....	4
3.1 Die zentralen Akteure: Academia Raetica, Graduate School Graubünden und Kanton Graubünden .....	5
3.2 Auftragsklärung durch die Gutachtergruppe .....	7
4 Die Bewertung der Qualitätsstandards.....	8
5 Die Gesamtwürdigung: Stärken, Herausforderungen, Empfehlungen zur weiteren Entwicklung .....	17
6 Anhang .....	20
A: Qualitätsstandards .....	20
B: Stellungnahme der GSGR zum Gutachten .....	21

## Vorbemerkungen

Audits dienen sowohl der Stärkung der Qualitätskultur und der Weiterentwicklung der Qualitätssicherungssysteme einer Institution als auch der Berichterstattung an den Träger und die Repräsentanten der nationalen und kantonalen Politik.

Im vorliegenden Fall unterzieht sich die Graduate School Graubünden (GSGR) einem Audit, das auf die von der GSGR formulierten Ziele ausgerichtet ist:

1. Die Förderung und Unterstützung der Forschung in Hochschulen, Kliniken, Forschungsinstituten und Unternehmungen in Graubünden wird weiter deutlich ausgebaut.
2. Die Förderung von attraktiven und fruchtbaren Bedingungen für Forschende in Graubünden wird verstärkt.
3. Die Förderung und Unterstützung führt zu verstärktem wissenschaftlichem Austausch und zu intensiverer Zusammenarbeit zwischen Hochschullehre, Forschung, Unternehmungen und Institutionen in Graubünden.

Die von der AAQ durchgeführten Audits erfolgen in partnerschaftlicher Zusammenarbeit aller Beteiligten. Dabei ist der Aspekt der Qualitätsentwicklung zentral: Die AAQ setzt in allen Phasen auf den Dialog zwischen den Akteuren, insbesondere aber auf jenen zwischen den Institutionen und den Gutachterinnen und Gutachtern, die als Peers berufen werden. Ihre Auswahl wird speziell auf das Profil der zu auditierenden Institution abgestimmt.

Das Audit führt zu keinem formalen Entscheid durch die AAQ, sondern endet mit einem Gutachten, das die Stärken und Herausforderungen der GSGR bezogen auf die Qualitätsstandards aufzeigt.

## 1 Ablauf des Audits

### *Eröffnung des Audits*

Die formelle Eröffnungssitzung fand am 6. Juni 2017 in den Räumlichkeiten des CSEM, eines Mitglieds der Academia Raetica in Landquart, statt. Die Sitzung hatte zum Ziel, den Ablauf des Audits den Beteiligten seitens der GSGR näherzubringen, das Profil der GSGR zu erörtern und organisatorische Belange zu klären. Die Sitzung verlief konstruktiv, alle notwendigen Informationen konnten ausgetauscht werden.

### *Selbstbeurteilungsbericht*

Die GSGR hat für die Erstellung des Berichts eine 10-köpfige Arbeitsgruppe eingesetzt. Die Ausarbeitung erfolgte in Untergruppen, die teilweise durch zusätzliche Personen ergänzt wurden.

In einem ersten Schritt wurden die nötigen Informationen gesammelt, die dann in den Untergruppen entsprechend aufgearbeitet wurden. Die Geschäftsstelle der GSGR hat die Resultate der Untergruppen zu einem ersten Entwurf des Berichts zusammengefasst. Dieser wurde von der Arbeitsgruppe und dem Präsidenten der GSGR weiterentwickelt, so dass am Ende in einer Schlussbesprechung die vereinigte Arbeitsgruppe ihre Zustimmung aussprach.

Die GSGR hat ihren Selbstbeurteilungsbericht termingerecht am 30. April 2018 bei der AAQ eingereicht.

### *Die Gutachtergruppe*

Die Gutachtergruppe besteht aus den folgenden, in alphabetischer Reihenfolge aufgelisteten Personen:

- Dr. Dora Fitzli, selbständige Beraterin in den Bereichen Bildung, Forschung und Innovation (ehemalige Partnerin bei econcept),
- Dr.-Ing. Michael Klimke, Geschäftsführer der TUM Graduate School, Technische Universität München,
- Dr. habil. Torsten Siebert, Think Tank, Fraunhofer-Gesellschaft.

### *Zeitplan*

Der vereinbarte Zeitplan wurde seitens der GSGR eingehalten. Eine Verschiebung ergab sich bei der Einladung zur Stellungnahme an die GSGR durch die AAQ während der Sommerpause:

Abgabe Selbstbeurteilungsbericht:	30.04.2018
Vor-Ort-Visite in Davos:	13./14.06.2018
Gutachten zur Stellungnahme an GSGR:	21.08.2018
Stellungnahme der GSGR:	15.10.2018
Freigabe Gutachten (Kommission AAQ)	07.12.2018

### *Die Vor-Ort-Visite*

Die Vor-Ort-Visite verlief sehr zufriedenstellend. Die Gutachtergruppe war bestens für die Gespräche vorbereitet, ebenso wie die Gesprächspartner und Stakeholder der GSGR. Die Gespräche waren geprägt von einer offenen, konstruktiven und sehr produktiven Arbeitsatmosphäre.

### *Die Stellungnahme der Graduate School GR*

Die Stellungnahme der GSGR ist termingerecht bei der AAQ eingegangen. Die GSGR bedankt sich bei der Gutachtergruppe für die wertvolle Arbeit. Sie zeigt sich erfreut über die gute Analyse und die wegweisenden Empfehlungen, die im Gutachten aufgenommen wurden. Die GSGR sieht das Audit als Prozess, der neue Impulse zu setzen vermag und der GSGR eine Sicht von aussen liefert, die ihr ein Weiterkommen ermöglicht, siehe Anhang B.

### *Freigabe des Berichts durch die Kommission AAQ*

Die Kommission AAQ hat an der Sitzung vom 7. Dezember 2018 den Bericht Audit Graduate School Graubünden freigegeben.

## **2 Rahmenbedingungen des Audits**

### **2.1 Ziel und Gegenstand des Audits**

Ziel des Audits ist es, anhand definierter Qualitätsstandards zu überprüfen, ob die GSGR über Prozesse, Instrumente und angemessene Fördermittel verfügt, um die Ziele, die sie sich selber gesetzt hat, zu erreichen.

Im Fokus steht die Umsetzung ihrer Aufgaben im Verbund der wissenschaftlichen Institutionen, die im Kanton Graubünden aktiv sind. Namentlich sind dies die Institutionen der Academia Raetica (ACAR), wissenschaftlich tätige Einheiten des Kantons sowie weitere wissenschaftlich tätige Institutionen und Unternehmungen (Forschungsinstitute, Hochschulen, forschende Kliniken, wissenschaftliche Dienstleister, industrielle Unternehmungen).

Das Audit der GSGR ist ein Verfahren der externen Qualitätssicherung. Es beschreibt den aktuellen Stand der Umsetzung der Ziele und schafft den Rahmen für einen Reflexionsprozess, der die Leitung der GSGR in ihrer zukünftigen Arbeit unterstützen kann.

Die Begutachtung erfolgt in einem Peer-Review-Verfahren.

### **2.2 Verfahrensregeln und Qualitätsstandards (siehe Anhang A)**

#### *Verfahrensregeln*

Das Quality Audit der GSGR folgt dem im Europäischen Hochschulraum etablierten Verfahren: Anhand vorgängig vereinbarter Kriterien (Qualitätsstandards) nimmt die GSGR eine Selbstbeurteilung vor. Auf der Grundlage der Selbstbeurteilung und einer Vor-Ort-Visite führt eine dreiköpfige Gutachtergruppe als nächsten Schritt eine externe Evaluation durch, die in einem Bericht zusammengefasst wird. Die GSGR hat die Gelegenheit, zum Bericht Stellung zu nehmen. Nach der internen Prüfung des Berichts durch die Kommission AAQ wird dieser zusammen mit der Stellungnahme der GSGR auf der Webseite der AAQ veröffentlicht.

#### *Qualitätsstandards*

Das Profil der GSGR unterscheidet sich massgeblich vom Profil einer Hochschule. AAQ und GSGR sahen sich deshalb vor die Herausforderung gestellt, für das Audit der GSGR passende Qualitätsstandards zu entwickeln.

Da die GSGR das breite Spektrum ihrer Aktivitäten in der Unterstützung und Förderung der Forschung in den Vordergrund stellen wollte, wünschte die GSGR Qualitätsstandards, die diese Breite aufnehmen. Ausgehend von den Zielen der GSGR hat die AAQ unter Einbezug der GSGR auf der Grundlage der European Standards and Guidelines (Teil 1) Qualitätsstandards für das Audit der GSGR entwickelt.

Die Qualitätsstandards umfassen neun Aspekte. (Der vollständige Wortlaut und Erläuterungen zu den Standards finden sich im Anhang A des Leitfadens «Audit Graduate School Graubünden» vom 23.05.2017.)

1. Forschungsförderungsstrategie
2. Gestaltung und Genehmigung der Forschungsschwerpunkte
3. Einbezug der Forschungsgemeinschaft
4. Förderung
5. Umgebung für die Forschenden
6. Informationsmanagement
7. Öffentliche Information
8. Fortlaufende Beobachtung
9. Regelmässige externe Qualitätssicherung

### **3 Vorbemerkungen der Gutachtergruppe**

#### *Positiver Eindruck der GSGR*

Der sorgfältig aufbereitete und umfassende Selbstbeurteilungsbericht erlaubte der Gutachtergruppe einen raschen Überblick und einen informativen Einblick in die Aktivitäten der GSGR.

