



schweizerische agentur  
für akkreditierung  
und qualitätssicherung

agence suisse  
d'accréditation et  
d'assurance qualité

agenzia svizzera di  
accreditamento e  
garanzia della qualità

swiss agency of  
accreditation and  
quality assurance

# Evaluation Universität Liechtenstein nach HSG/HSV

Bericht | 24.03.2017



## Inhalt

1	Vorwort.....	1
2	Das Evaluationsverfahren an der Universität Liechtenstein .....	2
2.1	Gutachtergruppe .....	2
2.2	Selbstevaluationsbericht .....	2
2.3	Vor-Ort-Visite .....	2
3	Die Universität Liechtenstein im Überblick.....	2
4	Bewertung der Qualitätsstandards nach HSG/HSV .....	3
4.1	Strategie, Organisation und Qualitätsmanagement der Hochschule .....	3
4.2	Studienangebot .....	7
4.3	Forschung .....	9
4.4	Wissenschaftliches Personal .....	10
4.5	Administratives und technisches Personal.....	12
4.6	Studierende .....	12
4.7	Infrastrukturen .....	14
4.8	Kooperation .....	14
5	Gesamtwürdigung: Stärken, Entwicklungsperspektiven und Empfehlungen.....	15
6	Stellungnahme der Universität Liechtenstein.....	17
7	Anhänge: Stellungnahme der Universität Liechtenstein .....	17

## 1 Vorwort

Das Liechtensteinische Hochschulgesetz (HSG) sieht vor, dass die Universität Liechtenstein die Qualität der von ihr betriebenen Forschung und Lehre sicherstellt und laufend verbessert (Art. 38 HSG). Die Universität Liechtenstein ist verpflichtet die Qualität mindestens alle sechs Jahre anhand konkreter Qualitätsstandards<sup>1</sup> zu überprüfen. Die Überprüfung (Evaluation) hat durch eine im Europäischen Register der Qualitätssicherungsagenturen (EQAR) geführte Agentur zu erfolgen. Darüber hinaus ist das Evaluationsverfahren ESG-konform<sup>2</sup> zu gestalten.

Die Universität Liechtenstein hat sich entschieden, die Evaluation von der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung (AAQ) durchführen zu lassen. Die von der AAQ durchgeführten Evaluationen erfolgen in partnerschaftlicher Zusammenarbeit aller Beteiligten. Zentral ist der Aspekt der Qualitätsentwicklung: Die Verfahren setzen in allen Phasen auf den Dialog zwischen den Akteuren, insbesondere aber auf jenen zwischen den Hochschulen und den ausgewiesenen Gutachterinnen und Gutachtern, die als Peers berufen werden. Ihre Auswahl wird speziell auf das Profil der Hochschule abgestimmt.

Evaluationen führen zu keinem formalen Akkreditierungsentscheid durch die AAQ, sondern enden mit einem Gutachten, das die Stärken und Schwächen bezogen auf die anzuwendenden Qualitätsstandards aufzeigt.

Dieser Bericht dokumentiert die Einschätzung der durch die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung (AAQ) eingesetzten Gutachtergruppe zum Erfüllungsgrad der Qualitätsstandards nach Liechtensteinischem Hochschulgesetz (HSG) und Liechtensteinischer Hochschulverordnung (HSV).

Der Einschätzung der Gutachtergruppe zugrunde liegen

- die Selbstdokumentation der Universität Liechtenstein inkl. Anhängen,
- die Interviews mit allen Interessensvertreterinnen und -vertretern während der Vor-Ort-Begehung.

---

<sup>1</sup> 414.01 Liechtensteinische Hochschulverordnung (HSV), 16. August 2011

<sup>2</sup> Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG 2015)

## 2 Das Evaluationsverfahren an der Universität Liechtenstein

### 2.1 Gutachtergruppe

Die AAQ setzte folgende Gutachtergruppe für das Evaluationsverfahren der Universität Liechtenstein ein:

- **Prof. Dr. oec. publ. Rafaela Kraus**  
Prodekanin der Fakultät für Betriebswirtschaft der Universität der Bundeswehr München (Vorsitzende der Gutachtergruppe)
- **Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Rudolf A. Bauer**  
Beauftragter für Qualitätsmanagement der Technischen Universität München
- **Irene Odermatt**  
Studentin Bauingenieurwesen ETH Zürich
- **Prof. Dipl.-Ing. Dipl.-Des. Bernd Rudolf**  
Dekan der Fakultät Architektur und Urbanistik der Bauhaus-Universität Weimar

### 2.2 Selbstevaluationsbericht

In die Erstellung des Selbstevaluationsberichts waren Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen inklusive der Studierenden eingebunden. Im Rahmen eines Briefings wurden die Mitwirkenden über das Ziel, den Aufbau und die Ausarbeitung des Berichts informiert. In zahlreichen Meetings und bilateralen Gesprächen mit den Mitwirkenden wurden die Informationen zusammengetragen und in einem abschliessenden gemeinsamen Workshop wurde der Bericht finalisiert. Das Rektorat war während der gesamten Ausarbeitungsphase eingebunden. Der Universitätsrat hat den Bericht im September 2016 zur Kenntnis genommen.

Der Selbstevaluationsbericht der Universität Liechtenstein ist intensiv und differenziert ausgearbeitet worden und bildete insgesamt eine gute Grundlage für die Vorbereitung auf die Vor-Ort-Visite. Verbesserungsmöglichkeiten im Selbstevaluationsbericht sieht die Gutachtergruppe bei den Ausführungen zu einigen Qualitätsstandards (z.B. HR-Prozesse, QM-Prozesse), die inhaltlich geschärft werden sollten bzw. durch ausführlichere, ergänzende Beilagen, etwa Beispielprozesse, anschaulicher würden.

### 2.3 Vor-Ort-Visite

Die Vor-Ort-Visite fand am 23. und 24. November 2016 in Räumlichkeiten der Universität Liechtenstein statt.

Die Gespräche mit den verschiedenen Statusgruppen erlaubten der Gutachtergruppe einen vertieften Einblick in die Universität Liechtenstein und ermöglichten eine Beurteilung aller Qualitätsstandards gemäss HSG/HSV.

## 3 Die Universität Liechtenstein im Überblick<sup>3</sup>

Die Universität Liechtenstein ist per Gesetz 2011 errichtet worden und kann auf eine lange, geschichtliche Entwicklung zurückblicken: 1961 als Abendtechnikum gegründet, entwickelte sich die Institution zur Ingenieurschule (1988), Fachhochschule (1993), Hochschule (2005), Hochschule mit Promotionsrecht (2008) hin zur heutigen Universität.

---

<sup>3</sup> Auszug aus dem Selbstevaluationsbericht der Universität Liechtenstein

Die Universität Liechtenstein gliedert sich fachlich in zwei Bereiche – Architektur und Wirtschaftswissenschaften – und bietet Bachelor-, Master- und Doktoratsstudien an. Weiter bietet die Universität Liechtenstein auch eine breite Palette von Weiterbildungsangeboten für Berufstätige an. Das Schwergewicht liegt hier auf berufsbegleitenden universitären Weiterbildungsstudiengängen, und zwar vom Zertifikatslehrgang bis zum exekutiven Masterstudiengang. Gegenwärtig sind rund 570 Studierende in den konsekutiven Studiengängen (Ausbildung: Bachelor, Master, Doktorat) und rund 100 Studierende in den exekutiven Studiengängen (Weiterbildung) eingeschrieben. Darüber hinaus richtet die Universität Liechtenstein auch Tagungen, Seminare und Symposien aus, an denen sich die Teilnehmenden über neuste Entwicklungen und Trends in den inhaltlichen Schwerpunkten der Universität sowie zu übergreifenden Themen aus Gesellschaft, Wirtschaft, Umwelt, Technik und Politik informieren können.

In der Forschung setzt die Universität Liechtenstein auf vier Schwerpunkte, die sich an den strategischen Zielen der Universität Liechtenstein orientieren und eine gleichermassen hohe internationale wie regionale Relevanz besitzen:

- Informationstechnologie (IT) und Business Process Management
- Nachhaltiges Planen und Bauen
- Wachstum und Komplexität
- Wealth Management

In der Lehre setzt die Universität Liechtenstein auf die enge Verknüpfung von Forschung und Lehre und die Inhalte der Studiengänge beziehen sich auf die vier definierten Schwerpunkte. Der regionalen Wirtschaft werden die Forschungsergebnisse durch Transferprojekte zugänglich gemacht.

#### **4 Bewertung der Qualitätsstandards nach HSG/HSV**

Grundlage des Evaluationsverfahrens sind die Qualitätsstandards für Hochschulen und Hochschuleinrichtungen gemäss Verordnung über das Hochschulwesen vom 16. August 2011<sup>4</sup>. Im Folgenden beurteilt die Gutachtergruppe die Erfüllung der Qualitätsstandards.

