



organ für akkreditierung und qualitätssicherung
der schweizerischen hochschulen

organe d'accréditation et d'assurance qualité
des hautes écoles suisses

organo di accreditamento e di garanzia della
qualità delle istituzioni universitarie svizzere

swiss center of accreditation and
quality assurance in higher education

Quality Audit 2013/14 Universität Bern

Bericht | 07.08.2014



Vorbemerkungen

Absolvierte Quality Audits sind die formale Voraussetzung für die Fortführung der Beitragsberechtigung kantonaler Universitäten, d.h. der Berechtigung, Bundesbeiträge nach Universitätsförderungsgesetz zu erhalten.

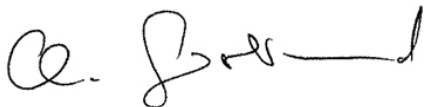
Unter der Bezeichnung „Quality Audits 2013/14“ führte das Organ für Qualitätssicherung und Akkreditierung (OAQ) im Auftrag des zuständigen Departements zum dritten Mal Quality Audits an Schweizer Universitäten durch.

Grundlage der Quality Audits bilden die Qualitätssicherungs-Richtlinien der Schweizer Universitätskonferenz (SUK), welche mit sieben Qualitätsstandards die Mindestanforderungen an Qualitätssicherungssysteme definiert. Um den unterschiedlichen Ausrichtungen und historisch gewachsenen Strukturen der universitären Hochschulen Rechnung zu tragen, sind diese Standards bewusst offen formuliert. Sie sind geeignet die Frage zu beantworten, ob eine universitäre Hochschule ein QS-System installiert hat und betreibt. Sie sind aufgrund des generischen Charakters weniger geeignet, das QS-System detailgenau zu bewerten.

Für das Quality Audit 2013/14 entwickelte das OAQ zusammen mit dem Q-Netzwerk der Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten insgesamt 17 Qualitätskriterien, welche diese sieben Qualitätsstandards ausdifferenzieren. Im Quality Audit 2013/14 wurden die Expertengruppen zum ersten Mal eingeladen, die Qualitätskriterien mit den Prädikaten „erfüllt“, „teilweise erfüllt“ und „nicht erfüllt“ zu bewerten. Ein dreistufiges Bewertungssystem muss notwendigerweise unscharf bleiben. Es dient jedoch als Orientierungsmarke für die universitären Hochschulen im Hinblick auf die institutionelle Akkreditierung nach Hochschulförderungs- und koordinationsgesetz.

Durch die Ausdifferenzierung der Qualitätsstandards in die Qualitätskriterien, welche dem Quality Audit 2013/14 zugrunde liegen, ist der direkte Vergleich zum Quality Audit 2007/08 nicht möglich.

Die Berichte der Expertengruppen stellen mit Blick auf die Qualitätssicherung der kantonalen Universitäten, der EPFL und der ETH Zürich (die sich ebenfalls den Audits unterziehen) eine Momentaufnahme dar: Sie vermitteln einen Überblick über das Qualitätssicherungssystem der universitären Hochschulen und eine summarische Beurteilung des QS-Systems im Hinblick auf die Standards der Qualitätssicherungs-Richtlinien. Die Berichte schaffen keine Grundlage für einen qualitativen oder quantitativen Vergleich zwischen den Qualitätssicherungssystemen der universitären Hochschulen.



Dr. Christoph Grolimund
Direktor OAQ

Inhalt

1	Ergebnis des Quality Audit der Universität Bern	1
2	Das Verfahren	1
2.1	Die Gutachtergruppe	2
2.2	Der Zeitplan	2
2.3	Der Selbstbeurteilungsbericht	2
2.4	Die Vorbereitung der Vor-Ort-Visite	3
2.5	Die Vor-Ort-Visite	3
2.6	Gutachterbericht	4
2.7	Stellungnahme der Universität Bern	4
3	Die Universität Bern	4
4	Externe Begutachtung	5
4.1	Empfehlungen aus dem Quality Audit 2007/08	5
4.2	Das Qualitätssicherungssystem der Universität Bern	6
4.3	Anwendung des Qualitätssicherungssystems in den Studiengängen	7
4.4	Analyse der Qualitätskriterien des Quality Audit 2013/14	8
	Evaluationsbereich 1: Qualitätssicherungsstrategie	8
	Evaluationsbereich 2: Governance	10
	Evaluationsbereich 3: Lehre	14
	Evaluationsbereich 4: Forschung	17
	Evaluationsbereich 5: Rekrutierung und Entwicklung des Personals	18
	Evaluationsbereich 6: Interne und externe Kommunikation	21
4.5	Schlussfolgerung: Stärken-/Schwächenprofil der Universität Bern und zentrale Empfehlungen	22
5	Anhänge	25

1 Ergebnis des Quality Audit der Universität Bern

Das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) überprüft periodisch die Berechtigung der öffentlich-rechtlichen Universitäten der Schweiz, Bundesbeiträge gemäss Universitätsförderungsgesetz¹ (UFG) zu erhalten.

Der vorliegende Bericht ist im Rahmen des Zyklus Quality Audit 2013/14 entstanden und enthält die Einschätzung der Gutachtergruppe über den Erfüllungsgrad der Qualitätsstandards sowie Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems zuhanden der Universität Bern.

Die vom OAQ mandatierte Gutachtergruppe kommt nach Durchführung der Vor-Ort-Visite im Rahmen des Quality Audit zum Schluss, dass die Universität Bern mit Blick auf die Qualitätsstandards gemäss Qualitätssicherungsrichtlinien² alle Standards teilweise erfüllt³.

Die vom OAQ eingesetzte Gutachtergruppe kommt weiter zum Schluss, dass das Qualitätssicherungssystem auch auf Stufe Studiengänge zum Tragen kommt und die gewünschten Mechanismen vorhanden sind. Die Universität Bern erfüllt somit die in Artikel 4 der Qualitätssicherungsrichtlinien verlangten Kriterien.

Das Resultat dieses Quality Audits prädiziert in keiner Weise das Resultat zukünftiger institutioneller Akkreditierungen, die das Quality Audit ab 2015 ersetzen.

2 Das Verfahren

Im Dezember 2011 mandatierte das SBFI das OAQ den Zyklus Quality Audit 2013/14 vorzubereiten und durchzuführen.

Am 2. Juli 2013 fand die Eröffnungssitzung für das Quality Audit an der Universität Bern statt. In der Folge bereitete die Universität Bern ihren Selbstbeurteilungsbericht vor; das OAQ stellte die Gutachtergruppe zusammen.

Am 26. und 27. März (Vorbereitungssitzungen) sowie vom 5. bis 7. Mai 2014 (Vor-Ort-Visite) fand die externe Begutachtung statt.

¹ SR 414.20 Bundesgesetz über die Förderung der Universitäten und über die Zusammenarbeit im Hochschulbereich (Universitätsförderungsgesetz, UFG). Art. 6 der Richtlinien zum beitragsrechtlichen Anerkennungsverfahren nach dem Universitätsförderungsgesetz sieht eine Überprüfung alle vier Jahre vor in einem summarischen Verfahren durchgeführt vom OAQ. (Universitätsförderungsgesetz, UFG)

² SR 414.205.2 Richtlinien der Schweizerischen Universitätskonferenz für die Qualitätssicherung an den schweizerischen universitären Hochschulen

³ Die in den Quality Audits 2013/14 angewendeten Qualitätskriterien wurden vom Q-Netzwerk der Rektorenkonferenz der Universitäten (CRUS) abgestützt auf die Qualitätsstandards der SUK (Qualitätssicherungsrichtlinien), welche die unmittelbare und rechtliche Grundlage für die Quality Audits bilden, erarbeitet. Die Qualitätskriterien des Q-Netzwerks integrieren alle Elemente der SUK-Qualitätsstandards, bilden die einzelnen Aspekte aber etwas anders ab. Die Äquivalenztabelle im Anhang ermöglicht die Zuordnung der Qualitätskriterien zu den Qualitätsstandards.

2.1 Die Gutachtergruppe

Die Auswahl der Gutachtergruppe durch das OAQ basierte auf einer Longlist von 26 potentiellen Gutachterinnen und Gutachtern, die dem gemeinsam mit der Universität Bern ausgearbeiteten Profil entsprachen und die der wissenschaftliche Beirat am 19. Juli 2013 genehmigte.

Die Gutachtergruppe setzt sich wie folgt zusammen (in alphabetischer Reihenfolge):

- Prof. Dr. Martina **Caroni** LL.M, Rechtswissenschaftliche Fakultät, Universität Luzern
- Prof. Dr. rer. nat Frank **Giesselmann**, ehemaliger Vizerektor Lehre, Universität Stuttgart
- Dr. Tina **Klug**, Referat Qualitätsmanagement, Technische Universität Darmstadt
- Prof. i. R. Dr. rer. pol. Rainer **Künzel**, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Universität Osnabrück
- Julian Moritz **Renninger**, Studierendenvertreter, Universität Zürich

Prof. Giesselmann übernahm das Amt des Vorsitzenden der Gutachtergruppe.

2.2 Der Zeitplan

02.07.2013	Eröffnungssitzung
27.11.2013	Vorbereitungssitzung Vor-Ort-Visite
30.01.2014	Abgabe Selbstbeurteilungsbericht
26.03.2014	Vorbereitung der Vor-Ort-Visite mit der Gutachtergruppe
27.03.2014	Vorbereitung der Vor-Ort-Visite mit der Universität Bern
05.-07.05.2014	Vor-Ort-Visite
05.06.2014	Vorläufiger Gutachterbericht
02.07.2014	Stellungnahme der Universität Bern
07.08.2014	Definitiver Gutachterbericht
27.08.2014	Genehmigung durch den wissenschaftlichen Beirat

2.3 Der Selbstbeurteilungsbericht

Die Universität Bern hat zur Ausarbeitung des Berichts sowie zu den weiteren Vorbereitungen und der Koordination der Arbeiten in Bezug auf das Quality Audit aus dem Kreis der Mitglieder der gesamtuniversitären Kommission für Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung (QSE-Kommission) sowie zusätzlichen Personen eine Steuerungsgruppe gebildet. Diese setzte sich zusammen aus der Vizerektorin Qualität, drei Q-Beauftragten der Fakultäten, der Delegierten des Vizerektorats Lehre, zwei Studierenden sowie einer Vertreterin des Mittelbaus. Unterstützt wurde die Gruppe durch eine Mitarbeiterin der Stabsstelle Evaluation und Akkreditierung im Stab der Universitätsleitung. Der Selbstbeurteilungsbericht wurde in Sitzungen der QSE-Kommission diskutiert. Die Universitätsleitung hat den Bericht in einer Sitzung am 21. Januar 2014 verabschiedet.

Die inhaltliche Struktur des Berichts ist gemäss den Vorgaben des OAQ-Leitfadens gegliedert und behandelt alle Kriterien. Auf insgesamt 63 Seiten wird, neben der Analyse der Kriterien, das Profil der Universität Bern beschrieben, der Prozess der Selbstbeurteilung ausgeführt, die

Schlussfolgerungen und abgeleiteten Aktivitäten aus dem letzten Quality Audit erörtert, das Qualitätssicherungssystem der Universität Bern dargestellt sowie eine Stärken- und Schwächenanalyse vorgenommen. Der Selbstbeurteilungsbericht wurde ergänzt durch einen umfangreichen elektronischen Anhangapparat.

Die Gutachtergruppe stellte fest, dass der Selbstbeurteilungsbericht mit seinen zahlreichen Anhängen eine Grundlage lieferte für die Analyse des Qualitätssicherungssystems der Universität Bern im Sinne des Auftrags der Gutachtergruppe.

2.4 Die Vorbereitung der Vor-Ort-Visite

Die Vorbereitung der Vor-Ort-Visite durch die Gutachtergruppe fand am 26. und 27. März 2014 in den Räumlichkeiten der Universität Bern statt. In einem ersten Teil stellte das OAQ die Hochschullandschaft der Schweiz vor. Danach präsentierten die für das Quality Audit Verantwortlichen die Universität Bern mit ihrem besonderen Profil und ihren Spezifika. Die Gutachtergruppe konnte die Gelegenheit nutzen, Verständnisfragen zur Universität Bern mit den Anwesenden zu klären.

Nach einer kurzen Einführung des OAQ zu den Zielen, Rahmenbedingungen und Instrumenten des Quality Audit besprach die Gutachtergruppe im zweiten Teil der Vorbereitung der Vor-Ort-Visite vertieft den Selbstbeurteilungsbericht und identifizierte weiteren Klärungsbedarf und Schwerpunkte für die weitere Arbeit und die Vor-Ort-Visite. Nach der Besprechung ermöglichte die Universität Bern für die Gutachtergruppe noch eine Rundfahrt und Besichtigung ausgewählter Hochschulbauten, inklusive Führung und Erläuterung durch den ehemaligen Leiter des Bereichs Bau und Raum der Universität Bern.