Der Selbstbeurteilungsbericht zeigt dank seiner transparenten und selbstkritischen Darstellung der Verhältnisse auf, dass die Aufgaben der GSGR sehr umfassend formuliert sind, während die zugeteilten Mittel und die vorhandenen Personalressourcen es nicht ermöglichen, alle Aufgaben in vollem Umfang zu erfüllen. Beispielhaft sei auf Fussnote 6 des Selbstbeurteilungsberichts der GSGR verwiesen, in der der Begriff Forschungsförderung als ein «breites Spektrum von Unterstützung für die Entwicklung der Forschung und nicht nur (...) die Finanzierung von Forschungsprojekten» erklärt wird. Tatsächlich verfügt die GSGR über keine Mittel, mit denen sie Forschungsprojekte finanzieren könnte.

Die Gutachtergruppe anerkennt die Leistungen der GSGR, die mit begrenzten finanziellen und strukturellen Möglichkeiten Wirkung auf hohem Niveau erreicht: Im umfangreich und transparent ausgearbeiteten Selbstbeurteilungsbericht konnte die Gutachtergruppe die GSGR als kleine, aber sehr effizient arbeitende Organisation wahrnehmen, die mit knappen Mitteln wirkungsvoll in einem umfangreichen und vielfältigen Aufgabenbereich agiert.

Dieser Eindruck wurde in den Gesprächen mit den verschiedenen Stakeholdern während der Vor-Ort-Visite bestätigt; sie äusserten sich sehr positiv über die Aktivitäten der GSGR. Vereinzelt wurde aber erkennbar, dass in der Wahrnehmung verschiedener Stakeholder die ACAR die zentrale Institution für die Forschungsförderung darstellt, wohingegen die GSGR in diesem Kontext nicht wahrgenommen wird. Es blieb der Eindruck zurück, als würde für einige der Beteiligten nur die ACAR eine aktive Rolle spielen, obwohl tatsächlich die GSGR die Aufgaben erfüllt.

Die Gutachtergruppe bestärkt die GSGR bzw. die ACAR darin, den eingeschlagenen Weg der Förderung von Forschung und Forschenden konsequent weiterzuverfolgen. Die vorliegenden Resultate zeigen, dass die Strategie zielführend und eine weitere positive Entwicklung möglich ist, wenn die finanziellen und strukturellen Rahmenbedingungen verbessert werden.

Die Auslegeordnung, die der Selbstbeurteilungsbericht vornimmt, wirft indes auch grundsätzliche Fragen auf, die die Gutachtergruppe im Hinblick auf ihren Auftrag zuerst klären will,

namentlich (1) die Wirkung des Audits zum aktuellen Zeitpunkt, (2) den Einbezug des Kantons Graubünden in das Audit sowie (3) das Verhältnis von Graduate School Graubünden und Academia Raetia.

Mit den genannten Fragen werden zentrale Akteure ins Auge gefasst. Die Gutachtergruppe sieht deshalb die Notwendigkeit, vor der Analyse der Qualitätsstandards ihre Wahrnehmung der Akteure ACAR, GSGR und Kanton Graubünden zu umreissen. Grundlage dafür sind einerseits der Selbstbeurteilungsbericht, andererseits die Gespräche während der Vor-Ort-Visite.

### **3.1 Die zentralen Akteure: Academia Raetica, Graduate School Graubünden und Kanton Graubünden**

#### *Kanton Graubünden*

Der Kanton Graubünden führt eine eigene Fachhochschule (HTW Chur), eine Pädagogische Hochschule (PHGR) und ist Standort der privaten universitären Theologischen Hochschule Chur (THC) sowie einer Reihe von international hochrenommierten – sowohl öffentlich-rechtlichen als auch privaten – Forschungsinstitutionen.

Der Kanton Graubünden hat jedoch keine eigene Universität. Im Wissen um die Bedeutung der universitären Forschung und Lehre für die Entwicklung des Kantons im Allgemeinen und des Wirtschaftsstandortes im Speziellen hat der Kanton Graubünden das Gesetz über Hochschulen und Forschung (GHF) erarbeitet und 2014 in Kraft gesetzt. Auf dessen Grundlage hat der Kanton in einem zweiten Schritt 2015 die Hochschul- und Forschungsstrategie (H&FS) verabschiedet, welche die Profildfelder definiert, die alle im Kanton stattfindenden Lehr- und Forschungsaktivitäten betrifft. Der Kanton verfolgt damit das Ziel, die Vernetzung, den Austausch sowie Kooperationen zu ermöglichen, die in bestimmten Bereichen schweizweit auf Universitäten ausgedehnt werden können.

Das GHF enthält eine Bestimmung, die es dem Kanton ermöglicht, Leistungsaufträge mit Globalbudget für universitäre und andere Forschungsstätten zu erteilen, wenn ein ausreichendes kantonales Interesse und wissenschaftliche Qualität vorhanden sind und der Träger eine stabile Finanzierung nachweist.

Die H&FS nennt die GSGR als Plattform des Kantons für die kantonale Forschungspolitik, als Hebel für die Realisierung der Profildfelder und als Instrument für eine kohärente Führung des Forschungsbereichs in Graubünden.

Federführend für die Umsetzung des GHF und der H&FS ist das Amt für höhere Bildung (AHB).

Mehr als 90 Prozent der kantonalen Gelder für den Hochschul- und Forschungsbereich gehen an die HTW Chur und die PHGR. Weitere Unterstützung durch den Kanton erhalten das SIAF, das PMOD und das CSEM. Das SLF und die privaten Institute wie AO Education, AO Research oder CK Care erhalten keine Unterstützung vom Kanton.

#### *Academia Raetica (ACAR)*

Die Academia Raetica wurde 2006 als Verein nach Artikel 60 des Zivilgesetzbuches mit Eintrag im Handelsregister gegründet. Der Zweck und das Ziel der Organisation sind in den Statuten zusammengefasst und wie folgt umschrieben: Die ACAR ist Ansprechperson für die universitäre Forschung und Lehre im Kanton Graubünden. Sie will eine Basis für die Zusammenarbeit und die Vertretung der Interessen der Mitglieder gegenüber Behörden, Öffentlichkeit und universitären Institutionen bilden. Dabei will die ACAR die ihr angeschlossenen Institutionen in den Bereichen Lehr- und Forschungstätigkeit, Dienstleistungen (wissenschaftlich, administrativ und kommunikativ) unterstützen und ihre Interessen wahrnehmen. Im Weiteren will die ACAR die

Öffentlichkeit über ihre Leistungen und diejenigen der angeschlossenen Institutionen informieren.

Das AHB hat erstmals im Jahre 2009 mit der ACAR eine Leistungsvereinbarung abgeschlossen. Die Leistungsvereinbarung wurde bis 2013 verlängert.

Das AHB war zu diesem Zeitpunkt Mitglied der ACAR; 2017 trat das AHB aus der ACAR aus. Neu wurden im Oktober 2016 die Churer Hochschulen (HTW Chur, PHGR und THC) von Partnerinstitutionen (seit Februar 2015) zu Mitgliederinstitutionen erhoben.

Der ACAR sind zum heutigen Zeitpunkt 16 Forschungsinstitutionen und Hochschulen, 6 klinische Institutionen, 6 wissenschaftlich tätige Partnerinstitutionen und 4 nichtwissenschaftliche Partnerinstitutionen, wissenschaftlich tätige Einheiten des Kantons sowie weitere wissenschaftlich tätige Institutionen und Unternehmungen (Forschungsinstitute, Hochschulen, forschende Kliniken, wissenschaftliche Dienstleister, industrielle Unternehmungen) angeschlossen.

#### *Graduate School Graubünden*

Im Wissen, dass der Kanton den Leistungsauftrag mit der ACAR im Jahr 2013 nicht verlängern wird, hat sich die ACAR entschieden, Ende 2013 die GSGR als Aktiengesellschaft und 100-prozentige Tochter der ACAR zu gründen. Ende 2015 übernahm die AO Technology AG von der ACAR eine Beteiligung von 25 % der Aktien der GSGR.

Das im Dezember 2013 vorliegende Betriebskonzept der GSGR, erstellt durch den damaligen Geschäftsführer der GSGR (und ehemaliges Gründungsmitglied der ACAR) beschreibt die Motivation und die Zielsetzung der GSGR wie folgt: «Das Ziel der Graduate School Graubünden besteht darin, die Qualität, Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität des Forschungs- und Ausbildungsplatzes Graubünden und seines wissenschaftlichen Nachwuchses zu fördern.» Im Betriebskonzept wird auch darauf verwiesen, dass der Aufbau einer GSGR ein bereits seit Gründung der ACAR bestehendes Ziel darstelle.

Der Kanton (AHB) schloss nach deren Gründung mit der GSGR eine Leistungsvereinbarung (2014–2016) ab. Der Zahlungsrahmen wurde auf 870'000 CHF (jährlich 290'000 CHF) festgelegt. Der Leistungsauftrag gibt vor, dass die GSGR die Förderung des wissenschaftlich tätigen Nachwuchses im Kanton Graubünden fördern solle und jährlich über die im Leistungsauftrag festgelegten Leistungsindikatoren an das AHB Bericht erstatte.

Ziele des Leistungsauftrags 2014–2016 (mit Verlängerung für 2017) waren:

- Unterstützung der Doktorierenden und Postdoktorierenden bei der Erweiterung ihrer Kompetenzen und ihres Netzwerks;
- Erschliessung des Forschungsstandorts Graubünden;
- Zugang zu universitären Ressourcen verschaffen;
- Vernetzung der Forschungsinstitutionen und klinischen Einrichtungen mit in- und ausländischen Universitäten;
- Stärkung des Forschungs- und Ausbildungsplatzes Graubünden.