##### **4.1 Strategie, Organisation und Qualitätsmanagement der Hochschule**

*Die Hochschule oder Hochschuleinrichtung hat sich ein öffentlich zugängliches Leitbild gegeben, welches die Ausbildungs- und Forschungsziele darlegt und die Hochschule oder Hochschuleinrichtung im akademischen und gesellschaftlichen Umfeld positioniert. Sie verfügt über eine strategische Planung.*

Die Universität Liechtenstein verfügt über ein öffentlich zugängliches Leitbild<sup>5</sup>, das in regelmäßigen Abständen im Rahmen von Strategieprozessen hinterfragt wird und an dem auch die Professorenschaft beteiligt ist. Weiter definiert das Leitbild das Selbstverständnis der Universität sowie die Ausbildungs- und Forschungsziele. Die Universität Liechtenstein positioniert sich klar im akademischen und gesellschaftlichen Umfeld und versteht sich als eine spezialisierte, regional verankerte Universität (Nischenuniversität), die sich in die internationale akademische Gemeinschaft integriert und sich im Bereich der Lehre und der Forschung an den führenden akademischen Institutionen misst.

Weiter verfügt die Universität Liechtenstein über eine strategische Planung (Strategie 2014–2020), welche Auskunft darüber gibt, wie sich die Universität versteht, wie sie sich in den nächsten Jahren weiterentwickeln und wo sie ihre Schwerpunkte setzen will.

<sup>4</sup> Verordnung vom 16. August 2011 über das Hochschulwesen (Hochschulverordnung; HSV), Anhang 1<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> <https://www.uni.li/de/universitaet/portraet/leitbild/auftrag-status-leitbild>

Gemäss Einschätzung der Gutachtergruppe begründet sich die Strategie der Universität Liechtenstein aus dem regionalen Bedarf und ist sehr eng abgestimmt mit der Landesregierung und der regionalen Wirtschaft. Durch innovative Forschungsprojekte sollen neue Impulse generiert werden, die in die Region hineingetragen werden und so den regionalen Unternehmen dabei helfen, Anschluss an den internationalen Wissenspool zu finden. Im Bereich der Betriebswirtschaftslehre profitiert die Universität sehr von den Forschungsmöglichkeiten und -themen die die regionale Wirtschaft bietet. Die Universität achtet bei ihrer problemorientierten Forschung strikt auf die Einhaltung wissenschaftlicher Standards („Rigor & Relevance“).

Auch in der Architektur wird Wert gelegt auf einen intensiven Dialog mit dem Umfeld und einen Bezug zur Region, zur regionalen Landschaft und deren Themen, z.B. über eine Zusammenarbeit mit dem lokalen Handwerk insbesondere im Bachelor-Studium („Studios“). Die Employability der Studierenden in der Region ist ebenfalls ein wichtiger strategischer Faktor der Universität, der in die Gestaltung der Lehre, z.B. über Lehrprojekte wie das „Start up-Lab“ oder das „Innovation Lab“, einfließt. Durch die Ausbildung von hoch qualifizierten Hochschulabgängerinnen und -gängern wird der lokale Arbeitsmarkt unmittelbar bereichert und die Zusammenarbeit mit lokalen Organisationen weiter befruchtet.

Ein stabiler Finanzierungsanteil aus der regionalen Wirtschaft über Drittmittel stärkt die gegenseitigen Bindungen, schafft aber auch ein Spannungsverhältnis im Hinblick auf Compliance-Fragen und die Abgrenzung „Hochschule“ (angewandte Forschung und Entwicklung) versus „Universität“ (problemorientierte wissenschaftliche Forschung). Beides sollte laufend aktiv thematisiert, diskutiert und in Prozessen verankert werden.

Der strategische Fokus der Universität auf „Internationalität“ wird evident in der Anerkennung der Universität innerhalb der wissenschaftlichen Community (Forschung, Publikationen, Netzwerke). Aus Sicht der Gutachtergruppe böte eine engere Verzahnung der beiden noch recht unverbundenen Fächerkulturen „Wirtschaftswissenschaften“ und „Architektur“ durchaus Innovationspotenzial und wäre geeignet für eine weitere strategische Profilschärfung, wie einige erfolgreiche Kooperation in Lehre und Forschung bereits jetzt zeigen. Bestehende informelle und zu ergänzende formalisierte Kontakte zwischen Studierenden und Lehrenden unterschiedlicher Studiengänge könnten zu einer gegenseitigen Stärkung eines spezifischen Studienprofils in der jeweiligen Fachrichtung beitragen. Damit wäre eine Alleinstellung innerhalb der universitären Ausbildungslandschaft im deutschsprachigen Raum zu erreichen.

Die Gutachtergruppe konnte sich davon überzeugen, dass die Universität Liechtenstein über ein Leitbild sowie eine strategische Planung verfügt und die dort festgeschriebenen Punkte auch umsetzt. Bei den in der strategischen Planung 2014–2020 beschriebenen Massnahmen handelt es sich aus Sicht der Gutachtergruppe um Ziele und weniger um konkrete Massnahmen. Die definierten Ziele sollten deshalb noch stärker konkretisiert werden (spezifischer, messbarer, terminierter).

E: Die Gutachtergruppe empfiehlt, Compliance-Fragen (Abhängigkeit von der regionalen Wirtschaft) und die Abgrenzung zwischen Hochschule und Universität weiterhin aktiv zu thematisieren und zu diskutieren und darüber hinaus spezifische Complianceprozesse zu etablieren.

*Die Entscheidungsprozesse, -kompetenzen und -verantwortlichkeiten sind festgelegt. Das wissenschaftliche Personal ist an Entscheidungsprozessen, welche Lehre und Forschung betreffen, beteiligt. Die Studierenden sind an Entscheidungsprozessen, welche die Ausbildung betreffen, beteiligt und können ihre Meinung einbringen.*

Die Entscheidungsprozesse, -kompetenzen und -verantwortlichkeiten der Universität Liechtenstein sind in den gesetzlichen und reglementarischen Grundlagen definiert (Gesetz über die Universität Liechtenstein (LUG), Statuten der Universität Liechtenstein, Organisationsreglement der Universität Liechtenstein, Beschreibung der Organisation der Universität Liechtenstein,

Dienst- und Besoldungsordnung der Universität Liechtenstein, Studienordnung der Universität Liechtenstein).

Das Wissenschaftliche Personal ist im Rahmen seiner Funktion (Lehre und Forschung) in zahlreichen Gremien (Masterkommission, Doktoratskommission, Weiterbildungskommission, Curriculumsgremien, Senat) eingebunden und somit auch an den Entscheidungsprozessen beteiligt.

Die Studierenden haben die Möglichkeit sich an der Gremienarbeit im Bereich von Studium und Lehre zu beteiligen und nutzen diese Möglichkeiten intensiv. Sie haben Einsitz in den Senat, die Berufungskommission, Masterkommission (beratende Stimme) und in die Curriculumsgremien und haben somit die Möglichkeit, ihre Meinung einzubringen. Auf Vorschläge der Studierenden reagiert die Universitätsleitung zeitnah.

Die Universität Liechtenstein ist eine Universität der flachen Hierarchien, der Konsensorientierung und der kurzen Wege und verfolgt eine Politik der „offenen Türe“. Über regelmässig stattfindende Treffen mit der Hochschulleitung können alle Statusgruppen – nebst der Gremienarbeit – ihre Anliegen vorbringen und so bei der Entscheidungsvorbereitung indirekt mitwirken.

Durch die Festlegung der Zuständigkeiten sind – gemäss Gutachtergruppe – die Entscheidungsprozesse in den Grundzügen angelegt. Die informellen Elemente der Organisation der Universität Liechtenstein, mit ihren zahlreichen Möglichkeiten der Beteiligung, bieten das Potential für schnelle und sachgerechte Lösungen. Damit die systematische Beteiligung der Statusgruppen noch transparenter wird, sollten für alle noch nicht beschriebenen Kernprozesse Prozessdarstellungen erarbeitet werden und den relevanten Stakeholdern in geeigneter Weise bekannt gemacht werden.

*Die Hochschule oder Hochschuleinrichtung verfügt über das Personal, die Strukturen sowie die Finanz- und Sachmittel, um ihre Ziele gemäss ihrer strategischen Planung realisieren zu können.*

Der gesamte Personalbestand der Universität Liechtenstein beträgt aktuell 120 VZÄ. Die Aufteilung auf die verschiedenen Personalkategorien kann der nachfolgenden Tabelle entnommen werden.

Fachbereiche Personalkategorien	Architektur + Planung	Betriebswirtschaft	Dienstleistungen	Interdisziplinäre	Zentrale Verwaltung	Gesamt
Assistierende und/oder Doktorierende; Wissenschaftliche Mitarbeitende;	6.70	21.60	0.35		0.90	29.55
Direktion und administratives und technisches Personal	2.00	7.75	8.35	0.40	36.60	55.10
Dozierende mit Führungsverantwortung für eine organisatorische Einheit	2.80	8.50				11.30
Übrige Dozierende	6.67	15.51		2.08	0.02	24.28
<b>Σ Beschäftigungsverhältnisse in VZÄ per 31.05.2016</b>	<b>18.17</b>	<b>53.36</b>	<b>8.70</b>	<b>2.48</b>	<b>37.52</b>	<b>120.23</b>
<b>Hinweis:</b> Die Personalstatistik (inkl. Bezeichnungen der Bereiche und Kategorien) orientiert sich in ihrer Darstellung an den Leitlinien des Schweizer Bundesamtes für Statistik für «Personal der universitären Hochschulen nach Fachbereichen und Personalkategorien».						