Am folgenden Tag empfingen einige Vertreter der Universitätsleitung sowie die Mitarbeiterin der Stabsstelle Evaluation und Akkreditierung Prof. Giesselmann (Vorsitzender) und Prof. Künzel. In diesem Gespräch vermittelten Giesselmann und Künzel erste Einschätzungen zum Selbstbeurteilungsbericht sowie zum Qualitätssicherungssystem der Universität Bern und erfragten die Erwartungen der Hochschulleitung an das Quality Audit. Ausserdem gaben sie Rückmeldung zu weiteren Informationsbedürfnissen und Wünschen nach zusätzlichen Dokumenten der Gutachtergruppe. Im Anschluss wurden noch verbleibende organisatorische Belange abgestimmt und das definitive Programm der Vor-Ort-Visite bestätigt.

Die Bereitschaft der Universität Bern, alle gewünschten Dokumente und Informationen der Gutachtergruppe zur Verfügung zu stellen, wurde positiv zur Kenntnis genommen.

2.5 Die Vor-Ort-Visite

Die Vor-Ort-Visite fand vom 5.-7. Mai 2014 in den Räumlichkeiten der Universität Bern statt. Die 2,5 Tage der Vor-Ort-Visite waren ausgefüllt mit Interviews mit unterschiedlichen Ansprechgruppen, Feedbackrunden innerhalb der Gutachtergruppe sowie der Vorbereitung des Debriefing und des Gutachterberichts.

Die Zusammenarbeit zwischen der Gutachtergruppe, der Universität Bern und dem OAQ war konstruktiv. Die Gespräche waren geprägt von einer offenen Haltung auf beiden Seiten und erlaubten der Gutachtergruppe tiefere Einsichten in die gelebte Realität des Qualitätssicherungssystems an der Universität Bern.

2.6 Gutachterbericht

Der Gutachterbericht ist im vorliegenden Dokument in das 4. Kapitel integriert. Er beinhaltet eine Würdigung der Umsetzung der Empfehlungen aus dem Quality Audit 2007/08, eine Beschreibung und Beurteilung des Qualitätsmanagementsystems der Universität Bern sowie der Umsetzung in den Studiengängen und vor allem eine Beurteilung der Erfüllung der Qualitätskriterien. Der Gutachterbericht schliesst mit einer Zusammenfassung der Stärken und Herausforderungen des Qualitätsmanagementsystems.

Jedes Qualitätskriterium wird von der Gutachtergruppe analysiert und es resultiert eine Beurteilung, ob das Kriterium erfüllt, teilweise erfüllt oder nicht erfüllt ist. Die Gutachtergruppe ist frei, Empfehlungen zu jedem Qualitätskriterium zu formulieren, die der Universität Bern bei der Weiterentwicklung und Optimierung des Qualitätsmanagementsystems nützlich sein sollen. Der Gutachterbericht spiegelt den Konsens der Gutachterinnen und Gutachter wider.

Der Gutachterbericht wird nur mit der Zustimmung der Universität Bern publiziert.

2.7 Stellungnahme der Universität Bern

Die Universität Bern nahm zum Entwurf des vorliegenden Berichts mit Schreiben vom 02.07.2014 Stellung. Der Bericht wurde verdankt sowie kommentiert. Bezüglich des eingesetzten Betrags für den Seed-Fund konnte ein Missverständnis geklärt werden: Es handelt sich um einen Betrag von 500.000 CHF an Stelle der zunächst im Bericht mit 100.000 CHF notierten Summe. In den Augen der Gutachtergruppe könnte aber auch dieser richtiggestellte Betrag noch höher ausfallen. In diesem Sinne wurde zwar der Betrag angepasst, aber nicht die Einschätzung.

Die Gutachtergruppe hat die Stellungnahme der Universität Bern zur Kenntnis genommen und, abgesehen von der faktischen Korrektur bezüglich des Seed-Fund, den Bericht nicht verändert. Die Stellungnahme wurde als Anhang in das vorliegende Dokument integriert.

Die grundsätzliche Anmerkung der Universität Bern, dass die grosse Spannweite der Kategorie „teilweise erfüllt“ bei der Beurteilung der Kriterien als Rückmeldung unbefriedigend bleibt, wurde auch von den Gutachtern als Einschätzung geteilt und bedauert; eine weitere Differenzierung in beispielsweise „teilweise erfüllt“ und „grösstenteils erfüllt“ könnte hier sinnvoll sein. Wie aber bereits in den Vorbemerkungen dieses Dokuments ausgeführt, war die dreistufige Beurteilung des Erfüllungsgrads der Kriterien vom OAQ vorgesehen und sollte im Rahmen der laufenden Verfahren eines Zyklus nicht mehr verändert werden.

3 Die Universität Bern⁴

Die Universität Bern ist eine Volluniversität mit acht Fakultäten und gehört mit rund 17.000 Studierenden und 6.500 Mitarbeitenden zu den mittelgrossen Universitäten der Schweiz. Sie nutzt ihre Vielfalt an Disziplinen, um in der Lehre eine breite Auswahl an Bachelor- und Masterstudiengängen, spezialisierten Masterstudiengängen und Doktoratsprogrammen anzubieten. Die Universität will ihren Studierenden eine attraktive wissenschaftliche Ausbildung geben, mit methodisch innovativen Lehr- und Lernformen und inhaltlich qualitativ hochstehenden Studienprogrammen.

Das Volumen eingeworbener Drittmittel konnte im vergangenen Jahrzehnt mehr als verdoppelt werden, und im Wettbewerb um Förderprofessuren des Schweizerischen Nationalfonds war

⁴ zusammengestellt aus dem Selbstbeurteilungsbericht der Universität Bern, S. 1-7

Bern überdurchschnittlich erfolgreich. Im gleichen Zeitraum holte die Universität vier nationale Forschungsschwerpunkte (NFS) nach Bern, «Climate» (Klimawissenschaften), «North-South» (Nachhaltigkeit), «International Trade Regulation» (Welthandel) und «TransCure» (Membranbiologie).

2012 betragen die Gesamtausgaben der Universität 754 Millionen Schweizer Franken. Den mit knapp 37% grössten Anteil dieser Ausgaben finanziert der Kanton Bern als Träger der Universität. 168 Millionen Franken bezahlen der Bund und die übrigen Kantone. 218 Millionen Franken wurden als Drittmittel eingeworben.

Die aktuelle Strategie 2021 nimmt den zentralen Gedanken der vorangegangenen Strategie auf: die wissenschaftliche Ausstrahlung und die internationale Sichtbarkeit der Universität sollen weiter gestärkt werden und sie befähigen, ihren Beitrag zur Förderung der gesellschaftlichen Entwicklung und der Lösung aktueller Herausforderungen zu leisten. Teilstrategien befassen sich mit der Struktur und Ausrichtung der Universität als Volluniversität, mit der inhaltlichen Profilierung durch Themenschwerpunkte sowie mit der Lehre und der Nachwuchsförderung. Anhand spezifischer Ziele werden die vier Teilstrategien konkretisiert. Interne Steuerungsinstrumente bauen auf der Strategie und dem Leistungsauftrag der Regierung auf. Da Sicherung und Entwicklung der Qualität (QSE) der Leistungen als zentraler Erfolgsfaktor der Universität verstanden werden, findet die QSE an prominenter Stelle Eingang in die Strategie. Das QSE-Konzept ist Teil des gesamtheitlichen Ansatzes und damit integriert in das Führungs- und Steuerungssystem, zu welchem klare Ziele, Abläufe und Verantwortlichkeiten gehören, und das auch einen verantwortungsbewussten, wirtschaftlichen und sachgerechten Ressourceneinsatz einbezieht.

Das Planungs- und Führungssystem der Universität betont die weitreichende Autonomie der Fakultäten. In Leistungsvereinbarungen zwischen der Universitätsleitung und den Fakultäten bzw. in den Leistungsaufträgen mit den Zentren werden die konkreten Ziele für Forschung, Lehre, Weiterbildung und Dienstleistungen vereinbart. Dies erlaubt die Abstimmung der Aktivitäten der Fakultäten und Zentren mit der Gesamtstrategie. An den Strategiegesprächen, welche einmal im Jahr stattfinden, besprechen die Universitätsleitung und die Fakultätsleitungen bzw. die Leitungen der Zentren den Stand der Umsetzung der Leistungsvereinbarungen bzw. Leistungsaufträge anhand quantitativer und qualitativer Indikatoren und treffen gegebenenfalls qualitätssteigernde Massnahmen.

4 Externe Begutachtung

4.1 Empfehlungen aus dem Quality Audit 2007/08

Die Gutachtergruppe des Quality Audit 2007/08 formulierte eine Reihe von Empfehlungen und Anregungen für alle sieben Bereiche der Qualitätssicherungsrichtlinien⁵. Im aktuellen Selbstbeurteilungsbericht nimmt die Universität Bern auf alle Empfehlungen hieraus Bezug und nennt Beispiele für die Berücksichtigung der formulierten Aussensicht, respektive die Umsetzung konkreter Empfehlungen.

Die wesentliche Veränderung, die auch durch das Quality Audit 2007/08 angestossen wurde, war der Wechsel vom zuvor stark prozessorientierten Drei-Stufen-Modell der Qualitätssicherung zum neuen QSE-Konzept von 2010: Zum einen wurde hier die Anknüpfung an die Gesamtstra-

⁵ <http://www.cus.ch/wDeutsch/publikationen/richtlinien/D-443-06A-Quali-RL-VO.pdf>

tegie konzeptuell verstärkt, zum anderen wurde die bessere Einbindung der Fakultäten und anderen Einheiten in den QSE-Kreislauf erreicht. Hierdurch kann auch mittel- und langfristig eine bessere Rückkoppelung der durchgeführten QSE-Prozesse und QSE-Massnahmen erreicht werden – eine der wichtigen Empfehlungen aus dem Quality Audit 2007/08.

Die stärkere Einholung und systematische Nutzung externer Blickwinkel durch Peer-Reviews und externe Evaluationen war ebenfalls eine der zentralen Empfehlungen des letzten Quality Audit. Für die Zentren und in Strukturkommissionen hat die Universität diesbezüglich bereits gute Praktiken eingeführt.

Ein weiterer wichtiger Hinweis der Gutachtergruppe aus dem letzten Quality Audit betraf die Kommunikation: Ein wesentlicher Bestandteil eines erfolgreichen Qualitätssicherungssystems ist eine gelingende interne (und externe) Kommunikation der bestehenden und neu initiierten Prozesse und Massnahmen und vor allem der dadurch erreichten Erfolge und Rückkopplungen. Durch eine gute Kommunikation kann einerseits die Einbindung und das Mittragen der Verantwortung für die Qualität möglichst vieler Anspruchsgruppen der Hochschule erreicht und andererseits die erlebte Sinnhaftigkeit der Prozesse durch Informationen über Motivationen und Zweckmässigkeit bestimmter Evaluationen und Massnahmen und deren reale Effekte signifikant gesteigert werden. Hier hat die Universität Bern ihre Bemühungen bereits intensiviert: die Informationen zu den QSE-Massnahmen und Ergebnissen werden ständig erweitert, durch die veränderte Organisation des QSE-Kreislaufs mit den Q-Coaches auf der Ebene der Fakultäten wird die Kommunikation in die Fakultäten hinein und innerhalb dieser stärker gefördert und unterstützt. Die fakultären und universitätsweiten Webseiten wurden als Gefäss für Information besser aufbereitet.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Universität Bern alle Empfehlungen aus dem Gutachten der Gutachtergruppe zum letzten Quality Audit mit Offenheit zur Kenntnis genommen und geprüft sowie zu den meisten Empfehlungen Massnahmen zu deren Umsetzung eingeleitet hat.

4.2 Das Qualitätssicherungssystem der Universität Bern

Das Qualitätssicherungskonzept der Universität Bern formiert sich um die Prinzipien der grösstmöglichen Partizipation vieler Hochschulmitglieder an den Qualitätsprozessen und der generellen Subsidiarität der einzelnen Einheiten bei der Bearbeitung der Qualitätssicherung und -entwicklung. Die Freiheit der Wahl der notwendigen Methoden, Instrumente und Prozesse wird betont als Ableitung der fundamentalen institutionellen Autonomie⁶ der Universität. Die grundsätzliche Stärke der Selbstverwaltung sowie Eigenorganisation und -verantwortung der einzelnen universitären Einheiten (Fakultäten, Institute, Zentren) ist erwünscht und zieht sich als roter Faden auch durch das Konzept der Qualitätssicherung und seine Umsetzung.

Das Qualitätssicherungssystem der Universität Bern ist in einem Dokument zum QSE-Konzept definiert und universitätsintern und –extern auf der Webseite⁷ veröffentlicht. Umgesetzt und konkretisiert wird das Konzept jeweils in Leistungsvereinbarungen der Universitätsleitung (mit den Fakultäten) bzw. Leistungsaufträgen (mit den Zentren). In eigenen QSE-Konzepten differenzieren und definieren jeweils die Fakultäten das übergeordnete QSE-Konzept auf ihre eigenen Voraussetzungen und Bedürfnisse hin.