Für den Leistungsauftrag 2018–2020 hat der Kanton die Qualitätsstandards dieses Audits zu den Zielen erhoben.

In ihrer eigenen Strategie 2018–2020 hat die GSGR (gemeinsam mit der ACAR) folgende Ziele festgelegt (vollständige Formulierung siehe Standard 1):

- Vermittlung von Skills im Rahmen der Aus- und Weiterbildung der Forschenden;
- Information und Begleitung junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler;
- Öffentlichkeitsarbeit;
- Förderung des wissenschaftlichen Austauschs, der Vernetzung und der Kooperationen;
- Umsetzung und Weiterentwicklung der H&FS;
- Vertretung gemeinsamer Interessen der Institutionen und Forschenden gegenüber Politik und Verwaltung.

### *Fazit*

Die Gutachtergruppe hat aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts ein nur unklares Bild der Strukturen und Beziehungen der beiden Institutionen ACAR und GSGR gewinnen können: Sie stellt fest, dass die GSGR ihre Funktion nicht als Graduiertenschule im herkömmlichen Sinne als Teil einer Universität wahrnimmt. Stattdessen werden neben der Nachwuchsförderung auch Aufgaben in der Forschungspolitik des Kantons und in der Standortförderung von der GSGR wahrgenommen. Gleichzeitig nimmt die Gutachtergruppe zur Kenntnis, dass die der ACAR angeschlossenen Institutionen unabhängig sind, weshalb die GSGR nur eine unterstützende und auf Dienstleistungen fokussierte Funktion ausüben kann. Der vereinbarte Auftrag der GSGR kann nur erfüllt werden, wenn die Stakeholder ein gemeinsames Interesse an der Förderung des Nachwuchses haben und deshalb bereit sind, unter dem Dach der GSGR kooperativ zu agieren.

### **3.2 Auftragsklärung durch die Gutachtergruppe**

#### *Wirkung des Audits zum aktuellen Zeitpunkt:*

Die GSGR hat im Hinblick auf das Audit neue Organe gebildet (Ausschuss GSGR, Programmkommission GSGR), eine Strategie erarbeitet und Massnahmen zur Intensivierung der Kontakte zu den mit ihr verbundenen Mitgliedseinrichtungen der ACAR (im Folgenden „Institutionen“ genannt) eingeleitet. Es zeigt sich in der Selbstbeurteilung aber deutlich, dass diese Schritte erst den Anfang einer Entwicklung markieren und noch nicht die volle Wirkung entfaltet haben. Die Entwicklung in den kommenden Jahren ist aus Sicht der Gutachtergruppe von besonderer Bedeutung für die GSGR. In diesem Zeitraum werden sich die gebildeten Gremien einspielen und die vorliegende Strategie umsetzen. So werden auch die Massnahmen zur Intensivierung des Kontakts zwischen den Akteuren Wirkung zeigen. Erst hierdurch wird sich das Potenzial der GSGR vollständig entwickeln und eine Evaluation der Leistungsfähigkeit auf der Basis der vorliegenden Standards möglich sein.

Für die Gutachtergruppe stellte sich daher die Frage, wie das Instrument des Audits zum jetzigen Zeitpunkt für die Entwicklung der GSGR wirkungsvoll eingesetzt werden kann. Eine umfassende und vollständige Bewertung aller Standards ist zu diesem Zeitpunkt noch nicht möglich. Stattdessen wird das Quality Audit dazu genutzt, zu diesem frühen Zeitpunkt der noch jungen Organisation Empfehlungen zu strukturellen und organisatorischen Fragen auszusprechen.

#### *Einbezug des Kantons in das Audit:*

Der Kanton als Geldgeber der Graduate School hat seine Erwartungshaltung an die GSGR im Leistungsauftrag dargelegt, indem er die Qualitätsstandards des Audits zu den Leistungsindikatoren erhoben hat, an denen die GSGR gemessen wird.

Für die Gutachtergruppe stellte sich die Frage, ob die GSGR den Leistungsauftrag innerhalb der gegebenen Strukturen und mit den vorhandenen Mitteln erfüllen kann. Wenn nein, müssten

Strukturen möglicherweise geändert und Mittel aufgestockt werden oder aber der Leistungsauftrag hinterfragt werden. Letzteres kann jedoch nicht Aufgabe der Gutachtergruppe im Rahmen dieses Audits sein.

#### *Verhältnis ACAR – GSGR:*

Die Rechtsform der GSGR als Aktiengesellschaft und die Besitzverhältnisse sind eindeutig festgelegt. Hingegen konnte die Gutachtergruppe nicht erkennen, wie die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten zwischen GSGR und ihrer Eignerin ACAR aufgeteilt sind. Der Gutachtergruppe stellte sich die Frage, ob es im Sinne des Leistungsauftrags ist, diese beiden Einrichtungen in der gegenwärtigen Form und Beziehung weiterzuführen.

Symptomatisch für diese Unschärfe steht der erste Satz des Selbstbeurteilungsberichts: «Die Graduate School Graubünden (GSGR) ist eine Institution der Academia Raetica (ACAR), die verschiedene Dienstleistungen für die Wissenschaft erbringt.» (S. 1). Wohl nicht absichtlich, aber auch nicht zufällig, lässt diese Formulierung offen, wer die Dienstleistungen erbringt – GSGR oder ACAR. Weiter kommt die Unschärfe darin zum Ausdruck, dass die Geschäftsführung der beiden Einheiten von der gleichen Person wahrgenommen wird. Im Verlauf der Gespräche wurde dann auch greifbar, dass zwar alle Stakeholder mit den Leistungen von ACAR/GSGR zufrieden sind, die Nachwuchsforschenden aber insbesondere an den Qualifizierungsangeboten der GSGR interessiert sind und die Institutionen an der Interessenvertretung durch die ACAR.

#### *Fazit*

Die Gutachtergruppe kommt zum Schluss, in Abstimmung mit der AAQ und im Wissen darum, dass sie damit teilweise vom Verfahren der externen Evaluation gemäss ESG abweicht, ihren Auftrag im Audit wahrzunehmen, indem

- sie das Audit als ex-ante Evaluation versteht;
- sie die Qualitätsstandards als strukturierendes Element für ihre Analyse versteht, ohne aber die Standards im Einzelnen zu bewerten;
- sie stattdessen als Teil der Gesamtwürdigung eine Perspektive für die Weiterentwicklung aufzeigt;
- sie den Leistungsauftrag des Kantons nicht kommentiert, jedoch Empfehlungen auch an den Kanton als Geldgeber formuliert.

Mit ihrer Klärung des Auftrags erwartet die Gutachtergruppe, insbesondere auf die nötige Strukturschärfung eingehen zu können und eine inhaltliche Diskussion über die Umsetzung von Erwartungen der wichtigsten Stakeholder anzustossen. Die Diskussion wird im Rahmen der Themenfelder geführt, die von der GSGR/ACAR zu bearbeiten sind.

Dass die Gutachtergruppe die Bedeutung der Qualitätsstandards für dieses Audit relativiert, kommt dadurch zum Ausdruck, dass der Wortlaut der Standards im Bericht nicht zitiert wird, im Gegensatz zu anderen Verfahren der externen Qualitätssicherung der AAQ.

## **4 Die Bewertung der Qualitätsstandards**

### **Standard 1: Forschungsförderungsstrategie**

#### *Beschreibung*

In ihrem Selbstbeurteilungsbericht (S. 20ff.) legt die GSGR dar, dass sie über eine Strategie 2018–2020 verfügt, die im Verlaufe des Jahres 2017 ausgehend vom Leistungsauftrag des Kantons an die GSGR (Leistungsauftrag 2018–2020) und unter Einbezug des Verwaltungsrats,

der Arbeitsgruppe, die das Audit vorbereitete und der Geschäftsstelle der GSGR erarbeitet wurde. Die GSGR verweist weiter darauf, dass die Strategie auch den Leistungsauftrag des Kantons (2014–2016), die Hochschul- und Forschungsstrategie des Kantons Graubünden (H&FS) sowie zahlreiche weitere Grundlagenpapiere einbeziehe. Alle referenzierten Dokumente standen der Gutachtergruppe zur Verfügung.

Die Strategie 2018–2020 – formuliert unter den Logos der Academia Raetica und der GSGR – besteht auf der Vorderseite aus einem Kurzbeschrieb, Vision, Mission, Werten und der Darstellung des Umfelds Graubünden. Auf der Rückseite listet die Strategie Ziele und Arbeitsweisen (Massnahmen zur Erreichung der Ziele) auf. Die sechs Ziele lauten:

- a. Vermittlung von Aus- und Weiterbildung, Zugang zu weiterführenden Studiengängen und Unterstützung für die Laufbahn (Skills, Exzellenz)
- b. Information und Begleitung junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler (Leben und Arbeiten in Graubünden, Standortattraktivität)
- c. Sichtbarmachung des Werts der wissenschaftlichen Tätigkeiten und Leistungen in Graubünden (Öffentlichkeitsarbeit)
- d. Förderung von wissenschaftlichem Austausch, Vernetzung, Kooperation zwischen Individuen, Institutionen, Disziplinen und mit der Industrie (Synergien, Innovation, Standortattraktivität)
- e. Unterstützung der Umsetzung und Weiterentwicklung der Hochschul- und Forschungsstrategie des Kantons Graubünden (Prozessunterstützung, Policy Dialogue)
- f. Artikulation und Vertretung gemeinsamer Positionen der wissenschaftlichen Institutionen gegenüber Politik und Verwaltung (Interessenvertretung, Meinungsbildung)

Für den Einbezug der Institutionen, sowohl bei der Erarbeitung der Strategie als auch bei deren Umsetzung, ist der GSGR-Ausschuss zuständig. Der Ausschuss tagt zweimal jährlich und vereint die grössten Institutionen (Selbstbeurteilungsbericht S. 20).

