

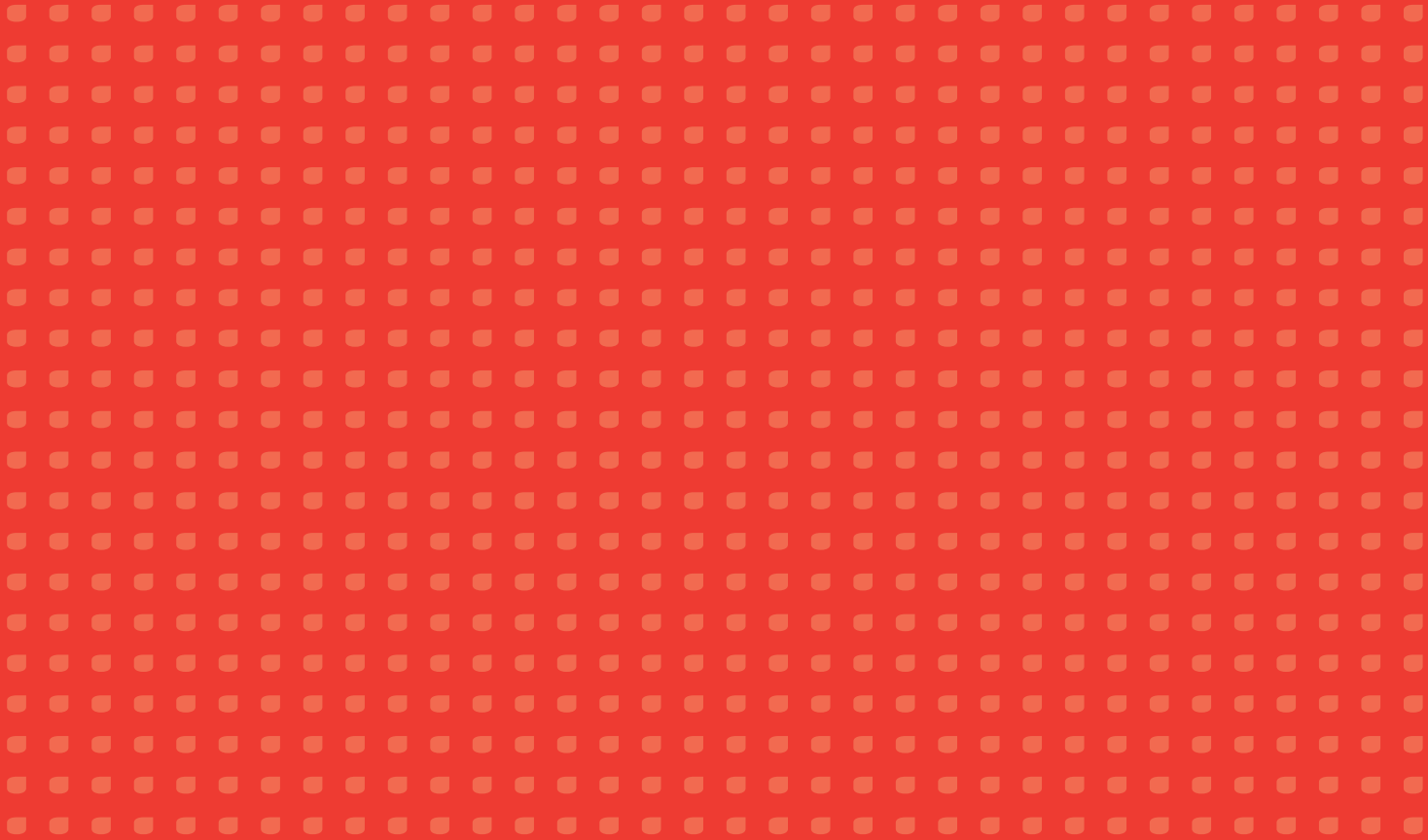


schweizerische agentur
für akkreditierung
und qualitätssicherung

agence suisse
d'accréditation et
d'assurance qualité

agenzia svizzera di
accreditamento e
garanzia della qualità

swiss agency of
accreditation and
quality assurance



Institutionelle Akkreditierung Universität Zürich

Bericht der externen Evaluation | 17. Dezember 2021



Inhalt:

Teil A – Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates

Teil B – Institutionelle Akkreditierung nach HFKG und Antrag der AAQ

Teil C – Bericht der Gutachtergruppe

Teil D – Stellungnahme der Universität Zürich



Teil A

Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates

17. Dezember 2021



Akkreditierungsentscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrats

Institutionelle Akkreditierung der Universität Zürich

I. Rechtliches

Bundesgesetz vom 30. September 2011 über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz, HFKG), SR 414.20

Verordnung des Hochschulrates vom 28. Mai 2015 (Stand 1. Januar 2018) über die Akkreditierung im Hochschulbereich (Akkreditierungsverordnung HFKG), SR 414.205.3

Reglement vom 12. März 2015 über die Organisation des Schweizerischen Akkreditierungsrats (OReg-SAR)

II. Sachverhalt

Die Universität Zürich hat mit Schreiben vom 29. Mai 2018 ein Akkreditierungsgesuch als Universität beim Akkreditierungsrat eingereicht.

Die Universität Zürich hat die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ als Akkreditierungsagentur gewählt.

Der Akkreditierungsrat hat am 28. August 2018 Eintreten auf das Gesuch der Universität Zürich entschieden und die Unterlagen an die AAQ weitergeleitet.

Die AAQ hat das Verfahren am 9. Mai 2019 eröffnet.

Die von der AAQ eingesetzte Gutachtergruppe hat auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts vom 25. Januar 2021 und der Vor-Ort-Visite vom 20.-22. April 2021 an der Universität Zürich geprüft, ob die Qualitätsstandards nach HFKG erfüllt sind, und einen entsprechenden Bericht verfasst (vorläufiger Bericht der Gutachtergruppe vom 1. Juli 2021).

Die AAQ hat gestützt auf die verfahrensrelevanten Unterlagen, insbesondere den Selbstbeurteilungsbericht und den vorläufigen Bericht der Gutachtergruppe, den Entwurf des Akkreditierungsantrags formuliert und der Universität Zürich am 1. Juli 2021 zur Stellungnahme vorgelegt.

Die Universität Zürich hat am 27. August 2021 zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Akkreditierungsantrag der AAQ Stellung genommen.

Aufgrund der Stellungnahme der Universität Zürich hat die Gutachtergruppe ihren Bericht mit Datum vom 20. September 2021 angepasst und die AAQ hat den Akkreditierungsantrag mit Datum vom 20. September 2021 fertiggestellt.

Die AAQ hat mit Schreiben vom 6. Oktober 2021 den Akkreditierungsantrag der Universität Zürich beim Schweizerischen Akkreditierungsrat eingereicht.

III. Erwägungen

1. Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachtergruppe stellt der Universität Zürich in ihrem Bericht vom 1. Juli 2021 ein sehr gutes Zeugnis aus: Das Qualitätssicherungssystem sei insgesamt sehr gut durchdacht, stringent aufgebaut und umgesetzt. Die Gutachtergruppe hebt insbesondere positiv hervor, dass die Universität Zürich seit dem letzten Quality Audit die Evaluationstätigkeit aller Studiengänge und Organisationseinheiten verschlankt und mit ihrer Strategie verknüpft habe. Weiterhin lobt sie den Fokus auf die Weiterbildung der Führungskräfte, die Weiterentwicklung der Qualitätskultur in Studium und Lehre «gemäss wissenschaftsinhärenten Prinzipien» und die durch organisatorische Massnahmen geförderte Kooperation über Fach- und Fakultätsgrenzen hinweg. Das «Commitment» aller handelnden Personen und Universitätsangehörigen wird von der Gutachtergruppe ebenfalls sehr positiv gesehen. (Bericht der externen Evaluation S. 35)

Die Gutachtergruppe stellte in ihrer abschliessenden Gesamtwertung auch eine Reihe von Herausforderungen fest, denen sich die Universität Zürich stellen muss. In der Einschätzung der Gutachtergruppe geht es nach der erfolgreichen strategischen Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems in den kommenden Jahren darum, die vollständige Umsetzung und den «handwerklichen Feinschliff» der Implementierung im Auge zu behalten. Die Gutachtergruppe verweist auf das Verhältnis von Aufwand und Nutzen der Qualitätssicherung, die unterschiedliche Steuerung zwischen den Hierarchieebenen Universität-Fakultäten einerseits und Institute/Seminare-Lehrstühle andererseits, sowie den Einbezug der Studierenden, die Konsolidierung des reformierten Ständewesens und die Geschlechterparität auf der Ebene der Professuren.

Die Gutachtergruppe formuliert eine Reihe von Empfehlungen, mit denen sie die Universität in ihrer weiteren Entwicklung und namentlich auch in der Bewältigung der Herausforderungen unterstützen will. In der Einschätzung der Gutachtergruppe sind die Konzepte und Mechanismen für alle Qualitätsstandards gegeben; die Umsetzung erfolgt ohne namhafte Probleme. Entsprechend erkennt die Gutachtergruppe in ihren Erwägungen keinen Anlass für Auflagen und empfiehlt die Akkreditierung der Universität Zürich ohne Auflagen. (Erwägungen der Gutachtergruppe gemäss Bericht AAQ S. 4)

2. *Akkreditierungsantrag der AAQ*

Die AAQ hält in ihrem Akkreditierungsantrag fest, dass die Analyse der Gutachtergruppe sich auf alle Standards bezieht und die Schlussfolgerungen nachvollziehbar sind.

In ihrem Akkreditierungsantrag an den Akkreditierungsrat übernimmt die AAQ die Empfehlung der Gutachtergruppe und beantragt unter Berücksichtigung der obigen Erwägungen und gestützt auf:

- den Selbstbeurteilungsbericht der Universität Zürich
- den Bericht der Gutachtergruppe
- die Stellungnahme der Universität Zürich

die Akkreditierung der Universität Zürich als Universität ohne Auflagen.

3. *Stellungnahme der Universität Zürich*

Die Universität Zürich bedankt sich bei der Gutachtergruppe für ihr grosses Engagement und ihre konstruktive Kritik. Dass sowohl der Gutachternvorschlag wie auch der Antrag der AAQ eine Akkreditierung ohne Auflage vorsehen bestätigt die Universität Zürich in ihrer Überzeugung, dass es ihr in den vergangenen Jahren gelungen sei, ein «wirkungsvolles und zweckmässiges Qualitätssystem aufzubauen» (Stellungnahme der Universität Zürich, S. 1). Gleichzeitig zeigt sie sich dankbar für die von der Gutachtergruppe gemachten Hinweise auf weitere Optimierungsmöglichkeiten und nimmt zu den einzelnen Empfehlungen des Gutachterberichts Stellung:

Bezüglich der methodischen Einbindung der Anspruchsgruppen in ihr Qualitätssicherungssystem verweist die Universität Zürich auf ihre Reform des Ständewesens von 2020, welches sich noch in der Konsolidierungsphase befinde und deren Verfahren sich erst noch festigen müssten. Insbesondere der Einbezug des administrativen und technischen Personals (ATP) sei in den letzten Jahren stetig ausgebaut worden und dieses stelle nun einen eigenen Stand. Bei der Partizipation der Studierenden gehe es hingegen vor allem um die weitere Förderung des Austausches zwischen der Abteilung Studienangebotsentwicklung und den Studierenden. Weiterhin werde diskutiert, wie die Fachvereine durch eine Kampagne dazu motiviert werden könnten, geeignete Studierende zu den Q-Gesprächen zu entsenden.

4. Beurteilung des Schweizerischen Akkreditierungsrats

Der Bericht der Gutachtergruppe und der Akkreditierungsantrag der AAQ sind vollständig und stichhaltig begründet. Sie ermöglichen es dem Akkreditierungsrat, einen Entscheid zu fällen.

Aus dem Akkreditierungsantrag der AAQ geht angemessen hervor, dass die Universität Zürich die Voraussetzungen für die institutionelle Akkreditierung gemäss Artikel 30 HFKG, die durch die Qualitätsstandards (Art. 22 und Anhang 1 der Akkreditierungsverordnung) konkretisiert werden, erfüllt. Namentlich verfügt die Universität Zürich über ein Qualitätssicherungssystem, welches alle Bereiche der Hochschule erfasst und es ihr erlaubt, ihre Ziele als Universität zu erreichen.

Der Schweizerische Akkreditierungsrat erachtet die von der Agentur übernommene Empfehlung der Gutachtergruppe als schlüssig. Er übernimmt den Akkreditierungsantrag der AAQ, die Universität Zürich ohne Auflagen als Universität zu akkreditieren.

IV. Entscheid

Gestützt auf die Rechtsgrundlage, den Sachverhalt und die Erwägungen entscheidet der Akkreditierungsrat:

1. Die Universität Zürich ist akkreditiert als Universität ohne Auflagen.
2. Der Schweizerische Akkreditierungsrat erteilt die Akkreditierung für eine Dauer von sieben Jahren ab dem Datum des Entscheids, d. h. bis zum 16. Dezember 2028.
3. Der Schweizerische Akkreditierungsrat veröffentlicht die Akkreditierung in elektronischer Form auf www.akkreditierungsrat.ch.
4. Der Schweizerische Akkreditierungsrat stellt der Universität Zürich eine Urkunde aus.
5. Die Universität Zürich erhält das Recht, das Siegel «Institutionell akkreditiert nach HFKG 2021-2028» zu verwenden.

Bern, 17. Dezember 2021

Präsident des Schweizerischen
Akkreditierungsrats



Prof. Dr. Jean-Marc Rapp

Rechtsmittelbelehrung

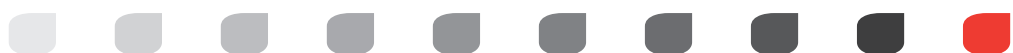
Gegen diese Verfügung kann innert 30 Tagen nach der Eröffnung beim Bundesverwaltungsgericht, Postfach, 9023 St. Gallen Beschwerde geführt werden.



Teil B

Institutionelle Akkreditierung nach HFKG und Antrag der AAQ

20. September 2021



Inhalt

1	Gesetzliche Grundlagen	1
2	Ziel und Gegenstand	1
3	Verfahren	1
3.1	Eintreten	1
3.2	Zeitplan	1
3.3	Gutachtergruppe	2
3.4	Selbstbeurteilungsbericht	2
3.5	Vorvisite und Vor-Ort-Visite	3
3.6	Bericht der Gutachtergruppe	3
3.7	Stellungnahme der Universität Zürich	3
4	Akkreditierungsantrag der AAQ	3
4.1	Ausgangslage	4
4.2	Erwägungen	4
4.3	Antrag der AAQ	5

1 Gesetzliche Grundlagen

Gemäss Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz HFKG vom 30. September 2011 ist die institutionelle Akkreditierung Voraussetzung für alle Hochschulen sowie alle anderen Institutionen des Hochschulbereichs, öffentliche und private, eine der Bezeichnungen «Universität», «Fachhochschule» oder «Pädagogische Hochschule» zu führen (Art. 29 HFKG) und Bundesbeiträge zu beantragen (Art. 45 HFKG).

Die Akkreditierungsverordnung HFKG vom 28. Mai 2015 (Stand am 1. Januar 2015) konkretisiert die Voraussetzungen für die Akkreditierung gemäss Artikel 30 HFKG; sie präzisiert die Verfahrensregeln und die Qualitätsstandards.

2 Ziel und Gegenstand

Mit der institutionellen Akkreditierung nach HFKG verfügt die Schweiz über ein Instrument, um den Zugang zu ihrer Hochschullandschaft zu steuern. Gegenstand der institutionellen Akkreditierung ist das Qualitätssicherungssystem der Hochschulen, mit dem sie die Qualität ihrer Lehre, Forschung und Dienstleistungen gewährleisten.

Das Qualitätssicherungssystem wird mittels Qualitätsstandards von externen Gutachterinnen und Gutachtern evaluiert. Diese überprüfen die Konzepte und Mechanismen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung: Sie beurteilen, ob die verschiedenen Elemente ein vollständiges und kohärentes Ganzes bilden, das die Hochschule in die Lage versetzt, die Qualität und eine kontinuierliche Verbesserung ihrer Aktivitäten entsprechend ihrem Typ und ihren spezifischen Merkmalen zu gewährleisten. Einbezogen wird dabei auch die Verhältnismässigkeit zwischen den eingesetzten Mitteln und den erzielten Ergebnissen. Ein Blick auf das gesamte System alle sieben Jahre erlaubt es der Hochschule, regelmässig den Stand der Entwicklung und Kohärenz der verschiedenen Elemente zu erheben.

3 Verfahren

3.1 Eintreten

Die Akkreditierungsverordnung HFKG bestimmt im Artikel 4 Absatz 1 und 2 die Voraussetzungen für die Zulassung zum Akkreditierungsverfahren und sieht einen Entscheid auf Eintreten des Schweizerischen Akkreditierungsrats vor.

Die Universität Zürich war nach dem UFG als beitragsberechtigt anerkannt. Sie erfüllt damit die Voraussetzungen nach Artikel 4, Absatz 2 der Akkreditierungsverordnung und wurde ohne Prüfung der Voraussetzungen nach Artikel 4, Absatz 1 zum Verfahren der institutionellen Akkreditierung zugelassen.

Die Universität Zürich hat ihr Gesuch auf Akkreditierung als universitäre Hochschule am 6. April 2018 beim Schweizerischen Akkreditierungsrat (SAR) eingereicht. An seiner Sitzung vom 28. Juni 2018 hat der SAR Eintreten beschlossen und die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ mit der Durchführung des Verfahrens der institutionellen Akkreditierung beauftragt.

3.2 Zeitplan

Die AAQ hat gemeinsam mit der Universität Zürich folgenden Zeitplan festgelegt:

28.08.2018 Eintreten

09.05.2019	Eröffnungssitzung
25.01.2021	Abgabe Selbstbeurteilungsbericht
16.03.2021	Vorvisite
20.–22.04.2021	Vor-Ort-Visite
01.07.2021	Vorläufiger Bericht und Akkreditierungsantrag AAQ
27.08.2021	Stellungnahme Universität Zürich
20.09.2021	Definitiver Bericht und Akkreditierungsantrag AAQ
17.12.2021	Akkreditierungsentscheid durch den Schweizerischen Akkreditierungsrat, Publikation des Berichts zur externen Begutachtung auf der Webseite der AAQ

3.3 Gutachtergruppe

Für die Auswahl der Gutachterinnen und der Gutachter hat die AAQ in Absprache mit der Universität Zürich ein Profil und eine Longlist potenzieller Peers erarbeitet.

Die Longlist wurde vom Schweizerischen Akkreditierungsrat am 27. September 2019 genehmigt.

Die AAQ hat die Gutachtergruppe daraufhin mit folgenden Personen besetzt:

- Laura Bütikhofer, Universität Bern, Studierendenvertreterin;
- Dr. Michael Hofer, Leiter Besondere Einrichtung für Qualitätssicherung, Universität Wien;
- Prof. Dr. Bernd Huber, Präsident, LMU München;
- Prof. Dr. Óscar Loureda Lamas, Prorektor für Qualitätsentwicklung, Universität Heidelberg;
- Prof. Dr. Eva Inés Oberfell, Vizepräsidentin für Lehre und Studium, Humboldt-Universität zu Berlin.

Herr Prof. Dr. Huber wurde von der AAQ als Vorsitzender der Gutachtergruppe benannt.

3.4 Selbstbeurteilungsbericht

Die Universität Zürich hat ihren Selbstbeurteilungsbericht fristgerecht am 25.01.2021 bei der AAQ eingereicht.