⁶ Selbstbeurteilungsbericht S.11

⁷ http://www.qualitaet.unibe.ch/unibe/qualitaet/content/e4198/e4220/e4267/QSEanderUniBern110110Senat__ger.pdf

Grundsätzlich sieht jeder vorgesehene QSE-Zyklus fünf Elemente vor:

1. Die Definition der **Strategie** einer Einheit. Diese kommt aus der Verhandlung von Vorgaben der Universitätsleitung und eigenen Vorstellungen zur Positionierung und Entwicklung der Einheit zustande.
2. Die Ableitung von konkreten **Zielsetzungen** aus der Strategie, die anhand von definierten relevanten und messbaren Indikatoren zu einem bestimmten Zeitpunkt überprüft werden kann.
3. Anschliessend soll mit Hilfe von **Evaluationen** erfasst werden, wie weit die Zielsetzungen erreicht worden sind.
4. Aus den Ergebnissen der Evaluation werden allfällige **Massnahmen** abgeleitet zur (besseren) Erreichung der gesetzten Ziele und zur Weiterentwicklung insgesamt.
5. Schliesslich findet eine periodische **Überprüfung und Anpassung** der Strategie statt.

Diese fünf Elemente des QSE-Zyklus werden auf alle Organisationsebenen der Universität angewandt: Der QSE- Zyklus der Gesamtuniversität wird durch die Universitätsleitung gesteuert, derjenige der Fakultäten durch die Fakultätsleitungen, derjenige der Zentren, Departemente, Institute, Kliniken und Verwaltungseinheiten durch deren Leitungsorgane. Die zeitliche Spanne der QSE-Zyklen richtet sich unter anderem nach der Gültigkeitsdauer der jeweiligen Leistungsaufträge bzw. Leistungsvereinbarungen, falls solche vorliegen. Sie betragen für die Universität und die Fakultäten in der Regel vier Jahre. Die Verwaltungseinheiten und die Institute mit Dienstleistungsauftrag wählen andere, für diese spezifischen Leistungen sinnvolle oder durch übergeordnete Instanzen vorgeschriebene Zyklen.

Aufgrund der gewollt stark subsidiären Umsetzung der Qualitätssicherung auf Fakultäts- und Institutebene ist die Verwaltung der Qualitätssicherung auf der Ebene der Universitätsleitung bewusst schlank gehalten. Auf Fakultäts- und Institutebene gibt es QSE- oder Q-Beauftragte, denen jeweils Q-Assistentinnen bzw. Assistenten zugeordnet sind, welche die jeweilige Konkretisierung des Qualitätskonzepts vornehmen und dessen Anwendung initiieren; für die Durchführung der Qualitätsmassnahmen sind auf Institutebene sogenannte Q-Coaches verantwortlich, die ihrerseits die Einbindung aller Mitarbeitenden und Studierenden sicherstellen sollen. Eine besondere Bedeutung kommt der gesamtuniversitären QSE-Kommission zu, die sich aus der Vizerektorin Qualität, den Q-Beauftragten sämtlicher Fakultäten sowie Vertreterinnen und Vertretern aller Stände zusammensetzt – hier werden QSE-spezifische Geschäfte vorbereitet, aktuelle Evaluationen diskutiert und der Austausch über *best practices* gepflegt.

In Lehre und Forschung wird QSE an der Universität Bern mit dem Fokus auf Evaluationen⁸ betrieben: Es gibt übergeordnete Konzepte auf gesamtuniversitärer Ebene für Lehr- und Forschungsevaluation, die im QSE-Konzept zusammengefasst sind.

4.3 Anwendung des Qualitätssicherungssystems in den Studiengängen

Die Qualitätssicherung der Lehrveranstaltungs- und Studiengangsebene wird über die Fakultäten koordiniert. Auf der Ebene der gesamten Universität sind Minimalstandards z.B. für Lehrveranstaltungsevaluationen definiert, die aber auf Fakultätsebene durchgesetzt werden. Insgesamt hat die Gutachtergruppe den Eindruck gewonnen, dass die konkreten Praktiken, aber auch die Intensität der Qualitätssicherungsbemühungen von Fakultät zu Fakultät und sogar innerhalb derselben Fakultät zwischen unterschiedlichen Instituten sehr divers sind. Übergeordnete und universitätsweite Qualitätssicherungsinstrumente stehen zur Verfügung, werden aber (noch) nicht überall genutzt.

⁸ s. Selbstbeurteilungsbericht S. 11

4.4 Analyse der Qualitätskriterien des Quality Audit 2013/14

Evaluationsbereich 1: Qualitätssicherungsstrategie

Kriterium 1.1

"Die universitäre Hochschule legt ihre Qualitätssicherungsstrategie fest und kommuniziert sie öffentlich. Diese Strategie enthält die Leitlinien zu einem Qualitätssicherungssystem, das darauf abzielt, die Qualität der universitären Tätigkeiten zu sichern und kontinuierlich zu verbessern sowie die Entwicklung einer Qualitätskultur zu fördern."

Der Senat der Universität Bern hat im Dezember 2010 ein neues Konzept für die institutionelle Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung verabschiedet. Dieses Konzept berücksichtigt wesentliche Empfehlungen des *Quality Audit* 2008, indem das frühere, stark prozessorientierte sog. „3-Stufenmodell“ zu einem mehr evaluativ basierten QSE-Konzept weiterentwickelt wurde. Das neue Konzept wird auf der Webseite des Vizerektorats Qualität öffentlich kommuniziert. Es definiert die Qualitätssicherungsstrategie mit klarem Bezug zur universitären „Gesamtstrategie 2021“ und formuliert allgemeine Leitlinien und Mindeststandards für die Gestaltung von Prozessen und Massnahmen zur kontinuierlichen Qualitätssicherung und -entwicklung an der Universität Bern. Zentrales Merkmal des QSE-Konzepts ist ein (aussergewöhnlich) hohes Mass an Subsidiarität: Die Verantwortung, aber auch die Verpflichtung für die konkrete Ausgestaltung der QSE liegt bei den Fakultäten, Zentren und zentralen Einrichtungen der Universität, die wiederum eigene QSE-Konzepte erarbeiten, um den spezifischen Voraussetzungen und Bedürfnissen der verschiedenen Fachkulturen bei der Umsetzung des gesamtuniversitären QSE-Konzepts Rechnung zu tragen. Die fakultätsspezifischen QSE-Konzepte können wiederum die Delegation von Verantwortlichkeiten auf die Ebene einzelner Institute und Departemente vorsehen. Die Vernetzung und Rückkoppelung mit der gesamtuniversitären QSE-Strategie erfolgt im Wesentlichen diskursiv über die Elemente der Leistungsvereinbarungen (Fakultäten) und Leistungsaufträge (Zentren) sowie im Rahmen der jährlich stattfindenden Strategiegespräche mit dem Rektorat.

Die Umsetzung des neuen QSE-Konzepts seit Anfang 2011 hat in der Tat viele positive Wirkungen zur Förderung der Qualitätskultur an der Universität Bern entfaltet. Die Gutachtergruppe konnte sich in vielen Gesprächen überzeugen, dass Fragen der Qualität in Lehre, Forschung und Selbstverwaltung heute Themen sind, die über alle Ebenen und Stände der Universität Bern hinweg breite Akzeptanz gefunden haben und intensiv diskutiert werden. Damit wurde ein äusserst konstruktiver Prozess zur kontinuierlichen Verbesserung der QSE initiiert, der aber – drei Jahre nach Einführung des neuen QSE-Konzepts – naturgemäss nicht abgeschlossen sein kann. Defizite bestehen insbesondere noch in der klaren Definition von Prozessen und Massnahmen auf den unteren Ebenen (Institute, Lehrstühle); auch die Kommunikation der QSE in die Breite der Studierendenschaft ist noch nicht überzeugend gelungen.

Das Kriterium 1.1 wird aus Sicht der Gutachtergruppe teilweise erfüllt.

Kriterium 1.2

"Das Qualitätssicherungssystem schliesst die folgenden Bereiche ein: Steuerung, Lehre und Forschung sowie die damit verbundenen Dienstleistungen und Mittel."

Das gesamtuniversitäre QSE-Konzept umfasst alle relevanten Bereiche – Lehre, Forschung, Weiterbildung, Dienstleistungen und universitäre Selbstverwaltung. Aufgrund des stark subsidiären QSE-Konzepts werden diese Bereiche jedoch in den einzelnen Fakultäten, Zentren sowie

im Zentralbereich mit sehr unterschiedlichen Ausprägungen und Intensitäten verfolgt. Während die Realisierung des QSE-Konzepts in den Bereichen Lehre und Dienstleistungen schon recht weit fortgeschritten ist, befindet sich die Implementierung fachspezifischer Forschungsevaluierungen erst in der Planungsphase.

Die differenzierte Betrachtung aller relevanten Bereiche universitärer Tätigkeit ist im QSE-Konzept sachgerecht angelegt, der Bereich Forschung ist aber bislang nur ansatzweise umgesetzt.

Die überaus schwierige Aufgabe, ein valides Konzept zur Evaluation und Bewertung von Forschungsleistungen zu entwickeln, das über das Sammeln rein quantitativer Indikatoren (Publikationszahlen, Drittmittel usw.) hinausgeht und die Spezifika der verschiedenen Fachkulturen berücksichtigt, sollte nicht jeder Fakultät bzw. jedem Fach allein überlassen bleiben. Die Gutachtergruppe regt an, einen universitätsübergreifenden Austausch über fächerspezifische Kriterien und Prozesse der Forschungsevaluation zu initiieren, um das Ziel einer validen und fachlich differenzierten QSE im Bereich Forschung schneller zu erreichen.

Das Kriterium 1.2 wird aus Sicht der Gutachtergruppe teilweise erfüllt.

Kriterium 1.3

"Die Qualitätssicherungsprozesse sind festgelegt und sehen die Mitwirkung aller Angehörigen der universitären Hochschule sowie insbesondere der Studierenden vor. Die Verantwortlichkeiten für Qualität und Qualitätssicherung sind transparent und werden klar zugewiesen."

Das gesamtuniversitäre QSE-Konzept regelt die Zuständigkeiten und Prozesse bis zur Ebene der Fakultäten bzw. Zentren und legt darüber hinaus universitätsweite Mindeststandards fest, wie z. B., dass Lehrveranstaltungen mindestens alle vier Jahre zu evaluieren sind oder dass der oder die Dozierende einer Lehrveranstaltung den Studierenden noch im gleichen Semester Rückmeldung über die Ergebnisse der Lehrveranstaltungsevaluation geben muss. Die weitere Ausgestaltung, Konkretisierung, Durchführung und Kontrolle der QSE liegt in der alleinigen Verantwortung der Fakultäten. So heisst es auf Seite 12 des QSE-Konzepts im Hinblick auf die Evaluation der Lehre ausdrücklich: „Die Fakultäten bestimmen im Rahmen des gesamtuniversitären Konzepts Umfang und Prozess der Evaluation und kontrollieren das Verfahren.“ Dieser Verantwortung sind die Fakultäten bislang in unterschiedlicher Tiefe und Ausprägung nachgekommen: Einige Fakultäten, namentlich die Medizinische Fakultät und die Vetsuisse-Fakultät, haben in geradezu vorbildlicher Weise klar geregelte und praktikable Prozesse etabliert, deren Sinnhaftigkeit, Effizienz und Wirksamkeit von allen Beteiligten einschliesslich der Studierenden anerkannt und akzeptiert wird. In der Mehrzahl der Fakultäten beklagen jedoch die betroffenen Akteure – professorale wie nicht-professorale Fakultätsangehörige – das Fehlen klarer Regelungen und Zuständigkeiten auf den unteren Ebenen der Departemente, Institute und Lehrstühle. Dies führt u. a. dazu, dass verwandte Studiengänge derselben Fakultät und zum Teil auch Lehrveranstaltungen verschiedener Lehrstühle im gleichen Studiengang nach unterschiedlichen Verfahren und Kriterien bewertet werden. Die Kontrolle dieser Evaluationsprozesse sowie der anschliessenden Feedback-Schleifen bleiben vielen Beteiligten unklar. In derartigen Fällen wird auch auf Seiten der Studierenden die Wirksamkeit der QSE-Prozesse nicht wahrgenommen: Die Befragungen erfolgten zu selten und zu unregelmässig, ein direktes Feedback bleibe häufig oberflächlich oder falle sogar ganz aus, aus den Befragungsergebnissen abgeleitete Verbesserungsmaßnahmen seien nicht erkennbar.

Die Qualitätssicherungsprozesse in der Forschung oder zur Bewertung ganzer Studiengänge sind noch nicht festgelegt, werden aber derzeit entwickelt.