Abbildung 1: Personalbestand in den jeweiligen Fachbereichen (Stand 31.05.2016) (Quelle: Selbstevaluationsbericht der Universität Liechtenstein)

Mit der Transformation von der Fachhochschule hin zur Universität wurde eine Personalstrategie implementiert, welche auf die Entwicklung eines leistungsstarken und forschungsorientierten Lehrkörpers setzt. Der gesamte „alte“ Lehrkörper musste sich neu bewerben und die Professoren mussten sich einem Berufungsverfahren unterziehen. Der Lehrkörper wurde dadurch in den letzten Jahren sukzessive erneuert und auf die strategischen Ziele der Universität Liechtenstein ausgerichtet.

Die Finanzplanung wird auf Grundlage der Strategie für mehrere Jahre erstellt. Aktuell hat der Landtag die Mittel für drei Jahre (2017–2019) gesprochen. Der Staatsbeitrag deckt rund 60% der Aufwendungen. Die Universität ist daher auf Zuwendungen Dritter (z.B. Forschung, Stiftungsprofessuren) und auf Einnahmen aus Studiengebühren, aus Transferaktivitäten sowie aus verschiedenen Forschungsförderungsquellen angewiesen.

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die Universität Liechtenstein ihre Strategie unter der Prämisse einer Verstetigung und im Idealfall sogar Aufstockung der bisher vorhandenen Ressourcen entwickelt hat. Ob, und wenn ja, welche Auswirkungen etwaige budgetäre Einschränkungen (in Folge von zukünftigen Mittelentscheidungen durch die Regierung) auf die weitere Umsetzung der strategische Planung haben werden, kann durch die Gutachtergruppe nicht abschliessend beurteilt werden. Finanzielle Planungssicherheit stellt aus Sicht der Gutachterkommission aber eine zentrale Voraussetzung für die Nachhaltigkeit und stringente Umsetzung der strategischen Ziele (z.B. die internationale Sichtbarkeit) und für die Freiheit von Lehre und Forschung an einer Universität dar.

*Die Herkunft der finanziellen Mittel und alle an Finanzierungen geknüpften Bedingungen sind transparent ausgewiesen und schränken die Entscheidungsfreiheit der Hochschule oder Hochschuleinrichtung in Fragen der Lehre und Forschung nicht ein.*

Die Grundfinanzierung der Universität Liechtenstein wird über einen Verpflichtungskredit des Staats, der über drei Jahre hinweg gesprochen wird sichergestellt. Aktuell hat der Landtag die Mittel für die Periode 2017–2019 bewilligt. Aufgrund der anhaltenden angespannten Lage der Staatsfinanzen hat der Landtag die Mittel für die Universität Liechtenstein für die aktuelle Periode nicht weiter erhöht. Die Grundfinanzierung deckt rund 60% der Gesamtaufwendungen der Universität Liechtenstein ab; 40% müssen durch Zweit- und Drittmittel eingeworben werden.

Die Gutachtergruppe sieht den hohen Anteil von Drittmittelfinanzierung als nicht unproblematisch an. Die Universität Liechtenstein muss weiterhin sicherstellen, dass die finanzielle Unabhängigkeit und die Freiheit von Forschung und Lehre gewahrt werden kann.

E: Die Gutachtergruppe empfiehlt, Complianceprozesse zu entwickeln, damit sichergestellt wird, dass die Freiheit von Forschung und Lehre gewahrt wird.

*Die Hochschule oder Hochschuleinrichtung verfügt über ein Qualitätssicherungssystem.*

Die Universität Liechtenstein verfügt über ein „Qualitätsmanagement Handbuch“ in dem die Universität die Qualitätsstrategie, das Qualitätsmanagementsystem, die Qualitätsmanagementprozesse sowie die Funktionen und Zuständigkeiten beschreibt. Wichtige Instrumente der Qualitätssicherung sind die Lehrveranstaltungsevaluationen, die Absolventenbefragungen, Hospitationen und die Erhebung der Leistungskennzahlen (z.B. Abbrecherquote, Studiendauer, Anzahl incoming students, Anzahl outgoing students, etc.) im Bereich der Lehre, sowie Forschungsreportings, Peer Reviews und Projektberichte zu Forschungsförderungsfonds im Bereich der Forschung.

Die Universität Liechtenstein strebt für den Bereich Wirtschaftswissenschaften eine AACSB-Akkreditierung an, die voraussichtlich 2019 abgeschlossen sein soll. Um die Vorgaben von

AACSB zu erfüllen, führt die Universität Liechtenstein ab dem WS 2016/17 ein zusätzliches Evaluationsinstrument – die sogenannte Lernerfolgssicherung auf Studiengangsebene – ein. Zukünftig werden alle Studiengänge (inkl. Architektur) in einem regelmässigen Abstand von fünf Jahren einer internen Programmevaluation unterzogen.

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass ein Qualitätssicherungssystem, das gemäss Selbstdarstellung der Universität Liechtenstein auf dem Kreislaufmodell nach dem Prinzip „plan-do-check-act“ (PDCA) fusst, entwickelt wurde. Die Gutachtergruppe konnte sich davon überzeugen, dass Evaluationsergebnisse in die Konzeption von Lehrveranstaltungen einfließen; wie systematisch die gesteckten Qualitätsziele überprüft werden und was für konkrete Massnahmen ergriffen werden, wenn die Qualitätsziele nicht erreicht werden, hat sich der Gutachtergruppe nicht in jedem Fall vollständig erschlossen. Weiter könnten aus Sicht der Gutachtergruppe die Prozessbeschreibungen für gewisse Bereiche des QM (z.B. Entwicklung von Studiengängen, Weiterentwicklung von Studiengängen) – anlog den bereits gut beschriebenen Prozessen für HRM und Service – klarer dargestellt werden. Weiter sind auch keine klar erkennbaren Prozessbeschreibungen zur Entwicklung der Qualitätssicherungsstrategie und zu deren Umsetzung vorhanden; diese sind jedoch wesentlicher Bestandteil des Standards 1.1 der Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG)<sup>6</sup>.

E: Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Qualitätsmanagementprozesse zu ergänzen bzw. klarer darzustellen und insbesondere die Zusammenwirkung der Elemente des Systems zu verdeutlichen.

*Die Hochschule oder Hochschuleinrichtung hat eine Kommission für Gleichstellungsfragen eingerichtet oder für den Zugang zu einer solchen gesorgt.*

Die Universität Liechtenstein hat eine Kommission für Gender und Diversity eingerichtet. Diese ruhte jedoch in Folge mangelnder Ressourcen in den Jahren von 2012 bis 2015. Aus Anlass eines Berufungsverfahrens wurde die Kommission im Juni 2015 neu besetzt. Die drei Mitglieder der Kommission haben den Auftrag erhalten, die weitere Strategie sowie Massnahmen zur Förderung der Chancengleichheit u.a. im Bereich der Weiterbildung für den Zeitraum 2016–2018 auszuarbeiten. Die Kommission ist mit keinerlei Mittel ausgestattet, dadurch ist das Aufgabenspektrum dieser Kommission stark eingeschränkt.

E: Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Gleichstellungsthematik mit höherer Priorität zu behandeln und die Kommission mit entsprechenden Mitteln auszustatten.

*Die Hochschule orientiert sich am jeweils gültigen Nationalen Qualifikationsrahmen für das Hochschulwesen (Art. 2b HSG).*

Die von der Universität Liechtenstein angebotenen Studiengänge (Ausbildung und Weiterbildung) respektive die Curricula orientieren sich an dem aktuell gültigen Nationalen Qualifikationsrahmen für das Hochschulwesen.

## **4.2 Studienangebot**

*Die Hochschule oder Hochschuleinrichtung verfügt über ein Studienangebot, welches zu Hochschulabschlüssen mit formulierten Ausbildungszielen führt. Es integriert sich in die bestehenden Bildungsangebote auf Hochschulebene oder ergänzt diese sinnvoll.*

---

<sup>6</sup> Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG 2015), Part 1: Standards and guidelines for internal quality assurance, 1.1. Policy for Quality Assurance

Die Universität Liechtenstein bietet Bachelor- und Masterstudiengänge sowie Doktoratsstudiengänge in den beiden Fachbereichen „Architektur“ und „Wirtschaftswissenschaften“ an. Ferner verfügt die Universität Liechtenstein über ein Weiterbildungsangebot (Masterprogramme wie (E)MBA, LL.M.; Diplom- und Zertifikatsstudiengänge). Die Studiengänge sind gemäss den Vorgaben des Bologna-Systems aufgebaut. Die Ausbildungsziele sind in den einzelnen Curricula ausformuliert.

Die Universität Liechtenstein ist die einzige Hochschule in Liechtenstein, die alle Stufen der akademischen Ausbildung in den genannten Schwerpunkten anbietet. Sie steht damit nicht in Konkurrenz zu den anderen Hochschuleinrichtungen in Liechtenstein. Gegenüber den universitären Hochschulen der Nachbarländer (Österreich, Deutschland, Schweiz) ist vor allem eine klare Positionierung und Abgrenzung im Bereich der Masterprogramme möglich und gewünscht. Die Masterstudiengänge der Universität Liechtenstein berücksichtigen die regionalen Bedürfnisse der Wirtschaft und Gesellschaft, ohne aber die internationale Ausrichtung zu vernachlässigen. Masterstudiengänge in Finance, Entrepreneurship, Information Systems und Architecture werden an den Universitäten im regionalen Umfeld nicht angeboten.