Die UZH betrachtet die institutionelle Akkreditierung und hier insbesondere den selbst gesteuerten Prozess der Selbstbeurteilung als Chance und Herausforderung gleichermaßen. Entsprechend hat die UZH diesen Prozess vorausschauend früh begonnen und bestens geplant. Die Vize-Rektorin hat die strategische Leitung des Prozesses der Selbstbeurteilung übernommen, die Erweiterte Universitätsleitung fungierte als Steuerungsgruppe, eine Gruppe aus dem Generalsekretariat übernahm die Projektleitung. Thematische Arbeitsgruppen, die jeweils von einem oder mehreren Mitgliedern der Universitätsleitung geleitet wurden und Fachpersonen und Mitglieder aller Fakultäten und Stände umfassten, diskutierten ausführlich alle Qualitätsbereiche der zu beantwortenden HFKG-Standards und einigten sich auf die inhaltlichen Eckpunkte. Über mehrere Dialogveranstaltungen wurden alle interessierten Angehörigen der UZH eingebunden, um sich zu informieren, Fragen zu stellen oder Anregungen einzubringen. Um kontinuierlich den Stand der Dinge zeitnah abzubilden, wurde eine Projekt-Webseite eingerichtet. Diese vielfältigen Formate garantierten also die breite Einbindung aller Anspruchsgruppen; hervorzuheben sind hier insbesondere die Studierenden, die zusätzlich auch noch ins Kernteam Akkreditierung eingebunden wurden.

Eine erste Version der Selbstbeurteilung lag im Juni 2020 vor; diese wurde dann nochmals breit gesamtuniversitär vernehmlasst und schliesslich von der Erweiterten Universitätsleitung im Dezember 2020 verabschiedet.

In fünf Kapiteln auf insgesamt 126 Seiten bietet der Selbstbeurteilungsbericht zunächst einen Überblick zur Institution und zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung an der UZH sowie den Prozess der Selbstbeurteilung, um im Anschluss zu jedem der 18 Qualitätsstandards Stellung zu nehmen, und schliesst mit einer Bilanz und einem Aktionsplan ab.

Der Selbstbeurteilungsbericht wird ergänzt mit insgesamt 107 Dokumenten im Anhang; auf diese konnten die Gutachterinnen und Gutachter als auch die Projektleitenden der AAQ über einen von der UZH zur Verfügung gestellten individualisierten Zugang auf eine Seite ihrer SharePoint-Plattform zugreifen.

Der Bericht bot den Gutachterinnen und Gutachtern eine gute Grundlage für die externe Beurteilung.

3.5 Vorvisite und Vor-Ort-Visite

Die Vorvisite im Rahmen der institutionellen Akkreditierung der Universität Zürich hat am 16. März 2021 via Zoom stattgefunden. In einem ersten Teil hat die AAQ der Gutachtergruppe die Hochschullandschaft Schweiz präsentiert. Im Anschluss haben die Anwesenden von Hochschuleseite die Universität Zürich und deren Qualitätsmanagementsystem den Gutachterinnen und Gutachtern vorgestellt. Zum Abschluss dieses ersten Blocks am Vormittag wurde die Gutachtergruppe durch die AAQ zu Hintergrund, Ziel und Ablauf der institutionellen Akkreditierung informiert.

In einem zweiten Teil hat die Gutachtergruppe eine erste Analyse des Selbstbeurteilungsberichts vorgenommen und sich auf das Treffen mit der Hochschulleitung vorbereitet. Die Gutachtergruppe hat im Rahmen dieser Sitzung auch das Programm für die Vor-Ort-Visite verabschiedet.

Die Vor-Ort-Visite fand vom 20. bis 22. April 2021, ebenfalls via Zoom, statt. Die Gespräche waren geprägt von einer sehr offenen, wertschätzenden und konstruktiven Atmosphäre.

3.6 Bericht der Gutachtergruppe

Der Bericht der Gutachtergruppe lag zeitgerecht vor und konnte am 2. Juli 2021, zusammen mit dem Akkreditierungsantrag der AAQ, der Universität Zürich zur Stellungnahme vorgelegt werden.

3.7 Stellungnahme der Universität Zürich

In ihrer Stellungnahme vom 27. August 2021 verdankt die Universität Zürich den Bericht der Gutachtergruppe. Die Schlussfolgerungen der Gutachtergruppe und die Empfehlung zur Akkreditierung ohne Auflagen decken sich mit der Selbsteinschätzung der Universität Zürich. Für die formulierten Empfehlungen zur weiteren Entwicklung ist die UZH dankbar und umreisst zu jeder der elf Empfehlungen, wie sie mit denselben umgehen wird.

4 Akkreditierungsantrag der AAQ

Das Verfahren der institutionellen Akkreditierung ist als «Peer-Review» angelegt. Jeder Bericht einer Gutachtergruppe steht für eine Momentaufnahme an einer bestimmten Hochschule; entsprechend sind die Berichte der Gutachtergruppen nicht geeignet, um Vergleiche zwischen den Hochschulen zu ziehen.

Hingegen müssen die Akkreditierungsanträge konsistent sein: Gleiche Befunde müssen zu den gleichen Anträgen führen. Die AAQ prüft in ihrem Antrag die Frage, ob die Analyse der Gutachtergruppe kohärent, d. h. auf die Standards bezogen und evidenzbasiert erfolgt und stellt die Konsistenz mit bisherigen Anträgen sicher.

4.1 Ausgangslage

Gegründet 1833 präsentiert sich die Universität Zürich heute als die grösste (26 438 Studierende, Stand 2019) und diverseste (sieben Fakultäten, 150 Institute und Seminarien) Universität der Schweiz.

Seit 1998 ist die UZH autonom und hat basierend auf dem Universitätsgesetz den Status einer öffentlich-rechtlichen Anstalt des Kantons Zürich mit eigener Rechtspersönlichkeit, was ihr einerseits die weitgehende Selbstorganisation erlaubt und sie gleichzeitig zur Rechenschaftslegung verpflichtet.

2019 betrug der jährliche Gesamtumsatz der UZH CHF 1,5 Milliarden, wobei davon 40 % der Mittel Staatsbeiträge des Kantons Zürich sind, 22 % Projektbeiträge und Drittmittel und 21 % Grundbeiträge des Bundes und Beiträge der anderen Kantone. Weitere 13 % setzen sich aus betrieblichen Erträgen zusammen, welche die UZH selbst erwirtschaftet hat, wie z. B. Dienstleistungserträge, Lizenzerträge oder auch Einnahmen aus Weiterbildungsangeboten.

4.2 Erwägungen

Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe

Die Gutachtergruppe stellt der Universität Zürich in ihrem Bericht vom 1. Juli 2021 ein sehr gutes Zeugnis aus: «Das Qualitätssicherungssystem ist insgesamt sehr gut durchdacht, stringent aufgebaut und umgesetzt.» Die Gutachtergruppe hebt insbesondere positiv hervor, dass und wie die Universität Zürich seit dem letzten Quality Audit die Evaluationstätigkeit aller Studiengänge und Organisationseinheiten verschlankt und mit ihrer Strategie verknüpft hat; dass die Universität Zürich, um die Qualitätskultur innerhalb der Universität zu fördern, einen Fokus auf die Weiterbildung der Führungskräfte hat; dass die Universität Zürich die Qualitätskultur in Studium und Lehre gemäss wissenschaftsinhärenten Prinzipien weiterentwickelt; dass die Universität Zürich die Entwicklung der Qualität und der Kooperationen über die Fach- und Fakultätsgrenzen durch organisatorische Massnahmen fördert. Weiter sind der Gutachtergruppe das «Commitment» aller handelnden Personen, aber auch aller Angehörigen der Universität positiv aufgefallen. (Teil C Bericht der Gutachtergruppe, S. 35)

Die Gutachtergruppe stellte in ihrer abschliessenden Gesamtwertung auch eine Reihe von Herausforderungen fest, denen sich die Universität Zürich stellen muss. In der Einschätzung der Gutachtergruppe geht es nach der erfolgreichen strategischen Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems in den kommenden Jahren darum, die vollständige Umsetzung und den «handwerklichen Feinschliff» der Implementierung im Auge zu behalten. Die Gutachtergruppe verweist auf das Verhältnis von Aufwand und Nutzen der Qualitätssicherung, die unterschiedliche Steuerung zwischen den Hierarchieebenen Universität-Fakultäten einerseits und Institute/Seminare-Lehrstühle andererseits, der Einbezug der Studierenden, die Konsolidierung des reformierten Ständewesens sowie die Geschlechterparität auf der Ebene der Professuren.

Die Gutachtergruppe formuliert eine Reihe von Empfehlungen, mit denen sie die Universität in ihrer weiteren Entwicklung und namentlich auch in der Bewältigung der Herausforderungen unterstützen will. In der Einschätzung der Gutachtergruppe sind die Konzepte und Mechanismen für alle Qualitätsstandards gegeben; die Umsetzung erfolgt ohne namhafte Probleme. Entsprechend erkennt die Gutachtergruppe in ihren Erwägungen keinen Anlass für Auflagen und empfiehlt die Akkreditierung der Universität Zürich ohne Auflagen.

Würdigung der Erwägungen der Gutachtergruppe

Die AAQ stellt fest, dass die Gutachtergruppe alle Standards geprüft hat. Die Bewertungen der Gutachtergruppe und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen sind kohärent auf die Standards bezogen und schlüssig nachvollziehbar.

4.3 Antrag der AAQ

Die AAQ stellt fest, dass die Universität Zürich die Voraussetzungen gemäss Artikel 30 HFKG für die institutionelle Akkreditierung erfüllt:

- Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe a und c

Die Analyse der Standards gemäss Akkreditierungsverordnung durch die Gutachtergruppe zeigt, dass die Universität die Voraussetzungen nach Buchstabe a Ziffern sowie Buchstabe c erfüllt.

- Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b

Als Volluniversität mit sieben Fakultäten (Theologische Fakultät, Rechtswissenschaftliche Fakultät, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Medizinische Fakultät, Vetsuisse-Fakultät, Philosophische Fakultät und Mathematisch-naturwissenschaftliche Fakultät) erfüllt die Universität Zürich die Anforderungen nach Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b für eine Universität.

Die AAQ beantragt, gestützt auf den Selbstbeurteilungsbericht der Universität Zürich, die Analyse und die Akkreditierungsempfehlung im Bericht der Gutachtergruppe sowie die Stellungnahme der Universität Zürich, die Akkreditierung der Universität Zürich ohne Auflagen als Universität nach Artikel 29 HFKG.



Teil C

Bericht der Gutachtergruppe

1. Juli 2021



Inhalt

1 Die Universität Zürich	1
2 Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren.....	3
3 Das Qualitätssicherungssystem der Universität Zürich	3
4 Analyse der Übereinstimmung mit den Qualitätsstandards	7
5 Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems	35
6 Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems	37
7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe.....	38

1 Die Universität Zürich ¹

Die Universität Zürich ist einerseits von den Studierendenzahlen (26 438 im Jahr 2019) die grösste und gleichzeitig vom Fächerspektrum (sieben Fakultäten mit über 150 Instituten und Seminarien) her die diverseste Universität der Schweiz. 1833 gegründet ist die Universität einerseits weiter klar lokal verankert und gleichzeitig international stark vernetzt, in Forschung, Transfer und Lehre.

Sie verpflichtet sich zu Studium und Lehre auf höchstem Niveau und zu einer ausgeprägten Qualitätskultur in allen Tätigkeitsbereichen. In der Forschung nimmt sie in vielen Bereichen international Spitzenplätze ein, insbesondere in der Finanzmarktforschung und Verhaltensökonomie, der Medizin und Veterinärmedizin sowie der Biologie.

Seit 1998 ist die UZH autonom und hat basierend auf dem Universitätsgesetz den Status einer öffentlich-rechtlichen Anstalt des Kantons Zürich mit eigener Rechtspersönlichkeit, was ihr einerseits die weitgehende Selbstorganisation erlaubt und sie gleichzeitig zur Rechenschaftslegung verpflichtet.

2019 betrug der jährliche Gesamtumsatz der UZH CHF 1,5 Milliarden, wobei davon 40 % der Mittel Staatsbeiträge des Kantons Zürich sind, 22 % Projektbeiträge und Drittmittel und 21 % Grundbeiträge des Bundes und Beiträge der anderen Kantone. Weitere 13% setzen sich aus betrieblichen Erträgen zusammen, welche die UZH selbst erwirtschaftet hat, wie z. B. Dienstleistungserträge, Lizenzerträge oder auch Einnahmen aus Weiterbildungsangeboten.

Die Organisations- und Leitungsstruktur der Universität Zürich lässt sich folgenden beiden Abbildungen entnehmen:

¹ Nachfolgend werden viele Informationen aufgeführt, insbesondere zum Sachstand, die aus dem Selbstbeurteilungsbericht der Universität Zürich entnommen wurden. Dies geschieht absichtsvoll: Der Bericht der Gutachtergruppe soll als Stand-Alone verständlich sein, die UZH kennt die Sachlage ihrer eigenen Angelegenheiten naturgemäss am besten und hat diese im Rahmen der Selbstevaluation bereits ausformuliert. Die Gutachtergruppe hat sich indes bei der externen Begutachtung von der Richtigkeit der im Selbstbericht aufgeführten Informationen überzeugt. Auf eine detaillierte Ausweisung der übernommenen Informationen aus dem Selbstbericht wird verzichtet.

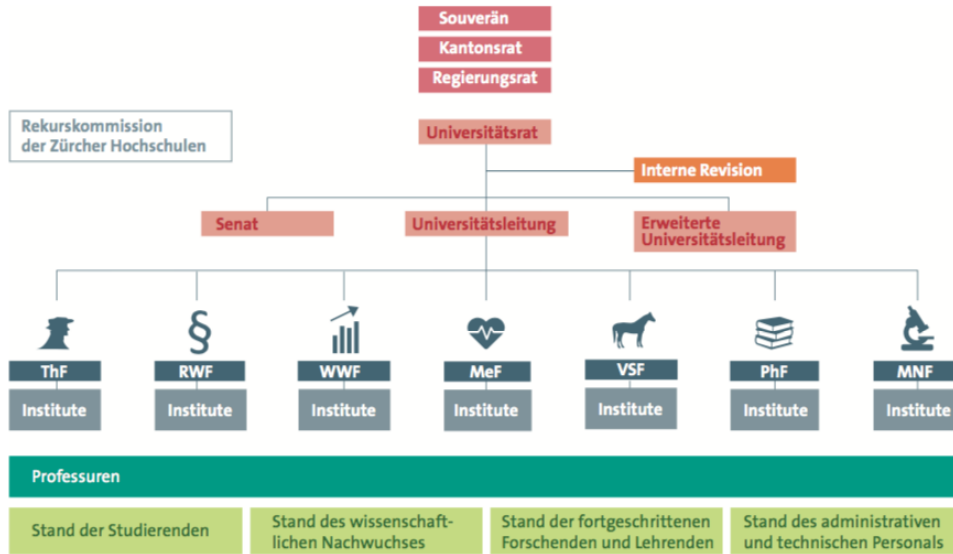


Abb. 1.8: Organisations- und Leitungsstruktur der UZH im April 2020 (Quelle: UZH)

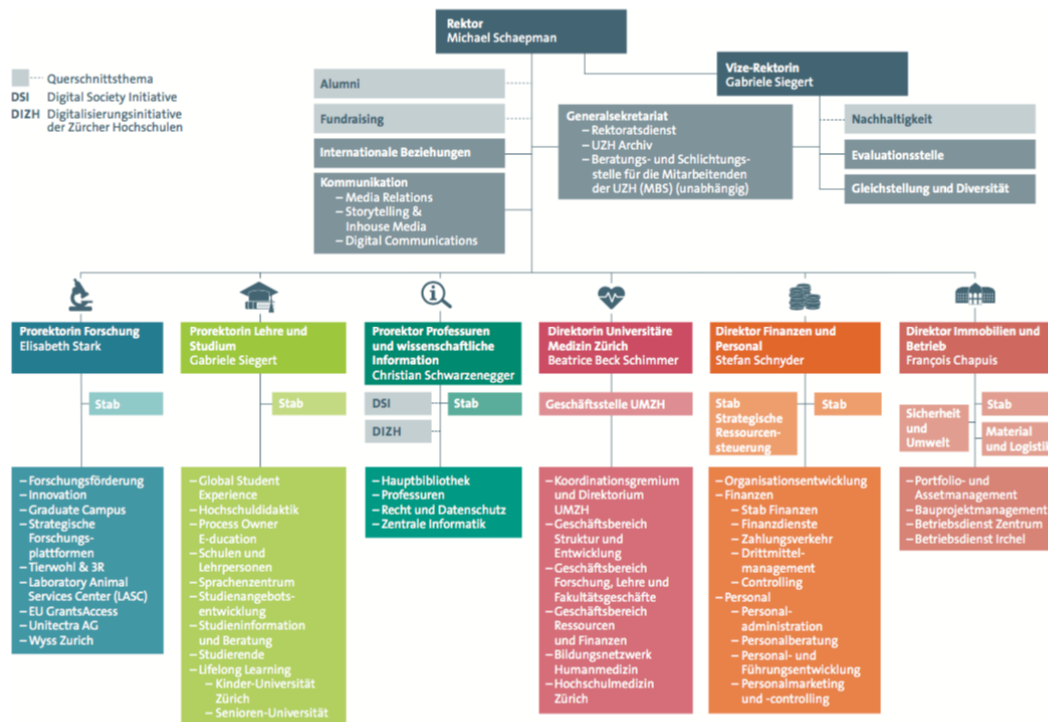


Abb. 1.9: Struktur Universitätsleitung und Zentrale Dienste 2020 (Quelle: UZH)

Aktuell bzw. in den letzten Jahren ist bzw. war die Universität Zürich insbesondere mit einigen laufenden Reformen und Grossprojekten beschäftigt. Als wichtigste vier umreisst sie im Selbstbeurteilungsbericht: die *Teilrevision des Universitätsgesetzes und der Universitätsordnung*, die u. a. die Amtszeitverlängerung der Prorektorinnen bzw. -rektoren und die Schaffung der Stelle einer Direktorin für Universitätsmedizin ermöglicht hat; das Projekt «*Governance 2020+*» zur schrittweisen Umsetzung neuer Führungsstrukturen und -prozesse an der UZH; der Um- und Ausbau der physischen Infrastruktur mit dem Projekt «*Stadtuniversität UZH*» sowie die Zusammenführung und weitreichende Digitalisierung der zahlreichen Teilbibliotheken zur «*Universitätsbibliothek Zürich*» ab 2022.

2 Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren

Die Universität Zürich hat sich bereits vor der Einführung des HFKG mehreren *Quality Audits* unterzogen, die im damaligen Gesetzesrahmen obligatorisch waren. Diese Verfahren hat sie jeweils genutzt, um externe Hinweise zur Qualitätsentwicklung zu erhalten, zu prüfen und allfällig entsprechende Verbesserungen vorzunehmen. Im ihrem vorliegenden Selbstbeurteilungsbericht geht die Universität Zürich im Einzelnen auf die Empfehlungen der Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter aus dem letzten Quality Audit 2013/14 ein und schildert ausführlich, wie sie mit den Empfehlungen umgegangen ist und welche Anpassungen seitdem vorgenommen bzw. eingeleitet wurden, nach den Themenbereichen Evaluationen, Qualitätssicherungsstrategie, Governance, Lehre, Forschung, Berufungsverfahren, Personalentwicklung und Kommunikation.

3 Das Qualitätssicherungssystem der Universität Zürich

Die Selbstverpflichtung zu höchster Qualität in all ihren Tätigkeiten hat die UZH in ihrem Leitbild und den Strategischen Grundsätzen verankert. Die am 20. Mai 2020 in Kraft gesetzte *Qualitätsstrategie der Universität Zürich 2020–2026* umreisst die Ziele des Qualitätssicherungssystems:

Ziel 1: Das System der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung unterstützt die UZH bei der Erreichung ihrer übergeordneten Ziele.