Die Universität Bern verfügt über ein in hohem Masse subsidiär und partizipativ angelegtes QSE-Konzept, das fachspezifische Regelungen unter Beteiligung aller Akteure und Stände ermöglicht. Die Gutachtergruppe würdigt diesen Ansatz, der sicher essentiell zur Akzeptanz der QSE und zur Qualitätskultur an der Universität beigetragen hat, ausdrücklich. Auf der anderen Seite hat die starke Differenzierung der QSE-Prozesse zwischen und innerhalb der Fakultäten zu einer grossen Vielfalt an Ansätzen und Verfahren geführt, die die Komplexität des QSE-Systems ungemein erhöhen und von vielen Beteiligten auf der Ebene der Departemente, Institute und Lehrstühle als unklar empfunden werden. Dies betrifft insbesondere auch die Ableitung, Umsetzung und Kontrolle von Verbesserungsmaßnahmen in wirksamen Feedback-Prozessen. Die Gutachtergruppe ist zu der Ansicht gelangt, dass die starke Differenzierung und die damit einhergehende Komplexität des QSE-Systems seine Effizienz und Wirksamkeit zunehmend beeinträchtigen.

Die Gutachtergruppe empfiehlt daher, die zu uneinheitlichen Entwicklungen führende Differenzierung des QSE-Systems im Bereich der Lehre auf den Ebenen der Departemente, Institute und Lehrstühle nicht weiter fortzuführen, sondern hier vielmehr eine Verschlinkung und Refokussierung des Systems anzustreben. Innerhalb einer Fakultät oder mindestens innerhalb einer verwandten Fächergruppe sollte die Lehre in einheitlichen, vergleichbaren, praktikablen und klar kommunizierbaren Prozessen bewertet und gesteuert werden. Die Anwendung und Einhaltung dieser überschaubaren und vereinheitlichten Prozesse sollte dann aber auch verbindlich eingefordert, systematisch an die Fakultätsleitung rückgekoppelt und explizit mit Konsequenzen verbunden werden. Dies gilt analog für die noch zu entwickelnden Prozesse im Bereich Forschung oder Studiengangsentwicklung.

Das Kriterium 1.3 wird aus Sicht der Gutachtergruppe teilweise erfüllt.

Evaluationsbereich 2: Governance

Kriterium 2.1

"Das Qualitätssicherungssystem ist integraler Bestandteil der Gesamtstrategie der universitären Hochschule und unterstützt deren Entwicklung."

Grösse, Zusammensetzung und Zuständigkeiten der Leitungsorgane sind gesetzlich geregelt und durch das Universitätsstatut konkretisiert. Relativ jungen Datums (2011) ist die Erweiterung der Universitätsleitung um zwei auf vier Vizerektorate. Die Zuordnung der Qualitätssicherung und –entwicklung (QSE) zu einem Vizerektorat hebt ihre Bedeutung für die Steuerung der Universität Bern besonders hervor.

Das Planungs- und Führungssystem der Universität Bern ist ausführlich in einem Papier des Rektorats vom 12. August 2013⁹, beschrieben. Es besteht aus einem externen und einem internen Steuerungskreislauf. In den vierjährigen (externen) Leistungsaufträgen des Kantons Bern an die Universität werden mittels Zielvorgaben und Indikatoren zu Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen die im bereitgestellten Budgetrahmen erwarteten Leistungen definiert. Im Rahmen des Quality Audit interessiert jedoch in erster Linie der interne Steuerungskreislauf, der in Form und Systematik dem externen Steuerungskreislauf entspricht und vom Senat der Universität auf Vorschlag des Rektorats beschlossen wird. Den Kern des internen Steuerungskreislaufs bildet ebenfalls eine Vierjahresplanung, die sich am Leistungsauftrag und dem Budgetrahmen des Regierungsrats des Kantons Bern orientiert.

⁹ Das Dokument wurde der Gutachtergruppe als Teil des elektronischen Anhangapparates zum Selbstbeurteilungsbericht zur Verfügung gestellt.

Die Konkretisierung der Vierjahresplanung in der Form von Jahresplänen obliegt der Universitätsleitung. Die Jahrespläne werden in Leistungsvereinbarungen mit den 8 Fakultäten und in Leistungsaufträge an die (z.Zt. ebenfalls 8) Kompetenzzentren übersetzt. Im Rahmen der Vorgaben des Kantons - insbesondere zu den anzubietenden Studiengängen - sind die Fakultäten weitgehend autonom in ihren Planungen für Lehre und Forschung. Während die Leistungsaufträge an die Kompetenzzentren konkrete, mit Leistungsindikatoren, Massnahmen und Ressourcenzuweisungen gekoppelte Ziele enthalten, beschreiben die Leistungsvereinbarungen zwischen Rektorat und Fakultäten nur den finanziellen Rahmen und relativ allgemein gehaltene Ziele. Die Leistungsvereinbarungen werden auf der Grundlage einer Kurzbeschreibung des in der vorausgegangenen Periode erreichten Sachstands fortgeschrieben. Dieser wird durch Selbstevaluation der Fakultät ermittelt und mit der Hochschulleitung diskutiert. In gleicher Weise wird die Erfüllung der Leistungsaufträge an die Kompetenzzentren überprüft und ein Anschlussauftrag erteilt. Jährliche Strategiegelgespräche des Rektors mit den Leitungen der Fakultäten und Kompetenzzentren runden das Controlling der Hochschulleitung ab.

Die Steuerung der Universität Bern durch Vierjahresplanung, Leistungsvereinbarungen oder -aufträge und jährliche Strategiegelgespräche liesse sich im Prinzip auf eine umfangreiche Informationsbasis stützen, die durch das flächendeckende System zur Qualitätssicherung und -entwicklung der Universität erzeugt werden könnte. Das QSE-Konzept ist jedoch noch nicht für alle Organisationsebenen und -einheiten gleichermassen vollständig umgesetzt. Die grosse Autonomie der Fakultäten hat zur Folge, dass sie die Freiheitsgrade des QSE-Systems sehr unterschiedlich nutzen. Mit Ausnahme der human- und veterinärmedizinischen Fakultäten verfügen die Fakultäten bisher nicht über eigene ausgebaute und hinreichend einheitliche QSE-Teilsysteme zur Qualitätssicherung und Steuerung bis auf die Ebene der Departemente und Institute. Zudem sind die Widerstände gegen eine weitergehende „Einmischung“ und Kontrolle des Rektorats erheblich, sodass sich die Nutzung von Erkenntnissen aus QSE-Prozessen für die operative Steuerung der Universität durch das Rektorat an den Fakultätsgrenzen bricht.

Obwohl die Akzeptanz des QSE-Konzepts unter den Mitgliedern der Universität Bern in den letzten Jahren erheblich gewachsen ist, hängt seine Wirksamkeit noch sehr von einzelnen engagierten „Treibern“ in den Fakultäten und von der Strahlkraft der universitären QSE-Kommission ab. Die mangelnde Durchdringungstiefe und Konsistenz des QSE-Systems beschränkt vor allem die Umsetzung von Evaluationsergebnissen in Managemententscheidungen. Deshalb wird von den engagierten Befürwortern der QSE beklagt, dass das System noch zu sehr auf „Messung“ und zu wenig auf „Veränderung“ ausgerichtet ist, weil die Regelkreise vielfach nicht geschlossen sind. Dadurch werde der Eindruck verstärkt, das QSE-System diene mehr der Kontrolle als der Optimierung der Leistungsprozesse. In der Praxis der QSE wird insbesondere (nach Einschätzung der Gutachtergruppe zu Recht) kritisch gesehen, dass

- in der Qualitätssicherung der Lehre noch zu sehr die Lehrveranstaltungsevaluation im Vordergrund steht und die Evaluation der Studiengänge mit dem Ziel ihrer Weiterentwicklung zu selten (und i. d. R. ohne externe Peer-Beteiligung) stattfindet,
- ein hochschulweites QSE-Konzept für die Nachwuchsförderung fehlt und
- die Forschungsevaluation eher unter dem Gesichtspunkt von Leistungsvergleichen als unter strategischen Gesichtspunkten (Schwerpunktsetzung, Vernetzung, Berufungen) diskutiert und bisher auch kaum durchgeführt wird.

Wegen ihrer direkten Anbindung an die Hochschulleitung werden die unterstützenden Dienste (Informatik-Dienste, Bibliothek, Administration, Gebäudemanagement) vom QSE-System offenbar besser erfasst als die Fakultäten und deren Untereinheiten.

Ende 2010 hat die Universitätsleitung eine externe Begutachtung des Planungs- und Führungssystems¹⁰ der Universität in Auftrag gegeben. Seine Ergebnisse werden von der Gutachtergruppe weitgehend geteilt. Sie betrachtet die Kombination von Strategiegelgesprächen und Leistungsvereinbarungen bzw. Leistungsaufträgen mit dem darauf bezogenen Kennzahlen- und Berichtssystem als eine grosse Stärke der Governance-Struktur der Universität Bern. Andererseits teilt sie die Detail-Kritik der Verfasser des Gutachtens und die Empfehlungen zur Optimierung des Planungs- und Führungssystems.

Im Rahmen des Quality Audit, in dessen Zentrum die Überprüfung der Eignung des Qualitätssicherungssystems für die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität von Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen sowie der sie unterstützenden Dienste steht, muss jedoch besonders auf den Sachverhalt hingewiesen werden, dass das QSE-System noch nicht hinreichend in das Planungs- und Führungssystem der Universität Bern integriert ist. Insbesondere ist die Rolle der Evaluation im System nicht beschrieben und die Verbindung zwischen Leistung und Budget fehlt bzw. ist nur schwach ausgeprägt.

Gerade das auftrags- und vertragsbasierte Planungs- und Führungssystem der Universität Bern setzt eine konsistente Informationsgrundlage voraus, die nur durch ein alle Organisationsebenen durchdringendes QSE-System bereitgestellt werden kann. Die notwendige Kohärenz des Systems wird erst durch einen Kernbestand an einheitlichen und verbindlichen Standards, Kriterien und Verfahrensregeln geschaffen. Abweichungen auf Fakultäts-, Departments-, Instituts- oder Abteilungsebene sollten nur im Hinblick auf spezielle zusätzliche Ziele oder Fragestellungen und nur als Erweiterungen des allgemeinen QSE-Systems zugelassen werden. Umgekehrt muss vermieden werden, dass Erkenntnisse aus Evaluationen ohne Folgen bleiben, weil Auswertung oder Management-Kompetenz einer anderen Organisationsebene zugeordnet sind.

Allgemein stellt die Gutachtergruppe fest, dass es nur wenige Wirkungsziele und –indikatoren und kein auf sie bezogenes Anreizsystem gibt. Damit kommt dem QSE-System noch zu sehr eine nur reaktive Korrekturfunktion zu, sofern überhaupt Konsequenzen aus aufgedeckten Schwächen gezogen werden. Darauf ist bereits im Audit-Bericht 2007/2008 hingewiesen worden. Die auch dort empfohlene Nutzung des QSE-Systems als proaktives Instrument in der Verknüpfung mit dem Planungs- und Steuerungssystem ist daher weiterhin verbesserungsbedürftig.

Das Kriterium 2.1 wird aus Sicht der Gutachtergruppe teilweise erfüllt.

Kriterium 2.2

"Das Qualitätssicherungssystem trägt systematisch zur Bereitstellung von relevanten und aktuellen quantitativen und qualitativen Informationen bei, auf welche sich die universitäre Hochschule stützt, um strategische Entscheidungen zu treffen (insbesondere hinsichtlich der Forschung, der Studienangebote, der Anstellung und der Förderung des Lehrkörpers)."

Den Feststellungen zum Kriterium 2.1 widerspricht nicht, dass das QSE-System schon jetzt in erheblichem Umfang qualitative und quantitative Informationen bereitstellt, die für strategische Entscheidungen in allen Leistungsbereichen der Universität genutzt werden können. Darüber hinaus hat die Universität vermehrt von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, zusätzliche Einsichten aus Evaluationen mit Beteiligung externer Sachverständiger oder Peers zu gewinnen.

¹⁰ Das Gutachten, das sich an den Grundätzen des New Public Management (NPM) orientiert, ist dem Audit-Team auf Nachfrage freundlicherweise zur Verfügung gestellt worden.

Die Universität betreibt in der Verwaltungseinheit „Informatikdienste“ ein mehrteiliges Data Warehouse, das sowohl Primär- resp. Quelldaten als auch aggregierte und für Management-Entscheidungen aufbereitete Sekundärdaten enthält. Während der *student life cycle* und das Studienangebot weitestgehend abgebildet sind, fehlt es an relevanten und flächendeckenden Informationen zum Aktivitäts- und Leistungsprofil des Lehrkörpers. Insbesondere die Karrierepfade (einschliesslich der Beförderungseinscheidungen) des wissenschaftlichen Nachwuchses [Doktorand(inn)en, Post-Doktorand(inn)en, Assistenzprofessor(inn)en mit und ohne tenure track, SNF-Förder- und EU Grants-Professor(inn)en sowie a.o. Professor(inn)en] könnten (analog zum *student life cycle*) abgebildet werden. Damit würden nicht nur individuelle Probleme aufgedeckt, sondern auch nicht begründbare Unterschiede zwischen den Fakultäten sichtbar gemacht. Die bereits erhobenen Daten zu den 8 Graduate Schools und den 14 strukturierten Promotionsprogrammen sind ein wichtiger erster Schritt zu einer systematischen Dokumentation und Auswertung des Erfolgs der Nachwuchsförderung.