Die Transformation von der Fachhochschule hin zur Universität ist aus Sicht der Gutachtergruppe geglückt. Die Studiengänge wurden akademisiert, was sich an der Qualifikation der Lehrenden und dem Profil der Studierendenklientel (höherer Anteil jüngerer Studierender mit allgemeiner Matura) klar erkennen lässt. Die Sinnhaftigkeit weiterer Studienangebote (z.B. Doktoratsstudiengang „Recht und Dienstleistungen“) ist aufgrund der aktuellen, nicht eindeutigen Ressourcenlage fraglich. Generell ist die Gutachtergruppe der Ansicht, dass das Studienangebot konsolidiert statt weiter ausgebaut werden sollte, um eine Verzettelung mit beliebig vielen Studiengängen zu vermeiden. Die existierenden Studiengänge enthalten noch unerschlossenes Potential zur Profilierung durch Vermittlung von Kern- und vor allem Schnittstellenkompetenzen – gemeint sind vor allem die Ausbildung von Teamfähigkeit über traditionelle Grenzen von Fächerkulturen hinaus – zur Beantwortung komplexer Fragestellungen in projektorientierten Studienformaten.

E: Die Gutachtergruppe empfiehlt eine Konsolidierung des Studienangebotes anstelle weiterer Diversifizierung.

*Die Hochschule oder Hochschuleinrichtung beteiligt sich am nationalen und internationalen Austausch von Studierenden, Lehrenden und wissenschaftlichem Personal.*

Aufgrund der Grösse des Fürstentums Liechtenstein und der geographischen Lage ist die Universität Liechtenstein auf den internationalen Austausch angewiesen und pflegt diesen auch sehr intensiv. Die Universität Liechtenstein profitiert als einzige Universität in Liechtenstein sehr von den Fördermöglichkeiten der verschiedenen Austauschprogramme (z.B. Erasmus Mundus, Erasmus+) und verfügt über ein sehr aktives International Office, welches die outgoing students bei der Vorbereitung auf das obligatorische Auslandsemester gut unterstützt und intensiv begleitet (z.B. good bye und welcome back events, Erfahrungsberichte und -videos) und für eine gute Integration der incoming students sorgt (z.B. introduction week, buddy system).

Der Dozierendenaustausch mit Partnerhochschulen innerhalb und ausserhalb Europas konnte in den letzten Jahren weiter ausgebaut werden; mit der Queensland University of Technology in Australien und der Tongji University Shanghai in China konnten zwei sehr renommierte Universitäten als Partner gewonnen werden.

Die Gutachtergruppe zeigt sich beeindruckt von den vielen aktiv genutzten Kooperationen, der hohen Mobilität der Studierenden (incoming als auch outgoing), der Internationalität der Masterstudierenden (15-20 Nationen pro Jahrgang) sowie der weiteren zahlreichen Angebote (z.B. Studienreisen nach Silicon Valley), welche den internationalen Austausch befruchten.

*Die Hochschule oder Hochschuleinrichtung hat die Bedingungen für den Erwerb von Leistungsnachweisen und von akademischen Abschlüssen festgelegt und überwacht deren Einhaltung.*

Für die Bachelor- und Masterprogramme existieren Studien- und Prüfungsordnungen, für die Doktoratsstudiengänge ist die Promotionsordnung gültig. Darüber hinaus sind in den Modulbeschreibungen detaillierte Angaben zu den Prüfungsmodalitäten und Leistungsbeurteilungen hinterlegt; diese sind auf der Webseite<sup>7</sup> der Universität Liechtenstein öffentlich einsehbar. Die Einhaltung der Studien- und Prüfungsordnung werden von den Studien- und Modulleitungen überwacht. Alle Studierenden erhalten die Reglemente und Modulbeschreibungen mit Beginn des Studiums. Weiter sind all diese Dokumente über das Intranet der Universität Liechtenstein abrufbar.

*Die Hochschule oder Hochschuleinrichtung wertet die periodisch gesammelten Informationen zu ihren Studienabgängern und Studienabgängerinnen aus.*

Die Universität Liechtenstein hat die Empfehlung aus der letzten Akkreditierung – eine Alumnibefragung einzuführen – umgesetzt. Mit dem Aufbau eines universitätsweiten Alumniwesens hat die Universität Liechtenstein 2014 begonnen. Mittlerweile besteht die für die Absolventenbefragung nötige Infrastruktur (Kontaktadressen). Das Befragungskonzept sieht eine Befragung der Alumni jeweils sechs Monate sowie zwei und fünf Jahre nach Abschluss des Studiums vor. Die letzte Befragung wurde im Februar/März 2016 durchgeführt und ausgewertet. Die Befragung wurde webbasiert mit einem standardisierten Fragebogen von der Koordinationsstelle für Alumni, kulturelle und studentische Aktivitäten durchgeführt und hatte eine Rücklaufquote von 50%.

Die Ergebnisse dieser Befragung werden gemäss Selbstevaluationsbericht der Universität Liechtenstein den Studienleiterinnen und -leitern, dem Prorektor für Lehre sowie dem career:service zur Verfügung gestellt und dienen der Weiterentwicklung der Studiengänge sowie der Angebote des career:service.

Die Ergebnisse der ersten Alumnibefragung (6 Monate nach Studienabschluss) scheinen den von der Hochschulleitung eingeschlagenen strategischen Kurs zu bestätigen, insbesondere im Hinblick auf die Regionalität und die Employability der Studierenden. Um hierzu belastbarere Aussagen zu treffen sind jedoch Längsschnittanalysen notwendig.

### **4.3 Forschung**

*Die aktuellen Forschungstätigkeiten der Hochschule oder Hochschuleinrichtung stimmen mit deren strategischer Planung überein und entsprechen internationalen Standards.*

Gemäss dem gesetzlichen Auftrag muss an der Universität Liechtenstein in den Bereichen Wirtschaftswissenschaften sowie Architektur und Raumentwicklung geforscht werden. Forschung ist daher als strategisches Ziel formuliert und sowohl in der „Eignerstrategie“ der Universität Liechtenstein als auch in der „strategischen Planung 2014–2020“ als strategisches Ziel formuliert.

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die Universität erkennbare Forschungsaktivitäten und Forschungserfolge aufweist (kumulative Dissertationen, intensive Publikationstätigkeit, Publikationen in renommierten, gerankten/gereviewten Journals). Die Einbindung in die wissenschaftliche

---

<sup>7</sup> <https://www.uni.li/de/vorlesungsverzeichnis/>

Community ist damit gegeben. Eine Stärke sieht die Gutachtergruppe auch in der Aufgeschlossenheit der regionalen Wirtschaft, an Forschungsprojekten mitzuwirken und in der Zweitbetreuung von Dissertationen durch externe Professorinnen und Professoren anderer Universitäten. Die Einhaltung von Standards der Fachgesellschaften und auf aktueller Forschung aufbauende Lehrangebote von Doktorandinnen und Doktoranden wertet die Gutachtergruppe ebenfalls positiv. In Bezug auf die akademische Lehre hat auch die sehr gute generelle und fachspezifische Methodenausbildung sowie die erfolgreiche Förderung eigenständiger wissenschaftlicher Arbeiten der Studierenden das Gutachterteam überzeugt.

*Die Hochschule oder Hochschuleinrichtung gewährleistet, dass aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse in die Ausbildung integriert werden.*

In allen Studiengängen (Bachelor, Master, Doktorat) der Universität Liechtenstein werden Erkenntnisse aus aktueller Forschung in die Ausbildung integriert. Die Bachelorstudiengänge beinhalten neben Modulen zur Vermittlung von Fachwissen auch Module zum wissenschaftlichen Arbeiten (z.B. wissenschaftliches Schreiben oder Research Methods). In den Masterstudiengängen werden spezifische Forschungsmethoden der einzelnen Fachdisziplinen behandelt und in den Doktoratsstudien führen die Studierenden eigenständige wissenschaftliche Studien durch.

In Rahmen der Bachelor- und Masterarbeiten werden Projektseminare angeboten, in den Master-, aber auch Bachelor-Studierende aktiv in abgrenzbare Teilaufgaben von Forschungsprojekten eingebunden werden.

#### **4.4 Wissenschaftliches Personal**

*Auswahl-, Ernennungs- und Beförderungsverfahren für das wissenschaftliche Personal sind reglementiert und öffentlich kommuniziert. Beim Lehrkörper werden sowohl didaktische Kompetenzen als auch wissenschaftliche Qualifikationen berücksichtigt.*

Die Auswahl-, Ernennungs- und Beförderungsverfahren richten sich nach den Reglementen der Universität Liechtenstein (Gesetz über das Hochschulwesen, Gesetz über die Universität Liechtenstein, die Berufsordnung, die Dienst- und Besoldungsordnung). Die Stellen werden öffentlich ausgeschrieben; die geforderten didaktischen Kompetenzen und wissenschaftlichen Qualifikationen sind in den verschiedenen Regelungen hinterlegt.