Ziel 2: Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsprozesse sind die Grundlage für exzellente Forschung in allen Bereichen.

Ziel 3: Geschlossene Qualitätskreisläufe werden in den Bereichen Lehre und Studium, Evaluation sowie in die Führungsprozesse implementiert.

Ziel 4: Gesamtuniversitäre und fakultäre Massnahmen im Bereich der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung werden wirkungsvoll miteinander verknüpft.

Ziel 5: Die universitäre Qualitätskultur wird gefördert und gepflegt.

Gesamtuniversitäre Führungsprozesse, die Evaluationen durch die Evaluationsstelle der UZH (das «Zürcher Modell») und der unterstützende universitäre Betrieb sichern mit vielfältigen Massnahmen und Gefässen gesamthaft die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der zentralen Leistungsbereiche «Studium und Lehre», «Forschung und Nachwuchsförderung» und «Dienstleistungen».



Abb. 21: Das System der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung (QSE) an der UZH

Gesamtuniversitär ist Führung für die Qualität in doppelter Hinsicht relevant: Sie macht Vorgaben für das System der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung; gleichzeitig sind die Führungsprozesse selbst zentrales Element des universitären QSE-Systems.

Die gesamtuniversitären *Führungsprozesse* werden von der UZH als Qualitätskreisläufe auf drei Ebenen gefasst: der *langfristigen Strategie* (z. B. Leitbild, Strategische Grundsätze und Führungsgrundsätze), der *mittelfristigen Planung* (das Schwerpunktprogramm der Universitätsleitung, die Entwicklungs- und Finanzplanung [in der rollenden Vierjahresplanung] sowie das Portfoliomanagement) und der *operativen Umsetzung* (Entwicklungs- und Finanzplanung [Einhjahresperspektive], die Strategie- und Führungsgespräche [zwischen Universitätsleitung und den Fakultätsleitungen sowie der Universitätsleitung und den UL-Bereichen], Klausuren der Universitätsleitung und des Universitätsrats sowie regelmässige Sitzungen der Leitungsgremien). Als zentrale Führungsinstrumente führt die UZH die regelmässigen Evaluationen aller Einheiten, die Berufungen von Professorinnen und Professoren und die Personalentwicklung an. Ein zentrales Reformprojekt der letzten Jahre für die Zukunftsfähigkeit der UZH war «Governance 2020»: Hier wurden Führungsverantwortlichkeiten neu definiert und präzisiert und ein neues Organisationsreglement eingeführt, die Fakultätsleitungen gestärkt und deren Zusammenarbeit mit der Universitätsleitung (die zukünftig mehr auf Querschnittsthemen und strategische Themen fokussiert) neu ausgelotet sowie der verbindliche Jahreszyklus der Führung der UZH festgelegt.

Ein besonderes Merkmal der Qualitätssicherung und -entwicklung an der UZH sind die Evaluationen durch die seit dem Jahr 2000 eingerichtete eigene *Evaluationsstelle*, die seit Beginn ihrer Arbeit alle 200 Organisationseinheiten der Institution in Abständen von sechs bis acht Jahren systematisch in den Blick nimmt. Gegenstände der Evaluation sind einerseits die akademischen Einheiten, aber auch ausgewählte Studiengänge, die unterstützenden Dienste als auch die Leitungsorgane. Darüber hinaus können weitere übergreifende Themen evaluiert werden. Die Erkenntnisse aus den Evaluationen sind wichtige Basis für die Strategie- und Entwicklungsgespräche und die daraus resultierenden Massnahmenvereinbarungen. Die Universitätsleitung

und der Universitätsrat erhalten zweimal jährlich die Evaluationsberichte, die unterzeichneten Massnahmenvereinbarungen und die Protokolle der Strategie- und Entwicklungsgespräche aller abgeschlossenen Evaluationen. Die Monitoringberichte werden der Universitätsleitung und dem Universitätsrat zusammen mit den Stellungnahmen der Universitäts- und der Fakultätsleitung jährlich zur Kenntnis vorgelegt. Für den aktuellen laufenden 3. Zyklus der Evaluationen (2018–2026) wurden Anpassungen in der Ausrichtung der Verfahren und bezüglich der Prozesse vorgenommen. Weiter ist die Evaluationsstelle neu nicht mehr eine unabhängige, dem Universitätsrat unterstellte Einheit, sondern der Vize-Rektorin zugeordnet.

Studium und Lehre

Mit der schrittweisen Einführung, Standardisierung und Zentralisierung von Erhebungsinstrumenten wurden an der UZH die *Grundlagen für ein gesamtuniversitäres Qualitätsmanagement Studium und Lehre (QMSL)* geschaffen: Seit 2007 beteiligt sich die UZH an den schweizweiten Befragungen der Hochschulabsolventinnen und -absolventen des Bundesamts für Statistik (BFS), zusätzlich auch mit einem UZH-spezifischen Modul, und wertet dieses zentral aus. 2009 wurde eine universitätsweite Lehrveranstaltungsevaluation (LVE) als Feedbackinstrument eingeführt. Ab 2010 erfolgte der Aufbau eines auf den Daten des Studienadministrationssystems (SAP SLcM) basierenden zentralen Kennzahlenberichtswesens auf der Ebene der Studienprogramme. Das primäre Ziel des 2018 vom Universitätsrat beschlossenen institutionellen Qualitätsmanagements im Bereich Studium und Lehre besteht darin, die beteiligten Akteure (Studierende, Lehrende, Programmverantwortliche) in einer evidenzbasierten und kontinuierlichen Qualitätsentwicklung zu unterstützen, die entsprechenden Qualitätskreisläufe zu schliessen, mit den anderen Qualitätsentwicklungszyklen zu verschränken und für die strategischen Entwicklungs- und Führungsprozesse nutzbar zu machen.

Kernelemente des Qualitätsmanagement für den Bereich Studium und Lehre sind a) die Bereitstellung einer validen, konsistenten und vergleichbaren Datenbasis zur Interpretation durch die Ziel- und Nutzergruppen, b) aufeinander abgestimmte Instrumente und Prozesse der partizipativen Qualitätsreflexion und Massnahmenableitung (Qualitätsgespräche) sowie c) eine effektive Lehrberichterstattung zuhanden der Leitungsebenen zur Verschränkung des QMSL mit den Evaluationen sowie den Strategieentwicklungsprozessen. Dem QMSL vorangestellt ist seit 2018 das Genehmigungsverfahren für neue Studienordnungen.

Die einzelnen Elemente für die Qualitätssicherung und -entwicklung sind dabei aufeinander bezogen:

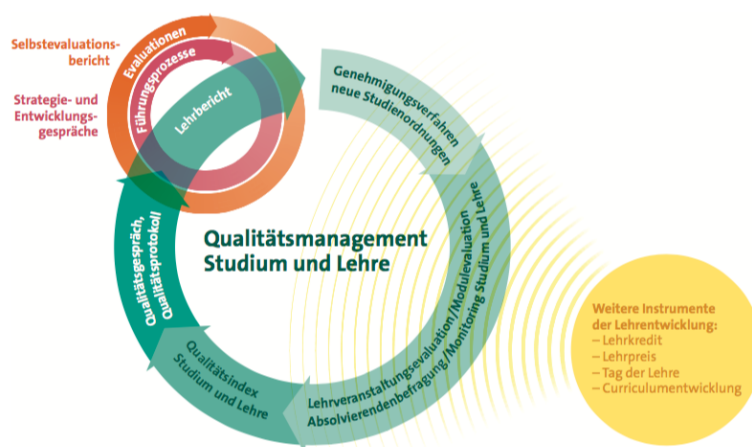


Abb. 2.7: Überblick über das Qualitätsmanagement Studium und Lehre (QMSL) und die weiterführenden Qualitätsprozesse

Die *Datengrundlage* für Entscheidungen und Massnahmen speist sich aus folgenden Quellen: den für alle Fakultäten obligatorischen Lehrveranstaltungsevaluationen, den Modulevaluationen (aktuell in der Pilotphase), dem Monitoring Studium und Lehre (interaktives Dashboard mit studierenden- und studienbezogenen Kennzahlen), der Erhebung bei den Hochschulabsolventinnen und -absolventen durch das Bundesamt für Statistik sowie dem Qualitätsindex Studium und Lehre (ein Dashboard, das den fakultären und universitären Leitungsgremien aggregierte Daten zu strategischen und entwicklungsrelevanten Fragen liefert).

Auf der Ebene der Studienprogramme finden jährlich *Qualitätsgespräche* statt, an denen Vertretungen aller relevanten Anspruchsgruppen für das Studienprogramm beteiligt sind. Die Ergebnisse dieser Gespräche werden protokolliert und im zentralen QM-Portal abgelegt.

Der *Lehrbericht* thematisiert die Entwicklungen eines Studienprogramms einer bestimmten Periode sowie den Entwicklungsplan. Basis sind die Q-Protokolle der vorangegangenen Berichtsperiode. Die relevanten Informationen werden zusammengefasst und mit Blick auf die strategischen Entwicklungsziele kommentiert. Für diesen Lehrbericht steht ein standardisiertes Berichtsschema zur Verfügung. Die Studienprogrammdirektionen legen den Lehrbericht der fakultären Leitungsebene vor. Nach abgeschlossenem Feedbackprozess erhält die Universitätsleitungsebene den finalisierten Lehrbericht. Der Lehrbericht fliesst integral in den Lehreil des Selbstevaluationsberichts ein, der im Rahmen der universitären Evaluationen zu erstellen ist.

Generell ist der UZH die Entwicklung einer Qualitätskultur für Lehre und Studium bei allen Beteiligten wichtig.

Forschung und Nachwuchsförderung

Die UZH versteht sich als eine der führenden europäischen Forschungsuniversitäten. Rund 43 % ihres finanziellen Aufwands entfallen auf Forschungsaktivitäten. Exzellenz in Forschung und Nachwuchsförderung fördert die UZH mit folgenden Instrumenten: In der *Nachwuchsförderung* stellt die UZH Personen- und Projektförderungen zur Verfügung, insbesondere über Assistenten- und Förderungsprofessuren, und mit dem *Graduate Campus* hat die UZH seit 2011 eine eigene Plattform zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Weiter wird die Forschung über gute Rahmenbedingungen gefördert wie ein *Grants Office*, hochwertige und zeitgemässe Forschungsinfrastrukturen, einen UZH-eigenen *Innovation Hub*, Ethikkommissionen, Rechtsdienste, ein *Clinical Trials Center*, eine Vertrauensstelle zur Förderung der wissenschaftlichen Integrität, durch zahlreiche lokale, nationale und internationale Kooperationen und institutionelle Unterstützung bei der Publikation und Verwertung von Forschungsergebnissen.

Nach eigenen Angaben erfolgt die Qualitätssicherung in den Bereichen Forschung, Innovation und Nachwuchsförderung primär über kompetitive Verfahren, Peer-Review-Prozesse u. ä. Hinzu kommen regelmässige Überprüfungen und Standortbestimmungen über die Ausschreibung und Evaluation von universitären Forschungsschwerpunkten, die Einrichtung und periodische Überprüfung von Kompetenzzentren, die periodische Überprüfung von Fakultäten und klinischen Forschungseinrichtungen sowie der Personenförderung.

Dienstleistungen

Für die Weiterbildung gibt es an der UZH eine Rahmenverordnung und Ausführungsbestimmungen, die für alle angebotenen Weiterbildungen den gemeinsamen Referenzrahmen bildet. Weiterbildungsstudiengänge legen regelmässig Rechenschaftsberichte ab; alle zwei Jahre legt die Fachstelle für Weiterbildung der Erweiterten Universitätsleitung eine Situationsanalyse zur Qualität des Weiterbildungsangebots vor. Forschungsbasierte Dienstleistungen erbringen vor allem die Medizin, Zahnmedizin und Rechtsmedizin, hier werden regelmässig eigene, spezifische Akkreditierungen und Zertifizierungen durchgeführt.

Universitärer Betrieb

Die UZH ist bestrebt, durch einen vorbildlich organisierten Betrieb die Exzellenz ihrer Forschung, Lehre und Dienstleistungen zu fördern und zu unterstützen. In ihren Strategischen Grundsätzen verpflichtet sie sich dazu, effiziente infrastrukturelle und administrative Rahmenbedingungen für Forschung und Innovation sowie Lehre und Studium sicherzustellen. Zudem bekennt sie sich zu einem verantwortungsvollen, zielgerichteten, wirtschaftlichen und nachhaltigen Einsatz der Mittel. Das aktuelle Schwerpunktprogramm der Universitätsleitung definiert «Excellence in Operations» als einen eigenen Schwerpunkt. Damit ist der universitäre Betrieb in den Qualitätskreislauf der Führung eingebunden.

4 Analyse der Übereinstimmung mit den Qualitätsstandards

1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie

Standard 1.1: Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs legt ihre Qualitätssicherungsstrategie fest. Diese Strategie enthält die Leitlinien eines internen Qualitätssicherungssystems, das darauf abzielt, die Qualität der Tätigkeiten der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs und deren langfristige Qualitätsentwicklung zu sichern sowie die Entwicklung einer Qualitätskultur zu fördern.

Beschreibung und Analyse

Die aktuelle Qualitätssicherungsstrategie der UZH ist die «Qualitätsstrategie der Universität Zürich 2020–2026» und wurde am 26. Mai 2020 in Kraft gesetzt. Diese Strategie legt fest, dass das interne Qualitätssicherungssystem der UZH auf Fördermassnahmen und der Gewährleistung exzellenter Rahmenbedingungen, auf geschlossenen Qualitätskreisläufen in ausgewählten Bereichen sowie auf einer systematischen Verbindung von zentralen und dezentralen (fakultären) Massnahmen beruht.²

Das QSE-System der UZH schafft die strukturellen Voraussetzungen dafür, dass sich die Universitätsleitung, die Fakultätsleitungen, die Studierenden und die übrigen Stände regelmässig über Fragen der Qualität austauschen und zentrale und dezentrale Anstrengungen aufeinander abstimmen können.

Gleichzeitig hat das QSE-System zum Ziel der Entwicklung einer universitären Qualitätskultur beizutragen. Das Modell der ineinandergreifenden Qualitätskreisläufe standardisiert Prozesse der Qualitätsentwicklung und integriert diese in den universitären Alltag.

Schlussfolgerung

Die Universität Zürich hat mit der «Qualitätsstrategie der Universität Zürich 2020–2026» ihre Qualitätssicherungsstrategie festgelegt und veröffentlicht. Diese Qualitätsstrategie enthält die Leitlinien des internen QSE-Systems; die Selbstverpflichtung zu höchster Qualität in allen Bereichen ist als übergeordneter Grundsatz festgehalten. Die Strategie definiert fünf Ziele für die Qualitätssicherung und -entwicklung an der Universität Zürich für die Laufzeit der Strategie. Ziel ist dabei, eine langfristige Qualitätssicherung und -entwicklung zu ermöglichen und die Entwicklung der Qualitätskultur zu fördern.

Viele Elemente des QSE-Systems an der Universität Zürich sind bereits schon länger und gut etabliert. Gleichzeitig haben sich einige Bereiche innerhalb des Systems in den letzten Jahren

² Vgl. Kapitel 3 weiter oben.

dynamisch weiterentwickelt, insofern dauert in einigen Bereichen der Prozess der Implementierung noch an.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.1 als vollständig erfüllt.

Standard 1.2: Das Qualitätssicherungssystem ist in die Strategie der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs integriert und unterstützt auf wirksame Weise deren Entwicklung. Es umfasst Prozesse, mit denen überprüft wird, ob die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs ihren Auftrag erfüllt. Dies erfolgt unter Berücksichtigung ihres Typs und ihrer spezifischen Merkmale.

Beschreibung und Analyse

Der Qualitätsanspruch der UZH ist im «Universitätsgesetz» (vom 15. März 1998), im «Leitbild» (vom 29. November 2011) und in den «Strategischen Grundsätzen» (vom 30. September 2019) verankert. Paragraph 4 im Universitätsgesetz legt fest: «Die Universität trifft Vorkehrungen zur Sicherung der Qualität von Forschung, Lehre und Dienstleistung.»

Im Leitbild heisst es: «Die UZH ist in all ihren Tätigkeitsbereichen hoher Qualität verpflichtet. Zu deren Sicherung und Verbesserung überprüft sie regelmässig ihre Leistungen.» Im aktuellen Schwerpunktprogramm der Universitätsleitung heisst es unter anderem: «Die UZH schliesst die Qualitätskreisläufe und fördert eine gesamtuniversitäre Qualitätskultur.»

Die Einbindung des Qualitätssicherungssystems in die übergeordnete Strategie der UZH und in die alltäglichen Aktivitäten der Universität ist von grosser Wichtigkeit und entsprechend als erstes Ziel in der Qualitätsstrategie festgeschrieben: «Das System der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung unterstützt die UZH bei der Erreichung ihrer übergeordneten Ziele.» Das QSE-System soll evidenzbasierte Entscheidungen ermöglichen; Führungsinformationen, die im Rahmen von Qualitätskreisläufen und anderen Verfahren der Qualitätssicherung gewonnen werden, stehen der Universitätsleitung, den Fakultätsleitungen und den übrigen Führungsorganen – unter Wahrung definierter Zugriffsrechte – zur Verfügung, um ihre Zielsetzungen und Strategien zu realisieren. Zweimal pro Jahr finden bilaterale Strategiegelgespräche zwischen der Universitätsleitung und den Fakultätsleitungen statt – hier wird ein kontinuierlicher strategischer Austausch zwischen der Universitätsleitung und den Fakultätsleitungen sichergestellt. Das QSE-System fördert mit seinen standardisierten Dialogformaten den Austausch über Strategien und Fragen der Zielerreichung.

Für die Überprüfung der Auftragserfüllung ist die Aufsicht durch die kantonale Trägerschaft zentral. Die UZH ist eine öffentlich-rechtliche Anstalt des Kantons Zürich, ihr Auftrag ist im Universitätsgesetz festgelegt; die Universitätsordnung präzisiert den Auftrag der UZH. Die zentralen Aufgaben sind Forschung, Lehre und Dienstleistungen. Bei der Festlegung ihrer Ziele und Schwerpunkte im Entwicklungs- und Finanzplan ist die UZH an die Vorgaben des Konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplans (KEF) des Regierungsrats gebunden. In der Form des Jahresberichts legt die UZH gegenüber dem Kanton Zürich regelmässig Rechenschaft über ihre Tätigkeit und die Verwendung der erhaltenen Mittel ab.

Schlussfolgerung

Das Qualitätssicherungssystem ist in die Strategie der UZH integriert und unterstützt auf wirksame Weise deren Entwicklung. Es umfasst Prozesse, mit denen überprüft wird, ob die UZH ihren Auftrag als Universität erfüllt; dazu gehört insbesondere die regelmässige Berichterstattung an die kantonale Trägerschaft. Die regelmässige Evaluation aller Universitätseinheiten wird über eine eigene Evaluationsstelle sichergestellt und strukturell verankert. Auf der Prozessebene ist die Verknüpfung von Evaluationsverfahren und dem Qualitätsmanagement Studium

und Lehre sowie das Ableiten von Massnahmen und Monitoring im Rahmen der Strategie- und Entwicklungsgespräche wohldurchdacht. Die Gutachtergruppe konnte sich davon überzeugen, dass die UZH ihre QSE-Instrumente wirksam nutzt, um evidenzbasierte Entscheidungen zu treffen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.2 als vollständig erfüllt.