Die Dokumentation der Nachwuchsförderung könnte durch die Protokolle der Mitarbeitergespräche ergänzt werden, damit Einstellungs- sowie Förder- und Beförderungseinscheidungen, soweit sie (ausnahmsweise) von Einzelpersonen getroffen worden sind, überprüfbar werden.

Die Gutachtergruppe hat eine systematische Dokumentation der Strukturberichte vermisst, die in der Regel bei der Wiederbesetzung von Professuren erarbeitet werden. Sie sind eine wesentliche Grundlage der Struktur- und Entwicklungsplanung der Universität. Als problematisch hat sich der Gutachtergruppe in diesem Zusammenhang die Praxis der *open rank*-Ausschreibung dargestellt. Strategische und strukturelle Zielsetzungen der Universität – nicht zuletzt auch solche der Nachwuchsförderung – sind mit *open rank*-Ausschreibungen nicht verträglich, insbesondere auch deshalb, weil Stellenbesetzungen nach nicht vorher klar definierten Zielsetzungen und Kriterien mit unterschiedlichen Ressourcenanforderungen verbunden sind und eine unterschiedliche zeitliche Reichweite haben.

Die gegenwärtig laufende Umstellung der Forschungsdatenbank FACTScience auf das *Open Repository and Information System* BORIS wird einen wesentlichen Informationsgewinn zur Folge haben.

Schliesslich liessen sich aus der Verknüpfung der Struktur- mit den Budgetdaten wertvolle Informationen für Kosten-Nutzen-Analysen (Effizienzparameter) gewinnen, die insbesondere für Strukturentscheidungen unter Budgetbeschränkungen genutzt werden könnten.

Eine bessere Integration des QSE-Systems in das Planungs- und Steuerungssystem kann erreicht werden, wenn der Informationsbedarf konsequent an definierten Leistungs- oder Wirkungszielen ausgerichtet wird. Zugleich müssen die erhobenen Daten für die Kontrolle der Eignung von Massnahmen zur Erreichung der Ziele geeignet sein. Ohne diese Zweckbindung der Datenerhebung besteht die Gefahr, dass einerseits mit dem Ausbau des Informationssystems eine Tendenz zur Vorratsdatensammlung mit wachsenden „Datenfriedhöfen“ entsteht und andererseits der Einsatz von Evaluationen und Peer Reviews eher der Schwachstellenanalyse als der Überprüfung der Adäquanz von Zielen und der Eignung von Steuerungsmassnahmen zur Zielerreichung dient. Die damit verbundene Effektivitäts- und Effizienzmindering könnte zu einem Akzeptanzverlust für das QSE-System führen.

Generell kann die Entwicklung von Anreizsystemen die Notwendigkeit von hierarchischen Steuerungseingriffen verringern.

Das Kriterium 2.2 wird aus Sicht der Gutachtergruppe teilweise erfüllt.

Kriterium 2.3

"Die universitäre Hochschule fördert und evaluiert die Chancengleichheit und die Gleichstellung der Geschlechter."

Eine besondere Aufgabenstellung für die Hochschulleitung ergibt sich aus der nationalen (und internationalen) Zielsetzung der Förderung der Chancengleichheit und der Gleichstellung der Geschlechter. Mit der Einrichtung einer universitären Kommission für die Gleichstellung (KfG) als Initiativ- und Controlling-Organ, einer Analyse der Geschlechterquoten in den verschiedenen Beschäftigungsbereichen, der Beteiligung der (Verwaltungs-)Abteilung für Gleichstellung (AfG) oder von fakultären Gleichstellungsbeauftragten an den Berufungs- und Einstellungsverfahren und der Entwicklung von Gleichstellungsplänen für die Universität und ihre organisatorischen Teileinheiten, insbesondere für die Fakultäten, hat die Universität für den Planungszeitraum 2013 – 2016 einen ersten Ansatz zur Erfüllung dieses gesellschaftlichen Auftrags gefunden. Der Schwerpunkt der Initiativen liegt auf der Erhöhung des Frauenanteils auf allen Karrierestufen des wissenschaftlichen Personals. Die Entwicklung eines allgemeineren *gender mainstreaming*-Ansatzes wird angestrebt.

Die Universitätsleitung hat den Handlungsbedarf auf diesem Gebiet erkannt und auf Vorschlag der universitären Kommission für die Gleichstellung im Herbst 2012 einen „Aktionsplan Gleichstellung“ verabschiedet. Von besonderer Bedeutung ist aus der Sicht der Gutachtergruppe die Weiterentwicklung von Massnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, denn diese sind familienpolitisch für Väter und Mütter gleichermaßen wichtig, vor allem aber häufig für die erfolgreiche wissenschaftliche Karriere von Frauen nach der Promotion entscheidend. Die Karriereförderung von Frauen verlangt darüber hinaus geeignete Förderformate und ein strategisch eingesetztes Monitoring in der Promotions- und PostDoc-Phase.

Die als Ergänzung zu diesem Aktionsplan publizierte Stärken-Schwächen-Analyse enthält wertvolle Hinweise zur Weiterentwicklung der beschlossenen Massnahmen. Hinsichtlich ihrer Wirksamkeit kann jedoch zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch keine Aussage getroffen werden. Allerdings ist festzustellen, dass die Thematik „Chancengleichheit und Inklusion“ bisher nur in ersten Ansätzen bearbeitet und in operative Ziele und Massnahmen umgesetzt ist.

Auch in diesem Bereich der Hochschulsteuerung zeigt sich, dass die Bearbeitung von Querschnittsthemen wegen der weitreichenden Autonomie der Fakultäten mit zusätzlichen Governance-Problemen verbunden ist. Da die Universität Bern über kein externes Aufsichtsgremium in der Form eines Hochschulrats verfügt, sind daher Erfolge nur aufgrund gesetzlicher Vorgaben oder durch langwierige Überzeugungsarbeit und indirekte Steuerungsmassnahmen erzielbar. Eine interne Verbesserung der Governance in diesen Bereichen könnte sich durch entsprechende Zuständigkeitsregelungen im Statut oder einer anderen übergreifenden Ordnung der Universität Bern erreichen lassen.

Das Kriterium 2.3 wird aus Sicht der Gutachtergruppe teilweise erfüllt.

Evaluationsbereich 3: Lehre

Kriterium 3.1

"Das Qualitätssicherungssystem sieht die periodische Evaluation der Lehrtätigkeit und der damit verbundenen Dienstleistungen vor. Die Qualitätssicherungsprozesse schliessen die periodische Überprüfung der Lehrveranstaltungen, der Studienstufen und der Studiengänge sowie der im Bereich der Lehre erzielten Ergebnisse ein."

Das aktuelle QSE-Konzept der Universität Bern sieht regelmässige Evaluationen aller Lehrveranstaltungen in einem mindestens vierjährigen Turnus vor. Einzelheiten der Lehrveranstaltungsevaluation werden im Evaluations-Reglement sowie in einem Leitfaden zur Selbstevaluation spezifiziert. Darüber hinaus sind laut QSE-Konzept die Ergebnisse der Leistungskontrollen (Prüfungen) sowie die Zufriedenheit der Absolventinnen und Absolventen auf Basis der Daten des Bundesamts für Statistik laufend zu überprüfen.

Seit Inkrafttreten des QSE-Konzepts wurde die periodische Evaluation der Lehrveranstaltungen flächendeckend etabliert. Umfang und Prozesse der Lehrveranstaltungsevaluation werden durch die jeweiligen Fakultäten festgelegt, was zu einer fachlich differenzierten, aber auch sehr heterogenen Umsetzung der Lehrveranstaltungsevaluation geführt hat. Eine systematische Verknüpfung der Befragungsergebnisse, die primär die subjektive Zufriedenheit der Studierenden widerspiegelt, mit den tatsächlich erzielten Ergebnissen der jeweiligen Leistungskontrollen erfolgt nicht. Ebenso gibt es bislang – abgesehen von einigen Anlass bezogenen Einzelfällen – keine verbindlich eingeforderten Prozesse zur periodischen Überprüfung der Lehre auf den Ebenen der Studienstufen und Studiengänge.

Die regelmässige und flächendeckende Lehrveranstaltungsevaluation bildet zusammen mit wirksamen Feedback-Schleifen das unverzichtbare Fundament für eine umfassende und nachhaltige Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der akademischen Lehre und Weiterbildung. Dieses Fundament wurde an der Universität Bern durch das aktuelle QSE-Konzept gelegt. Darüber hinaus ist es aber im Sinne einer systematischen Weiterentwicklung der Studiengänge unverzichtbar, einerseits die Ergebnisse der Studierendenbefragung mit den tatsächlich erzielten Ergebnissen der Leistungskontrollen zu verknüpfen und andererseits verbindliche Prozesse zu etablieren, die die Studiengänge, differenziert nach Studienstufen, als Ganze in den Blick nehmen. Die Ergebnisse dieser Studiengangsevaluationen sind wiederum mit den Ergebnissen der Absolventenbefragungen rückzukoppeln und mit entsprechenden Studiengängen anderer Universitäten zu referenzieren.

Die Gutachtergruppe empfiehlt daher, adäquate und verbindliche Prozesse für die Prüfungs- und Studiengangsevaluation in das QSE-Konzept aufzunehmen. Wichtige Aspekte, die durch diese Prozesse beleuchtet werden, sind etwa: Wie gut vermittelt eine Lehrveranstaltung tatsächlich die Fähigkeiten und Kompetenzen, die in den Leistungskontrollen überprüft werden? Wie gut ist das Zusammenwirken, die inhaltliche und organisatorische Abstimmung verschiedener Lehrveranstaltungen in einem Studiengang? Welche Beiträge leisten einzelne Lehrveranstaltungen tatsächlich zu den Qualifikationszielen eines Studiengangs? Gibt es Redundanzen oder Kompetenzlücken im Hinblick auf diese Qualifikationsziele? Werden aktuelle wissenschaftliche, gesellschaftliche und ökonomische Entwicklungen durch die Qualifikationsziele eines Studiengangs angemessen berücksichtigt oder sind diese zu modifizieren? Derartige, für die systematische Weiterentwicklung von Studiengängen essentielle Fragen können nicht durch die alleinige, isolierte Überprüfung der Lehrveranstaltungen gelöst werden. Vor allem aber setzen sie voraus, dass eine konsistente Zielhierarchie von den Bildungs- und Ausbildungszielen des jeweiligen Studiengangs über die Teilziele der Studiengangsmodule (Prüfungsbereiche für die studienbegleitenden Prüfungen und Leistungskontrollen) bis zu den Lehrveranstaltungszielen unter den beteiligten Lehrenden abgestimmt, formuliert und publiziert wird.

Das Kriterium 3.1 wird aus Sicht der Gutachtergruppe teilweise erfüllt.

Kriterium 3.2

"Die Verfahren für die Beurteilung der Leistungen der Studierenden werden periodisch überprüft."

Die Universität Bern hat den Handlungsbedarf in dieser Frage erkannt und bietet ihren Dozierenden hochschuldidaktische Unterstützung sowie Handreichungen zur adäquaten Gestaltung von Leistungskontrollen und Prüfungen an. Ein verbindlicher QSE-Prozess für die periodische Überprüfung der Verfahren von Leistungskontrollen usw. existiert jedoch derzeit nicht.

Es wird empfohlen, die Voraussetzungen für die Erfüllung dieses Kriteriums im Kontext der Empfehlungen zu Kriterium 3.1 in das QSE-Konzept aufzunehmen.

Das Kriterium 3.2 wird aus Sicht der Gutachtergruppe nicht erfüllt.

Kriterium 3.3

"Die universitäre Hochschule verfügt über ausreichende und angemessene Mittel und Infrastrukturen, um den Lernprozess der Studierenden zu unterstützen. Sie überprüft diese Mittel und Infrastrukturen periodisch."

Die Universität Bern verfolgt konsequent ein sehr erfolgreiches und langfristiges Konzept zur baulichen Entwicklung und Instandhaltung ihrer Universitätsgebäude, das auch die Bibliotheks- und IT-Versorgung einschliesst. Deren Qualität wird zudem durch Befragungen und Begehungen regelmässig überprüft. Im Rahmen des Audit lieferten weder die Gespräche mit den Studierenden noch die Gespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Professorinnen und Professoren irgendwelche Hinweise auf signifikante Mängel in der Infrastruktur. Im Rahmen einer abendlichen Begehung konnte die Gutachtergruppe eigene Eindrücke sammeln.

Das Kriterium 3.3 wird aus Sicht der Gutachtergruppe erfüllt.

Evaluationsbereich 4: Forschung

Kriterium 4.1

"Die universitäre Hochschule verfügt über Qualitätssicherungsprozesse für ihre Forschungstätigkeiten und die damit verbundenen Dienstleistungen."