### *Analyse*

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass eine Strategie für die GSGR vorhanden ist. Unter den Zielen (Buchstabe e.) figuriert die Unterstützung in der Umsetzung und Weiterentwicklung der Hochschul- und Forschungsstrategie des Kantons. Die Gutachtergruppe stellt weiter fest, dass die Strategie unter Einbezug der Interessengruppen erarbeitet wurde und umgesetzt wird. Die Erfolgsgeschichte der Einrichtung einer Sonderprofessur zum Zentrum für Data Analytics, Visualization und Simulation (DAViS) zeigt – so die Einschätzung der Gutachtergruppe –, dass die GSGR/ACAR in der Unterstützung und Umsetzung der Hochschul- und Forschungsstrategie handlungsfähig Akzente zu setzen vermag.

Die Gutachtergruppe hält fest, dass es Aufgabe der GSGR sein muss, den Leistungsauftraggeber in der Umsetzung der H&FS zu unterstützen, dass sie jedoch nicht selbst (monetäre) Forschungsförderung betreiben kann, da hierfür keine Mittel zur Verfügung stehen (vgl. Schwächen, S. 22 Selbstbeurteilungsbericht).

Aufgefallen ist der Gutachtergruppe, dass das Strategiepapier in Darstellung und Sprache offen lässt, wer – ACAR oder GSGR – für die Umsetzung der Strategie zuständig ist: Es trägt die Logos beider Organisationen; die Vision bezieht explizit beide Organisationen mit ein; und die Ziele und Arbeitsweisen werden zwar explizit der GSGR zugeordnet, die Formulierung als Nominalphrasen lassen jedoch die Verantwortung für die Umsetzung offen.

Mit der mangelnden Differenzierung von ACAR und GSGR im Zusammenhang sieht die Gutachtergruppe auch die unterschiedlichen Erwartungen, die die verschiedenen Interessengruppen in den Gesprächen der Vor-Ort-Visite formulierten: Der Kanton erwartet eine Unterstützung bei der Forschungsstrategie; die Institutionen hingegen erwarten vor allem Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit sowie Unterstützung ihrer Forschenden im Zuge der Rekrutierung («Welcome Services»); die Graduierenden erwarten ein attraktives lokales, idealerweise anerkanntes Qualifizierungsangebot sowie individuelle Fördermassnahmen.

### *Empfehlungen*

Die Gutachtergruppe empfiehlt, dass der Kanton die ACAR und GSGR ermächtigt, diese Doppelstrukturen aufzulösen und die Rechtsform der GSGR zu überdenken. In Zukunft soll der Leistungsauftrag wieder mit der ACAR abgeschlossen werden. Weiter empfiehlt die Gutachtergruppe dem Kanton, der GSGR bzw. der ACAR die für die vollständige Erfüllung der Ziele des Leistungsauftrags nötigen Mittel zur Verfügung zu stellen.

Die Gutachtergruppe hält es nicht für zwingend, bereits 2021/22, also in vier Jahren, ein erneutes Quality Audit durchzuführen.

## **Standard 2: Gestaltung und Genehmigung der Forschungsschwerpunkte**

### *Beschreibung*

Im Selbstbeurteilungsbericht (S. 23) fasst die GSGR die Ausgangslage prägnant zusammen: Im Kanton Graubünden sind renommierte, zum Teil international sichtbare Forschungsinstitutionen aktiv und anerkannte Hochschulen betreiben Lehre und Forschung. Aufgrund ihrer Organisationsform und Finanzierungsstruktur arbeiten diese aber in erster Linie unabhängig und ohne Abstimmung mit der GSGR: «Die Mitglieder der ACAR haben unterschiedliche Ziele. Während die Hochschulen in Chur (HTW Chur, PHGR, THC) den Schwerpunkt in der Lehre haben und zudem die angewandte Forschung und Entwicklung verfolgen, sind die Institute in Davos vor allem in der Forschung und in der wissenschaftlichen Dienstleistung tätig (AO, GRF, PMOD/WRC, SIAF, SLF). Sie haben eigene, vom Kanton unabhängige Trägerschaften (Stiftungen, Bund) und sind mit Universitäten oder mit der ETH Zürich assoziiert. Sie erhalten in unterschiedlichem Ausmass finanzielle Unterstützung von Bund, Kanton und der Gemeinde Davos. Den Grossteil ihrer Aktivitäten finanzieren die Forschungsinstitute mit Drittmitteln aus nationalen und internationalen Forschungsprojekten und Stiftungen. Sie werden durch (inter-)nationale Scientific Advisory Boards oder Universitäten überwacht. Diese Forschungsarbeiten und deren Planung und Finanzierung sind völlig unabhängig von der GSGR.»

2012, so die Darlegung im Selbstbeurteilungsbericht, hat der Kanton Graubünden mit dem Gesetz über die Hochschulen und Forschung (GHF) die Grundlage für eine zukunftssichernde Hochschul- und Forschungspolitik (für einen Kanton ohne Universität) geschaffen. In der Folge wurde der Bericht Hochschul- und Forschungsstrategie erarbeitet, der die Grundlage der Forschungsförderung des Kantons bildet. Die Forschungsstrategie definiert sechs interdisziplinäre Profildfelder, die zu fördern sich die Regierung des Kantons vorgenommen hat. Die sechs Profildfelder und die involvierten Institutionen sind (Selbstbeurteilungsbericht, S. 23):

1. Tourismus und Wirtschaft	HTW Chur, Hotelfachschule Passugg, Höhere Fachschule für Tourismus HFT Samedan
2. Ressourcen und Naturgefahren	SLF, SNP, GRF, HTW Chur
3. Schlüsseltechnologien	PMOD/WRC, CSEM, HTW Chur, Industrie in Graubünden

4. Kultur und Vielfalt	PHGR, THC, IKG, DRG, HTW Chur
5. Life Science	SIAF, AO, KSGR, CK-CARE, HGK, CSEM
6. Computational Science	Alle Forschungsinstitute und Hochschulen

Der Selbstbeurteilungsbericht betont, dass in allen Profildfeldern Mitglieder der ACAR involviert sind und viele Forschungsthemen kooperativ bearbeitet werden. Der Kanton bestimme jeweils die federführende(n) Institution(en). Die GSGR habe beratende und koordinative Aufgaben.

#### *Analyse*

Die Gutachtergruppe vermisst in diesem Zusammenhang, wie bereits oben erwähnt, eine klare Positionierung bzw. Abgrenzung der Tätigkeiten der GSGR und der ACAR. Die im Standard geforderten Verfahren, die «gemeinsamen Forschungsschwerpunkte ... zu fördern», können aufgrund fehlender finanzieller Mittel nicht Aufgabe der GSGR bzw. ACAR sein. Wie oben ausgeführt, sieht die Gutachtergruppe hier kein Defizit bei der GSGR oder ACAR: Zwar hat der Kanton den Standard zum Ziel des Leistungsauftrags erhoben, aber weder die Instrumente noch die nötigen Ressourcen zur Umsetzung bereitgestellt.

#### *Empfehlungen*

Die Gutachtergruppe empfiehlt dem Kanton, die Aufgaben der GSGR und der ACAR in der Forschungsförderung klar zu definieren und die finanziellen Mittel entsprechend den verlangten Aufgaben festzulegen. Zum jetzigen Zeitpunkt kann die GSGR keine Forschungsprojekte fördern, dies müsste Aufgabe des Kantons sein.

### **Standard 3: Einbezug der Forschungsgemeinschaft**

#### *Beschreibung*

Der Selbstbeurteilungsbericht legt dar, dass sich die Angebote und Dienstleistungen der GSGR an den Bedürfnissen der Forschenden orientieren, die sich – nicht zuletzt über Umfragen und andere partizipative Massnahmen – in die Entwicklung von Qualifizierungsangeboten und Veranstaltungen im Bereich Austausch und Öffentlichkeitsarbeit einbringen (S. 26).

#### *Analyse*

Die GSGR hält in der Selbstbeurteilung fest, dass die Mitwirkung der Forschenden über die Gestaltung der Fördermassnahmen, Forschungsschwerpunkte und Forschungsprojekte in den Institutionen erfolgt. Die GSGR hat momentan keine Möglichkeit, den Forschenden eine diesbezüglich aktivere Rolle zu verschaffen. Die GSGR regt denn auch an, dass mehr Wirkung zugunsten der Wissenschaft in Graubünden erzielt werden könnte, wenn der Kanton die GSGR und die ACAR und damit indirekt auch die Forschergemeinschaft explizit als Ratgeber bei der Erarbeitung der kantonalen Wissenschaftspolitik einbeziehen würde.

Die Gutachtergruppe schliesst sich dieser Einschätzung an. Diesen Standard kann die GSGR mit den jetzigen Strukturen sowie den vorhandenen finanziellen Mitteln und personellen Ressourcen nicht erfüllen.

#### *Empfehlungen*

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Doktorierenden weiter in die Planung der Qualifizierungsangebote einzubeziehen. Weiter regt sie an, dass die GSGR mit dem Kanton bespricht, inwiefern

sich Forschende an der Entwicklung von Förderprogrammen oder Massnahmen im Kanton beteiligen können. Der breite Einbezug der Stakeholder in die unterschiedlichen Aufgaben könnte eine Stärkung der Identität der GSGR bewirken und würde Synergien fördern.