Standard 1.3: Für die Entwicklung des Qualitätssicherungssystems und dessen Umsetzung werden auf allen Ebenen alle repräsentativen Gruppen der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs einbezogen, insbesondere die Studierenden, der Mittelbau, der Lehrkörper und das Verwaltungspersonal. Die Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung sind transparent und klar zugewiesen.

Beschreibung und Analyse

Die repräsentativen Gruppen umfassen an der UZH die Universitätsleitung, die Fakultätsleitungen, die Professorinnen und Professoren und vier Stände: die Studierenden, den wissenschaftlichen Nachwuchs, die fortgeschrittenen Forschenden und Lehrenden sowie das administrative und technische Personal.

Alle genannten Gruppen waren und sind in die Erarbeitung der wesentlichen Grundlagen des aktuellen Qualitätssicherungssystems involviert, konkret:

Die «Strategischen Grundsätze» der UZH wurden von einer Arbeitsgruppe vorbereitet, die im Frühjahr 2018 von der Erweiterten Universitätsleitung eingesetzt worden war und in der sämtliche Fakultäten und Stände, das administrative und technische Personal (damals noch kein eigener Stand) sowie die Gleichstellungskommission vertreten waren. Im Sommer 2018 ging das Dokument in eine gesamtuniversitäre Vernehmlassung und wurde im September 2019 vom Universitätsrat verabschiedet.

Die Vorbereitung der institutionellen Akkreditierung und die damit verbundene Ausarbeitung der Qualitätsstrategie der Universität Zürich 2020–2026 erfolgten unter Einbezug aller relevanten Anspruchsgruppen der UZH.

Die Stände haben die Möglichkeit, über Kommissionen und Gremien Einfluss auf die Funktionsweise und Weiterentwicklung der einzelnen Instrumente des Qualitätssicherungssystems zu nehmen.

Auch in die Umsetzung des QSE-Systems sind alle repräsentativen Gruppen involviert: So tauschen sich Universitätsleitung und Fakultätsleitungen im Rahmen von Strategie- und Entwicklungsgesprächen aus, Studierende bringen ihre Anliegen im Rahmen des Qualitätsmanagements Studium und Lehre und in regelmässigen *Jours fixes* mit Mitgliedern der Universitätsleitung ein.

Im universitären Evaluationsverfahren stellt die Evaluationsstelle Transparenz und Mitwirkungsmöglichkeiten sicher. Sie informiert alle Beteiligten rechtzeitig über Arbeitsschritte und Ergebnisse. Zudem sorgt sie dafür, dass bei den verschiedenen Prozessschritten jeweils neben den Leitungspersonen und den Professorinnen und Professoren auch die Stände vertreten sind.

Die Qualitätskreisläufe und die übrigen Massnahmen der Qualitätsentwicklung definieren personenunabhängige Verfahren, Rollen und Verantwortlichkeiten. Aktuelle Zuständigkeiten sind auf der Webseite der UZH publiziert.

Schlussfolgerung

Für die Entwicklung des Qualitätssicherungssystems und dessen Umsetzung bezieht die UZH alle repräsentativen Gruppen auf allen Ebenen ein. Die Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung sind an der UZH transparent und klar zugewiesen. Dabei haben die Neuerungen der letzten Jahre (Governance 2020+, Adaption des Evaluationsverfahrens, Einführung des Qualitätsmanagements Studium und Lehre) die Aufgaben und Zuständigkeiten v. a. der Dekaninnen und Dekane im Bereich der Qualitätssicherung klarer zugewiesen.

Die Partizipation der Stände hat 2020 mit der Revision des Ständewesens eine neue Grundlage erhalten. Die entsprechenden neu abgeschlossenen Vereinbarungen mit den Standesorganisationen sind nun in der Umsetzung begriffen. Aufgrund dieser Dynamik sind de facto noch kleinere Umsetzungslücken beobachtbar, ein Nachschärfen einiger Massnahmen vermutlich noch geboten. Die neue Gruppierung der Stände hat zudem, so der Eindruck bei der Vor-Ort-Visite, Herausforderungen bezüglich der Einbindung bei den Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern und dem ATP sichtbar gemacht, die Auswirkungen auf die gelebte Qualitätskultur haben könnten.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.3 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung 1: Bei den Methoden der Einbindung der repräsentativen Gruppen in die Entwicklung des Qualitätssicherungssystems und seiner Umsetzung kann die UZH noch nachschärfen, um eine umfassendere und effektivere Einbindung zu entwickeln und bestehende Unsicherheiten einzelner Stände über die genauen Abläufe der Partizipation zu beseitigen. Um eine grössere Verbreitung und Legitimation der Qualitätspolitik und -strategie der UZH zu erreichen, empfiehlt die Gutachtergruppe, Mechanismen zu entwerfen für eine stärkere Beteiligung einzelner Stände, insbesondere bei den Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern und dem ATP.

Standard 1.4: Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs überprüft periodisch die Zweckmässigkeit ihres Qualitätssicherungssystems und nimmt die erforderlichen Anpassungen vor.

Beschreibung und Analyse

Die UZH verfügt über verschiedene Mechanismen zur kontinuierlichen Überprüfung und Entwicklung ihres Qualitätssicherungssystems:

Das universitäre Evaluationsverfahren wird laufend weiterentwickelt und überprüft. Anlässlich des 2018 gestarteten 3. Zyklus wurden verschiedene Verbesserungen umgesetzt, etwa die Straffung des Verfahrensablaufs durch Fokussierung und spezifische Fragestellungen sowie die Verknüpfung des Qualitätsmanagements Studium und Lehre mit den Evaluationsverfahren. Zudem wurde festgelegt, dass das Evaluationsverfahren selbst einer externen Evaluation unterzogen werden wird (vorgesehen für das Jahr 2024).

Die Qualitätskreisläufe und die übrigen Massnahmen der Qualitätsentwicklung werden von den fachlich zuständigen Prorektoraten und Direktionen in Zusammenarbeit mit den Fakultäten und Ständen diskutiert und bei Bedarf weiterentwickelt. Eine Gelegenheit dazu bietet aus Sicht der UZH das Verfahren zur institutionellen Akkreditierung: Damit wird auch ein regelmässiger Turnus etabliert, in dem die UZH ihr QSE-Gesamtsystem intern reflektieren und einer externen Begutachtung aussetzen wird.

Vor der Einführung der institutionellen Akkreditierung hat die UZH in den Jahren 2007/08 und 2013/14 bereits die Quality Audits des Organs für Akkreditierung und Qualitätssicherung (OAQ)

durchlaufen. Die Umsetzung der Empfehlungen aus dem letzten Quality Audit wurde von der UZH in ihrem Selbstbeurteilungsbericht nachvollziehbar dargestellt.

Schlussfolgerung

Überprüfungen des Qualitätssicherungssystems wurden bereits durchgeführt und entsprechende Anpassungen vorgenommen: Die Gutachtergruppe hebt hier positiv die im 3. Zyklus deutlich gestrafften Evaluationsverfahren hervor, die sicherlich das Verhältnis von Aufwand und Ertrag verbessern. Dass die Evaluationsstelle näher an das Rektorat herangeführt wurde, hat zur besseren Verknüpfung der Evaluationsverfahren mit Strategie- und Steuerungsprozessen geführt. Bei vielen Instrumenten ist die kontinuierliche Weiterentwicklung beobachtbar: Exemplarisch sei hier insbesondere das Berufungsverfahren genannt. Einige neue Elemente sind in den vergangenen Jahren zusätzlich eingezogen worden; die Rahmenpflichtenhefte für Doktorierende sind nur ein Beispiel dafür (deren flächendeckende Umsetzung und Überprüfung derselben benötigen etwas Zeit und sollten mit Nachdruck weiter vorangetrieben werden). Für neuere Elemente, insbesondere für den Bereich Lehre und Studium, konnten eine Überprüfung respektive allfällige Anpassungen nachvollziehbarerweise noch nicht stattfinden, sind aber in den Prozessen vorgesehen.

Zusammenfassend sorgt die UZH dafür, dass die Zweckmässigkeit des Qualitätssicherungssystems periodisch überprüft wird und erforderliche Anpassungen vorgenommen werden. Neu wird insbesondere auch das universitäre Evaluationsverfahren einer externen Überprüfung unterzogen. Dies ist zu begrüssen. Analog könnte auch eine externe Evaluation des Qualitätsmanagements Studium und Lehre ins Auge gefasst werden. Diese strategischen Evaluationen könnten mit einem zusätzlichen externen Blick begleitet werden, zum Beispiel durch die Einsetzung eines beratenden Gremiums oder einer Kommission (z. B. ein Qualitätsbeirat). Hierfür könnten allenfalls Qualitätsexpertinnen und -experten aus den Exzellenznetzwerken, an denen die Universität beteiligt ist, interessant sein.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.4 als vollständig erfüllt.

2. Bereich: Governance

Standard 2.1: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ermöglichen, dass diese ihren Auftrag erfüllen und ihre strategischen Ziele erreichen kann.

Beschreibung und Analyse

Das Universitätsgesetz legt die Grundzüge der inneren Organisation der UZH fest: Hier werden die «Angehörigen» der UZH definiert und die Gliederung der Universität in Fakultäten, Institute und Kliniken festgeschrieben, die Oberaufsicht durch den Kantonsrat und die allgemeine Aufsicht durch den Regierungsrat, ausserdem die Organe der Universität mit ihren Aufgaben. Zudem legt das Universitätsgesetz fest, dass die UZH einen Entwicklungs- und Finanzplan mit Schwerpunkten in Forschung, Lehre und Dienstleistungen erstellt und dabei an kantonale Vorgaben gebunden ist. Die Universitätsordnung führt die Bestimmungen des Universitätsgesetzes näher aus, ergänzt und konkretisiert diese. Die innere Organisation der UZH entspricht den gesetzlichen Vorgaben. Die wichtigsten Führungsorgane sind:

Universitätsrat: Dem Universitätsrat gehören aktuell acht Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft und Politik an. Als Präsidentin amtiert die Bildungsdirektorin des Kantons Zürich. Der Universitätsrat ist das oberste Organ der Universität. Er ist für strategische Festlegungen zuständig und übt die unmittelbare Aufsicht über die Universität aus.

Universitätsleitung: Die Universitätsleitung setzt sich aktuell aus dem Rektor, der Prorektorin Lehre und Studium (die gleichzeitig Vize-Rektorin ist), der Prorektorin Forschung, dem Prorektor Professuren und wissenschaftliche Information, der Direktorin Universitäre Medizin, dem Direktor Finanzen und Personal sowie dem Direktor Immobilien und Betrieb zusammen. Sie ist das operative Leitungsorgan für den gesamtuniversitären Bereich und für alle universitären Angelegenheiten zuständig, die keinem anderen Organ übertragen sind. Die Zusammensetzung und die Geschäftsbereiche der Universitätsleitung sowie die Aufgaben ihrer Mitglieder sind im Organisationsreglement der Universitätsleitung festgehalten.

Erweiterte Universitätsleitung: Die Erweiterte Universitätsleitung ist das oberste akademische Organ der UZH und setzt sich aus den Mitgliedern der Universitätsleitung, den sieben Dekaninnen und Dekanen sowie Ständevertreterinnen und -vertretern zusammen.

Senat: Der Senat setzt sich aus allen Professorinnen und Professoren und den Vertretungen der Stände zusammen. Er stellt zuhanden des Universitätsrats Antrag auf Wahl und Entlassung der Rektorin bzw. des Rektors sowie der Prorektorinnen und Prorektoren. Zu Fragen von gesamtuniversitärer Bedeutung kann der Senat Stellung nehmen.

Die *Fakultäten* sind für Forschung, Lehre und Dienstleistungen zuständig. Den Dekaninnen und Dekanen obliegt die Leitung der jeweiligen Fakultät und Aufsicht über die Institute. Sie leiten ausserdem die Fakultätsversammlungen.

Für die innere Organisation der *Institute* existiert seit 2018 eine Rahmeninstitutsverordnung, die mit der Revision des Universitätsgesetzes 2020 in Kraft getreten ist.

Die Leitung des *Wahlverfahrens für Mitglieder der Universitätsleitung* liegt beim Universitätsrat, der eine Findungskommission einsetzt. In diese nehmen mindestens ein Mitglied des Universitätsrats und mindestens eine externe Persönlichkeit Einsitz; die übrigen Mitglieder werden von der Erweiterten Universitätsleitung bestimmt. Wenn sich ein Mitglied der Universitätsleitung zur Wiederwahl zur Verfügung stellt, kann auf die Einsetzung einer Findungskommission verzichtet werden. Der Universitätsrat genehmigt die Nominationsliste der Findungskommission und leitet sie an den Senat weiter. Dieser stellt dem Universitätsrat Antrag auf Wahl. Der Senat kann den Universitätsrat auffordern, weitere Kandidaturen zu prüfen. Die Amtsdauer beträgt vier Jahre.

Im Falle der *Verwaltungsdirektorinnen und -direktoren* erstellt eine vom Universitätsrat eingesetzte Findungskommission eine Nominationsliste. Nachdem die Kandidatinnen und Kandidaten von der Erweiterten Universitätsleitung angehört worden sind, erfolgt die Ernennung durch die Universitätsleitung. Der Universitätsrat genehmigt die Ernennung.

Die *Dekaninnen und Dekane* werden durch die Fakultätsversammlung für jeweils vier Jahre gewählt. Die vorbereitende Findungskommission besteht neben Vertreterinnen und Vertretern der Professorinnen und Professoren aus mindestens einer Vertretung der Stände und einem Mitglied der Universitätsleitung, welches den Vorsitz führt.

Die Angemessenheit der internen Organisation und der Entscheidungsprozesse wird an der UZH regelmässig überprüft: Im Rahmen des universitären Evaluationsverfahrens werden periodisch auch die Universitätsleitung und die Zentralen Dienste durchleuchtet. Die institutionelle Akkreditierung nach HFKG wird darüber hinaus von der UZH als Möglichkeit wahrgenommen, in regelmässigen Abständen das QSE-System und seine Einbettung in die universitäre Gesamtorganisation zu überprüfen.

Die UZH unterhält eine eigene Abteilung für Organisationsentwicklung und hat in den letzten Jahren umfassende Reformprojekte wie «Stärkung der Führung der UZH» und «Zukunftsfähige UZH Autonomie – Governance 2020+» lanciert – dies spiegelt den institutionellen Willen zur kontinuierlichen organisatorischen Entwicklung.

Schlussfolgerung

Die Universität Zürich verfügt über eine lange Tradition mit starken Fakultäten und deren Instituten/Seminaren, Lehrstühlen und Studienprogrammen – dies ist grundsätzlich positiv zu bewerten hinsichtlich des Grundsatzes der Subsidiarität. Gleichzeitig ergibt sich daraus als kontinuierliche Herausforderung, das Zusammenspiel von Fakultäten und Hochschulleitung sorgfältig auszutarieren. Einige der Prozesse zur Koordination und zur Kooperation bedürfen sicher noch der Entwicklung weiterer Routinen, insbesondere vor dem Hintergrund einiger Veränderungen der letzten Jahre, wie zum Beispiel «Governance 2020+».

Die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse der UZH erlauben es, dass die UZH ihren Auftrag erfüllen und ihre strategischen Ziele erreichen kann. Das Qualitätssicherungssystem stellt sicher, dass die Angemessenheit von Organisation und Prozessen regelmässig überprüft wird.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.1 als vollständig erfüllt.

Standard 2.2: Das Qualitätssicherungssystem trägt systematisch zur Bereitstellung von relevanten und aktuellen quantitativen und qualitativen Informationen bei, auf die sich die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs stützt, um laufende und strategische Entscheidungen zu treffen.

Beschreibung und Analyse

Paragraph 73 der Universitätsordnung der UZH hält fest, dass die Universitätsverwaltung den Führungsinstanzen die Informationen zur Verfügung stellt, die für die Führung und Entwicklung der Universität erforderlich sind.

Informationen zu Ressourcen und Kennzahlen speisen sich an der UZH aus verschiedenen Quellen: Statistiken zu grundlegenden Kennzahlen, eine SAP-Plattform für Führungsinformationen, die Plattform MIRA (Management Information, Reporting und Analyse), das UZH Directory.

Informationen zu den Aktivitäten der UZH finden sich vornehmlich in folgenden Quellen und Formaten: dem Jahresbericht der UZH, den Akademischen Berichten (sozusagen die Jahresberichte der Fakultäten und Institute etc.), ZORA (Zurich Open Repository Archive), UZH Medien (UZH News, Newsletter, Social Media und mehr), dem Universitätsarchiv sowie Axioma (Geschäftsverwaltungssoftware).

Informationen zu den Ergebnissen der Aktivitäten der UZH werden nach Bereich unterschiedlich bereitgestellt und aufgearbeitet: Im Qualitätsmanagement *Studium und Lehre* werden zahlreiche Informationen systematisch erhoben und bewertet, insbesondere über die Lehrveranstaltungs- und Modulevaluationen sowie die Lehrberichte. Die Leistungen und Ergebnisse von *Forschung und Nachwuchsförderung* werden in den Akademischen Berichten erfasst. Weiter gibt es hier Rechenschaftsberichte von geförderten Projekten, protokollierte Standortgespräche mit akademischen Nachwuchskräften sowie Bewertungsverfahren im Kontext der globalen *scientific community*.

Die *Evaluationsstelle* der UZH evaluiert mittels eines mehrstufigen Verfahrens alle universitären Einheiten in Abständen von sechs bis acht Jahren. Dabei werden zahlreiche Informationen zu Forschung, Lehre, Dienstleistungen, Führung und Betrieb erhoben, zusammengeführt, dokumentiert und ausgewertet.

In der globalen wie lokalen Öffentlichkeit haben *Rankings* einen wichtigen meinungsbildenden Effekt, deswegen informiert die UZH auf einer eigenen Webseite darüber. Die UZH schneidet

sowohl in gesamtuniversitären als auch in fächerspezifischen Rankings jeweils sehr gut ab (in der Regel in den Top 100).

Seit 2007 lässt die Universitätsleitung durch die Abteilung Gleichstellung und Diversität ein *Gleichstellungsmonitoring* (GLM) erstellen, das gleichstellungsrelevante Daten systematisch auswertet. Das GLM liefert konkrete Hinweise zur Umsetzung des Verhaltenskodex Gender Policy und zum Aktionsplan Chancengleichheit UZH.

Für das Jahr 2018 veröffentlichte die UZH erstmals einen *Nachhaltigkeitsbericht*. Dieser thematisiert Beiträge der Universität zur nachhaltigen Entwicklung, stellt den Status quo dar und will gleichzeitig eine Grundlage für zukünftige Massnahmen schaffen.

Das Bundesamt für Statistik (BFS) befragt *Schweizer Hochschulabsolventinnen und -absolventen* ein und fünf Jahre nach Studienabschluss zu ihrer Erwerbs- und Ausbildungssituation. Der Online-Fragebogen setzt sich aus einem für alle Hochschulen verwendeten BFS-Modul sowie einem UZH-spezifischen Fragenmodul zusammen. In Letzterem werden folgende Daten erhoben: Gründe für ein UZH-Studium, Überschreitung der Regelstudienzeit und Gründe dafür, Gesamtzufriedenheit sowie die Zufriedenheit mit Einzelaspekten der absolvierten Studienprogramme.

2019 wurde an der UZH erstmals eine *universitätsweite Befragung der Mitarbeitenden* durchgeführt. Die Fragen betrafen unter anderem die Arbeitsbedingungen, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, die Arbeitsabläufe, die Entwicklungsmöglichkeiten und die Chancengleichheit.