Die Lehrenden der Universität Liechtenstein lassen sich in vier Kategorien einteilen:

- Professorenschaft
- Weitere Hochschullehrende (z.B. Assistenzprofessuren, Hochschuldozierende, Vertretungsprofessuren)
- Wissenschaftliche Mitarbeitende (z.B. Postdoktorierende, Doktorierende, Projektmitarbeitende )
- Lehrbeauftragte (z.B. Gastprofessuren, Gastdozierende)

Bei einer Anstellung werden die wissenschaftlichen und didaktischen Qualifikationen unter Berücksichtigung des festgelegten Auswahlverfahrens der entsprechenden Kategorie über die eingereichten Unterlagen, Probevorlesungen, Präsentationen, Bewerbungsgespräche sowie über Referenzen evaluiert und in die finale Entscheidung miteinbezogen.

Für bereits an der Universität tätiges wissenschaftliches Personal sind umfangreiche, durchdachte und detailliert ausgearbeitete Personalentwicklungsangebote und Karrierepläne vorhanden. Von der praktischen Umsetzung eines nachhaltigen Karrieremanagements konnte sich das Gutachterteam anhand konkreter Fallbeispiele vor Ort ein Bild machen.

Die Professorenschaft konnte der Gutachtergruppe ein hohes Mass an Engagement und Motivation vermitteln. Dafür spricht auch die geringe Fluktuationsrate innerhalb des Lehrkörpers. Das spürbar hohe, „unternehmerische“ Commitment der Professorenschaft ist grundsätzlich zu begrüßen. Es sollte aber darauf geachtet werden, dass diese „Start up-Kultur“ aufgrund mangelnder Familienfreundlichkeit nicht zu unerwünschten Selektionseffekten führt (niedriger Frauenanteil).

Insbesondere in der Architektur zeichnet ein relativ hoher Anteil externer Lehrbeauftragter für die Lehre verantwortlich. Einer möglichen Integrationsproblematik externer Netzwerkpartner wird jedoch aktiv entgegengewirkt: So gibt es Weiterbildungsangebote für Externe und regelmässig stattfindende Kommunikationsplattformen, die die Qualitätssicherung und die Kontinuität fördern, aber auch individuelle, persönliche Absprachen mit Modulverantwortlichen.

*Die Hochschule oder Hochschuleinrichtung regelt die didaktische und fachliche Weiter- und Fortbildung des wissenschaftlichen Personals.*

Die didaktische und fachliche Weiter- und Fortbildung des wissenschaftlichen Personals sind in der Dienst- und Besoldungsordnung und im Weiterbildungsreglement der Universität Liechtenstein geregelt.

Das Weiter- und Fortbildungskonzept der Universität Liechtenstein überzeugt die Gutachtergruppe. Es gibt zahlreiche Angebote und Massnahmen von dem das wissenschaftliche Personal profitieren kann, um sich kontinuierlich didaktisch und fachlich weiterzubilden (z.B. Fachkonferenzen, Teaching exchange, Teambildungsseminar, Didaktik Kurse u.a.). Die Hochschule fördert, dass externe Dozierende an den Weiterbildungsangeboten (z.B. Didaktik, wissenschaftliches Arbeiten, strategische Planspiele) teilnehmen.

*Die Hochschule oder Hochschuleinrichtung verfolgt eine nachhaltige Nachwuchspolitik.*

Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses zählt zu den wichtigsten personalpolitischen Zielsetzungen und Aufgabenfeldern. Die Universität Liechtenstein hat in den vergangenen Jahren Strukturen geschaffen, die es ihr erlaubt Entwicklungsperspektiven für herausragende Studierende im Hinblick auf eine wissenschaftliche Karriere anzubieten (Doktorat, Habilitation, Postdoktorat). Die Universität Liechtenstein hat das Modell der Assistenzprofessur mit Tenure-Track eingeführt; dabei besteht für herausragend qualifizierte Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler die Möglichkeit sich auf eine Assoziierte Professur zu bewerben, die in Ausnahmefällen auch zu einer (Full) Professur führen kann.

Die Doktorierenden sind verpflichtet, PhD Summer Schools, Doctoral Consortia und wissenschaftliche Konferenz im Rahmen ihres Studiums zu besuchen; die Teilnahme wird durch die Universität Liechtenstein finanziert.

Die Gutachtergruppe konnte sich an der Vor-Ort-Visite davon überzeugen, dass die Universität Liechtenstein grundsätzlich eine nachhaltige Nachwuchspolitik verfolgt. Einschränkend ist jedoch festzustellen, dass in der Professorenschaft (wie auch in der Hochschulleitung) der Frauenanteil zum Zeitpunkt der Visite bei 0% lag. Eine demnächst anstehende Berufung wird die Situation zwar etwas verbessern, aber aus Sicht der Gutachtergruppe sollten intensivere Bemühungen unternommen werden, den Frauenanteil innerhalb der Professoren- und Mitarbeiter-schaft zu erhöhen, z.B. durch die aktive Ansprache potenzieller weiblicher Bewerberinnen und die Schaffung familiengerechter Arbeitsbedingungen. Das bedeutet z.B., dass die Forschungsarbeit und Weiterqualifizierung beim Mittelbau stärker in die reguläre Arbeitszeit integriert werden sollte. Das heisst aber auch, dass überprüft werden sollte, ob die Aufgabenfülle der Profes-

soren (v.a. Selbstverwaltung und Lehre) sich langfristig mit Spitzenleistungen in der Forschung vereinbaren lässt bzw. eine halbwegs ausgeglichene Work-Life-Balance zulässt.

*Die Hochschule oder Hochschuleinrichtung sorgt für ein Beratungsangebot für Fragen zur Laufbahnplanung.*

Die allgemeine Laufbahnplanung geschieht i.d.R. über die jährlichen Mitarbeitergespräche zwischen Vorgesetzten und Angehörigen des wissenschaftlichen Personals sowie über Laufbahngespräche unter Einbezug der Stabstelle Personal. Der Laufbahnplanungsprozess beschreibt die Entwicklungsziele und definiert die Massnahmen und die Rahmenbedingungen für die Zielerreichung.

#### **4.5 Administratives und technisches Personal**

*Auswahl- und Beförderungsverfahren für das administrative und technische Personal sind geregelt und öffentlich kommuniziert.*

Der Rahmen für das Auswahl- und Beförderungsverfahren bildet die Dienst- und Besoldungsordnung (DBO); diese legt auch fest, dass offene Stellen universitätsintern als auch extern auszusuchen sind. Die Anstellungshoheit liegt bei der Rektorin bzw. beim Rektor, ausgenommen davon sind jene Stellen, die für die Dauer von maximal einem Jahr besetzt werden.

*Die Hochschule oder Hochschuleinrichtung sorgt für die Weiter- und Fortbildung der administrativen und technischen Angestellten.*

Die Universität Liechtenstein verfügt über ein systematisches und professionelles Personalmanagement. Weiter- und Fortbildung des administrativen und technischen Personals wird in der Dienst- und Besoldungsordnung sowie über das Weiterbildungsreglement für die Mitarbeitenden geregelt. Der individuelle Weiter- und Fortbildungsbedarf der Universität sowie die Bedürfnisse der Mitarbeitenden werden im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche besprochen. Die Mitarbeitenden werden intensiv gefördert und zu Weiterbildungen ermutigt.

Die Gutachtergruppe ist von den zahlreichen Weiter- und Fortbildungsangeboten (z.B. Fachkonferenzen, Job shadowing, Teambuildingseminar u.a.) sowie dem nachhaltigen Karrieremanagement, das die Universität Liechtenstein betreibt, überzeugt.

#### **4.6 Studierende**

*Zulassungsbedingungen und Aufnahmeverfahren für die Studienangebote der Hochschule oder Hochschuleinrichtung sind deklariert und begründet.*

Die Zulassungsbedingungen zu den Bachelor-, Master- und Doktoratsprogrammen sind im Gesetz über das Hochschulwesen (Art. 24 bis 26) festgelegt. In der Studienordnung sowie in ergänzenden Zulassungsrichtlinien sind die Zulassungsvoraussetzungen und weitere Bedingungen sowie die Aufnahmeverfahren beschrieben.

Der Zugang zum Bachelor erfolgt über die allgemeine Hochschulreife (Matura, Abitur), die fachgebundene Hochschulreife, die Berufsmatura (FL, A) oder Berufsmatura mit Passerellenprüfung (CH) oder über einen gleichwertigen internationalen Abschluss. Der Zugang zu den Masterprogrammen setzt generell einen erfolgreichen einschlägigen Bachelor-Abschluss voraus; die Zulassung zum Doktorat setzt einen universitären Masterabschluss voraus.

Die Zulassungsvoraussetzungen für Weiterbildungs-Masterstudiengänge sind in der Hochschulverordnung (HSV) sowie der Studierendenordnung der Universität Liechtenstein geregelt.

Der Regelzugang erfolgt über ein abgeschlossenes Hochschulstudium. Alternativ ist eine reguläre Zulassung für Bewerbende mit qualifizierter Aus- und Weiterbildung auf tertiärer Stufe möglich, sofern eine mehrjährige Berufspraxis vorliegt.