Die Qualitätssicherungsprozesse betreffend die Forschungstätigkeiten sind sowohl auf Universitäts- als auch Fakultätsebene definiert. Ausgehend vom gesamtuniversitären QSE-Konzept, das in grundsätzlicher Weise auf die Forschungsevaluation Bezug nimmt und betont, mit der Evaluation von Forschung solle die Transparenz der erbrachten Leistungen erreicht sowie die entsprechenden Ergebnisse zur Qualitätsverbesserung und Weiterentwicklung in der Forschung genutzt werden, haben die Fakultäten eigene QSE-Mechanismen für die Forschungsevaluation entwickelt und die entsprechenden Qualitätssicherungsmaßnahmen auf fakultärer Ebene und unter Berücksichtigung der jeweiligen Fachkultur definiert.

Auf fakultärer Ebene verankern denn auch alle acht Fakultäten in ihren QSE-Konzepten die Grundlagen für forschungsbezogene QSE-Massnahmen. Konzepte zur Forschungsevaluation haben jedoch nur die medizinische Fakultät, die Vetsuisse-Fakultät sowie die philosophisch-naturwissenschaftliche und die philosophisch-historische Fakultät verabschiedet. Die rechtswissenschaftliche Fakultät verzichtet vorläufig mangels eines für die schweizerische rechtswissenschaftliche Forschung geeigneten Evaluationsverfahrens auf die Ausarbeitung eines Konzeptes für die Forschungsevaluation. Die Möglichkeiten und Ansätze geeigneter Indikatoren und Verfahren für die Evaluation juristischer Forschung sollen vielmehr im Rahmen eines zusammen mit der Universität Genf durchgeführten CRUS-Projektes „Forschungsevaluation in der Rechtswissenschaft“ untersucht werden.

Die Forschungsevaluation der einzelnen Fakultäten beruht in der Hauptsache auf quantitativen Indikatoren, wobei diese je nach Fachbereich unterschiedlich gewichtet werden. Die im Rahmen der Selbstevaluation der Fakultäten erhobenen Daten werden durch die einzelnen Fakultäten und Fachbereiche ausgewertet und im Hinblick auf ihre wissenschaftliche Qualität, ihre Relevanz und die Zukunftsaussichten bewertet. Externe Evaluationen werden durch die Universität (wobei dies nicht in systematischer Weise geschieht) oder Drittmittelgeber angeordnet.

Während in der Medizin, der Veterinärmedizin sowie in den universitären Zentren die Qualitätssicherungsprozesse sowohl die Forschung als auch die damit in Zusammenhang stehenden

Dienstleistungen einschliessen, ist der Umsetzungsgrad an den anderen Fakultäten noch nicht so weit gediehen und befindet sich erst in der Vorbereitungsphase.

Das Kriterium 4.1. wird aus Sicht der Gutachtergruppe teilweise erfüllt.

Kriterium 4.2

"Die Qualitätssicherungsprozesse schliessen die periodische Evaluation der Ergebnisse im Bereich der Forschung ein."

Das universitäre QSE-Konzept führt lediglich aus, dass der Festlegung der Evaluationsfrequenz Beachtung zu schenken ist. Seit 2006 erfasst die Universität jährlich die publizierten Forschungsergebnisse mittels der Software FactScience (bzw. seit Herbst 2013 BORIS (*Bern Open Repository and Information System*)). Zudem werden jährlich weitere Daten zur Forschungsleistung, wie eingeworbene Drittmittel sowie abgeschlossene Doktorate und Habilitationen, erfasst. Eine auch qualitative Aspekte erfassende periodische Evaluation der Forschungsleistung fehlt indes auf universitärer Ebene; nur die Zentren sowie die medizinische Fakultät und die Vetsuisse-Fakultät werden periodisch umfassend (extern) evaluiert.

Während bislang keine umfassende periodische Evaluation der Forschungstätigkeit besteht, existiert seit 2006 eine jährliche quantitative Evaluation der publizierten Forschungsergebnisse sowie der weiteren quantifizierbaren Forschungsleistungen.

Die Entwicklung qualitativer Indikatoren für die einzelnen Fachgebiete sollte konsequent vorangetrieben werden, damit in absehbarer Zukunft neben der periodischen quantitativen auch eine periodische qualitative Evaluation der Forschung eingeführt werden kann.

Sowohl bei den Forschungsevaluationen als auch bei der Entwicklung von Indikatoren ist es unabdingbar, dass Zwecke und Ziele dieser Erhebungen vorab festgelegt und periodisch auf ihre Relevanz hin überprüft werden. Strategischen und operativen Massnahme der Forschungsförderung und Universitätsentwicklung fehlen andernfalls Orientierung und Konstistenz.

Insgesamt kann unter Berücksichtigung der verschiedenen Fachkulturen die Qualitätssicherung im Bereich der Forschung intensiviert werden.

Das Kriterium 4.2 wird aus Sicht der Gutachtergruppe teilweise erfüllt.

Evaluationsbereich 5: Rekrutierung und Entwicklung des Personals

Kriterium 5.1

"Die universitäre Hochschule verfügt über Mechanismen, welche die Qualifikation aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Bereichen Lehre und Forschung gewährleisten (Rekrutierung, Beförderung, Weiterbildung)."

Die Universität Bern verfügt über zahlreiche Massnahmen zur Qualifikation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z. B. Kurse in der Hochschuldidaktik, Kurse im Forschungsmanagement, Managementkurse für Professorinnen und Professoren). Mitarbeitergespräche sind flächendeckend und verpflichtend durchzuführen; die Möglichkeiten eines Aufstiegs innerhalb einer Gehaltsklasse sind unmittelbar an die aus den Gesprächen resultierenden Beurteilungen geknüpft. Die Gespräche haben dadurch entsprechendes Gewicht. Auf der Ebene der Fakultäten gibt es eine längerfristige Professurenplanung, die im Rahmen der Strategiegespräche besprochen wird. Teil der Strategiegespräche sind auch die Beförderungspolitiken der Fakultäten.

In ihrer Ausgestaltung werden die Mitarbeitergespräche nicht durchgängig positiv bewertet. Die ohnehin starke Abhängigkeit der Mitarbeitenden von dem oder der Vorgesetzten wird hier offenbar teilweise noch verstärkt. Auch sollten die Ergebnisse dieser Gespräche deutlicher zur Personalentwicklung eingesetzt werden. Nicht alle Führungskräfte scheinen mit der notwendigen Konsequenz Lehren aus den Gesprächsergebnissen zur Förderung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ziehen. Das positiv zu bewertende, verpflichtend eingeführte Instrument des Mitarbeitergesprächs sollte daher in seiner Anwendung und Ausgestaltung für die Personalentwicklung im Rahmen eines Monitorings eng begleitet und die Führungskräfte sollten entsprechend geschult werden. Das setzt voraus, dass die Protokolle der Mitarbeitergespräche von einer übergeordneten Stelle vertraulich ausgewertet werden. Generell erscheinen auch die Strategiegespräche ein sehr guter Rahmen für übergreifende Themen im Bereich der Personalentwicklung und könnten hierfür systematisch genutzt werden.

Das Kriterium 5.1. wird aus Sicht der Gutachtergruppe erfüllt.

Kriterium 5.2

"Die Qualitätssicherungsprozesse schliessen die periodische Evaluation des Lehrkörpers ein."

Eine periodische Evaluation des Lehrkörpers wird von der Universität Bern nicht durchgeführt. Einzelne Fragen zum Lehrkörper, die im Rahmen der regelmässigen Evaluationen der Lehrveranstaltungen gestellt werden, sind nach Ansicht der Gutachtergruppe nicht ausreichend, um als periodische Evaluation des Lehrkörpers im Sinne dieses Kriteriums zu gelten.

Nach Kenntnis der Gutachtergruppe wird ein derartiges Instrument aber auch in kaum einer anderen europäischen Universität angewendet. Allerdings besteht an vielen Hochschulen die Verpflichtung zu einem jährlichen Aktivitätsbericht der Professorinnen und Professoren im Bereich von Lehre, Forschung, Selbstverwaltung und Dienstleistungen. Diese Berichte erfolgen jedoch i.d.R. nicht im Hinblick auf vorher spezifizierte Evaluationsziele, sondern dienen der Erstellung von Forschungs- und Lehrberichten oder gehen in Rechenschaftsberichte von Fakultäten oder der Universität insgesamt ein. Selbst wenn die Universität Bern ihr QSE-System an dem Erfordernis der Weiterentwicklung ihrer Organisationseinheiten ausrichtet und nicht an der Evaluation des wissenschaftlichen Personals auf individueller Ebene, könnten derartige Berichte als wertvolle Informationsbasis dienen.

Das Kriterium 5.2 wird aus Sicht der Gutachtergruppe nicht erfüllt.

Kriterium 5.3

"Die universitäre Hochschule fördert die Laufbahnplanung des wissenschaftlichen Nachwuchses."

Die Universität Bern hat die Nachwuchsförderung zu einem von vier Teilzielen in ihrer aktuellen Strategie 2021 definiert („Die Universität Bern zeichnet sich durch eine gezielte Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses aus.“). Der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses soll daher gemäss der Strategie besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden, was sich auch in der Organisationsstruktur widerspiegelt. So ist das Thema gleich in zwei Vizerektoraten (Entwicklung und Forschung) verortet und personell auf zentraler Verwaltungsebene recht gut ausgestattet. Einige universitätsweite Beratungs- und Förderinstrumente wurden eingerichtet. Auf der Ebene der Fakultäten gibt es Mentoring-Programme und Preise für gute Lehre von

Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler. Promotionsvereinbarungen werden zunehmend eingesetzt. Sie sind aber in den Fakultäten noch nicht durchgängig eingeführt.

Die Universität hat bestehende Probleme im Bereich Nachwuchsförderung erkannt (niedriger Anteil weiblicher Ordinaria; Definition von allgemeingültigen Kriterien) und erste Massnahmen ergriffen. Trotz einiger Bemühungen fehlt es allerdings an fakultätsübergreifenden Instrumenten im Bereich der Nachwuchsförderung, und auch eine fakultätsübergreifende Strategie zur Nachwuchsförderung – unabhängig von den Spezifika jedes einzelnen Faches – ist noch nicht erkennbar. Die Universität könnte ihre recht starke Mittelbauvereinigung nutzen, um gemeinsam mit den betroffenen Statusgruppen fakultätsübergreifende Massnahmen zu entwickeln. So sollte das Instrument der Promotionsvereinbarungen generell ein- und umgesetzt werden. Dabei wäre wünschenswert, dass eine systematische Erweiterung auf mehr als eine Betreuerin/einen Betreuer vorgesehen wird. Die gute Aufstellung in den Vizerektoraten – wobei zu überlegen wäre, ob die Nachwuchsförderung nicht in einem Vizerektorat konzentriert werden könnte – sollte dazu genutzt werden, geeignete Organisationsstrukturen für alle zu schaffen. Denkbar wäre beispielsweise, für die Promovierenden eine „Dachorganisation“ zu bilden. Denn noch kann nicht von einer systematischen Laufbahnentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs gesprochen werden. Die vorhandenen Förderprogramme werden in den Fakultäten und auf Departements- und Institutsebene sehr unterschiedlich genutzt. Auch die Ausgestaltung des *Tenure Track* - Verfahrens ist uneinheitlich. Die Kommunikation über die Fördermöglichkeiten für den wissenschaftlichen Nachwuchs wird als unzureichend empfunden, obwohl konstatiert wird, dass die informelle Kommunikation in diesem Bereich recht gut funktioniert. Insgesamt scheint es an einem durchdachten Kommunikationskonzept für die Belange des Mittelbaus zu fehlen. Die Ausstattung des Seed-Funds mit 500.000 Schweizer Franken erscheint der Gutachtergruppe als nicht ausreichend. Die unterschiedliche Behandlung von SNF-Förderprofessuren und Assistenzprofessuren an der Universität sollte vereinheitlicht werden. Eine ausnahmslose Aufnahme in den professoralen Lehrkörper würde diese Gruppe in ihrer Unabhängigkeit und damit auch in ihrer Entfaltungsmöglichkeit deutlich stärken.

Die administrative Belastung, die zweifellos im Rahmen der Umsetzung des QSE-Konzepts besteht, sollte möglichst gleichmässig auf die Mitglieder der Universität verteilt und nicht auf der Ebene des Mittelbaus konzentriert werden. Die Herausforderungen im PostDoc-Bereich sind sicherlich nicht als spezifisch für die Universität Bern zu bewerten. Nichtsdestotrotz empfiehlt die Gutachtergruppe, auch diesen Bereich mit kreativen und modernen Instrumenten zu stärken und zu fördern.

Strategische und strukturelle Zielsetzungen der Universität – einschliesslich der Nachwuchsförderung – sind mit open rank-Ausschreibungen nicht verträglich, insbesondere auch, weil die Stellenbesetzung mit unterschiedlichen Ressourcenanforderungen verbunden sind und unterschiedliche zeitliche Reichweite haben.

Das Kriterium 5.3 wird aus Sicht der Gutachtergruppe teilweise erfüllt.