Die so generierten und gespeicherten *Informationen werden in der Führung* der UZH – unter Wahrung des Datenschutzes – auf vielfältige Weise genutzt: Sie bilden die Grundlage für Entscheidungen sowie für Anträge und Empfehlungen an die Universitätsleitung, die Fakultätsleitungen und andere Leitungsorgane der UZH. Zudem fliessen sie in die Entwicklungs- und Finanzplanung ein und bilden eine Grundlage der Strategie- und Entwicklungsgespräche.

In der Lehre erhalten Dozierende durch die *Lehrveranstaltungsevaluationen* die Möglichkeit, Probleme und Bedürfnisse der Studierenden zu erkennen und gegebenenfalls Massnahmen zur Verbesserung der Lehrqualität zu ergreifen. *Modulevaluationen* dienen der Weiterentwicklung der curricularen Strukturen in den Studienmodulen, deren Passung innerhalb der Studienprogramme und als Rückmeldetool zu den Prüfungen. Die Kennzahlen des *Monitorings Studium und Lehre* lassen Rückschlüsse auf Qualität und Erfolg der Studienprogramme zu und ermöglichen evidenzbasierte Entscheidungen in der Lehre und Curriculumentwicklung.

Die erwähnten Informationsbestände werden auch im Rahmen des universitären Evaluationsverfahrens genutzt und miteinander verknüpft: Für die Selbstevaluationen werden weitgehend bestehende Informationen verwendet, namentlich die Akademischen Berichte, die Lehrberichte, die ZORA-Publikationslisten sowie weitere Daten und Informationen der Zentralen Dienste. Die Evaluationsstelle koordiniert dazu die systematische Beschaffung der Informationen. Zudem kann sie eigene Erhebungen, Befragungen und Analysen durchführen. Bibliometrische Analysen werden entsprechend internationaler guter Praxis durchgeführt; die UZH hat etwa die DORA-Deklaration unterzeichnet.

Schlussfolgerung

Das Qualitätssicherungssystem der UZH trägt systematisch zur Bereitstellung von umfassenden relevanten und aktuellen quantitativen und qualitativen Informationen in allen Aufgabenbereichen und über entsprechende digitale Systeme bei, auf die sich die UZH stützt, um laufende und strategische Entscheidungen zu treffen. Im Sinne der Datensparsamkeit empfiehlt die Gutachtergruppe, vor der Einführung neuer Erhebungen die Notwendigkeit für die

Qualitätssicherung und für Entscheidungsprozesse genau zu prüfen. Etwaige Informationen, die zwar erhoben, aber nicht verwendet werden, sollten einer Überprüfung auf Auffassung unterzogen werden, um die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Angehörige des ATP zu entlasten.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.2 als vollständig erfüllt.

Standard 2.3: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die repräsentativen Gruppen der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ein angemessenes Mitwirkungsrecht haben und über Rahmenbedingungen verfügen, die ihnen ein unabhängiges Funktionieren ermöglichen.

Beschreibung und Analyse

Das Leitbild der UZH hält fest: «Die Leitung der UZH gründet auf den Prinzipien der Subsidiarität, der Partizipation, der Transparenz und des Interessenausgleichs. Der sachgerechte Einbezug der Angehörigen aller Stufen in die Entscheidungsfindung ist Ausdruck ihrer Mitverantwortung.» Auch in ihren Strategischen Grundsätzen betont die UZH das Bestreben nach einem ausgewogenen Verhältnis von Führung und Mitwirkung.

Als repräsentative Gruppen, mit denen die Universitätsleitung und die Fakultätsleitungen einen regelmässigen Dialog pflegen, gelten an der UZH die *Professorinnen und Professoren* sowie die vier Stände: die *Studierenden*, der *wissenschaftliche Nachwuchs*, die *fortgeschrittenen Forschenden und Lehrenden* sowie das *administrative und technische Personal*. Diese Einteilung der Stände wurde im Universitätsgesetz 2020 neu festgelegt, das administrative und technische Personal bildet erstmals an der UZH einen eigenen Stand. Die Universitätsordnung regelt die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Stand und die Wahl der Standesdelegierten.

Die Delegierten der Stände wirken im Universitätsrat sowie in den Organen und weiteren Gremien der UZH mit. Diese umfassen namentlich den Senat, die Erweiterte Universitätsleitung, die mehr als zwanzig ständigen gesamtuniversitären Kommissionen sowie die Fakultäts- und Institutsversammlungen. Die Zusammensetzung nicht ständiger Kommissionen ist unterschiedlich geregelt. So haben etwa die Delegierten des administrativen und technischen Personals in Berufungs- und Beförderungskommissionen kein Einsitz- und Stimmrecht.

Professorinnen und Professoren üben ihre Mitwirkungsrechte als stimmberechtigte Mitglieder von Instituts- und Fakultätsversammlungen sowie von Kommissionen aus. Sie sind stimmberechtigte Mitglieder des Senats, der zuhanden des Universitätsrats Antrag auf Wahl und Entlassung der Rektorin bzw. des Rektors sowie der Prorektorinnen und Prorektoren stellt und zu Fragen von gesamtuniversitärer Bedeutung Stellung nehmen kann. Die Professorinnen und Professoren entsenden zwei Delegierte (ohne Stimmrecht) in den Universitätsrat.

Die *Studierenden* bilden gemäss Universitätsgesetz eine öffentlich-rechtliche Körperschaft, den *Verband der Studierenden der Universität Zürich (VSUZH)*. Der VSUZH nimmt die Interessen der Studierenden gesamtuniversitär wahr, arbeitet mit Fachvereinen zusammen und kann Mitgliederbeiträge festlegen. Auf Ebene der Fakultäten und Institute werden die Studierenden durch Fachvereine vertreten. Diese bestehen für nahezu alle Studiengänge, wobei die Aktivität und die effektive Mitbestimmung der Studierenden variieren. Die Fachvereine sind als privatrechtliche Vereine organisiert. Es bestehen keine rechtlichen Vorgaben bezüglich Organisation, Beziehung zur Universität oder zum VSUZH.

Die *anderen Stände* – also der wissenschaftliche Nachwuchs, die fortgeschrittenen Forschenden und Lehrenden sowie das administrative und technische Personal – haben die Möglichkeit, sich im Rahmen einer Standesorganisation als Vereinigung zusammenzuschliessen. Auch sie

entsenden Delegierte in universitäre Organe und Gremien, in denen ein Einsitzrecht besteht, und werden in gesamtuniversitäre Vernehmlassungen einbezogen. Im Unterschied zum VSUZH, der seine Delegierten selbständig wählt, richtet sich die Wahl von Delegierten bei den übrigen Ständen nach dem Wahlreglement der UZH. Die ersten Wahlen nach der Neuorganisation der Stände fanden im Juni 2020 statt. Die Universitätsordnung sieht vor, dass die UZH die Standesorganisationen des wissenschaftlichen Nachwuchses (VAUZ), der fortgeschrittenen Forschenden und Lehrenden (VFFL) sowie des administrativen und technischen Personals (V-ATP) unterstützen und mit ihnen Leistungsvereinbarungen abschliessen kann. Dies ist nach der Reform der Ständeorganisation 2020 geschehen. Eine weitere Leistungsvereinbarung mit dem VSUZH befindet sich in Vorbereitung.

Schlussfolgerung

Die Mitwirkung auf gesamtuniversitärer Ebene funktioniert gut, auf Ebene der Fakultäten bestehen Unterschiede und es gibt stellenweise noch Verbesserungspotential. Die Qualitätsgespräche scheinen gut zu funktionieren, jedoch ist die Einbringung neuer Themen, insbesondere von studentischer Seite, offenbar nicht immer einfach. Allerdings ist anzumerken, dass aufgrund der Heterogenität der Fakultäten wohl erst ab der zweiten Runde der Qualitätsgespräche eine gewisse Routine und Verfahrenssicherheit eintreten wird. Dabei dürften die Herausforderungen für studentische Fachvereine kleinerer Studienrichtungen etwas grösser sein, genügend Studierende für die Beteiligung zu finden. Beim ATP und stellenweise auch bei den wissenschaftlichen Mitarbeitenden könnten die Bemühungen der Hochschulleitung, die Mitwirkung zu stärken, noch intensiviert werden. Obwohl grundsätzlich die Straffung des Evaluationsverfahrens begrüsst wird, haben Vertreterinnen und Vertreter des ATP die Abschaffung der Mitarbeitendenbefragung im Zuge der Evaluation von Instituten/Seminaren zur Diskussion gestellt.

Insgesamt erlaubt das Qualitätssicherungssystem sicherzustellen, dass die repräsentativen Gruppen der UZH ein angemessenes Mitwirkungsrecht haben und über Rahmenbedingungen verfügen, die ihnen ein unabhängiges Funktionieren ermöglichen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.3 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung 2: Die UZH wird darin bestärkt, die weitere studentische Einbindung und Partizipation in die universitäre Qualitätsentwicklung durch Ausübung bestehender Mitwirkungsrechte zu unterstützen. Die Kommunikation der Umsetzung an und die Auswirkungen der Qualitätsgespräche auf die Studierenden sollten im Auge behalten werden; falls nötig könnten fakultätsspezifische Umsetzungs- und Kommunikationsstrategien ausgearbeitet werden.

Empfehlung 3: Die kritischen Rückmeldungen mancher Stände zu den Mitwirkungsrechten im Zuge der Mitarbeitendenbefragung 2019 sollte die UZH weiter reflektieren und gemeinsame Massnahmen zur weiteren Stärkung der Qualitätskultur entwickeln.

Standard 2.4: Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs berücksichtigt, dass die Aufgaben im Einklang mit einer wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltigen Entwicklung erfüllt werden. Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass sich die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs in diesem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt.

Beschreibung und Analyse

In den *Strategischen Grundsätzen* der UZH heisst es als Grundsatz 3: «Chancengleichheit, Diversität und Nachhaltigkeit sind zentrale Werte im universitären Leben sowie

Querschnittsaufgaben aller UZH-Einheiten und -Angehörigen.» Im Schwerpunktprogramm der Universitätsleitung 2019–2022 wird das Thema Nachhaltigkeit mehrfach mit Zielen und Massnahmen berücksichtigt. Zudem hat sich die UZH im Februar 2019 eine *Sustainability Policy* gegeben, die durch eine Umsetzungsstrategie ergänzt wird.

Ende 2014 wurde an der UZH die Funktion eines bzw. einer *Delegierten für Nachhaltigkeit* eingeführt, der bzw. die durch das Nachhaltigkeitsteam unterstützt wird. Zudem existiert eine Kommission für Nachhaltigkeit, in der alle Fakultäten, die Stände und die Zentralen Dienste vertreten sind. Die Umsetzung der *Sustainability Policy* wird im *Nachhaltigkeitsbericht* der UZH überprüft, der Anfang 2019 erstmals und im Frühjahr 2021 zum zweiten Mal erschienen ist. Dieser Bericht enthält detaillierte Informationen zur Nachhaltigkeit der UZH in den Bereichen Forschung und Lehre, Studieren und Arbeiten, Umwelt und Ressourcen sowie der Universität in der Gesellschaft. Der Themenbereich Nachhaltigkeit wurde auch in das Evaluationsverfahren aufgenommen.

Die UZH spezifiziert ihre Ziele, Massnahmen und Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit in *soziale, wirtschaftliche* und *ökologische* Nachhaltigkeit sowie *Nachhaltigkeit in Forschung und Lehre* und hat dazu konkrete relevante Themen festgelegt.

Schlussfolgerung

Die UZH setzt sich konkrete Nachhaltigkeitsziele und verfügt über Instrumente, um deren Erreichung systematisch zu überprüfen. Die *Umsetzungsstrategie 2030* zur *Sustainability Policy* wurde Ende 2020 beschlossen und wird nun anhand eines Umsetzungsplans implementiert. In den regelmässig veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichten wird über den Stand der Dinge in Sachen Nachhaltigkeit informiert. Positiv ist zu vermerken, dass die UZH sich im Bereich Nachhaltigkeit bis 2030 ehrgeizige Ziele setzt. Gleichzeitig kann dies auch Friktionen nach sich ziehen: Wenn der wissenschaftliche Nachwuchs beispielsweise nicht mehr oder viel weniger reisen kann, wird die wichtige Bildung von wissenschaftlichen Netzwerken über Kongressteilnahmen oder Forschungsaufenthalte an anderen Universitäten oder Forschungsinstitutionen und damit ein wesentlicher Aspekt der Qualifikationsphase erschwert. Institutionelle CO₂-Kompensationen könnten hier ein Zwischenweg sein.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.4 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung 4: Die Gutachtergruppe empfiehlt ein Monitoring etwaiger Auswirkungen der Reiseeinschränkungen auf die Karriere von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern.

Standard 2.5: Zur Erfüllung ihrer Aufgaben fördert die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs für das Personal und die Studierenden die Chancengleichheit und die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau. Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass sich die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs in diesem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt.

Beschreibung und Analyse

Die UZH bekennt sich in Leitbild und Strategischen Grundsätzen zur Chancengleichheit und verpflichtet sich, diese in entsprechenden *Policies* effektiv und effizient umzusetzen.

Auf einer übergeordneten Ebene enthalten das Universitätsgesetz und die Universitätsordnung verschiedene Bestimmungen zu Chancengleichheit, Gleichstellung und Nichtdiskriminierung. Die Universität sowie die Fakultäten und Institute werden verpflichtet, durch geeignete Massnahmen die tatsächliche Gleichstellung der Geschlechter zu fördern und eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter in allen Funktionen und Gremien anzustreben. Bei Berufungsverfahren ist den Anliegen der Gleichstellung Rechnung zu tragen, ebenso bei der Auswahl des

Mittelbaus und der Förderung des akademischen Nachwuchses. Die Universität sowie die Fakultäten und Institute werden zudem verpflichtet, durch geeignete Massnahmen die tatsächliche Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen zu fördern. Auf dieser Grundlage hat die UZH verschiedene Policies, Reglemente und Richtlinien erlassen: den Verhaltenskodex Gender Policy, die Diversity Policy, das Reglement zum Schutz vor sexueller Belästigung, das Disability Statement, den Leitfaden «Geschlechtergerecht in Text und Bild».

Der Themenkomplex Gleichstellung und Diversität ist dem Aufgabenbereich der Vize-Rektorin zugeordnet. Die hochschulweite Gleichstellungskommission wird auf operativer Ebene durch die Abteilung Gleichstellung und Diversität (AGL) ergänzt. Seit 2007 erstellt die AGL im Auftrag der Universitätsleitung ein *Gleichstellungsmonitoring*. Auf der Grundlage dieser Daten hat die UZH bereits einige Massnahmen und Projekte lanciert, um grössere De-facto-Gleichstellung zu erreichen. Ebenfalls hat die UZH zahlreiche Massnahmen und Projekte in den Bereichen Vereinbarkeit, Diversity, Behinderung, soziale Integration sowie generell Sensibilisierung lanciert.

Schlussfolgerung

Zur Erfüllung ihrer Aufgaben fördert die UZH für das Personal und die Studierenden die Chancengleichheit und die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau. Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass sich die UZH in diesem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt. Die Gutachtergruppe erkennt positiv an, dass die UZH in diesem Bereich bereits sehr viel unternimmt: Das Problembewusstsein ist ausgeprägt und auch das Commitment, zu handeln. Erfreulich ist der sehr geringe Lohnunterschied zwischen Männern und Frauen allein aufgrund ihres Geschlechts (Frauen verdienen an der UZH nur 1,3 % weniger als Männer). Im vergangenen Jahr hat die UZH bei Neuberufungen 40 % Frauen rekrutieren können. Bei einer Fakultät wurde bei zukünftigen Neuberufungen de facto bereits eine Quote durchgesetzt («x von y Professuren in den nächsten z Jahren sind mit Frauen zu besetzen»). Viele Anstrengungen sind vorbildlich, u. a. das «Filling the gap»-Programm in der Medizin.

Trotz aller Anstrengungen ist die tatsächliche Gleichstellung auch an der UZH noch lange nicht in allen Bereichen realisiert. Weiterer grosser und nachdrücklicher Handlungsbedarf besteht namentlich bei der Untervertretung der Frauen auf der Stufe der Professur in allen Fakultäten. Das Forecastmodell der UZH zeigt, dass bei einer Frauenberufungsrate von 40 % im Jahr 2050 Geschlechterparität auf Ebene der Professuren erreicht werden kann, bei 50 % bereits 2035. Mit der aktuellen Frauenberufungsrate von 28 % stiege der Frauenanteil bei den Professuren von derzeit 24 % bis zum Jahr 2050 auf bloss 35 %. Die UZH steht hier nicht allein, die Herausforderung gilt für alle Universitäten. Dennoch müssen und sollten die Bemühungen hier mit Nachdruck weiterverfolgt werden. Stärkere Nutzung der Strategie- und Entwicklungsgespräche mit Zielwertvereinbarungen in allen Fakultäten, Instituten und Seminaren mit Unterrepräsentation, Stimm- oder allenfalls sogar Vetorecht für Gleichstellungsbeauftragte in allen Berufungskommissionen, Kompensationsmöglichkeiten für Frauen, die mit Berufungskommissionen zeitlich stark belastet werden, Ausbau von Tenure-Track-Professuren, um der «leaky pipeline» in der Postdoc-Phase von Frauen entgegenzuwirken, Verlängerungsmöglichkeiten von Vertragslaufzeiten von Forschungsförderungen oder Stellensplit-Modelle sind hier nur einige Anregungen.

Auf die Erreichung von Barrierefreiheit im Bereich Gebäude und Infrastrukturen sowie der Informations- und Kommunikationsmedien sollte weiterhin zielstrebig hingearbeitet werden. Das FORUM UZH und der geplante Web-Relaunch sind hier wichtige Meilensteine. Der Einbezug der Fachstelle Studium und Behinderung ins Qualitätssicherungssystem wird empfohlen, um etwaige weitere Barrieren zu identifizieren und zu beseitigen.

Die Gutachtergruppe ist der Auffassung, dass sich die vielfältigen Bemühungen um Gleichstellung zukünftig nachdrücklich in der Zielerreichung widerspiegeln sollten.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.5 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung 5: Chancengleichheit sollte breit gefasst und bearbeitet werden («Diversität») und sich nicht in «Frauenförderung», so wichtig diese bleibt, erschöpfen.

Empfehlung 6: Zur effektiven Beschleunigung der Parität von Männern und Frauen, insbesondere auf professoraler Ebene, sollte eine Quotenregelung erwogen werden.

3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistungen

Standard 3.1: Die Aktivitäten der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs entsprechen ihrem Typ, ihren spezifischen Merkmalen und ihren strategischen Zielen. Sie beziehen sich hauptsächlich auf die Lehre, die Forschung und die Dienstleistungen und werden gemäss dem Prinzip der Freiheit und Unabhängigkeit unter Einhaltung des Mandats der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ausgeübt.

Beschreibung und Analyse

Im Leitbild der UZH heisst es: «Die UZH leistet wissenschaftliche Arbeit in Forschung und Lehre, und sie erbringt Dienstleistungen.» Dies entspricht den Aufgaben, die im Universitätsgesetz und der Universitätsordnung festgelegt sind.