Die GSGR sollte incentivieren, dass Doktorierende und Forschende selbst Kursangebote und Netzwerkevents vorschlagen und organisieren. Selbst organisierte Journal Clubs zum Beispiel, Leserunden, in denen Doktorierende gegenseitig Papers referieren und diskutieren, sind mit minimalem oder ohne Budget umsetzbar. Auch die Möglichkeiten zum Online-Austausch und Netzwerken sollten genutzt werden. Eine organisierte Doktorierenden- und Postdoc-Vertretung könnte den Zusammenhalt unter den Nachwuchsforschenden weiter stärken und in beratender Funktion im GSGR-Gremium einbezogen werden. Hier stellen die unter Standard 6 erhobenen Daten aus den Forschungsaktivitäten der mitwirkenden Institutionen die Grundlage für die beratende Funktion.

#### **Standard 4: Förderung**

##### *Beschreibung*

Im Selbstbeurteilungsbericht zeigt die GSGR, dass sie die persönliche und berufliche Entwicklung der Nachwuchsforschenden mit fachlicher und überfachlicher Weiterbildung, Massnahmen der Öffentlichkeitsarbeit, Netzwerkanlässen sowie Information und Begleitung fördert. Die Aufgabenteilung bzw. Zusammenarbeitsform zwischen der GSGR und den Institutionen wird als pragmatisch beschrieben (S. 29 Selbstbeurteilungsbericht).

Mit Blick auf die Weiterbildung hält die GSGR im Selbstbeurteilungsbericht fest, dass das Angebot durch die knappen finanziellen Ressourcen beschränkt ist. Von den 133 in Graubünden tätigen Doktorierenden und Postdocs sind 75 in Davos tätig, keine geringe Anzahl, wie die Gutachtergruppe feststellt.

Weitere Ausführungen beziehen sich auf die Öffentlichkeitsarbeit, den wissenschaftlichen Austausch, Information für den Zuzug nach Graubünden sowie verschiedene Dimensionen der Förderung (persönliche Lebensführung, wissenschaftliche Tätigkeit, Vorbereitung auf die Berufsphase nach der Tätigkeit in Graubünden).

##### *Analyse*

Die GSGR beschreibt ein attraktives und diverses Portfolio an Aktivitäten zur Förderung der Nachwuchsforschenden. Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die GSGR nachweist, dass sie die Nachwuchsforschenden in allen Phasen fördert. Zum Teil gibt es Vereinbarungen mit den für die Promotion zuständigen Universitäten, die bezüglich Kursteilnahmen und Anwesenheitsverpflichtungen bestimmte Regelungen haben. Aus Sicht der Gutachtergruppe sind diese Aktivitäten eindeutig zielführend und unterstützen massgeblich die Identitätsbildung der Region als attraktiver Forschungsstandort für Doktorierende und Postdocs.

##### *Empfehlungen*

Unter Berücksichtigung der gegebenen Konstellation in der Forschungslandschaft Graubünden, das heisst des Verhältnisses der GSGR und der Institutionen, sieht die Gutachtergruppe keinen Raum für die GSGR, Regelungen für die Zusammenarbeit der Institutionen zu erlassen. Mit Blick auf den Leistungsauftrag wird daher empfohlen, den Standard anzupassen. Die GSGR sollte jedoch verstärkt koordinierend und motivierend auf die Institutionen einwirken, so dass das an sich vorhandene vielfältige Angebot von Qualifizierungsangeboten aufeinander abgestimmt und noch besser vermarktet wird. Auch von Doktorierenden und Postdocs selbst organisierte Kurse und Events sollten durch die GSGR motiviert werden.

Die Gutachtergruppe empfiehlt ausserdem, dass die GSGR weitere Förderformate prüft – wie zum Beispiel Reisestipendien für Doktorierende und Postdocs (national/international),

Lektoratsdienstleistungen (Korrekturservice für englischsprachige Veröffentlichungen) oder einen Initiativfonds für eigene, originelle Vorschläge aus dem Kreis der Nachwuchsforschenden selbst. Diese können auch durch Einbeziehung der lokalen Industrie mit einem Stiftungsfonds gestaltet werden. Hierdurch können Kontakte und Bindungen mit der Wirtschaft am Standort vertieft werden. Auch Kurse und Austauschformate für Betreuende («Supervisor Training») könnten erwogen werden. Bezüglich Finanzierungsoptionen siehe weiter unten bei Standard 5. Auch Symposien in übergeordneten Themenfeldern im Sinne eines «Studium Generale», zum Beispiel Themenjahre in fachübergreifenden Motiven mit der Einladung von international renommierten Vortragenden zur Sichtbarkeit und Identitätsbildung der GSGR und Graubünden als Forschungsstandort, sind in diesem Kontext zu empfehlen.

In den Gesprächen während der Vor-Ort-Visite machten die Interessengruppen ihre Erwartungen an die GSGR nach einem verstärkten überfachlichen Weiterbildungsangebot in Graubünden deutlich. Auch die Vertreterinnen und Vertreter der Institutionen äusserten den Wunsch nach entsprechenden Kursen vor Ort, da ihre Doktorierenden aufgrund der Entfernung nicht ohne Weiteres die Angebote der promotionsführenden Universitäten in Zürich, Lausanne und anderswo wahrnehmen könnten. Die GSGR müsse sich weiter dafür einsetzen, dass die Kursbeiträge in Graubünden von den Universitäten anerkannt und mit ECTS-Punkten honoriert werden. Neben Kursen zum Erwerb von Schlüsselqualifikationen wurde auch Bedarf an karrierefördernden Angeboten im engeren Sinn und nach Möglichkeiten zur Erbringung von akademischer Lehre am Platz geäussert.

Die Gutachtergruppe empfiehlt, dass die GSGR mit den Institutionen an einem vergrösserten Angebot an fachnaher Qualifizierung arbeitet, um spezielle wissenschaftsorientierte Kompetenzen (zum Beispiel Forschungsmethoden, Datenmanagement, IT-Kompetenzen, wissenschaftliches Schreiben, Publikationsstrategien) zu stärken und so die Forschungsqualität weiter zu erhöhen sowie den interdisziplinären Austausch zu fördern. Auch die Einladung renommierter Gäste und Lehrender nach Graubünden bzw. Davos sollte erwogen werden, die als Multiplikatoren am Standort wirken können, zum Beispiel über Vorträge oder Blockkurse.

## **Standard 5: Umgebung für die Forschenden**

### *Beschreibung*

Mit dem Fokus auf Verfügbarkeit, Zugänglichkeit und Eignung der Angebote präsentiert die GSGR die bereits unter Standard 3 und 4 eingeführten Handlungsfelder, diesmal jedoch unter dem Blickwinkel der Mittelverfügbarkeit: Weiterbildungsangebote, Plattformen für Öffentlichkeitsarbeit, Plattformen für wissenschaftlichen Austausch, Informationsfluss, Zugriff auf Know-how, Zugang zu Kooperationspartnern, Zugang zu Information und Beratung, Betreuerinnen und Betreuer, Arbeitsplatz.

Die GSGR kommt im Selbstbeurteilungsbericht zum Schluss, dass sie Weiterbildungsangebote der Institutionen zu nutzen versucht, indem sie diese nach Absprache mit den Anbietern auf der Homepage GSGR öffentlich zugänglich macht, ihre Kanäle für die Öffentlichkeitsarbeit den Angehörigen der Institutionen zur Verfügung stellt und Plattformen für den wissenschaftlichen Austausch über Drittmittel finanzieren kann.

### *Analyse*

Die Mittel zur Erfüllung des Leistungsauftrags des Kantons decken die Kosten der insgesamt jetzt 190 Stellenprozente und der Infrastruktur der GSGR. Für operative Auslagen wie Veranstaltungen stehen nur beschränkte Mittel zur Verfügung. Die Institutionen stellen der GSGR keine Mittel für die Organisation von Kursen etc. zur Verfügung, sondern bringen in erster Linie sogenannte Eigenleistungen in die Zusammenarbeit ein. 2018 wurden für Weiterbildungsveranstaltungen erstmals Teilnahmegebühren erhoben.

Die Gutachtergruppe kann die Analyse der GSGR nachvollziehen und bestätigt die Einschätzung: «Die der GSGR zur Verfügung stehenden Mittel sind knapp. Sie reichen nicht zur Ausführung der vorgesehenen Massnahmen im gewünschten Umfang.» (S. 35 Selbstbeurteilungsbericht). Die Gutachtergruppe anerkennt den Mehrbedarf der GSGR an Mitteln zur Organisation von Qualifizierungs- und Netzwerkaktivitäten und kann nachvollziehen, dass dafür Drittmittel akquiriert werden sollen (Massnahme M5a gemäss Selbstbeurteilungsbericht). Sie weist jedoch darauf hin, dass das Einwerben von Drittmitteln bzw. Fundraising in der angedachten Höhe mit erheblichem Personalaufwand verbunden ist. Es besteht die Gefahr, dass dies den Fokus der Mitarbeitenden in der Geschäftsstelle weiter vom Kerngeschäft entfernt und die Overhead-Tätigkeiten vermehren würde. Dies hätte negative Auswirkungen auf die Gesamtbilanz der GSGR, die dann weniger Angebote direkt für die Promovierenden und Postdocs bereitstellen könnte. Insofern wäre es für die GSGR besser, wenn zusätzliche Mittel vom Kanton bereitgestellt würden.