Evaluationsbereich 6: Interne und externe Kommunikation

Kriterium 6.1

"Die universitäre Hochschule sorgt dafür, dass die Bestimmungen zu den Qualitätssicherungsprozessen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Studierenden bekannt sind."

Die relevanten Dokumente und Bestimmungen zum Qualitätssicherungssystem der Universität Bern und ihrer Fakultäten sind auf der Homepage der Universität zugänglich. Die QSE-Themen werden in den universitären Gremien, in denen die Stände vertreten sind, regelmässig behandelt. Mit dem Vizerektorat Qualität, Q-Beauftragten, Q-Assistenten, Q-Coaches und den universitären sowie fakultären Qualitätskommissionen gibt es Ansprechpartner auf allen Stufen.

Die Gespräche haben gezeigt, dass QSE-Themen in den Gremien aktiv kommuniziert werden und den Entscheidungsträgern bekannt sind. Es wurde aber auch deutlich, dass das individuelle Bewusstsein und das Wissen um die QSE mit der Entfernung von den zuständigen Kollegialorganen nachlässt, wie die Universität auch selbst in ihrem Selbstbeurteilungsbericht kritisch bemerkt. So ist auf der Ebene der Institute und in der Breite der Studierendenschaft, des Mittelbaus und der Doktorand(inn)en deutlich weniger über Ziele und Verfahren der QSE bekannt.

Die Gutachtergruppe empfiehlt zusätzliche aktive Kommunikationswege in die Breite der Universität zu prüfen, insbesondere auf der Ebene der Institute und direkt zu den Studierenden (nicht nur über die Studierendenvereinigung und Fachvereine). Die Gutachtergruppe bekräftigt die schon im Selbstbeurteilungsbericht genannten Verbesserungsideen der Universität.

Das Kriterium 6.1 wird aus Sicht der Gutachtergruppe teilweise erfüllt.

Kriterium 6.2

"Die universitäre Hochschule stellt eine transparente Berichterstattung über die Verfahren und Ergebnisse der Qualitätssicherungsmassnahmen an die betroffenen Gruppen innerhalb der universitären Hochschule sicher."

Die Ergebnisse und Massnahmen der QSE werden in den Gremien der Universität und in den Strategiegelgesprächen zwischen der Universitätsleitung und den Fakultäten behandelt. Es ist festgehalten, dass die Lehrveranstaltungsevaluationen mit den Studierenden besprochen werden müssen. Auch werden den Instituten die Ergebnisse der sich noch im Aufbau befindenden Forschungsevaluationen zur Verfügung gestellt.

Genauso wie die Universität selbst im Selbstbeurteilungsbericht, sieht die Gutachtergruppe Verbesserungspotential in der Kommunikation über die Ergebnisse der QSE. Es fehlt ein umfassendes Kommunikationskonzept. Die Gutachtergruppe beobachtet grosse fakultäre Unterschiede in der Art und Weise der Berichterstattung. Auch wenn insgesamt die QSE als sinnvoll erachtet wird, war in den Gesprächen oft nicht klar, was die Effekte sind. Besonders die Studierenden wünschen sich mehr Information über die Ergebnisse und Konsequenzen der Evaluationen.

Anknüpfend an Kriterium 6.1 empfiehlt die Gutachtergruppe, effektivere Kommunikationswege über die Massnahmen und die Ergebnisse der QSE zu prüfen. Die Studierenden konnten in den Gesprächen auch Beispiele von guter Kommunikation nennen; der aktive Dialog mit den Studierenden sollte weiter verstärkt werden. Die Gutachtergruppe bekräftigt die im Selbstbeurteilungsbericht festgehaltenen Ideen zur Verbesserung der Kommunikation über Massnahmen und Ergebnisse der QSE.

Das Kriterium 6.2 wird aus Sicht der Gutachtergruppe teilweise erfüllt.

Kriterium 6.3

"Die universitäre Hochschule veröffentlicht periodisch objektive Informationen über ihre Studiengänge und verliehene Grade."

Die Universität Bern veröffentlicht die nötigen Informationen über Studiengänge und verliehenen Grade auf ihrer Homepage.

Die Gutachtergruppe bekräftigt die Pläne der Universität vermehrt Informationen auch auf Englisch anzubieten.

Das Kriterium 6.3 wird aus Sicht der Gutachtergruppe erfüllt.

4.5 Schlussfolgerung: Stärken-/Schwächenprofil der Universität Bern und zentrale Empfehlungen

Mit der Verabschiedung des neuen evaluativ orientierten QSE-Konzepts im Dezember 2010 sowie der Einrichtung eines eigenen Vizerektorats für Qualität im Jahre 2011 haben Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung an der Universität Bern enormen Auftrieb und eine beachtliche Entwicklung erfahren. Nach nunmehr etwa drei Jahren der Implementierung und Anwendung lagen zum Zeitpunkt des *Quality Audit* hinreichend belastbare Erfahrungen und Ergebnisse zum neuen QSE-System vor, die es erlauben, konkrete Empfehlungen zu seiner Weiterentwicklung abzuleiten.

Hervorstechendes Merkmal des QSE-Systems an der Universität Bern ist sein aussergewöhnlich hohes Mass an Subsidiarität, das den Fakultäten praktisch völlige Autonomie bei der Gestaltung, Umsetzung und Kontrolle ihrer QSE-Prozesse einräumt. Aus dieser Grundvoraussetzung resultieren direkt oder indirekt viele Stärken, aber auch viele Schwächen der QSE an der Universität Bern.

Aus der Sicht der Gutachtergruppe sind als besondere Stärken zu nennen:

- Ausgeprägt subsidiär angelegtes QSE-System, das es erlaubt, die Erfordernisse verschiedener Fachkulturen in spezifischen QSE-Prozessen zu berücksichtigen.
- Hohes Mass an Partizipation; alle Ebenen und Stände der Universität sind massgeblich an den QSE-Prozessen beteiligt.
- Vergleichsweise hohe Akzeptanz der QSE auf allen Ebenen der Universität; das Verhältnis von Aufwand zu Nutzen wird generell als gut und angemessen bewertet.
- Gelungene Förderung der Qualitätskultur und des Qualitätsbewusstseins auf allen Ebenen.
- Flächendeckende Umsetzung der Lehrevaluation auf der Ebene der Lehrveranstaltungen.
- Vorbildliche Infrastruktur und Dienstleistungen zur Unterstützung und Förderung der Lehr- und Lernkultur; regelmässige und effektive Überprüfung der unterstützenden Dienste.

Aus der Sicht der Gutachtergruppe sind als signifikante Schwächen zu nennen:

- Extensive Diversifizierung und Heterogenität, die Wirksamkeit und Effizienz des QSE-Systems gefährden: weitgehende Autonomie und Differenzierungsmöglichkeiten haben unterhalb der Fakultätsebene zu einer eher kontraproduktiven Vielfalt an QSE-Prozessen geführt, deren Ergebnisse nur bedingt vergleichbar und daher auch nur unzureichend für die strategische und operative Steuerung einsetzbar sind.
- Unzureichende Instrumentierung und Nutzung des QSE-Systems für die gesamtuniversitäre Steuerung: relativ unverbindliche Leistungsvereinbarungen bilden derzeit das einzige „Scharnier“ zwischen fakultärer und gesamtuniversitärer QSE; Erkenntnisse aus dem QSE-System bleiben teilweise folgenlos, weil effektive Feedback-Schleifen fehlen oder anderen Organisationsebenen zugeordnet sind; proaktive Nutzung des QSE-Systems in Steuerung und Planung ist kaum erkennbar.
- Keine verbindlichen Prozesse zur systematischen Weiterentwicklung von Studiengängen (Studiengangsevaluation) und zur Evaluation der Prüfungsverfahren; keine Verknüpfung von Befragungsergebnissen aus der studentischen Lehrevaluation mit den Ergebnissen der Leistungskontrollen.
- Beschränkung der Forschungsevaluation auf die rein quantitative Erfassung der Forschungsleistungen.
- Fehlen einer gesamtuniversitären Strategie für die Nachwuchsförderung; uneinheitliche Behandlung von *Tenure Track*-Verfahren, SNF-Förderprofessuren und Assistenzprofessuren in den verschiedenen Fakultäten.
- Signifikante Kommunikationsdefizite über die Ziele, die Verfahren und die Ergebnisse des QSE-Systems auf den unteren Organisationsebenen, aber auch in die Breite der Studierendenschaft hinein.

Aus dieser Gesamtschau der Stärken und Schwächen leitet die Gutachtergruppe folgende zentrale Empfehlungen ab:

Empfehlung 1: Refokussierung, Straffung und Vereinheitlichung von QSE-Prozessen unterhalb der Fakultätsebene: innerhalb einer Fakultät sollte nach einheitlichen, vergleichbaren, praktischen und klar kommunizierbaren Prozessen bewertet und gesteuert werden; Verantwortlichkeiten sind eindeutig zuzuweisen.

Empfehlung 2: Kritische Überprüfung und Stärkung der Wirksamkeit und Effizienz von Feedback-Schleifen auf allen Organisationsebenen: negative Evaluationsergebnisse dürfen nicht folgenlos bleiben; ggf. Einführung geeigneter Anreiz- und Sanktionssysteme.

Empfehlung 3: Stärkung und Präzisierung der Leistungsvereinbarungen zwischen Universitätsleitung und Fakultäten unter Einbeziehung von Ergebnissen und Verfahren der QSE zur proaktiven strategischen Steuerung.

Empfehlung 4: Weiterentwicklung der QSE in der Lehre und Weiterbildung: Einführung verbindlicher Prozesse zur Studiengangs- und Prüfungsevaluation; systematische Verknüpfung und Analyse von Befragungsergebnissen mit Prüfungsergebnissen, Studienverlauf und Absolventenstatistik.

Empfehlung 5: Weiterentwicklung der QSE in der Forschung: neben den bereits jetzt erfassten quantitativen Indikatoren sollten sowohl die Originalität der Forschung wie auch strategische Aspekte (Schwerpunkte, Vernetzung, Berufung) einbezogen und unter adäquater Beteiligung externen Sachverständigen bewertet werden.

Empfehlung 6: Etablierung einer universitätsweiten Strategie zur Nachwuchsförderung und deren Einbettung in das QSE-Konzept; Weiterentwicklung vorhandener Anreiz- und Förderinstrumente (Seed-Fund).

Empfehlung 7: Aufbau direkter Kommunikationswege: neben der indirekten Kommunikation über Q-Verantwortliche, Q-Coaches und Q-Assistenten sollten Kommunikationswege (z. B. über soziale Netzwerke) etabliert werden, die auch untere Organisationsebenen sowie die breite Studierendenschaft direkt erreichen und über Ziele, Verfahren, Ergebnisse und *best practice* der QSE informieren.

Generell empfiehlt die Gutachtergruppe der Universität Bern, nach einer ebenso intensiven wie produktiven Phase der Implementierung und Diversifizierung ihres QSE-Systems nun eine kritische Durchsicht des Erreichten mit dem Ziel einer Vereinheitlichung und Straffung ihrer QSE-Prozesse: Welche Prozesse und Daten werden tatsächlich von wem und für welche Ziele benötigt? Über welche Kommunikationswege erreichen die Ergebnisse die (richtigen?) Adressaten und Entscheidungsträger? Ist die Wirksamkeit der verschiedenen QSE-Prozesse auf operativer und strategischer Ebene durch möglichst kurze und effektive Feedback-Schleifen gewährleistet? Wo lassen sich Verfahren, die sich in einer Fakultät bewährt haben, auf andere Fakultäten übertragen? Im Spannungsfeld zwischen fachlichen bzw. fakultären und gesamtuniversitären Interessen sollte dabei stets nach der Maxime verfahren werden: „So differenziert wie (fachlich) nötig, so einheitlich (und vergleichbar) wie möglich“.