Im Bereich der Lehre bieten die sieben Fakultäten der UZH Studienprogramme für die Bachelor-, Master- und Doktoratsstufe in aktuell 50 Disziplinen sowie Weiterbildungen an. An der UZH wird Forschung in zahlreichen Disziplinen betrieben sowie forschungsbasierte Dienstleistungen erbracht. Zudem fördert die UZH als Ganzes den interdisziplinären Austausch. Über die Erfüllung ihres gesetzlichen Auftrags legt die UZH jährlich im Jahresbericht Rechenschaft gegenüber dem Kanton Zürich ab. Darüber hinaus erfüllt die UZH, ebenfalls basierend auf dem Universitätsgesetz, ihren Auftrag «im Interesse der Allgemeinheit». Neben dem generellen Wert von Forschung und Bildung für die Allgemeinheit erbringt die UZH vielfältige spezifische Transferleistungen: Sie pflegt den Dialog mit der Bevölkerung, entwickelt innovative Lösungen für Wirtschaft und Gesellschaft, erbringt über die universitären Spitäler medizinische Versorgungsleistungen und macht wissenschaftliche Erkenntnis einer interessierten Öffentlichkeit in ihren Publikationen, in acht Museen und 13 Sammlungen, in öffentlichen Bibliotheken sowie mit Vorlesungsreihen und spezifischen Veranstaltungen zugänglich.

Die standardisierten Führungsprozesse der UZH stellen sicher, dass gesetzliche und strategische Vorgaben in operative Massnahmen übersetzt werden. Die Kohärenz des Lehrangebots, die Kohärenz der Forschung als auch die transparente Zuteilung der Mittel werden darüber hinaus regelmässig überprüft und allenfalls angepasst.

Die Freiheit von Forschung und Lehre ist in der Bundesverfassung im Universitätsgesetz festgeschrieben. Die Universitätsordnung präzisiert, dass die akademische Forschungs-, Lehr- und Lernfreiheit sowohl gegenüber der Trägerschaft und den Organen der UZH wie auch gegenüber Dritten gilt. Die UZH versteht die Freiheit von Forschung und Lehre einerseits als ein Recht, das es einzufordern und nach aussen zu verteidigen gilt. Andererseits betrachtet sie die Freiheit auch als Verpflichtung gegenüber den hier tätigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern: Diese sollen die Möglichkeit haben, kreativ zu sein und ihre Forschung frei nach eigenen Gesichtspunkten voranzutreiben.

Schlussfolgerung

Die Aktivitäten der UZH entsprechen ihrem Typ, ihren spezifischen Merkmalen und ihren strategischen Zielen. Sie beziehen sich hauptsächlich auf die Lehre, die Forschung und die

Dienstleistungen und werden gemäss dem Prinzip der Freiheit und Unabhängigkeit unter Einhaltung des Mandats der UZH ausgeübt. Die Meldepflicht für Nebenbeschäftigungen, das Register für Interessenbindungen, die Transparenzliste für Drittmittel sowie die Fundraisingverordnung sind wichtige Instrumente und Verfahren, um die Freiheit von Forschung und Lehre zu gewährleisten.

Insbesondere positiv hervorheben möchte die Gutachtergruppe neben den disziplinären Stärken in vielen Fächern, den durchwegs hervorragenden Betreuungsverhältnissen in den Studiengängen sowie den exzellenten Rahmenbedingungen für Forschung und Lehre die interdisziplinären universitären Forschungsschwerpunkte und Studiengänge. Gleichzeitig wertschätzt die Gutachtergruppe das Bekenntnis der UZH zu ihren kleinen Fächern und innovativen Forschungsk Kooperationen. Das neu eingeführte Genehmigungsverfahren für Studienprogramme ist ein wichtiger Baustein für die gesamtuniversitäre Abstimmung und dient der strategischen Weiterentwicklung des Studienprogrammportfolios der UZH.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.1 als vollständig erfüllt.

Standard 3.2: Das Qualitätssicherungssystem sieht eine regelmässige Evaluation der Lehr- und Forschungstätigkeit, der Dienstleistungen sowie der Ergebnisse vor.

Beschreibung und Analyse

Die Universität Zürich hat im Jahr 2000 ein universitätseigenes Evaluationsverfahren etabliert, in dessen Rahmen alle universitären Organisationseinheiten mittels eines mehrstufigen Verfahrens mit einer Selbstbeurteilung und einer externen Begutachtung in Abständen von sechs bis acht Jahren evaluiert werden. Dieses Verfahren gehört zu den Kernelementen des QSE-Systems der UZH. Es umfasst vor allem die Lehr- und Forschungstätigkeit sowie die Dienstleistungen der UZH.

Das universitäre Evaluationsverfahren stützt sich im Bereich Studium und Lehre auf die Berichte und Daten des Qualitätsmanagements Studium und Lehre. Diese betreffen unter anderem Lehrveranstaltungen und Studienprogramme. In Q-Gesprächen wird die Qualität der betreffenden Aktivitäten von Verantwortlichen und Studierenden diskutiert, Massnahmen werden abgeleitet und im nächsten Q-Gespräch evaluiert.

Die meisten grösseren Dienstleistungseinheiten, vor allem im medizinischen und veterinärmedizinischen Bereich, unterziehen sich neben der universitären Evaluation externen Akkreditierungsverfahren. Dabei müssen sie eine geeignete Qualitätssicherung für die erbrachten Dienstleistungen nachweisen.

Im Bereich der Weiterbildung werden die Veranstaltungen von den Programmverantwortlichen evaluiert und anhand von Kennzahlen bewertet. Zudem gibt die Fachstelle für Weiterbildung regelmässige Berichte zur Gesamtentwicklung der Weiterbildung heraus.

Auch die Fördergefässe im Bereich Forschung und Nachwuchsförderung werden immer wieder auf ihre Zweckmässigkeit überprüft. Der Graduate Campus wird künftig die Daten der Absolventenstudien vermehrt zur Verbesserung des Doktorats nutzen. Ferner wurde 2013 der Forschungskredit einer Überprüfung durch die Sozialforschungsstelle der UZH (Psychologisches Institut) unterzogen; in der Folge wurden unter anderem Richtlinien und Kriterien öffentlich gemacht, was die Transparenz des Vergabeprozesses erhöhte.

Schlussfolgerung

Das Qualitätssicherungssystem der UZH sieht eine regelmässige Evaluation der Lehr- und Forschungstätigkeit, der Dienstleistungen sowie der Ergebnisse vor. Eine Schlüsselrolle spielt

dabei das universitäre Evaluationsverfahren, das die Ergebnisse aus weiteren universitären Bewertungsverfahren (so namentlich aus dem Qualitätsmanagement Studium und Lehre) zusammenführt und seinerseits laufend weiterentwickelt wird. Die Veränderungen in Richtung Verschlankung im 3. Zyklus der Evaluationsverfahren werden von der Gutachtergruppe sehr positiv eingeschätzt. In den Gesprächen konnte sich die Gutachtergruppe davon überzeugen, dass die Evaluationsverfahren für Leitungsverantwortliche auf Ebene Universität, Fakultät und Institut und Seminar einen wichtigen Baustein der strategischen Planung und Entwicklung darstellen. Der Fokus der Evaluationsverfahren liegt auf Instituten und zentralen Einheiten. Anlassbezogene und insbesondere formative Evaluationen (etwa von interdisziplinären Studiengängen) werden von der Gutachtergruppe als sinnvoll erachtet. Mit der steigenden Bedeutung von Querstrukturen wie etwa Technologieplattformen sollten auch diese in den Evaluationszyklus aufgenommen werden, um die Zielerreichung über das Auslastungsmonitoring hinaus zu prüfen.

Bei allen Arten von Evaluationen (insbesondere auch bei den Lehrveranstaltungs- und Modulevaluationen durch Studierende) ist es wichtig, die Ergebnisse der Evaluationen (auch und gerade wenn diese nicht immer konkrete Massnahmen oder Veränderungen bedeuten) zielgruppengerecht sowie in geeigneter aggregierter Form unter Wahrung des personenbezogenen Datenschutzes den Universitätsangehörigen zu kommunizieren. Aus den Gesprächen mit Lehrenden und Studierenden hat die Gutachtergruppe den Eindruck gewonnen, dass die UZH vorbildlich mit den Ergebnissen der Lehrveranstaltungsevaluation umgeht.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.2 als vollständig erfüllt.

Empfehlung 7: Die UZH könnte erwägen, Core Facilities und andere Querstrukturen in den Evaluierungszyklus aufzunehmen.

Standard 3.3: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass Grundsätze und Ziele im Zusammenhang des Europäischen Hochschulraums berücksichtigt werden.

Beschreibung und Analyse

Die UZH verfügt über eine *Internationalisierungsstrategie*, die jeweils sechs Jahre überspannt. Zum Zeitpunkt der Abfassung der Selbstevaluation war die «Internationalisierungsstrategie 2014–2020» gültig, im Verlauf 2021 tritt eine aktualisierte Strategie in Kraft.

Die UZH hat die Ziele der *Bologna-Erklärung* vollständig umgesetzt. Sie orientiert sich an den Zielen, die dem gemeinsamen Europäischen Hochschulraum zugrunde liegen, so namentlich an der Förderung der Mobilität, der Diplomanerkennung auf europäischer Ebene, dem Einbezug der europäischen Dimension bei der Entwicklung der Curricula, der Zusammenarbeit zwischen den Institutionen und der Kooperation im Bereich der Qualitätssicherung.

Die UZH ist u. a. Mitglied der *LERU* (League of European Research Universities), der *European University Association* (EUA), des globalen Netzwerks *Universitas 21* (U21) sowie der *European University Foundation* (EUF). Zur Förderung der Internationalisierung in der Forschung steht die UZH in regelmässigem Austausch mit dem *Contact Office for European Research, Innovation and Education* (SwissCore) und *Euresearch*. Sie beteiligt sich an denjenigen europäischen Förderprogrammen, die ihr offenstehen.

In ihrer Qualitätssicherung orientiert sich die UZH an nationalen und internationalen Vorgaben, so namentlich an den Bologna-Richtlinien und an den *Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum* (ESG). Die Umsetzung der Bologna-Richtlinien wird in der Schweiz von swissuniversities nach Vorgaben des Hochschulrats koordiniert. Die UZH ist in diesen Prozess involviert. Die ESG wurden über die Qualitätsstandards für die insti-

tutionelle Akkreditierung schweizweit implementiert. Die gesamte Qualitätssicherung der UZH ist daher auch an den ESG ausgerichtet. Zudem hat die UZH ergänzende Qualitätsstandards aus europäischen Netzwerken (EUA, LERU) als Benchmarks übernommen. Für die Doktoratsstufe wurden die *Salzburg Principles* des *EUA Council for Doctoral Education* weitgehend umgesetzt. Die Indikatoren, Datenerhebungs- und Feedbackinstrumente sowie die Prozesse des Qualitätsmanagements Studium und Lehre orientieren sich neben den Anforderungen der UZH und den Bestimmungen des HFKG auch an den ESG.

Von den rund 20 Prozent internationalen Studierenden der UZH (*full degree*) stammen mehr als die Hälfte aus dem Europäischen Hochschulraum; sie sind insbesondere auf Doktorats- und Masterstufe stark vertreten. Auch etwa die Hälfte des Studierendenaustauschs der UZH vollzieht sich innerhalb des Europäischen Hochschulraums. Was die Dozierenden betrifft, stammen ca. 40 Prozent ursprünglich aus dem Ausland, meist aus dem Europäischen Hochschulraum. Die UZH fördert die Mobilität von Studierenden und Mitarbeitenden auf mehrfache Weise: Sie ist beteiligt am *Swiss-European Mobility Programme* (SEMP), das in der Schweiz durch die Agentur *Movetia* koordiniert wird und den Studierendenaustausch auf allen Studienstufen sowie Auslandspraktika und die Mitarbeitendenmobilität fördert; weiter ist sie bestrebt, ihr Lehrangebot in englischer Sprache auszubauen; sie bietet internationalen Forschenden ab Masterstufe über das *International Scholars Center* einen *Welcome Service* und vielfältige Unterstützungsleistungen an; sie beteiligt sich an *Euraxess*, einem Netzwerk von Beratungsstellen für international mobile Forschende; sie bietet *Staff Weeks* an zur Förderung der Mobilität und des Austauschs beim administrativen und technischen Personal. Zur Studierendenmobilität im Europäischen Hochschulraum hat die UZH interne Qualitätsstandards festgelegt.

Gemäss Verordnung über die Zulassung zum Studium an der Universität Zürich (VZS) wird ein ausländisches gymnasiales Reifezeugnis anerkannt, wenn es hinsichtlich des Ausbildungsziels, des Ausbildungsinhalts und der Ausbildungsdauer einem schweizerischen gymnasialen Maturitätsausweis entspricht. Für die Mitglieder des Europäischen Hochschulraums EHEA gelten diesbezüglich die Kriterien für Signatarstaaten der Lissabonner Konvention. Ein ausländischer Universitätsabschluss wird von der UZH anerkannt, wenn er sowohl in formaler als auch in fachwissenschaftlicher Hinsicht dem jeweiligen Abschluss der UZH entspricht. Im Sinne der Lissabonner Konvention darf bei einem Reifezeugnis und einem Hochschulabschluss kein wesentlicher Unterschied festgestellt werden zum entsprechenden schweizerischen (oder UZH-eigenen) Abschluss. Die UZH anerkennt auch Abschlüsse von Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen sämtlicher Signatarstaaten der Lissabonner Konvention, sofern kein wesentlicher Unterschied vorliegt. Bei Nichtsignatarstaaten werden nur universitäre Abschlüsse anerkannt.

Schlussfolgerung

Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass Grundsätze und Ziele im Zusammenhang des Europäischen Hochschulraums berücksichtigt werden.

Für das Verhältnis zwischen der UZH und dem Europäischen Hochschulraum sind aber auch die übergeordneten Beziehungen zwischen der Schweiz und Europa massgeblich. Die Möglichkeit, Qualitätsstandard 3.3 zu erfüllen, hängt damit bis zu einem gewissen Grad von politischen Entscheidungen ab, auf welche die UZH keinen direkten Einfluss hat. Die UZH ist aber bestrebt, sich mit ihren europäischen Partnern abzustimmen und sich in europäischen Netzwerken (insbesondere LERU und EUA) zu engagieren. Zur prozessuralen Qualitätssicherung von Studierendenmobilitäten empfiehlt die Gutachtergruppe der UZH, die europäischen digitalen Entwicklungen (Erasmus Without Paper, Erasmus+ Dashboard, Erasmus App, European Student Card Initiative) nach Möglichkeit mitzugestalten und umzusetzen.

Die UZH sollte im Sinne der Prozesseffizienz weiterhin darauf achten, dass Studierenden auch über Fakultätsgrenzen hinweg sachlich gerechtfertigte Anrechnungen von Studienleistungen unbürokratisch ermöglicht werden. Die Verstärkung einer überfakultären Verwaltungskooperation im Bereich von Kombinationsstudiengängen könnte sich anbieten.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.3 als vollständig erfüllt.

Standard 3.4: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Kriterien für die Zulassung und Beurteilung der Leistungen der Studierenden und für die Abgabe von Ausbildungsabschlüssen entsprechend dem Auftrag der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs berücksichtigt werden. Diese Kriterien werden definiert, kommuniziert und systematisch, transparent und konstant angewandt.

Beschreibung und Analyse

Die *Zulassungsbedingungen* der UZH entsprechen den Anforderungen, die im HFKG (Art. 23–25, Art. 73) und in der Verordnung des Hochschulrats über die Koordination der Lehre an den Schweizer Hochschulen bezüglich der Zulassung zu den universitären Hochschulen, Pädagogischen Hochschulen und Fachhochschulen festgelegt sind (Art. 30 und ESG 1.4).

Die Zulassungsbestimmungen für die Studiengänge der UZH sind in der Verordnung über die Zulassung zum Studium an der Universität Zürich (VZS) detailliert festgehalten. Hier wird auch das Zulassungsverfahren geregelt. Die fachwissenschaftlichen Zulassungsvoraussetzungen für die einzelnen Masterstudienprogramme und für ein Doktoratsstudium sind in den fakultätseigenen Verordnungen bzw. Ordnungen festgelegt. Für die Lehrdiplomstudiengänge gilt die Rahmenverordnung «Lehrdiplom für Maturitätsschulen».

Im Sinne von Ausführungsbestimmungen zur Zulassungsverordnung legt das Zulassungsreglement (ZR) dar, welche Unterlagen zur Bewerbung für ein Studium an der UZH nötig sind, welche Bewerbungsfristen gelten und wie die Bewerbungsgebühr geregelt ist. Weiter kommen die Regeln der Zulassung für die verschiedenen Studienstufen sowie der formalen Anerkennung von ausländischen Studienabschlüssen zur Sprache. Schliesslich sind im ZR die grundlegenden Regelungen für Immatrikulation, Abschluss des Studiums und Exmatrikulation festgehalten.

Die medizinischen Studiengänge der UZH unterliegen Zulassungsbeschränkungen, die in der Verordnung über die Zulassungsbeschränkungen zu den medizinischen Studiengängen der Universität Zürich (VZMS) ausgeführt werden. Für alle medizinischen Bachelorstudiengänge ist ein Eignungstest möglich, über den die Zulassung zum Studium beschränkt wird.

Fremdsprachige Studienbewerberinnen und -bewerber haben vor der Immatrikulation an der UZH einen Nachweis über ausreichende Kenntnisse der Unterrichtssprache der jeweiligen Studienprogramme bzw. Unterrichtsfächer zu erbringen. Die Details dazu sind im Reglement über die sprachlichen Anforderungen in der Unterrichtssprache festgehalten.

Auf fakultärer Ebene werden durch Rahmenverordnungen die wichtigsten Kriterien für das Studium an der UZH festgelegt. Die Rahmenverordnungen enthalten die Bestimmungen für die Bachelor- und Masterstudiengänge einer Fakultät. Sie legen unter anderem die Studienziele, die grundsätzlichen Bestimmungen zu den Modulen, die Wiederholungsregelungen und die Regelungen für die Anerkennung und Anrechnung von Studienleistungen fest. Für alle Revisionen und Neuerlasse nach dem 4. Juli 2016 gilt die vom Universitätsrat an diesem Tag verabschiedete *Muster-Rahmenverordnung* als verbindliche Grundlage.

Die Studienordnungen enthalten die ausführenden Bestimmungen zu den jeweiligen Rahmenverordnungen einer Fakultät. In den Studienordnungen werden beispielsweise die Buchungsmodalitäten zu den Modulen, die Mustercurricula sowie die Bestehensvoraussetzungen

der einzelnen Bachelor- und Masterstudienprogramme definiert. Sie konkretisieren die Bestimmungen der Rahmenverordnungen und sind diesen daher untergeordnet. Die Studienordnungen werden von der Fakultät erlassen und durch die Erweiterte Universitätsleitung genehmigt.

Die Promotionsverordnungen enthalten die wichtigsten das Doktorat betreffenden Bestimmungen einer Fakultät. Dazu gehören etwa die Regelungen zur Betreuung der Doktorierenden, die Bestimmungen zur Dissertation und der Umfang des curricularen Anteils im Doktorat. Die Promotionsverordnungen werden von den Fakultäten, der Universitätsleitung und der Erweiterten Universitätsleitung genehmigt und vom Universitätsrat erlassen.

Für die Erarbeitung und den Erlass von Rahmen- und Promotionsverordnungen für die Studiengänge der UZH (Bachelor, Master, Doktorat und Lehrdiplom) verabschiedete die Universitätsleitung im April 2014 verbindliche Prozesse. 2017 beschloss die Erweiterte Universitätsleitung das aktuelle Verfahren zur Genehmigung neuer Studienordnungen. Damit erfüllt die UZH eine Bedingung für die Akkreditierung nach HFKG, indem die langfristige Sicherung der Qualität des gesamten Studienangebots sowie neuer Studienprogramme sichergestellt wird.

Die Abteilung Studienangebotsentwicklung berät die Fakultäten bei der Erarbeitung und Revision von Rahmen- und Promotionsverordnungen und koordiniert den Erlassprozess sowie das Genehmigungsverfahren von Studienordnungen. Rahmenverordnungen müssen von der Fakultät, der Universitätsleitung und der Erweiterten Universitätsleitung geprüft und genehmigt werden. Sie werden vom Universitätsrat erlassen und als kantonale Verordnungen im Amtsblatt des Kantons Zürich veröffentlicht.