Vielversprechend erscheint der Gutachtergruppe dagegen die Massnahme, dass die GSGR mit den Institutionen an einer Verstärkung und besseren Abstimmung des Kursangebots vor Ort arbeitet. Die Institutionen müssten aus ihren eigenen Budgets solche Mehrangebote finanzieren und die Teilnahme auch Mitarbeitenden und Forschenden anderer Institutionen öffnen (Gedanke einer «Qualifizierungsbörse»). Dies wird sich insofern lohnen, als die eigenen Mitarbeitenden dann auch an Kursen von anderen Institutionen teilnehmen dürften und so in den Genuss eines vergrösserten, individuell passgenaueren Angebots kämen. Die Finanzierung eines gemeinsamen Angebots aus den beteiligten Institutionen stärkt die Struktur des GSGR in einer gemeinsamen Verpflichtung zu den genannten Zielen.

#### *Empfehlung*

Die Gutachtergruppe empfiehlt der GSGR, zusammen mit den Institutionen am Ausbau des Angebots zu arbeiten. Diese sollten dazu in die Pflicht genommen werden. Die GSGR sollte ihre Kontakte in die lokale Wirtschaft nutzen und die Zusammenarbeit bei der Organisation von Netzwerk- und Qualifizierungsangeboten intensivieren. Dieses Vorgehen sollte ohne grösseren finanziellen Aufwand möglich sein. Mit einer aktiven Beteiligung der lokalen Wirtschaft werden zudem attraktive berufliche Perspektiven für Doktorierende geschaffen und die Profilierung des gesamten Forschungs- und Innovationsstandorts als Ökosystem aus Forschung und Industrie gefördert. Es wird zudem das Interesse der lokalen Industrie an entsprechend hochqualifizierten Fachkräften sowie Synergien mit den Forschungsaktivitäten der Institutionen adressiert. Dem Kanton empfiehlt die Gutachtergruppe, zusätzliche Mittel für die Qualifizierung von Nachwuchsforschenden zur Verfügung zu stellen, die gegebenenfalls nach dem Prinzip der «Matching Funds» durch Mittel aus der Wirtschaft vermehrt werden können.

### **Standard 6: Informationsmanagement**

#### *Beschreibung*

Die GSGR zielt in ihrer Darstellung im Selbstbeurteilungsbericht auf die Identifikation von relevanten zu erhebenden Daten im Zusammenhang mit der Forschungsförderung, ihre Erhebung zusammen mit den Forschenden und ihren Institutionen, ihre Qualität, Analyse und Verwendung für Entscheide über die weitere partizipative Planung ab. (S. 36)

Aktuell erhebt die GSGR Daten in Form der Jahresberichte der Institutionen und stellt die Budgets und Drittmittel zusammen. Weiter verwaltet sie die institutionellen Kontakte. Ebenso erhebt die GSGR bzw. die ACAR Kennzahlen zu den Doktorierenden, Postdocs und dem Personal der Institutionen. Weiter sammelt und pflegt die GSGR die Kontaktinformationen ihrer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Schliesslich recherchiert sie monatlich die verfügbaren Angebote und Dienstleistungen der Institutionen.

### *Analyse*

Die GSGR erhebt und verwaltet Informationen, die für die Überprüfung der aktuellen Aktivitäten und Planung der zukünftigen Aktivitäten relevant sind.

Die Gutachtergruppe nimmt die kritische Haltung der GSGR im Hinblick auf die Erhebung statistischer Daten zur Kenntnis und bestärkt sie darin, sich dafür einzusetzen, die Datenerhebung zu homogenisieren und so den administrativen Aufwand zu minimieren.

### *Empfehlung*

Die Gutachtergruppe empfiehlt der GSGR, den eingeschlagenen Weg der Harmonisierung und Straffung der für Bund, Kanton und interne Zwecke erhobenen Daten konsequent weiterzuvorführen.

## **Standard 7: Öffentliche Information**

### *Beschreibung*

Die GSGR zeigt im Selbstbeurteilungsbericht auf, wie sie seit der Gründung 2013 ihr Zielpublikum über ihre Dienstleistungen und über die Forschungsschwerpunkte und Forschungsprojekte der Bündner Forschungsinstitute und Hochschulen informiert.

Als Zielgruppen nennt die GSGR die Forschenden und Mitarbeitenden der mit der GSGR verbundenen Institutionen, das heisst der Mitglieder der ACAR, die kantonalen Behörden, die schweizerischen Hochschulorgane, Medienschaffende, die Politik und die breite Öffentlichkeit.

Die GSGR belegt ihre Tätigkeiten in der öffentlichen Information mit umfangreichen Anhängen und Links.

### *Analyse*

Die GSGR vermittelt einen umfassenden Überblick zu ihrer öffentlichen Information. Indem sie ihren Jahresbericht als zu sehr auf die Ansprüche des Kantons ausgerichtet und weniger auf die Interessen der Öffentlichkeit und der Forschenden fokussiert bezeichnet, kommt sie zu einer kritischen Selbsteinschätzung. Die Gutachtergruppe äussert ihr Verständnis für diesen Punkt, hat aber den Eindruck, dass die GSGR sich damit zu streng beurteilt. Allenfalls könnte der gemeinsame Aussenauftritt der Bündner Forschungseinrichtungen im Sinne der Markenbildung «Forschung in Graubünden» noch gestärkt werden. Die Gutachter bemerken zudem, dass sich die Darstellung der GSGR im Internet durch eine besonders hohe Qualität auszeichnet und einen sehr vorteilhaften und informativen Einblick in die Forschungsgemeinschaft der beteiligten Institutionen bietet. Hier wird eine sehr effektive Profilierung der Region als Standort für Forschung und Innovation realisiert.

### *Empfehlungen*

Die Gutachtergruppe bestärkt die GSGR darin, die im Selbstbeurteilungsbericht vorgeschlagenen Massnahmen umzusetzen:

– Verstärkte Ausrichtung der Struktur, des Inhalts und der Aufmachung des Jahresberichts auf die Bedürfnisse der Forschenden, der Institutionen und der Öffentlichkeit sowie auf die Besonderheiten des Internets.

– Gegenseitige Verlinkung unter den Institutionen und Informationsabschnitt über die GSGR und die ACAR auf alle Webseiten an prominenter Stelle und in einheitlichen Formaten zur Markenbildung, womit sich die Institutionen als Teil des Verbunds ausweisen.

- Entwicklung und Formulierung eines Kommunikationskonzepts.

### **Standard 8: Fortlaufende Beobachtung**

#### *Beschreibung*

Die GSGR zeigt in ihrem Selbstbeurteilungsbericht, wie sie ihre Angebote und Dienstleistungen beobachtet, wenn auch noch wenig formalisiert (S. 42). Ebenso zeigt sie auf, wie sie die Umsetzung der Forschungsförderungsstrategie über den Ausschuss beobachtet.

#### *Analyse*

Die Gutachtergruppe teilt die Einschätzung, dass die fortlaufende Beobachtung der Arbeit wenig formalisiert ist.

#### *Empfehlungen*

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die fortlaufenden Beobachtungen der Arbeiten nur so weit zu formalisieren, dass der Prozess den Zielen der GSGR resp. ACAR dient. Die Dokumentation der Arbeiten sollte in regelmässigen Zeitabständen durchgeführt, aber im Ausmass begrenzt werden, damit der Fokus auf das aktive Engagement für die Nachwuchsforschenden nicht behindert wird.

### **Standard 9: Regelmässige externe Qualitätssicherung**

#### *Beschreibung*

Die GSGR hält fest, dass das aktuelle Audit das erste externe Qualitätssicherungsverfahren darstellt, dem sich die GSGR unterzieht. Sie will sich auch in Zukunft regelmässig Audits stellen.

Die GSGR fügt weitere jährliche Elemente der externen Qualitätssicherung an: den Expertenbericht des Graduate Campus der Universität Zürich als Antwort auf die Vorgaben des Leistungsauftrags des Kantons und die Überprüfung der Jahresberichterstattung durch die kantonale Finanzkontrolle.

#### *Analyse*

Die Gutachtergruppe hält die Überlegungen der GSGR für kohärent und die ausgewählten Massnahmen für förderlich.

#### *Empfehlungen*

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die vorgeschlagenen Massnahmen weiterzuentwickeln:

- Weiterentwicklung und Konkretisierung der Beurteilungskriterien und der erwünschten Anregungen für die externe Qualitätssicherung durch die Examinatorinnen und Examinatoren der Universität Zürich und des Kantons Graubünden.
- Jährliche Besuche anderer Graduate Schools bzw. Scientific Services an Universitäten sowie jährlicher Besuch eines Peers aus einem solchen Graduate Service bei der GSGR.

## 5 Die Gesamtwürdigung: Stärken, Herausforderungen, Empfehlungen zur weiteren Entwicklung

Die GSGR und ACAR sind eine originelle Antwort eines Kantons ohne eigene Universität, die Forschung und die Forschenden am Standort zu unterstützen und weiterzuentwickeln: Im Rahmen der Bündner Hochschul- und Forschungsstrategie fördern und vernetzen die beiden Strukturen die zum Teil hochrenommierten Forschungsinstitutionen und ihre Forschenden, bieten ihnen Möglichkeiten der fachlichen und überfachlichen Qualifizierung und binden sie in die Prozesse der Forschungsförderung und der Öffentlichkeitsarbeit ein. Der Kanton hat damit die Chance, seine nationale und internationale Sichtbarkeit als Forschungsstandort zu steigern, talentierten Nachwuchs anzuziehen und den wissenschaftlichen Output zu stärken.

Ein zentrales Element in der Profilierung des Forschungsstandorts Graubünden ist die Strategie 2018–2020.