Die Zulassungsbedingungen sind aus Sicht der Gutachtergruppe im Einklang mit internationalen Vorgaben.

*Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist verwirklicht.*

Der Frauenanteil über alle Studiengänge hinweg ist über die letzten Jahre (2011–2016) stabil geblieben und liegt bei ca. 40%. Generell ist die Gleichstellung von Frauen und Männern in Liechtenstein seit 1999 gesetzlich geregelt und scheint an der Universität Liechtenstein im Bereich der Studierenden verwirklicht zu sein.

*Die Hochschule oder Hochschuleinrichtung beobachtet die Entwicklung von Studienleistungen und Studiendauer.*

Die Universität Liechtenstein beobachtet die Studiendauer sowie die Schwundquote. Die effektive Gesamtstudiendauer wird für Studierende ermittelt, die erfolgreich abgeschlossen haben. Im abgelaufenen Studienjahr lag die effektive Studiendauer einer Kohorte durchschnittlich ein Semester über der Regelstudienzeit. Dies hängt damit zusammen, dass viele Studierende neben dem Studium berufstätig sind, was naturgemäss zu einer Verlängerung der Studiendauer führt. Weiter soll durch die flexible Gestaltung des Workloads auch eine Vereinbarkeit von Studium und Familie ermöglicht werden. Die Schwundquote ergibt sich als Anteil der Hochschulwechsel/Abbrüche/Ausschlüsse in Bezug zu allen Studienanfängern im angegebenen Studienjahr. Im Studienjahr 2013/14 lag die Schwundquote bei den beiden Bachelorstudiengängen (BWL, Architektur) bei über 30%.

Die von der Universität Liechtenstein präsentierte Grafik zu der Schwundquote sollte nach Hochschulwechsel, Abbrüchen und Ausschlüssen und nach Studienjahr differenziert aufgeschlüsselt werden. Der hohen Schwundquote bei den Bachelorstudiengängen sollte durch eine bessere Beratung der Studierenden beim Eintritt in das Studium entgegengewirkt werden.

E: Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Beratung der Studierenden beim Eintritt in den Bachelorstudiengang zu verbessern.

*Die Betreuungsverhältnisse gewährleisten, dass die Ausbildungsziele der Hochschule oder Hochschuleinrichtung bzw. ihrer Untereinheiten erreicht werden können.*

Gegenwärtig studieren rund 570 Studierende in den Ausbildungsstudiengängen was eine durchschnittliche Zahl von 12 bis 25 Studierenden pro Lehrveranstaltung ergibt. Damit ist der direkte Kontakt zwischen Studierenden und Lehrenden in besonderer Weise gewährleistet und stellt die Grundlage für eine gute Betreuung der Studierenden dar und unterstützt das Erreichen der Ausbildungsziele.

Die Gutachtergruppe bewertet das Betreuungsverhältniss als hervorragend; dies kann als Alleinstellungsmerkmal der Universität Liechtenstein angesehen werden.

*Die Hochschule oder Hochschuleinrichtung sorgt für ein Beratungsangebot für Studieninteressenten und Studieninteressentinnen sowie für Studierende und ergreift Massnahmen, welche den Studierenden die periodische Standortbestimmung ermöglichen.*

Die Universität Liechtenstein gewährleistet ein umfassendes Beratungsangebot für die Studierenden (z.B. Infotag, Beratungsgespräche im Rahmen des Aufnahmeverfahrens auf allen Stufen, Einführungswochen, International Office, Psychologische Unterstützung u.a.).

Die Gutachtergruppe bewertet das Beratungsangebot als umfassend und zielführend. Die intensive Betreuung der Studierenden ist formalisiert und die kurzen Wege innerhalb der Universität lassen auch Raum für informelle Absprachen. Weiter zeigt sich die Gutachtergruppe vom grossen Engagement für die Studierenden seitens der Universität beeindruckt. Im Bereich des Diversity Managements (z.B. Studierende mit Behinderung) sind die Abläufe nicht formalisiert, aber die Gutachtergruppe hat festgestellt, dass hierzu eine grosse Offenheit für individuelle Belange vorhanden ist.

#### **4.7 Infrastrukturen**

*Die Hochschule oder Hochschuleinrichtung verfügt über eine Infrastruktur, die der Erfüllung ihrer mittel- und langfristigen Ziele dient.*

Der Campus der Universität Liechtenstein befindet sich in Vaduz in den Gebäuden der ehemaligen Baumwollspinnerei Spoerry & Jenny. Das Gebäude wurde 2002 – vor dem Einzug der Universität Liechtenstein (respektive der damaligen Hochschule) – komplett renoviert und umgebaut. Insgesamt stehen aktuell 150 Büroarbeitsplätze zur Verfügung, die sich sowohl auf das Campus-Gebäude als auch auf umliegende Bürogebäude (z.B. Vereinshaus der Gemeinde Vaduz) verteilen. Der Campus ist mit öffentlichen und privaten Verkehrsmitteln gut erreichbar.

Die vorhandene Infrastruktur ist modern und zweckmässig und auf die aktuelle Studierendenzahl ausgerichtet. Das von der Universität Liechtenstein angestrebte Wachstum im Bereich der Studierendenzahlen wird jedoch zu einer weiteren Verknappung der vorhandenen Ressourcen führen. Die Raumsituation der Bibliothek ist prekär und die Arbeitsplätze für die Studierenden (z.B. in der Bibliothek) sind bereits heute knapp. Die Universität Liechtenstein versucht jedoch über ein flexibles Raumnutzungskonzept der knappen Raumsituation entgegenzuwirken. Gleichwohl sollte sich die Universität Liechtenstein für die Zukunft weitere Massnahmen überlegen, wie der Raumknappheit entgegengewirkt werden kann.

#### **4.8 Kooperation**

*Die Hochschule oder Hochschuleinrichtung knüpft auf nationaler und internationaler Ebene Kontakte. Sie fördert die Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen oder Hochschuleinrichtungen des Hochschulbereichs, dem beruflichen Umfeld und den relevanten gesellschaftlichen Akteuren.*

Die Universität Liechtenstein unterhält eine Vielzahl von Kooperationen mit anderen Universitäten und Unternehmen und Wirtschaftsverbänden aus Liechtenstein und der Region.

Im Bereich der universitären Kooperationen ist die Zusammenarbeit auf den Austausch von Studierenden im Rahmen des EU-Bildungsprogramms Erasmus, auf die Einbindung von ausländischen Lehrenden in die Studiengänge, auf die Durchführung von Studienreisen, auf die Entwicklung und Durchführung gemeinsamer Studienprogramme, Module und Intensivprogramme sowie die Durchführung gemeinsamer Forschungsprojekte ausgerichtet.

Auf lokaler Ebene bestehen viele strategische Partnerschaften mit regionalen Wirtschaftsunternehmen, wie z.B. den Kompetenzzentren für Innovation und Technologische Entwicklung (Hilti, ALPLA, ThyssenKrupp u.a.). Weiter führt die Universität Liechtenstein in Zusammenarbeit mit liechtensteinischen Verbänden und Unternehmen regelmässig Programme, Tagungen und Aktionswochen durch, die zum Ziel haben das Unternehmertum in der Region aktiv zu fördern, aber auch Gelegenheit zum Austausch bieten und der Netzwerkpflge dienen.

Das Kooperationskonzept hat die Gutachtergruppe überzeugt. Das grosse Engagement seitens der Universität Liechtenstein die Kooperationen auch in Zukunft noch weiter auszubauen und zu festigen ist spürbar.

## 5 Gesamtwürdigung: Stärken, Entwicklungsperspektiven und Empfehlungen

<b>Strategie, Organisation und Qualitätsmanagement der Hochschule</b>	
<b>Stärken:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Employability der Studierenden</li> <li>- Beteiligung der Professoren am Strategieprozess</li> <li>- Viele und gute formelle und informelle Partizipationsmöglichkeiten für Studierende</li> <li>- Flache Hierarchien &amp; Politik der offenen Türe</li> <li>- Professionelles HRM</li> <li>- Professionelles strategisches und operatives Studiengangsmanagement</li> </ul>	<b>Entwicklungsperspektiven:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gefahr von Interessenkonflikten und wirtschaftlicher Abhängigkeit</li> <li>- Nutzung von Synergien (Schnittmenge) zwischen Wirtschaftswissenschaften und Architektur</li> <li>- Noch ausstehende Prozessbeschreibungen im Bereich des Qualitätsmanagements erarbeiten bzw. kommunizieren</li> <li>- Keine Mittelausstattung für Gleichstellung</li> </ul>
<b>Empfehlungen:</b>	
<p>E: Die Gutachtergruppe empfiehlt, Compliance-Fragen (Abhängigkeit von der regionalen Wirtschaft) und die Abgrenzung zwischen Hochschule und Universität weiterhin aktiv zu thematisieren und zu diskutieren und darüber hinaus spezifische Complianceprozesse zu etablieren.</p> <p>E: Die Gutachtergruppe empfiehlt, Complianceprozesse zu entwickeln, damit sichergestellt wird, dass die Freiheit von Forschung und Lehre gewahrt wird.</p> <p>E: Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Qualitätsmanagementprozesse zu ergänzen bzw. klarer darzustellen und insbesondere die Zusammenwirkung der Elemente des Systems zu verdeutlichen.</p> <p>E: Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Gleichstellungsthematik mit höherer Priorität zu behandeln und die Kommission mit entsprechenden Mitteln auszustatten.</p>	
<b>Studienangebot</b>	
<b>Stärken:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transformation von der Hochschule zur Universität geglückt</li> <li>- Identität als hochspezialisierte Nischenuniversität</li> <li>- Akademisierung der Studiengänge sichtbar</li> <li>- Aktives International Office</li> <li>- Hohe Mobilität der Studierenden</li> <li>- Internationale Studierendenklientel im Master</li> <li>- Hohe Zufriedenheit der outgoing und incoming students</li> </ul>	<b>Entwicklungsperspektiven:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Überprüfung der Überlegungen zum Ausbau der Studienangebote vor dem Hintergrund von Ressourcenlage und Strategie</li> </ul>
<b>Empfehlungen:</b>	
<p>E: Die Gutachtergruppe empfiehlt eine Konsolidierung des Studienangebotes anstelle weiterer Diversifizierung.</p>	