In den Rahmenverordnungen der Studiengänge ist festgelegt, dass die Vergabe der Abschlüsse auf der Grundlage von ECTS Credits erfolgt. Ein ECTS Credit entspricht an der UZH einem erwarteten mittleren Arbeitsaufwand von 30 Stunden; für die Vergabe von ECTS Credits müssen die Studierenden einen expliziten Leistungsnachweis erbringen. Die Einzelheiten eines Studienprogramms, insbesondere die Zulassungsvoraussetzungen, Qualifikationsziele sowie die Prüfungsmodalitäten, sind in der jeweiligen Studienordnung festgelegt. Jedes Studienprogramm besteht aus mehreren Modulen, für die jeweils eine definierte Anzahl ECTS Credits vergeben wird. Ein Modul ist qualitativ (Lernziele und -inhalte) und quantitativ (ECTS Credits) beschreibbar und wird im Vorlesungsverzeichnis der UZH abgebildet. Die Abteilung Hochschuldidaktik bietet eine Beratung für Fakultäten bzw. Institute an, um im Sinne der Qualitätssicherung eine Abstimmung zwischen Lernzielen, Inhalten, didaktischem Konzept und verlangten Leistungsnachweisen zu erreichen (curriculares Alignment). In einigen Fakultäten und Studiengängen wird diese systematische Abstimmung in Modulkatalogen festgeschrieben.

Die konkrete Leistungsbeurteilung ist auf die Lernziele und die Ausgestaltungsform des Moduls bezogen und besteht aus den im Modul festgelegten Leistungsnachweisen. Die Leistungsbeurteilung obliegt den Programm- bzw. Modulverantwortlichen und hat unter Berücksichtigung testtheoretischer Gütekriterien zu erfolgen. Dazu bietet das Prorektorat Lehre und Studium verschiedene Schulungen und Weiterbildungen an. Die Studienprogramme können eigenverantwortlich Richtlinien zur Bewertung der Studierenden herausgeben.

Studierende können bei dem Verdacht auf Rechtsverletzungen, Verletzungen von Verfahrensvorschriften sowie Rechen- und Übertragungsfehlern Einsprache gegen einen Leistungsausweis einreichen (vgl. als Beispiel die Hinweise zum Einspracheverfahren der Rechtswissenschaftlichen Fakultät). Die schriftliche Einsprache ist innerhalb von 30 Tagen ab Zustellung des Leistungsnachweises bei der zuständigen Stelle der jeweiligen Fakultät einzureichen und mit einer Begründung zu versehen. Gegen den Einspracheentscheid kann Rekurs bei der Rekurskommission der Zürcher Hochschulen erhoben werden.

Für die Studierenden aller Bachelor- und Masterstudiengänge wird der gesamte Studienverlauf über das SAP Student Lifecycle Management abgewickelt. Dieses umfasst unter anderem Themen wie Leistungsanerkennung, Modulbuchung, Leistungsübersicht, Sperrungen, Studiengangwechsel oder den Studienabschluss inklusive Diplomen und Urkunden. Dazu stehen den Studierenden verschiedene Online-Services zur Verfügung, über welche sie beispielsweise ihre Leistungsübersicht einsehen, Module buchen oder den Studienabschluss beantragen können.

Im laufenden Projekt «SelfAudit» bzw. «DegreeAudit» sollen die Grundlagen dafür geschaffen werden, dass Studierende jederzeit selber nachschauen können, welche ihrer Leistungen bereits anerkannt worden sind und wo sie in ihrem Studium stehen.

Schlussfolgerung

Das Qualitätssicherungssystem der UZH erlaubt sicherzustellen, dass die Kriterien für die Zulassung und Beurteilung der Leistungen der Studierenden und für die Abgabe von Ausbildungsabschlüssen entsprechend dem Auftrag UZH berücksichtigt werden. Diese Kriterien werden definiert, kommuniziert und systematisch, transparent und konstant angewandt.

Die UZH bereitet aktuell die Möglichkeit vor, dass Studierende sich jederzeit selbständig über ihre Studienfortschritte und anerkannten Leistungen informieren können. Die Gutachtergruppe unterstützt explizit das Vorhaben der Universität Zürich, hier ihre Digitalisierungsbemühungen weiter zu verfolgen, damit zukünftig Studierende ihren Leistungsstand jederzeit selbst einsehen können. Ebenfalls positiv würdigt die Gutachtergruppe die bereits entwickelten Online-Selbsttests zur Studienwahl.

Die unbürokratische qualitätsgesicherte Anerkennung relevanter ausländischer Qualifikationen wird zur Förderung der *incoming degree mobility* als wichtig erachtet.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.4 als vollständig erfüllt.

4. Bereich: Ressourcen

Standard 4.1: Mit ihrem Träger gewährleistet die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs die personellen Ressourcen, die Infrastrukturen und die finanziellen Mittel, um ihren Fortbestand zu sichern und ihre strategischen Ziele zu erreichen. Die Herkunft und die Verwendung der finanziellen Mittel und die Finanzierungsbedingungen sind transparent.

Beschreibung und Analyse

Die meisten wissenschaftlichen Mitarbeitenden sowie jene des administrativen und technischen Personals verfügen an der UZH über eine öffentlich-rechtliche Anstellung. Das Arbeitsverhältnis richtet sich nach der Personalverordnung der Universität Zürich (PVO-UZH), dem Personalgesetz des Kantons Zürich (PG) sowie der zugehörigen Personalverordnung (PVO) und der Vollzugsverordnung (VVO). Für die Gewährleistung der *personellen Ressourcen* der UZH sind drei Prozesse zentral: Planung, Rekrutierung und Betreuung. **1. Planung:** Die Universitätsleitung setzt für die universitären Einheiten das Stellenbudget fest, wobei die Personalverordnung der UZH die entsprechenden Kategorien vorgibt: Professuren, Mittelbau sowie administratives und technisches Personal. Die rollende Entwicklungs- und Finanzplanung stellt eine vorausschauende Ressourcenplanung sicher und bietet gleichzeitig die Möglichkeit, neue Stellen zu schaffen. Eine wichtige Informationsgrundlage im Planungsprozess bilden statistische Erhebungen und monatliche Reports zum Personalbestand und zu seinen Veränderungen. **2. Rekrutierung:** Mehrheitlich wird die Rekrutierung durch die einzelnen Organisationseinheiten der UZH selbständig geplant und umgesetzt. Die Abteilung Personal begleitet die Rekrutierung für Schlüsselfunktionen oder im Falle von Reorganisationen. **3. Betreuung:** Die UZH bietet

Mitarbeitenden und Vorgesetzten eine Vielzahl von Beratungsformaten bezüglich Personalführung und Arbeitsverhältnis an.

Das Universitätsgesetz legt für die Governance der *UZH-Immobilien* ein Delegationsmodell fest: Der Kanton Zürich stellt der UZH Bauten gegen Verrechnung der Kapitalkosten (Abschreibungen und Zinsen) zur Verfügung. Der Kanton bleibt dabei in der Rolle des Eigentümers, delegiert aber die Eigentümerverantwortung weitestgehend an die UZH. Diese plant, steuert und entwickelt ihr Immobilienportfolio selbst. Dazu verfügt die UZH mit der Direktion Immobilien und Betrieb über ein leistungsfähiges Immobilien- und Baufachorgan. Details zu Planung und Beantragung der Investitionsmittel sind in der Immobilienverordnung der Universität Zürich geregelt. Die UZH plant den räumlichen Bedarf für zwölf Jahre mit Ausblick auf mindestens 20 Jahre.

Hochstehende Lehre und Forschung benötigen neben Personal und ausreichendem geeignetem Raum eine *mobile Grundausstattung* (Möbel, audiovisuelle Anlagen oder Laborgrundgeräte wie Kühlschränke etc.) und *Spezialgeräte*. Die Bereitstellung und der Betrieb der Flächen fallen in die Verantwortung der Direktion Immobilien und Betrieb; die dortige Fachstelle Mobilien ist verantwortlich für die Budgetierung der Mittel für mobile Grundeinrichtungen und Spezialgeräte. Für die Beschaffung und Nutzung von hochentwickelten Spezialgeräten für die Forschung ist das Prorektorat Forschung (Abteilung Strategische Forschungsplattformen) zuständig.

Die UZH erstellt jährlich einen Entwicklungs- und Finanzplan (EFP), in dem die Ziele hinsichtlich Forschung, Lehre und Dienstleistung gemäss der Gesamtstrategie der UZH und in Abstimmung mit den kantonalen Zielsetzungen festgelegt werden. In der Umsetzung des EFP ist die UZH an die kantonalen Vorgaben des Konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplans (KEF) gebunden, die durch den Regierungsrat vorgegeben werden. In ihrer Haushaltsführung ist die UZH an die Vorschriften des Gesetzes über Controlling und Rechnungslegung (CRG) des Kantons Zürich gebunden. Das Universitätsgesetz verpflichtet den Universitätsrat, für die UZH ein Finanzreglement zu erlassen. Dieses kann Abweichungen zum CRG vorsehen, sofern die universitären Verhältnisse dies erfordern. Das Finanzreglement der UZH (FinR) wurde am 16. November 2009 vom Universitätsrat beschlossen und am 9. Dezember 2009 durch den Regierungsrat genehmigt. Die Verantwortung für die Haushaltsführung obliegt der Universitätsleitung. Sie ist gegenüber dem Universitätsrat rechenschaftspflichtig.

Aufgrund der beschriebenen Verfahren sind die Verwendung der staatlichen finanziellen Mittel und die damit verbundenen Finanzierungsbedingungen an der UZH transparent und für die zuständigen Stellen jederzeit überprüfbar. Im Bereich der Drittmittel publiziert die UZH eine jährlich aktualisierte Transparenzliste, welche die eingeworbenen Drittmittel ab einem Gesamtbetrag von CHF 100 000 aufführt.

Schlussfolgerung

Mit ihrem Träger gewährleistet die UZH die personellen Ressourcen, die Infrastrukturen und die finanziellen Mittel, um ihren Fortbestand zu sichern und ihre strategischen Ziele zu erreichen. Die Herkunft und die Verwendung der finanziellen Mittel und die Finanzierungsbedingungen sind transparent.

Nachdem der Kanton Zürich der UZH 2019 neue Steuerungskompetenzen im Immobilienbereich übertragen hat, hat sich die Universitätsleitung in ihrem aktuellen Schwerpunktprogramm das Ziel gesetzt, die neue Immobilien-Governance umzusetzen und das Immobilienportfolio auf der Grundlage einer kontinuierlichen, langfristigen Bedarfsplanung weiterzuentwickeln.

In Zukunft werden die Investitionen vermutlich hoch bleiben aufgrund der Bauprojekte und der wachsenden Studierendenzahlen, aber auch Investitionen in Digitalisierung und Forschungsinfrastruktur werden nötig sein. Um den Platz als Spitzenuniversität im internationalen Wettbewerb auch langfristig zu sichern, muss hier weiter (viel) von der Trägerschaft investiert werden.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.1 als vollständig erfüllt.

Standard 4.2: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass das gesamte Personal entsprechend dem Typ und den spezifischen Merkmalen der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs qualifiziert ist. Es sieht zu diesem Zweck eine regelmässige Evaluation des Personals vor.

Beschreibung und Analyse

Das Personal der UZH besteht aus Professorinnen und Professoren, Mittelbau sowie administrativem und technischem Personal. Aktuelle Daten zum Personalbestand finden sich in der online einsehbaren Personalstatistik sowie im Jahresbericht.

Für die *Besetzung von Professuren* wird ein gemäss den gesetzlichen Bestimmungen etabliertes Berufungsverfahren durchgeführt (Prozessbeschreibung Berufungsverfahren): Zunächst erarbeiten die Fakultäten im Rahmen des EFP-Prozesses eine Lehrstuhl- bzw. Professurenplanung. Für jede Berufung setzt die Universitätsleitung eine Berufungskommission ein, der nach den jeweiligen fakultären Regeln auch Vertreterinnen und Vertreter der Stände angehören. Die Kommission erarbeitet einen Strukturbericht, der Vorschläge für die Ausrichtung der Professur und für die Anforderungen an die Kandidatinnen und Kandidaten enthält. Nach der Genehmigung des Strukturberichts durch die Universitätsleitung prüft die Berufungskommission die Bewerbungen nach einheitlichen Kriterien. Sie lädt die Bestrangierten zum Probevortrag ein und erstellt – unter Berücksichtigung externer Gutachten – eine Einer- bis Dreierliste zuhanden der Universitätsleitung. Diese prüft den Antrag und führt die Berufungsverhandlung. Für klinische Berufungen werden die Verhandlungen einvernehmlich mit der Spitalträgerschaft geführt, die auch in den Berufungskommissionen vertreten ist. Die Ernennung der ausgewählten Person erfolgt durch den Universitätsrat (im Falle der Vetsuisse-Fakultät durch den Vetsuisse-Rat). Wegen des aufwändigen und den internationalen Standards entsprechenden Auswahl- oder Prüfverfahrens gibt es für Professorinnen und Professoren keine Probezeit. Im Rahmen des universitären Evaluationsverfahrens werden nicht nur die Leistungen in Forschung und Lehre, sondern auch Führungskompetenzen geprüft.

Eine Anstellung erfolgt durch diejenige Organisationseinheit, die eine offene Stelle zu besetzen hat. Für diese Stelle formuliert die Organisationseinheit ein Stellenprofil, in dem die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sowie die notwendigen Qualifikationen der Stelleninhaberinnen und -inhaber detailliert beschrieben sind. Bei Qualifikationsstellen sind diese Angaben in sogenannten Pflichtenheften oder in einer Doktoratsvereinbarung beschrieben, die wiederum die Grundlage für eine Anstellung bilden. Der akademische Grad der Stelleninhaberinnen und -inhaber muss den jeweiligen Anforderungen entsprechen. Bei Schlüsselfunktionen werden zum Teil externe Assessments durchgeführt, um im Auswahlverfahren die Qualifikationen der Bewerbenden (insbesondere soziale und Führungskompetenzen) spezifisch und unabhängig zu prüfen und zu beurteilen.

Anstellungen beginnen mit einer Probezeit. Zum Ende der Probezeit erfolgen Probezeitgespräche auf der Grundlage eines standardisierten Beurteilungsformulars. Auch ein Nichtbestehen der Probezeit ist möglich. Das Probezeitgespräch bildet die Grundlage für die Weiterbeschäftigung bzw. die Auflösung einer Anstellung.

Gemäss Personalverordnung der UZH führen Vorgesetzte in der Regel einmal *jährlich ein Beurteilungs- und Förderungsgespräch* mit ihren Mitarbeitenden durch. Die Mitarbeitenden des administrativen und technischen Personals werden in der jährlichen Mitarbeitendenbeurteilung (MAB) hinsichtlich ihrer Arbeitsausführung, ihrer Arbeitsergebnisse, ihrer Selbständigkeit und ihres Verhaltens beurteilt, je nach Funktion auch bezüglich Führungsfähigkeiten sowie Forschungs- oder Lehrtätigkeiten. Grundlage der Beurteilung bildet das Stellenprofil, in dem die

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sowie die notwendigen Qualifikationen der Stelleninhaberinnen und -inhaber detailliert beschrieben sind. Die MAB erfolgt mithilfe eines standardisierten Formulars. Die Zielvereinbarungen, die im Rahmen der MAB erarbeitet werden, fokussieren auf Möglichkeiten der Weiterqualifikation, etwa durch Fortbildungen, welche die Entwicklung der betreuenden Person oder das Erreichen spezifischer Ziele unterstützen. Für Qualifikationsstellen soll anstelle der Mitarbeitendenbeurteilung mindestens einmal jährlich ein formfreies Laufbahngespräch erfolgen. Dieses bezieht sich auf die Angaben im Pflichtenheft oder in der Doktoratsvereinbarung. Für Assistenzprofessorinnen und -professoren bzw. Förderungsprofessorinnen und -professoren führen die Fakultätsleitungen regelmässige Standortgespräche durch. Für die ausserordentlichen und ordentlichen Professorinnen und Professoren sind künftig Orientierungsgespräche mit den Dekaninnen und Dekanen geplant. Im Herbst 2020 startet das entsprechende Umsetzungsprojekt zum Erlass von Richtlinien der Universitätsleitung. Der Start der Umsetzung ist im Verlauf des Jahres 2021 geplant. Professorinnen und Professoren berichten jährlich über ihre Arbeit im Rahmen der Akademischen Berichte, welche von der Universitätsleitung zur Kenntnis genommen werden. Darüber hinaus werden für das Prüfen der Verleihung von Tenure sowie Statusbeförderungen erneut Berufungskommissionen eingesetzt, die den vorgesehenen Schritt prüfen und der Universitätsleitung Antrag stellen. Das Verfahren wird durch eine erneute Ernennung durch den Universitätsrat abgeschlossen.

Um die *Qualifikation der Mitarbeitenden zu fördern*, bietet die UZH ein umfangreiches internes Weiterbildungsprogramm an, wobei ein besonderer Fokus auf der Weiterbildung von Führungskräften liegt. UZH-Mitarbeitende können auch die Kurse des Sprachenzentrums der UZH und der ETH Zürich sowie das kantonale Weiterbildungsangebot nutzen.

Das Qualitätsmanagement Studium und Lehre beinhaltet standardisierte Evaluationen von Lehrveranstaltungen, in denen auch die Dozierenden Rückmeldungen auf ihre Lehrveranstaltung erhalten. Um sich weiterzuqualifizieren, steht den Lehrenden ein umfangreiches internes Weiterbildungsangebot im Bereich der Hochschuldidaktik offen.

Schlussfolgerung

Das Qualitätssicherungssystem der UZH erlaubt sicherzustellen, dass das gesamte Personal entsprechend dem Typ und den spezifischen Merkmalen der UZH qualifiziert ist. Es sieht zu diesem Zweck eine regelmässige Evaluation des Personals vor.

Die UZH baut aktuell ihre interne Weiterbildung aus. Zudem hat sie 2019 eine Beratungs- und Schlichtungsstelle für die Mitarbeitenden eingerichtet.

Insgesamt erfüllt die UZH die Aufgabe der Qualifizierung ihres Personals bereits sehr gut. Positiv hervorzuheben sind die Pflichtenhefte bzw. Doktoratsvereinbarungen für Doktorierende, die verbindlich eingeführt wurden. Deren flächendeckende Implementierung scheint indes noch nicht überall vollständig durchgesetzt; sie sollte mit Nachdruck weiter betrieben werden.

Die hochschuldidaktische Entwicklung neuer Lehrender inklusive Personen auf Tenure-Track-Stellen scheint hervorragend zu funktionieren, beim angestammten Personal scheint dies etwas herausfordernder zu sein; hier könnte über weitere Anreizmöglichkeiten zur Entwicklung auch bei dieser Gruppe nachgedacht werden.

Das Berufungsverfahren ist *state of the art* (gengerechte Ausschreibungstexte, Verzicht auf ein Foto und die Angabe des Familienstands im CV, Zusammensetzung der Kommissionen, strukturierter Interviewleitfaden, Bibliometrie mit Umsicht und nur im Gesamtkontext eingesetzt, individuelle Begründungen, standardisierte Vorgaben und professionelle Begleitung durch zentrale Abteilung) und stellt sicher, dass die neuberufenen Professorinnen und Professoren entsprechend der Karrierestufe qualifiziert sind. Hervorzuheben ist, dass bei der Reform der

Berufungsverfahren seit neuestem auch die Führungs- und Sozialkompetenz der Bewerberinnen und Bewerber explizit überprüft wird.