In den letzten Jahren, namentlich in der Leistungsperiode 2014–2016 (verlängert bis Ende 2017), hat die GSGR mit relativ geringfügigen Mitteln sehr viel erreicht, indem die Forschung am Standort merklich profiliert und die Forschenden weitläufig unterstützt wurden. Eine kleine Organisation, mit zu Beginn nur 140 Stellenprozenten in der Geschäftsstelle, hat ein Angebot für Doktorierende und Postdocs entwickelt und umgesetzt, forschungspolitische Vorhaben implementiert (Sonderprofessur DAViS) und beachtliche Sichtbarkeit für Wissenschaft und Forschung durch eine zielgerechte und hochwertige Öffentlichkeitsarbeit erzeugt.

In dieser Ausgangslage ist auch die Herausforderung der GSGR/ACAR begründet: Der Kanton hat mit der finanziellen Unterstützung der GSGR ein Triebwerk für die Umsetzung einer zukunftsorientierten Hochschul- und Forschungsstrategie geschaffen. Allerdings bedarf es nach vier Jahren des Aufbaus einer grundsätzlichen Überarbeitung der Struktur und Finanzierung, um für die umfassenden und wachsenden Aufgaben auch in Zukunft die passgenauen Instrumente und Mittel zur Verfügung stellen können. Hierzu bedarf es einer Klärung und Neuordnung von Zuständigkeiten und Verantwortungsbereichen, um das Profil der GSGR (sowie ACAR) auf die Anforderungen und Bedürfnisse des Forschungsstandorts Graubünden zu schärfen. Um eine effektive Nachwuchsförderung in der Region weiter zu etablieren, sollte sich die GSGR als Graduiertenschule entsprechend der Bezeichnung ausschliesslich auf diesen Aufgabenbereich fokussieren und Angebote zur Weiterbildung und Netzbildung für Doktorierende und Postdocs bereitstellen und weiterentwickeln. Dafür benötigt sie entsprechende Mittel – für das Kursangebot, vor allem aber für die individuelle Nachwuchsförderung, zum Beispiel in Form von Reisebeiträgen. Eine GSGR mit begrenzter Finanzausstattung und Geschäftsstelle kann keine Forschungsförderung gemäss der Forschungsstrategie des Kantons betreiben und sollte dies im Interesse einer Fokussierung und Markenbildung auch nicht weiter verfolgen. Forschungsförderung braucht andere Mittel und andere Strukturen und sollte stärker und nachhaltig mit den entsprechenden Stellen der kantonalen Verwaltung verbunden sein.

Zuerst gilt es daher, das Verhältnis von ACAR und GSGR zu klären. Das vorliegende Konstrukt, das sich der Gutachtergruppe präsentierte, ist für Aussenstehende nicht transparent. Besonders schwer nachvollziehbar sind die Zuständigkeiten und die Verantwortung für die Umsetzung des Leistungsauftrags bzw. der einzelnen Elemente. Die unklare Struktur führt im Weiteren zu Zielkonflikten bei den Erwartungen der Stakeholder: Die Doktorierenden und Postdocs sind an Angeboten zur Qualifizierung interessiert, die sie von der GSGR, ihrer «Graduate School», bekommen. Die Institutionen sind jedoch primär an der Mitwirkung in der kantonalen Forschungspolitik und der Darstellung der Forschungslandschaft in der Öffentlichkeitsarbeit interessiert. Dieser Aufgabenbereich soll ebenfalls von der GSGR geleistet werden. Hierdurch kommt es zur Überlastung der GSGR, da nicht ausreichend Ressourcen für das gesamte, sehr weitläufige Aufgabenspektrum zur Verfügung stehen. Für die Forschungspolitik und die Öffentlichkeitsarbeit empfiehlt es sich, anderweitige Strukturen und Ressourcen vorzuhalten.

Die Gutachtergruppe fasst ein mögliches Vorgehen in vier grundsätzliche Empfehlungen zusammen, die sich sowohl an den Kanton als Verfasser des Leistungsauftrags als auch an ACAR und an die GSGR selbst richten. Die Empfehlungen lauten:

- die organisatorischen Strukturen zu klären, das heisst Parallelität von GSGR und ACAR zu beseitigen und nachfolgend GSGR und ACAR die entsprechenden Funktionen und Aufgaben zuzuweisen;
- den Leistungsauftrag so zu formulieren, dass die forschungspolitischen Ziele, die Ziele in Standortförderung und die Ziele in Nachwuchsförderung konkret und präzise dargestellt und nicht mit anderen Themen vermengt werden;
- den Zielen entsprechende Instrumente und Mittel zur Verfügung zu stellen und in der Organisationsstruktur klar abzubilden;
- aufgaben- und kundenorientiert innerhalb der kantonalen Verwaltung eine Anlaufstelle für die Forschungsinstitutionen zu schaffen, unabhängig davon, ob für ein Anliegen das Erziehungs-, Kultur- und Umweltschutzdepartement oder das Departement für Volkswirtschaft und Soziales zuständig ist.

Ein möglicher Weg, den die Gutachtergruppe indikativ skizzieren möchte, ist im nachstehenden Schema verdeutlicht. Hierbei werden die verschiedenen Aufgaben, die im Rahmen der Strategie 2018–2020 spezifiziert und im vorliegenden Bericht weiter kommentiert und ergänzt werden, unter der ACAR als Dachstruktur für die Forschungs- und Innovationsaktivitäten im Kanton gebündelt. Die Gutachtergruppe möchte bei dieser Empfehlung keine spezifische Rechtsform für die Dachorganisation vorgeben. Diese sollte unter Berücksichtigung der Interessenlagen aller Stakeholder (Kanton, Institutionen, ACAR und GSGR) erarbeitet werden. Die Organisationsstruktur sollte jedoch von klar getrennten Abteilungen gekennzeichnet werden, die unterschiedliche Aufgaben zielgruppenspezifisch übernehmen. Die Tätigkeitsspektren sollten klar umrissen sein, die Budgets getrennt und den Anforderungen angepasst: die GSGR wäre dann eine reine «Graduate School» oder auch ein «Graduate Campus», der Qualifizierungs- und Netzwerkangebote für Doktorierende und Postdocs bereitstellt. Ein Bereich «Wissenschaftspolitik» würde gezielt die Institutionen am Standort vernetzen und den Kanton bei der Erstellung und Umsetzung der hochschul- und forschungspolitischen Strategie beraten. Eine Abteilung «Öffentlichkeitsarbeit» hätte zum Ziel, die Öffentlichkeit und Wirtschaft über die Forschungsaktivitäten im Kanton zu informieren und in den Dialog zwischen Wissenschaft und Gesellschaft einzutreten. Ein dezidiertes Bereich «Welcome Services» kann die Attraktivität des Standorts weiter erhöhen und zusammen mit den entsprechenden Stellen der Kantonsverwaltung und der ansässigen Wirtschaft Angebote im Bereich Relocation, Familienservices und Integration entwickeln. Die Einrichtung einer Abteilungsstruktur innerhalb der Dachorganisation mit den oben umschriebenen Merkmalen wird von der Gutachtergruppe als eine entscheidende Massnahme zur transparenten und effektiven Zusammenarbeit der Stakeholder erachtet und fördert das gemeinsame Ziel einer wirkungsvollen Markenbildung und somit einer weiteren Profilierung des Forschungsstandorts Graubünden. Um die Wirkung der empfohlenen Organisationsstruktur zu verdeutlichen, werden die Ziele a–f der Strategie 2018–2020 auf die entsprechen Abteilungen und Einrichtungen im Schema abgebildet. Hierdurch bietet die Gutachtergruppe eine Empfehlung zur Entwicklung der Region im Sinne der Strategie 2018–2020 als eines profilkreichen Standorts für Forschung und Entwicklung in einer transparenten Organisationsstruktur mit festgelegten Verantwortlichkeiten, Budgets und Stakeholdern.



Zusammenfassend hat die Gutachtergruppe in der Arbeit der GSGR, ACAR und aller Beteiligten aus den Institutionen das Wirken von hochengagierten Persönlichkeiten mit dem eindeutigen Bestreben, die Forschungslandschaft zum Vorteil der Forschenden und der Region weiterzuentwickeln, wahrgenommen. Die Wirkung dieser Bestrebungen war insbesondere in der Vor-Ort-Visite deutlich zu erkennen. Zusammen mit den gegebenen Empfehlungen sieht die Gutachtergruppe hierdurch eine durchaus positive Weiterentwicklung in der zukünftigen Profilierung des Forschungsstandorts Graubünden. Die GSGR und die ACAR leisten in diesem Zusammenhang einen entscheidenden Beitrag zur Entwicklung der sozialen und wirtschaftlichen Infrastruktur sowie der kulturellen Vielfalt und Identität der Region.

## 6 Anhang

### A: Qualitätsstandards

#### **Standard 1: Forschungsförderungsstrategie / Forschungsförderungskonzept**

Die Graduate School GR verfügt über eine Strategie (ein Konzept) für die Förderung von Forschung, Lehre und akademischen Dienstleistungen im Kanton Graubünden. Der Einbezug der mit der Graduate School GR verbundenen Institutionen in die Erarbeitung des Konzepts erfolgt systematisch. Das Konzept wird mit Hilfe geeigneter Strukturen und Prozesse durch die Graduate School GR im Verbund umgesetzt.

#### **Standard 2: Gestaltung und Genehmigung der Forschungsschwerpunkte**

Die Graduate School GR verfügt über Verfahren, um zusammen mit ihren verbundenen Institutionen Forschungsschwerpunkte auf dem Platz Graubünden zu definieren und Forschungsprojekte zu fördern. Die Forschungsschwerpunkte und -projekte sind so definiert, dass sie dazu beitragen, die Ziele der Graduate School GR zu erreichen.