5 Anhänge

Äquivalenztabelle Qualitätskriterien des Q-Netzwerks – Qualitätsstandards der SUK

Qualitätskriterien des Q-Netzwerks	Qualitätsstandards der SUK
I. Qualitätssicherungsstrategie	
1.1 : teilweise erfüllt	Standard 1
1.2 : teilweise erfüllt	Standard 2 (Teil1)
1.3 : teilweise erfüllt	Standard 3 (Teile 1+3)
II. Governance	
2.1 : teilweise erfüllt	Standard 2 (Teil2)
2.2 : teilweise erfüllt	Standard 6
2.3 : teilweise erfüllt	Standard 4 (Teil Gleichstellung) Standard 5 (Teil 3)
III. Lehre	
3.1 : teilweise erfüllt	Standard 4
3.2 : nicht erfüllt	Standard 4
3.3 : erfüllt	Standard 4
IV. Forschung	
4.1 : teilweise erfüllt	Standard 4
4.2 : teilweise erfüllt	Standard 4
V. Rekrutierung und Entwicklung des Personals	
5.1 : erfüllt	Standard 5 (Teil 1)
5.2 : nicht erfüllt	Standard 4
5.3 : teilweise erfüllt	Standard 5 (Teil 2)
VI. Interne und externe Kommunikation	
6.1 : teilweise erfüllt	Standard 3 (Teil 2)
6.2 : teilweise erfüllt	Standard 7 (Teil 1)
6.3 : erfüllt	Standard 7 (Teil 2)

Qualitätsstandard der SUK	Qualitätskriterien des Q-Netzwerks
Standard 1	1.1
Standard 2	1.2, 2.1
Standard 3	1.3, 6.1
Standard 4	2.3, 3.1, 3.2, 3.3, 4.1, 4.2, 5.2
Standard 5	2.3, 5.1, 5.3
Standard 6	2.2
Standard 7	6.2, 6.3



^b
**UNIVERSITÄT
BERN**

Universitätsleitung Vizerektorin Qualität, Hochschulstr. 4, CH-3012 Bern

Dr. Christoph Grolimund
Direktor
OAQ
Falkenplatz 9
Postfach
3001 Bern

Vizerektorin Qualität

Nur per E-mail

Bern, 1. Juli 2014

Quality Audit 2013 / 2014: Stellungnahme zum Bericht

Sehr geehrter Herr Direktor Grolimund
Sehr geehrte Frau Hering

Wir bedanken uns für die Zustellung per 5. Juni 2014 des Gutachterberichts im Rahmen des Quality Audits an der Universität Bern und reichen Ihnen fristgerecht die Stellungnahme der Universität Bern ebenfalls per E-Mail ein.

Wir nehmen gerne zur Kenntnis, dass unsere Anstrengungen, die Empfehlungen und Anregungen aus dem Quality Audit von 2007/2008 in unsere Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung (QSE) aufzunehmen, Massnahmen auszulösen und neue Praktiken einzurichten, von der Gutachtergruppe gewürdigt worden sind. Wie die Gutachtergruppe festhält, ist die Förderung der Qualitätskultur auf allen Ebenen mit der Umsetzung des QSE-Konzepts seit 2011 gelungen und «ein äusserst produktiver Prozess zur kontinuierlichen Verbesserung der QSE initiiert [worden]». Auf Grund der mündlichen Rückmeldung der Gutachtergruppe am Debriefing hatten die anwesenden Universitätsangehörigen aber einen wesentlich positiveren Eindruck vom Ergebnis des Audits als es in der schriftlichen Version zum Ausdruck kommt.

Unser Dank geht an die Gutachtergruppe für ihre engagierte, kompetente und konstruktive Begutachtung. Wir schätzen die klaren Empfehlungen zu fast allen Kriterien. Wir werden diese sorgfältig überdenken und für die Weiterentwicklung unseres QSE-Systems nutzen.

Grundsätzlich möchten wir zu dem Verfahren aber 2 Dinge anmerken:

- 1) Es ist uns unklar, wieso beim Audit Kriterien vorgesehen werden, von denen die Gutachter selbst feststellen, dass sie «in kaum einer anderen europäischen Universität angewendet» werden (Kriterium 5.2.). Ähnliches gilt für Kriterium 1.2.

- 2) Wir finden die Kategorienbildung mit «nicht erfüllt – teilweise erfüllt – erfüllt» und deren praktische Umsetzung höchst problematisch. Wenn von 17 Kriterien 12 als «teilweise erfüllt» eingestuft werden, dann differenziert diese Kategorie nicht genügend. Damit bleibt unklar, ob ein Kriterium kaum oder fast zur Gänze erfüllt wurde und es gibt kein angemessenes Bild vom Stand des QSE Systems. Dies könnte auch erklären, dass beim Debriefing ein wesentlich positiverer Eindruck entstand als mit der überwiegenden Einstufung als «teilweise erfüllt» in der schriftlichen Version.

In den Kommentaren zu vielen Kriterien wird das Verhältnis der Universitätsleitung zu den Fakultäten und in der Folge zu den Departementen und Instituten hinterfragt. Dies ist eine fundamentale Gouvernanz-Thematik, deren wir uns bewusst sind und die wir auch durchaus als Herausforderung sehen. Im Alltag gibt es aber in der Schweiz mit ihrer starken föderalen Tradition Usancen und Praktiken, diese Gouvernanz erfolgreich umzusetzen, wie das ja der Staat selbst mit seinen Kantonen sehr erfolgreich realisiert. Auch auf der gesamtstaatlichen Ebene führt die Realverfassung nicht dazu, dass die Schweiz als unregierbar gilt. Gerne verweisen wir zudem auf den Leitfaden zum Quality Audit 2013/2014, welcher einleitend die Subsidiarität ausdrücklich als einen von vier Grundwerten der Schweizer Quality Audits nennt. Wir zitieren: «Die universitären Hochschulen sowie deren Träger delegieren Entscheidungskompetenzen und die damit verbundene Verantwortung dorthin, wo das entsprechende Wissen und die Kompetenz sind.» Aber wir werden die Position der Gutachtergruppe in Bezug auf die relativ hohe Autonomie der Fakultäten selbstverständlich bedenken.

Was die Einschätzung der Gutachtergruppe zu Kriterium 1.1. (QSE-Strategie mit Leitlinien zum QSE-System) und Kriterium 1.2. (Steuerung, Lehre und Forschung umfassendes QSE-System) betrifft, so können wir nicht präzise nachvollziehen, weshalb diese Kriterien nur als «teilweise erfüllt» betrachtet werden, da sich die dort angebrachte Kritik jeweils auf die *Umsetzung* der QSE-Strategie bzw. des QSE-Systems bezieht. Für die Umsetzung bestehen jedoch weitere Qualitätskriterien, welche im Bericht noch behandelt werden. Im Übrigen möchten wir die Annahme der Gutachtergruppe, dass sich die Forschungsevaluation «erst in der Planungsphase» befinde, korrigieren. In Zusammenarbeit mit dem Vizerektorat Forschung entwickelten die Fakultäten Instrumente zur Evaluation und Bewertung der Forschungsleistung, welche auch schon im Schweizer Netzwerk der CRUS vorgestellt wurden und bei anderen Universitäten sowie der Schweizerischen Akademie für Geistes- und Sozialwissenschaften auf Interesse gestossen sind und von diesen als weiterführend und nützlich betrachtet wurden. Es ist der Gutachtergruppe möglicherweise entgangen, dass der von ihr angeregte regelmässige universitätsübergreifende Austausch zur Forschungsevaluation bereits seit 2008 über das CRUS-Netzwerk «Mesurer les performances de la recherche» stattfindet.

Die Qualitätssicherungsprozesse in der Forschung oder zur Bewertung von Studiengängen (S. 9) wurden im Leitfaden der Universität zur Evaluation von Einheiten inklusive der Evaluation

von Studiengängen und der Evaluation der Forschung definiert, ebenso die Verfahren (interne, externe Evaluation). In den seit 2003 durchgeführten Evaluationen hat dieser gesamtuniversitäre Leitfaden jeweils als Grundlage gedient. Nicht festgelegt ist hingegen ein Mehrjahresplan, nach welchem die einzelnen Studiengänge evaluiert werden sollen.

In Bezug auf das Kriterium 2.1. (QSE-System als Bestandteil der universitären Gesamtstrategie) anerkennen wir die Kritik der Gutachtergruppe, auch wenn wir selbst nicht den Eindruck haben, «dass sich die Nutzung von Erkenntnissen aus QSE-Prozessen für die operative Steuerung der Universität durch das Rektorat an den Fakultätsgrenzen bricht». Es ist auch nicht so, dass die «Fakultäten praktisch völlige Autonomie bei der Gestaltung, Umsetzung und Kontrolle ihrer QSE-Prozesse» (S. 21) geniessen. Wir werden jedoch die erwähnten Punkte wie die vermehrte Evaluation von Studiengängen, die Entwicklung eines QSE-Konzepts bzw. einer Strategie für die Nachwuchsförderung und die Erweiterung der Forschungsevaluation um strategische Gesichtspunkte in die Planung aufnehmen.

Im Kriterium 2.2. bzw. 5.3. wird unsere Politik der open-rank-Ausschreibung kritisiert als «mit strategischen und strukturellen Zielsetzungen der Universität nicht verträglich». Wir stehen auf dem Standpunkt, dass open-rank Ausschreibungen uns die Möglichkeit geben, aus einem wesentlich grösseren Pool von Personen die besten und im Hinblick auf unsere Strategie geeignetsten auszuwählen. Da als «Landeplatz» in der Struktur immer eine oP vorgesehen ist, gibt es im Hinblick auf die Ressourcen keine Unklarheiten und bei der Anstellung wird auch die zeitliche Perspektive festgelegt. Falls die Person die fachlichen Ziele erfüllt, ist der Weg klar, falls die fachliche Weiterentwicklung Wünsche offen lässt, gibt es Korrekturmöglichkeiten.

Wenn in Kriterium 3.1. (Qualitätssicherungsprozesse in der Lehre) die Expertengruppe empfiehlt, dass Prozesse für die Prüfungs- und Studiengangsevaluation in das QSE-Konzept aufzunehmen sind, so ist es zwar richtig, dass die Prüfungsevaluation noch nicht in allen Fakultäten erfolgt. Andererseits möchten wir aber festhalten, dass im bestehenden Leitfaden für die interne Selbstevaluation von Einheiten die Prozesse zur Evaluation und die Fragestellungen zur Evaluation von Studiengängen so beschrieben sind, wie sie auf Seite 15 des Gutachterberichts formuliert werden. Dieser Leitfaden bildet seit 2003 die Grundlage aller Evaluationen, die Studiengänge oder Teilaspekte davon betreffen.

Betreffend Kriterium 4.1. (Qualitätssicherungsprozesse für die Forschungstätigkeiten) möchten wir darauf hinweisen, dass in allen Fakultäten Qualitätssicherungsprozesse definiert sind, wie die Gutachtergruppe auf S. 16 festhält, und auf dieser Grundlage überall mindestens ein Mal die Forschungsleistung bewertet wurde. Auch wenn die Umsetzung erst vor zwei Jahren in allen Fakultäten (mit Ausnahme der Rechtswissenschaftlichen Fakultät) eingeleitet worden ist, also schon eher in einer Einführungsphase als in einer Vorbereitungsphase steht, stellt sich die Frage, ähnlich wie schon bei den Kriterien 1.1. und 1.2., nach dem Benchmark für die Erfüllung der

Kriterien. Ausserdem bitten wir die Gutachtergruppe zu beachten, dass qualitative Analysen der Forschung im Rahmen der Professurenplanung durchgeführt werden (Strukturberichte). In grösseren Einheiten bedeutet das eine Periodizität von ungefähr sieben Jahren.

In Kriterium 5.3 äussert sich die Gutachtergruppe zur Ausstattung des Seed-Funds für die Nachwuchsförderung und erachtet diese als nicht ausreichend (S. 19). Die Summe der eingesetzten Mittel beträgt insgesamt jedoch CHF 500'000.-, da auch die Fakultäten Mittel einsetzen (Fakultäten und Universitätsleitung: CHF 400'000.-) und der MVUB zusätzlich für die Geschäftsleitung CHF 100'000.- zur Verfügung stehen. Die seit einigen Jahren eingeführten Vernetzungsgrants für Nachwuchsforschende basieren auf einer Initiative der MVUB. Die MVUB evaluiert eingereichte Projektanträge und hat somit bereits eine von der Universitätsleitung wohl beachtete Stimme bei der Entwicklung von Instrumenten zur Förderung des Nachwuchses.

Die im selben Kriterium angesprochene unterschiedliche Behandlung von Assistenzprofessuren und SNF-Förderprofessuren ist, was letztere anbelangt, nicht Bern-spezifisch, sondern betrifft alle Schweizer Hochschulen. Im SNF werden derzeit Lösungen zur besseren Integration der SNF-Förderprofessuren gesucht. Andererseits hat die Universitätsleitung in Bern durchgesetzt, dass die Assistenzprofessuren und die SNF-Förderprofessuren gleich behandelt werden, insbesondere, was das Recht zur eigenständigen Durchführung von Lehrveranstaltungen sowie zur Betreuung von Master- und Doktorarbeiten betrifft.

Die Schwachstellen im Bereich der Kommunikation (Evaluationsbereich 6) werden im Rahmen der Kommunikationskonzepte, die der neue Leiter der Abteilung für Kommunikation (HS 2013) entwickelt und der Universitätsleitung im Frühjahr vorgelegt hat, angegangen. Für diese hat die Universitätsleitung in der Mehrjahresplanung soeben nennenswerte Mittel gesprochen.

Im Hinblick auf die genannten Stärken und Schwächen sehen wir keine signifikanten Abweichungen von unserem Selbstbild. Wir werden weiterhin unsere Stärken ausbauen und an den von der Gutachtergruppe genannten Schwächen arbeiten. Dafür sind die sieben Empfehlungen eine wesentliche Hilfe, ebenso wie die abschliessenden Fragen auch uns schon wiederholt beschäftigt haben und unsere künftigen Aktivitäten leiten werden.

Mit freundlichen Grüssen

Doris Wastl-Walter

OAQ
Falkenplatz 9
Postfach 7456
3001 Bern

www.oaq.ch