<b>Forschung</b>	
<b>Stärken:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensive Publikationstätigkeit</li> <li>- Einbindung in die wissenschaftliche Community</li> <li>- Sehr gute generelle und fachspezifische Methodenausbildung (wissenschaftliches Schreiben, Recherche etc.)</li> <li>- Zweitbetreuung von Dissertationen durch externe Professorinnen und Professoren von anderen Universitäten</li> </ul>	<b>Entwicklungsperspektiven:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Synergien zwischen den Bereichen Wirtschaftswissenschaften und Architektur überprüfen</li> </ul>
<b>Wissenschaftliches Personal</b>	
<b>Stärken:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nachhaltiges Karrieremanagement (definierte Entwicklungspfade)</li> <li>- Strategiekonforme, systematisierte Rekrutierungspolitik (universitäre Anforderungsprofile)</li> <li>- Hoch motiviertes Personal</li> <li>- Sehr gute Weiterbildungsmöglichkeiten</li> </ul>	<b>Entwicklungsperspektiven:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhöhung des Anteils weiblicher Dozierender (vor allem im Bereich der Professuren)</li> <li>- Familiengerechte Arbeitsbedingungen sicherstellen</li> <li>- Überlastung der Professorinnen und Professoren verhindern (Vereinbarkeit der Aufgabenfülle: Administration, Lehre, Spitzenforschung)</li> </ul>
<b>Administratives und technisches Personal</b>	
<b>Stärken:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoch motiviertes Personal</li> <li>- Ausdifferenzierte Entwicklungsprozesse und professionelle Auswahlprozesse</li> </ul>	<b>Entwicklungsperspektiven:</b>
<b>Studierende</b>	
<b>Stärken:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Familiäre Atmosphäre</li> <li>- Intensive und individuelle Betreuung und umfassender Studienservice</li> <li>- flexibles Eingehen auf Bedürfnisse von Studierenden</li> <li>- Studienorganisation (flexibler Workload) ermöglicht Teilzeitberufstätigkeit</li> </ul>	<b>Entwicklungsperspektiven:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falschen Erwartungen der Studierenden bezüglich Standort und Studienangebot begegnen, um hohe Abbruchquote in den Bachelorstudiengängen zu vermeiden.</li> <li>- Genauere Analyse der Abbrecherstatistiken und Ableitung von Massnahmen</li> <li>- Diversity Management als Asset nutzen (bisher nicht formalisiert, aber grosse Offenheit für individuelle Belange vorhanden)</li> </ul>
<b>Empfehlungen:</b>	
<p>E: Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Beratung der Studierenden beim Eintritt in den Bachelorstudiengang zu verbessern.</p>	
<b>Infrastrukturen</b>	
<b>Stärken:</b>	<b>Entwicklungsperspektiven:</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moderne und zeitgemässe Infrastruktur</li> <li>- Flexible und bedarfsgerechte Nutzung von Räumlichkeiten</li> <li>- Barrierefreiheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konzepte entwickeln, wie mit der Raumknappheit umgegangen werden kann (die Dringlichkeit wird sich in Folge des geplanten Wachstums noch verschärfen)</li> </ul>
<b>Kooperation</b>	
<p>Stärken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Langfristige und tragfähige Kooperationen mit Universitäten im In- und Ausland und mit der regionalen Wirtschaft</li> <li>- Gute Einbindung in wissenschaftliche Netzwerke</li> </ul>	<p>Entwicklungsperspektiven:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interne Kooperationsplattformen und Förderformate zwischen Wirtschaftswissenschaften und Architektur etablieren respektive weiter ausbauen</li> </ul>

## 6 Stellungnahme der Universität Liechtenstein

Die Universität Liechtenstein hat am 10. Januar 2017 den Gutachterbericht zur Stellungnahme erhalten. Mit Schreiben vom 6. Februar 2017 bedankt sich die Universität Liechtenstein für den Bericht, der ausgewogen, differenziert und wertschätzend verfasst sei. Weiter schreibt die Universität Liechtenstein, dass sich die im Bericht genannten Entwicklungsperspektiven und Empfehlungen in weiten Bereichen auch mit den eigenen Erkenntnissen decken und eine wichtige Hilfe zur Verbesserung der Arbeit und Entwicklung der Universität Liechtenstein darstellen.

## 7 Anhänge: Stellungnahme der Universität Liechtenstein

**Stellungnahme zum  
AAQ-Bericht über die  
Evaluation der Universität Liechtenstein  
nach HSG/HSV**

## **1. Einleitung**

Die Universität Liechtenstein bedankt sich bei der Gutachtergruppe und der AAQ für die professionelle Vorbereitung und Durchführung der Vor-Ort-Visite. Der auf dieser Grundlage erstellte Bericht, der am 10. Januar 2017 der Universität Liechtenstein übermittelt wurde, ist ausgewogen, differenziert und wertschätzend verfasst. Die darin genannten Entwicklungsperspektiven und Empfehlungen decken sich in weiten Bereichen auch mit den eigenen Erkenntnissen. Sie stellen eine wichtige Hilfe zur Verbesserung der Arbeit und Entwicklung der Universität Liechtenstein dar. Verschiedene Aspekte wurden bzw. werden bereits bearbeitet. Im nachfolgenden Abschnitt sind ergänzende Informationen und Präzisierungen zu verschiedenen Themen dargelegt.

## **2. Stellungnahme und ergänzende Informationen**

### **2.1 Compliance**

Die Gutachtergruppe hat in ihren Ausführungen Empfehlungen zu Compliance-Aspekten bezüglich möglicher Abhängigkeiten von der regionalen Wirtschaft und der Abgrenzung angewandter versus wissenschaftliche Forschung dargelegt, die laufend aktiv thematisiert und in Prozessen verankert werden sollten. Compliance ist ein sehr wichtiges Anliegen des Universitätsrates und des Rektorats. Der Universitätsrat hat im Herbst 2016 die Risk Policy der Universität Liechtenstein in Kraft gesetzt. Das Risiko-Managementsystem sieht die Erfassung und Behandlung verschiedener Risiken vor. Compliance-Aspekte und -Fragen spielen dabei auch eine wichtige Rolle und werden thematisiert. In den Verträgen mit Lehrstuhlstiftern wird u.a. festgehalten, dass der Stifter keinen Einfluss auf Lehre und Forschung nehmen darf, die Freiheit in Lehre und Forschung also gewahrt bleiben muss. Diese Vorgaben finden sich auch in Forschungsk Kooperationen mit Unternehmen. Das Rektorat verschafft sich regelmässig einen Ein- bzw. Überblick zur Entwicklung solcher Arbeiten (Berichte). Die Forschungskommission überwacht die Entwicklung im Bereich der Forschung und gibt als beratendes Gremium Empfehlungen an das Rektorat ab. Auch der Senat bezieht Stellung zu Fragen der Research Governance und zur Qualität in der Forschung. Es bestehen mittlerweile umfangreiche Mechanismen, die die Überwachung der erwähnten Punkte einschliessen. Das Rektorat wird dennoch der weiteren Entwicklung von Complianceprozessen eine erhöhte Aufmerksamkeit schenken.

### **2.2 Qualitätsmanagement (QM)**

In den letzten 20 Jahren wurden die Strukturen für ein Qualitätsmanagement an der Universität Liechtenstein im Rahmen diverser Zertifizierungen, Akkreditierungen und Evaluationen gelegt. Verschiedene Prozesse in Lehre, Forschung und Administration wurden ausgearbeitet, formalisiert, kommuniziert und stehen in Anwendung.