#### **Standard 3 Einbezug der Forschungsgemeinschaft**

Die Graduate School gewährleistet, dass die Art der Durchführung der Forschungsförderung und der Vernetzung innerhalb der Forschungsgemeinschaft so erfolgt, dass die Forschenden ermutigt werden eine aktive Rolle in der Gestaltung der Fördermassnahmen, Forschungsschwerpunkte und Forschungsprojekte zu übernehmen.

#### **Standard 4 Förderung**

Die Graduate School GR verfügt über Regelungen, um Nachwuchsforschende in allen Phasen zu fördern.

#### **Standard 5 Umgebung für die Forschenden**

Die Graduate School GR verfügt über angemessene Mittel zur Erreichung ihrer Ziele und stellt sicher, dass für die Forschenden jederzeit ein hinlängliches und zugängliches Angebot an Weiterbildung und anderen Plattformen sowie Betreuung zur Verfügung steht.

#### **Standard 6 Informationsmanagement**

Die Graduate School stellt sicher, dass sie für die erfolgreiche Umsetzung ihrer Forschungsförderung (Dienstleistungen, Forschungsschwerpunkte und -projekte) und für andere Aktivitäten relevanten Daten erhebt, analysiert und nützt.

Die Forschenden und die mit der Graduate School GR verbundenen Institutionen sind an der Zulieferung und Auswertung der Daten sowie an der Planung von Folgeaktivitäten zu beteiligen.

#### **Standard 7 Öffentliche Information**

Die Graduate School GR veröffentlicht verständliche, korrekte, objektive, aktuelle und gut zugängliche Informationen über ihre Forschungsförderung (Dienstleistungen, Forschungsschwerpunkte und Forschungsprojekte) und Aktivitäten.

#### **Standard 8 Fortlaufende Beobachtung**

Die Graduate School GR beobachtet kontinuierlich ihre Forschungsstrategie/Forschungsförderung um sicherzustellen, dass sie die gesteckten Ziele erreicht und die Bedürfnisse des Kantons und der verbundenen Institutionen der Graduate School GR erfüllt. Über alle in diesem Zusammenhang geplanten oder daraus resultierenden Massnahmen werden alle Betroffenen informiert.

#### **Standard 9 Regelmässige externe Qualitätssicherung**

Die Graduate School GR durchläuft regelmässig externe Qualitätssicherungsverfahren.

## B: Stellungnahme der GSGR zum Gutachten

Graduate School  
GRAUBÜNDEN

EINGANG

15. OKT. 2018

AAQ – Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung  
Herr Dr. Christoph Grolimund  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
3001 Bern

Davos, 10. Oktober 2018

### Stellungnahme der GSGR zum Bericht der AAQ zum Qualitätsaudit

Sehr geehrter Herr Grolimund

Den provisorischen Bericht vom 21. August 2018 zum Qualitätsaudit haben wir von Ihnen erhalten. Er ist für die GSGR sehr erfreulich. Wir nehmen im Folgenden gerne Stellung dazu. An erster Stelle möchte sich die Graduate School Graubünden (GSGR) bei der Gutachterin, den beiden Gutachtern und der AAQ bestens für Ihre wertvolle Arbeit bedanken.

Die sachgerechten und zielstrebigem Gespräche anlässlich der Vor-Ort-Visite sowie die fundierten und zukunftsweisenden Überlegungen im Bericht bestärken die GSGR (Selbstbeurteilung, Strategie) und unterstützen uns in unseren Bestrebungen zugunsten der Wissenschaften in Graubünden. Wir erkennen uns im Bericht wieder und teilen Ihre Einschätzungen und Vorschläge.

Mit dem Qualitätsaudit AAQ verfolgt(e) die Graduate School Graubünden, abgestimmt auf die Ansprüche des Kantons, die folgenden Erwartungen und Ziele (vgl. Selbstbeurteilungsbericht Seite 5):

- Unterstützung der internen institutionellen Entwicklung der GSGR
- Orientierungshilfe für die Qualitätsentwicklung anhand von Vergleichen mit „Best Practices“
- Wegweisung und Impulse für die Prozesse im Verbund der wissenschaftlichen Institutionen
- Konsolidierung der GSGR als Instrument für die Umsetzung der kantonalen Strategie (H&FS 2015)
- Einbettung der Bündner Fördermassnahmen ins Schweizerische Wissenschaftssystem
- Klärung und Verbesserung der Legitimation der GSGR
- Verbreiterung der Basis für die Erteilung von Leistungsaufträgen an die GSGR

Diese Erwartungen wurden von der Selbstbeurteilung, der Vor-Ort-Visite und dem Bericht der Gutachter aus unserer Sicht ausgezeichnet erfüllt. Daneben ergeben sich daraus auch wertvolle weitergehende Impulse. Uns Mitwirkenden verhalf dieser Prozess zudem zu vertieften Erkenntnissen.

Graduate School Graubünden  
Berglistutz 8  
7270 Davos Platz

+41 81 410 60 80  
info@graduateschool.ch  
www.graduateschool.ch

Eine Institution der Academia Raetica  
graubünden Bildung und Forschung

Zu einigen Ausführungen im Bericht möchten wir folgendes festhalten:

#### A. Überlappung ACAR-GSGR

Seit der Gründung der GSGR sind die im Bericht verschiedentlich erwähnten Überlappungen zwischen ACAR und GSGR (Rolle, Verantwortlichkeit, Zuständigkeit, mangelnde Differenzierung, geringe Abgrenzung, unklare Beziehung, ...) Teil der angetroffenen Realität. Im Alltag gelang in den letzten Jahren weitgehend ein pragmatischer Umgang damit, in welchem die Reibungsflächen minimiert werden konnten. Nachdem nach der Gründung der GSGR zunächst grosse Anstrengungen gemacht wurden, um die beiden Institutionen auseinander zu halten, gewann in den beiden letzten Jahren die Einsicht die Oberhand, dass dies nicht zielführend und nicht sachgerecht ist. So arrangieren wir uns heute mit einer geringen Abgrenzung zwischen den beiden Institutionen und sehen die ACAR als institutionellen Verbund und die GSGR bis heute als dessen operativer Arm. In dieser Situation begrüssen wir die Empfehlung des Berichts, die Doppelstruktur aufzulösen und die Rechtsform der GSGR zu überdenken (Standard 1 und Kapitel 5).

#### B. Strategie und verfügbare Mittel

Die Strategie 2018–2020 erwies sich im Audit in ihrem Geist und ihrer Stossrichtung als belastungsfähig (partizipativ erarbeitet) und zielführend, wenn ihre Aspirationen nicht strukturell (Überlappung ACAR-GSGR) oder durch mangelnde Finanzen gehemmt werden. Der Bericht kommt an verschiedenen Stellen zum Schluss, dass gut fundierte Ansprüche bestehen, die den Einsatz von mehr finanziellen Mitteln rechtfertigen. Die Beauftragung der GSGR, Mittel in beträchtlichem Umfang selbst einzuwerben, sehen die Gutachter hingegen nicht als zielführend. Falls eine finanzielle Kongruenz zum weitläufigen Aufgabenspektrum der Strategie nicht erstellt werden könne (Aufstockung der Mittel), sei die Strategie bzw. der Leistungsauftrag anzupassen. Diese Überlegungen der Gutachter können wir unterstützen. Gemäss seiner Zielsetzung befasste sich der Bericht hingegen nicht mit der heute laut Leistungsauftrag bestehenden, kontraproduktiven rechtlichen Verpflichtung der GSGR, Eigenleistungen in der Höhe des Kantonsbeitrags ausweisen zu müssen.

#### C. Zeitpunkt des Audits

Das Audit wurde von der Regierung des Kantons Graubünden in die Wege geleitet (Vereinbarung zwischen dem Kanton und der AAQ vom März 2016). Die Gutachter konstatieren, dass sich die GSGR in der Entwicklung befindet und ihr Potential erst in Zukunft vollständig entfalten wird. Eine Bewertung aller Standards sei zu diesem Zeitpunkt daher noch nicht möglich. Die Gutachter verstehen dieses Audit somit erst als ex-ante Evaluation und zeigen konkret eine Perspektive für die Weiterentwicklung auf. Am Beispiel des Standards 2 (Forschungsschwerpunkte) weist der Bericht darauf hin, dass der Kanton zwar den Standard zu einem der Ziele des Leistungsauftrags erhob, aber keine Instrumente oder die nötigen Ressourcen zur Umsetzung bereitstellte. Beim Standard 4 (Förderung) empfiehlt der Bericht hingegen, den Standard mit Blick auf den Leistungsauftrag anzupassen. Schliesslich hält es die Expertengruppe angesichts des institutionellen Entwicklungsbedarfs nicht für zwingend, bereits 2021/22 ein erneutes Qualitätsaudit durchzuführen. Für uns sind diese Überlegungen nachvollziehbar und plausibel.

## Graduate School GRAUBÜNDEN

Abschliessend sei dem Gutachterteam (Dr. Dora Fitzli, Dr.-Ing. Michael Klimke, Dr. habil. Torsten Siebert), den Zuständigen in der AAQ sowie allen Mitwirkenden der Institutionen in Graubünden (Arbeitsgruppe, Institute und Hochschulen, Gremien GSGR und ACAR, AHB) für ihren grossen Einsatz für das Qualitätsaudit 2018 der Graduate School Graubünden nochmals bestens gedankt.

Freundliche Grüsse



Prof. Dr. Walter Reinhart  
Präsident



Duri Bezzola  
Geschäftsführer





AAQ  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
CH-3001 Bern

[www.aaq.ch](http://www.aaq.ch)