Die Gutachtergruppe empfiehlt eine Ergänzung und klarere Darstellung von Prozessen sowie das Zusammenwirken verschiedener Elemente des Systems zu verdeutlichen. Auch das Rektorat hat diese Erfordernisse in der jüngeren Vergangenheit erkannt. Universitätsübergreifend wurde eine Fachkommission eingerichtet. In Zusammenarbeit mit den Qualitätsverantwortlichen der Bereiche Lehre, Forschung und Administration erarbeiten die Qualitätsmanager laufend weitere Prozesse bzw. überarbeiten bestehende Prozesse bei Bedarf. Das Rektorat sieht QM wird als wichtiges Führungsinstrument und die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse sowie das Zusammenwirken der Elemente des Systems werden vorangetrieben. Darüber hinaus hat das Rektorat eine Verzahnung des QM zum Risk Management und zum Internen Kontrollsystem im letzten Jahr initiiert.

### **2.3 Studienangebote**

Die Gutachtergruppe empfiehlt eine Konsolidierung des Studienangebotes anstelle einer Diversifizierung. Die Sinnhaftigkeit weiterer Studienangebote sei aufgrund der aktuellen, nicht eindeutigen Ressourcenlage fraglich, so die Gutachtergruppe. Das Rektorat sieht dies ebenso. Ergänzend wird jedoch festgehalten:

In der *Strategie 2014-2020* der Universität, die von der Regierung zur Kenntnis genommen wurde und dem Liechtensteiner Landtag vorliegt, kommt zum Ausdruck, dass die Universität in den kommenden Jahren den Ausbau der rechtswissenschaftlichen Lehrstühle verfolgt. Ebenso wird in der *Entwicklungs- und Finanzplanung 2016-2020* der Ausbau festgehalten. Diese geplante Entwicklung entspricht dem Wunsch des Eigners. Damit verbunden ist der Ausbau der Studienangebote (Master und Doktorat in Rechtswissenschaften). Die neuen Studienangebote sind speziell auf liechtensteinische Rechtssituationen und Bedürfnisse im Bereich der Finanzdienstleistungen ausgerichtet. Gleiches gilt für die zu betreibende Forschung an den bereits bestehenden und neu einzurichtenden Lehrstühlen. Das „Einfrieren“ auf den aktuellen Status würde also der vom Eigner gewünschten Entwicklung nicht entsprechen. Ebenso wird die Bearbeitung von Themen rund um die Digitalisierung von Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft ein Themen- und Arbeitsfeld darstellen. Der weitere Ausbau des rechtswissenschaftlichen Bereichs und der Aufbau neuer Themenfelder, die vom Eigner gewünscht sind, stellen eine Stärkung des Profils der Universität dar. Dies kann jedoch nur dann im geplanten oder gewünschten Rahmen erfolgen, wenn parallel dazu die dafür erforderlichen Mittel bzw. Ressourcen vorhanden sind.

#### **2.4 Verzahnung der Bereiche Architektur und Wirtschaftswissenschaften**

Die Gutachtergruppe spricht in ihren Ausführungen mehrfach diese Thematik an. Die Überprüfung von Synergien (Schnittmenge) zwischen Wirtschaftswissenschaften und Architektur ist seit Jahren ein Anliegen des Rektorats. Die Strategie sieht die Verzahnung der beiden Bereiche durch konkrete Massnahmen vor. So wurden in der jüngeren Vergangenheit u.a. einzelne Forschungsprojekte inter- bzw. transdisziplinär ausgestaltet. Im Bereich der Lehre erfolgt die Verzahnung beispielsweise auch im Rahmen der fächerübergreifenden Module. Auch das Rektorat sieht weiteres Potenzial zur Profilierung in diesem Schnittstellenbereich der beiden Fachrichtungen Architektur und Wirtschaftswissenschaften. Dieser Thematik wird daher weiterhin ein hohes Augenmerk geschenkt und geeignete Massnahmen dafür werden umgesetzt.

#### **2.5 Gleichstellung**

Die Gutachtergruppe empfiehlt, dass die Gleichstellungsthematik mit höherer Priorität und einer entsprechenden Mittelausstattung zu behandeln ist. Das Rektorat ist sehr bemüht, die Gleichstellung mit einschlägigen Massnahmen und unter Einbindung der Kommission für Gender & Diversity weiter voranzutreiben. Dies gilt besonders bei neuen Berufungen. Der Anteil der weiblichen Beschäftigten an der Universität Liechtenstein überwiegt jenen der männlichen Beschäftigten. In der Kategorie des wissenschaftlichen Personals beträgt das Verhältnis von weiblichen Beschäftigten zu männlichen Beschäftigten 45 : 55 Prozent. Zur Förderung der Gleichstellung sind Finanzmittel vorgesehen, welche in Absprache mit der Kommission zur Durchführung von einschlägigen Massnahmen zur Verfügung gestellt werden. Eine weitere Finanzierung steht im Rahmen von transnationalen Forschungsprojekten zum Thema Gleichstellung (ERASMUS+, HORIZON 2020) den Projektmitarbeitenden zur Verfügung, um Analyse-, Vergleichs- und Konzeptionsarbeiten zum Thema Gleichstellung zu forcieren und die Implementierung von weiteren Massnahmen vorzubereiten.

#### **2.6 Personal**

Zu den im Bericht genannten Entwicklungsperspektiven im Personalbereich hält das Rektorat fest, dass die Schaffung eines entsprechenden Umfelds, welches insbesondere den Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler aber auch den Professorinnen und Professoren ausreichend Zeit für Forschungszwecke einräumt, immer eine Herausforderung darstellt. Durch Fokussierung auf die inhaltlichen Schwerpunkthemen, Weiterentwicklung der organisatorischen Strukturen sowie Verbesserung der Abläufe und internen Dienstleistungen wird jedoch angestrebt, mehr Freiräume für das wissenschaftliche Personal zu schaffen und zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen (z.B. mehr Zeit für Lehre und Forschung) beizutragen. Die Gutachtergruppe sieht ebenfalls Entwicklungsperspektiven hinsichtlich familiengerechter Arbeitsbedingungen. Was das Angebot eines sehr familienfreundlichen Arbeitsumfelds betrifft, so gibt es grosse Übereinstimmung zwischen Human Resources, der Kommission für Gender & Diversity und der durch Vertreterinnen und Vertreter der verschiedenen Personalkategorien besetzten Personalkommission, dass ein solches in sehr hohem Umfang an der Universität Liechtenstein gegeben ist (z.B. durch Kalenderjahresar-

beitszeitmodell, grosse Anzahl an Teilzeitstellen, Jobsharing-Modelle, individuelle Wiedereingliederung nach Mutterschaftsurlaub).

### **2.7 Studierende – Beratung von Studieninteressenten (Bachelor)**

Die Gutachtergruppe empfiehlt in den Bachelorstudiengängen, dass die Beratung von Studieninteressierten verbessert werden sollte. Eine fundierte Beratung ist seit jeher ein zentrales Anliegen der Universität. Entsprechend den Vorgaben der Zulassungsrichtlinien wurden und werden vor der Zulassung Beratungsgespräche durchgeführt, die der wechselseitigen Erwartungsklärung im Hinblick auf Studienangebot und -bedingungen dienen. Mangelnde Information von Studienanfängerinnen und -anfängern sollte daher als Ursache für die beobachtete Schwundquote ausscheiden.

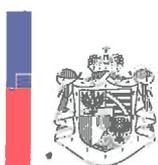
Die Universität Liechtenstein dankt nochmals für den sehr angenehmen und konstruktiven Austausch und vor allem für die vorgeschlagenen Entwicklungsperspektiven und Empfehlungen, die bei der weiteren Entwicklung Berücksichtigung finden bzw. sich bereits in Umsetzung befinden.

Dr. oec. Jürgen Brücker  
Rektor

AAQ  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
CH-3001 Bern

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





REGIERUNG  
DES FÜRSTENTUMS LIECHTENSTEIN

Schulamt  
Austrasse 79  
Postfach 684  
9490 Vaduz

EINGANG  
08. Juni 2017  
SCHULAMT

Vaduz, 6. Juni 2017  
LNR 2017-627 BNR 2017/681  
REG 4510

### Evaluation der Universität Liechtenstein gemäss Art. 38 HSG

Sehr geehrte Damen und Herren

Die Regierung hat in ihrer Sitzung vom 6. Juni 2017 folgende Entscheidung getroffen:

Der Bericht der im Europäischen Register der Qualitätssicherungsagenturen angeführten schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung (AAQ) vom 24. März 2017 sowie die entsprechende Stellungnahme der Universität Liechtenstein vom 20. Februar 2017 werden zur Kenntnis genommen.

Mit der Bitte um Kenntnisnahme verbleiben wir

mit vorzüglicher Hochachtung

REGIERUNG  
DES FÜRSTENTUMS LIECHTENSTEIN

Diese Ausfertigung stimmt  
mit dem Protokoll der  
Regierungssitzung  
vom: 06. Juni 2017 *h*  
überein  
Der Regierungsssekretär

Geht an

Herr Dr. Volker Rheinberger, Präsident des Universitätsrates, Fürst-Franz-Josef-Strasse 11,  
9490 Vaduz

Universität Liechtenstein, Herr Rektor Dr. Jürgen Brücker, Fürst-Franz-Josef-Strasse 11,  
9490 Vaduz  
Schulamt, Austrasse 79, Postfach 684, 9490 Vaduz

*Zur Information*

Ministerium für Inneres, Bildung und Umwelt, Regierungsgebäude, Peter-Kaiser-Platz 1,  
Postfach 684, 9490 Vaduz