Die Bedeutung der Weiterqualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, insbesondere für die sich rasch entwickelnden Service- und Supportleistungen des Standes ATP für Forschung, Nachwuchs und Lehre (Technologieplattformen, Graduate Campus, Open Science, Digitale Lehre, etc.) ist der UZH bewusst. Die von praktisch allen Gesprächspartnerinnen und -partnern angeführten exzellenten Rahmenbedingungen für international führende Forschungs- und Lehrleistungen werden damit systemisch sichergestellt.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.2 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung 8: Es wird empfohlen, persönliche und berufliche Entwicklungspläne für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verstärken, indem Strukturen und Prozesse für Information und Beratung in allen Fragen rund um Weiterbildung und Personalentwicklung aufgebaut werden. Diese sollten Unterstützung bei der Planung und Durchführung individueller Fortbildungen bieten, aber auch Beratung zu möglichen Konfliktsituationen am Arbeitsplatz, Information und Beratung zu Weiterbildung und Personalentwicklung, Führung und Projektmanagement. Auch die Berufsausbildung und der Dual Career Service könnten hier angesiedelt werden.

Standard 4.3: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs die Laufbahnentwicklung des gesamten Personals und insbesondere des wissenschaftlichen Nachwuchses unterstützt.

Beschreibung und Analyse

Seit Ende 2019 wird in der Abteilung Personal der neue Bereich «Personal- und Führungsentwicklung» aufgebaut. Seine Aufgaben umfassen folgende Punkte:

- a) Beratung von Führungskräften: Mit- und Nachbearbeitung von Personalfällen durch die Abteilung Personal (Coaching, Teamentwicklung, Führungsentwicklung und Change-Management-Begleitung);
- b) buchbare Angebote: Führungsberatung/-begleitung für Professorinnen und Professoren in Leitungsfunktionen, Beratung bei Veränderungsprozessen in Instituten (z. B. Reorganisationen);
- c) eigene Angebote: Unterstützung und inhaltliche Gestaltung der Weiterbildungsangebote im Bereich der Führung, unter anderem des *Leadership Development Program*.

Zusätzlich zu diesen Hauptaufgaben wird der Bereich einen Pool externer Coaches aufbauen, die Einzelcoaching, Führungs- und Veränderungsberatung anbieten. Diese Coaches sollen auch Professorinnen und Professoren in UZH-Leitungsfunktionen sowie UZH-Gremien bedienen können. Die für den Pool zugelassenen Coaches werden geprüft und dann gezielt von den Abteilungen Personal und Professuren empfohlen. Für den Zugang zu einem externen Coach wird ein strukturiertes Auswahl- und Genehmigungsprozedere über die Abteilung Personal entwickelt, das den regulären Dienstweg der Fakultäten und der Zentralen Dienste einbezieht.

Der Bereich Personal- und Führungsentwicklung baut auch sogenannte «Führungszirkel» auf. Dabei handelt es sich um fest etablierte, interdisziplinäre und interfunktionale Gruppenarbeitssettings, zu denen sich erfahrene Führungskräfte anmelden können. Ziel ist es, mit der Methode «kollegiale Beratung» und unter Begleitung von Expertinnen und Experten an Führungsthemen zu arbeiten. Die UZH schliesst damit eine Angebotslücke bei Personalmanagement-Dienstleistungen und schreitet in der Umsetzung ihrer 2018 veröffentlichten Führungsgrundsätze voran.

Die *Förderung des akademischen Nachwuchses* ist ein zentrales Instrument der Qualitätsentwicklung der UZH. Im Rahmen der 2019 durchgeführten Mitarbeitendenbefragung wurde das Thema Nachwuchsförderung insgesamt positiv, aber auch kritisch beurteilt. Mitarbeitende, die sich in einer Qualifikationsphase befanden, äusserten sich insbesondere kritisch zur Frage, ob sie sich gut auf den nächsten Karriereschritt vorbereitet fühlen, zur Klarheit, wohin sie sich im Falle eines Konflikts mit der Betreuungsperson wenden können, und zur Existenz von Personen an der UZH, die sie als Mentorinnen und Mentoren wahrnehmen. Die Universitätsleitung hat diese Punkte aufgenommen. Im aktuellen Schwerpunktprogramm der Universitätsleitung betreffen sieben Massnahmen die Verbesserung der Nachwuchsförderung. Besondere Aufmerksamkeit gilt an der UZH der Förderung des weiblichen akademischen Nachwuchses. Mit Blick auf die *leaky pipeline* – also die Tatsache, dass sich nach dem Doktorat der Frauenanteil mit jeder Qualifikationsstufe verringert – liegt hier ein Fokus auf der Postdoc-Phase. Die Abteilung Gleichstellung und Diversität bietet Workshops für Postdocs zu Themen der Karriereplanung an. Im Vordergrund stehen dabei die Soft Skills. Im Rahmen von Kooperationsprojekten ist die UZH zudem an Nachwuchsförderungsprogrammen für junge Wissenschaftlerinnen beteiligt. Im MINT-Bereich wären hier etwa die Projekte «feminno» oder «CONNECT» zu nennen.

Die Laufbahnentwicklung für das administrative und technische Personal (ATP) liegt in der Verantwortung der einzelnen Organisationseinheiten. Viele ATP-Positionen sind *position based*: Es handelt sich um spezialisierte Rollen, die eine vertikale Karriereentwicklung nicht automatisch vorsehen. In diesen Fällen kann aber auch eine Verbreiterung oder Verschiebung des Verantwortungsbereichs eine Form der Laufbahnentwicklung darstellen. Die 2018 veröffentlichten Führungsgrundsätze der UZH verpflichten Vorgesetzte dazu, ihre Mitarbeitenden zu fordern und zu fördern, indem sie deren Leistungsorientierung sowie die Möglichkeit und die Bereitschaft zur Übernahme von Mitverantwortung und Mitgestaltung ihres Verantwortungsbereichs stärken und ihre Weiterentwicklung begünstigen. Für die individuelle Weiterentwicklung ist auch hier die Weiterbildung zu nennen: Den Mitarbeitenden der UZH stehen das grosse Angebot von UZH-internen Weiterbildungen sowie das kantonale Weiterbildungsangebot zur Verfügung.

Im Rahmen der Personalentwicklungsstrategie standen in den letzten Jahren die fachübergreifende Kompetenz «Führung» und die diesbezügliche Weiterbildung im Fokus. In diesem Kontext legte die Universitätsleitung 2018 die erwähnten Führungsgrundsätze der UZH fest.

Ende 2015 startete das Kursangebot für Führungskräfte der UZH im Rahmen einer zweijährigen Pilotierungsphase. Im Herbst 2016 wurde der CAS «Leadership & Governance an Hochschulen» erstmalig angeboten. Unter Einbezug der Fakultäten und der Zentralen Dienste wurde die Steuerungsgruppe Weiterbildung ins Leben gerufen. Basierend auf einem Zielgruppenraster verschiedener Typen von Führungskräften an der UZH widmete sie sich der strategischen Planung des Angebots von Führungsentwicklungsmassnahmen.

Anfang 2018 wurde das Kursangebot für Führungskräfte der UZH verstetigt, zusätzliche Angebote wurden für eine Testphase genehmigt, die bis Ende 2021 dauert. Wenn sich diese Angebote bewähren, sollen sie ebenfalls verstetigt werden. Innerhalb der Abteilung Personal wurden seit 2018 spezifische Schulungen für die rund 300 Personalverantwortlichen eingeführt, um diese zur Übernahme von mehr Verantwortung im Personalmanagement sowie zu höherer Beratungsqualität zu befähigen.

Ein Grossteil der Absolventinnen und Absolventen aller Stufen setzt nach Studienabschluss die Laufbahn ausserhalb der Akademie fort. Die UZH Career Services unterstützen sie dabei mit niederschweligen Online-Services, strukturierten Programmen und beratungsbasierten Formaten zur Selbstreflexion und Laufbahnentwicklung. Aktuell nutzen über 3 500 Studierende und Doktorierende die Angebote der UZH Career Services. An der jährlich durchgeführten *Long Night of Careers* nehmen jeweils 1 800 Studierende teil.

Gemeinsam mit Studien- und Doktoratsprogrammen werden Workshops, Vorlesungen und Seminare zu Laufbahnthemen konzipiert und durchgeführt. Unternehmen steht ein breites Dienstleistungsangebot zur Verfügung, um sich den Studierenden als künftige Arbeitgeber zu präsentieren. Mit dem *UZH JobHub* wird seit 2020 eine Messe zur vereinfachten Vernetzung durchgeführt.

Schlussfolgerung

Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die UZH die Laufbahnentwicklung des gesamten Personals und insbesondere des wissenschaftlichen Nachwuchses unterstützt.

Im Rahmen ihrer Personalentwicklungsstrategie baut die UZH aktuell ihre Beratungs- und Weiterbildungsangebote für Führungskräfte aus. Kritische Rückmeldungen aus der Mitarbeitendenbefragung 2019 zum Thema Nachwuchsförderung wurden diskutiert und mit Massnahmen des Schwerpunktprogramms der Universitätsleitung verknüpft.

Die Strukturen und Massnahmen im Bereich Doktorat sind *state of the art*. Doppelte Betreuung, Einbindung in Doktoratsprogramme, vielfältige Angebote zur Laufbahnentwicklung stellen die Unterstützung sicher. Der Graduate Campus für die Zielgruppen Doktorandinnen und Doktoranden sowie Postdocs findet mit den Angeboten und Unterstützungsleistungen bei den Zielgruppen breite Zustimmung. Das Pflichtenheft wird sehr geschätzt und sollte zügig für Doktorierende und auch für Postdocs flächendeckend implementiert werden.

Die UZH agiert vorbildlich im Bereich der Assistenzprofessuren (ausreichend Zeit und Freiraum für die Entwicklung des eigenständigen Forschungsprofils durch Reduktion in Lehre und Administration, Seed Money, Mentoringgruppen). Die Kriterien für Tenure könnten jedoch noch weiter expliziert und kommuniziert werden.

Akademische Karrieren sollten insbesondere auch für den Nachwuchs attraktiv gehalten werden (die Konkurrenz eines grundsätzlich sehr attraktiven Arbeitsmarktes ist gross). Hier sollten weitere Massnahmen ergriffen und verstärkt werden. Auf Postdoc-Ebene liessen sich die Vereinbarungen schärfen, so dass für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jederzeit der jeweilige Erwartungshorizont transparent ist (insbesondere eine flächendeckende Umsetzung der Pflichtenhefte).

Das ATP ist ein neu geschaffener Stand, bei dem Augenmerk auf entsprechende Wertschätzung und Entwicklungsmöglichkeiten gelegt werden sollte. Die interne Kommunikation könnte für diese spezifische Gruppe intensiviert werden.

Einheitliche Richtlinien, Durchführungsmodalität und Begrifflichkeiten würden für Aussenstehende klarer signalisieren, dass Führungskräfte mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in allen Ständen verpflichtende Jahresgespräche führen. Die derzeitigen Begrifflichkeiten und Modalitäten scheinen z. T. in die Jahre gekommen (Mitarbeitendenbeurteilung bei ATP), stellenweise das Gleiche zu meinen, aber unterschiedlich zu heissen (Laufbahngespräch bei Qualifikationsstellen, Standortgespräch bei Assistenz- bzw. Förderungsprofessuren) oder werden gerade erst eingeführt (Orientierungsgespräch bei Professorinnen und Professoren).

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.3 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung 9: Die jeweiligen Kriterien für Tenure sollten klar und transparent festgehalten werden, damit der wissenschaftliche Nachwuchs in dieser entscheidenden Phase den Fokus auf die wichtigen nächsten Qualifikationsschritte legen kann. Bestehende gute Praxis kann über Fakultätsgrenzen hinweg geteilt werden, die interne Kommunikation dazu liesse sich ausbauen.

5. Bereich: Interne und externe Kommunikation

Standard 5.1: Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs macht ihre Qualitätssicherungsstrategie öffentlich und sorgt dafür, dass die Bestimmungen zu den Qualitätssicherungsprozessen und deren Ergebnisse den Mitarbeitenden, den Studierenden sowie gegebenenfalls den externen Beteiligten bekannt sind.

Beschreibung und Analyse

Kommunikation spielt eine Schlüsselrolle für eine lebendige Qualitätskultur. Der Austausch über Qualitätsstandards und Qualitätsziele ist eine grundlegende Voraussetzung für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung an der UZH. Entsprechend fördert die UZH die Thematisierung von Qualitätsfragen. Sie setzt dazu insbesondere in zwei Bereichen gezielte Impulse: im Bereich der Führungsprozesse und im Bereich der universitären Öffentlichkeit, also der internen Kommunikation.

Bei der Konzeption des QSE-Systems der UZH wurde grosser Wert darauf gelegt, die Qualitätsdiskussion in den Führungsprozessen als wesentliches Thema zu institutionalisieren und zu verankern. Sowohl zwischen der Universitäts- und den Fakultätsleitungen als auch zwischen den Fakultätsleitungen und den nachgelagerten Einheiten werden regelmässige Strategie- und Entwicklungsgespräche geführt. In diese Gespräche fliessen die Ergebnisse der Evaluationen und des Qualitätsmanagements Studium und Lehre ein. Um den Kreislauf zu schliessen und Feedback und Anregungen auf Entscheidungen, Handeln und Kommunikation zu erhalten, werden direkte, regelmässige Gesprächsformen wie *Jours fixes* der Rektorin bzw. des Rektors mit den Ständen durchgeführt. So kann auch qualitativ überprüft werden, ob wesentliche Botschaften die Zielgruppen erreichen.

Das QSE-System und die *Qualitätsstrategie der Universität Zürich 2020–2026* sind auf der universitären Webseite publiziert. Aufbau, Zweck, Funktionsweise und Komponenten des QSE-Systems werden erklärt, Grundsatzdokumente wie Leitbild, Strategische Grundsätze und die verschiedenen Policies der UZH sind ebenfalls aufgeschaltet und werden in ihrem Bezug zum QSE-System erklärt. Die aktuelle Berichterstattung auf den gesamtuniversitären News-Kanälen thematisiert Qualitätsfragen regelmässig. Sie macht damit den Stellenwert der Qualitätssicherung und der Qualitätsentwicklung an der UZH sichtbar und liefert den UZH-Angehörigen Anstösse, sich mit Qualitätsfragen auseinanderzusetzen. Die interne News-Berichterstattung macht auf die strategische Ausrichtung der Hochschule, aktuelle Entwicklungsschritte in der Qualitätsstrategie der UZH sowie Neujustierungen der Wertegrundlagen aufmerksam, indem sie diese zielgruppengerecht erklärt und kontextualisiert.

Die Berichterstattung über Qualitätsfragen und grundlegende Werte der UZH wird redaktionell geplant. Jedes der für die Qualitätskultur der UZH strategisch bedeutsamen Themen (darunter Chancengleichheit und Diversität, Organisationsentwicklung oder Nachhaltigkeit) wird von jeweils einem bzw. einer Mitarbeitenden der Abteilung Kommunikation begleitet. Anlässe, die sich zur Thematisierung von Qualitätsfragen eignen, können so rechtzeitig erkannt werden. Insbesondere Preisverleihungen oder die Vergabe von Fördermitteln bieten sich dafür an. Der Lehrpreis und der jährlich stattfindende «Tag der Lehre» wurden beispielsweise eingeführt, um den Stellenwert guter Lehre zu verdeutlichen und der Qualitätsdiskussion in der Lehre Impulse zu geben, entsprechend werden die beiden Ereignisse kommunikativ genutzt.

Die News-Berichterstattung auf den internen Kanälen der UZH folgt dem Grundgedanken, Qualitätsfragen anhand konkreter und praktischer Fallbeispiele zu thematisieren. Vorgestellt werden Best-Practice-Beispiele, die sich zur Nachahmung empfehlen.

Schlussfolgerung

Die UZH hat ihre Qualitätssicherungsstrategie öffentlich gemacht und sorgt dafür, dass die Bestimmungen zu den Qualitätssicherungsprozessen und deren Ergebnisse den Mitarbeitenden, den Studierenden sowie gegebenenfalls den externen Beteiligten bekannt sind. Die UZH trägt der elementaren Bedeutung der Kommunikation für die Stärkung der Qualitätskultur Rechnung und nutzt *Community-Feedback*prozesse, um ihr Handeln und ihre Kommunikation zu verbessern.

Auf die teilweise kritischen Rückmeldungen im Rahmen der Mitarbeitendenbefragung 2019 zum Thema Kommunikation reagiert die UZH mit einer Stärkung der Führungskommunikation und einer Intensivierung und vermehrten Zielgruppenorientierung ihrer Kommunikationsaktivitäten. Die Gutachtergruppe begrüsst dies.

Bei der Kommunikation hat die UZH bereits grosse Anstrengungen unternommen, deren Auswirkungen auch sichtbar sind. An einigen Stellen gibt es allerdings noch Schwächen. Die Empfehlung wäre hier, die zielgruppenorientierte Kommunikation genau ins Auge zu nehmen. Damit können die Kreisläufe weiter geschlossen und sichergestellt werden, dass eine Rückkopplung der Ergebnisse erfolgt (z. B. bei den Evaluationsverfahren an Mitarbeitende ohne Leitungsverantwortung die Umsetzungsmassnahmen noch deutlicher kommunizieren, bei den Q-Gesprächen die Zugänglichkeit der Ergebnisse für alle involvierten Stakeholdergruppen sicherstellen oder bei Lehrveranstaltungs- und Modulevaluationen die Ergebnisse und Auswirkungen den Studierenden klar kommunizieren).

Die Q-Gespräche werden von den Beteiligten geschätzt. Von Studierendenseite wird allerdings eine transparente und nachvollziehbare Information über die Aufnahme dieser Gesprächsergebnisse in die Lehrberichte vermisst. Die Gutachtergruppe regt an, Ergebnisse insgesamt für Studierende sichtbar zu machen und gerade wenn es (nachvollziehbarerweise) einmal keine Ergebnisse gibt, dies entsprechend zu kommunizieren.

Gut eingespielte Informationsflüsse fördern die Akzeptanz des QMs, insbesondere wenn damit die Relevanz sichtbar gemacht wird und die Beteiligten die ausgelösten Wirkungen wahrnehmen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.1 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung 10: Die Lehrberichte oder die Ergebnisse der Strategie- und Entwicklungsgespräche könnten den Studierenden bzw. Fachvereinen zur Kenntnis gebracht werden, damit diese nachvollziehen können, ob und wie die Themen und Diskussionen der Q-Gespräche bei den SEGs berücksichtigt wurden. Falls es Fragen und Anregungen seitens der Studierenden gibt, könnten diese wiederum beim nächsten Q-Gespräch besprochen werden.

Standard 5.2: Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs veröffentlicht regelmässig objektive Informationen zu ihren Tätigkeiten und zu den von ihr angebotenen Studienprogrammen und Abschlüssen.

Beschreibung und Analyse

Transparenz und Offenheit sind Teil der UZH-Kultur. Um gegenüber ihren Stakeholdern Rechenschaft abzulegen, publiziert die UZH regelmässig einen Jahresbericht. Sie nimmt in der Schweiz eine führende Position bei der Veröffentlichung der Drittmittelquellen, Interessenbindungen der Professorinnen und Professoren, Erfassung von Nebenbeschäftigungen oder bei der Auflistung von Stiftungsprofessuren ein. Information und Austausch mit politischen Entscheidungsträgern werden systematisch betrieben.

Die wichtigsten Kommunikationskanäle sind die Webseite mit einem umfassenden Informationsbereich für die Öffentlichkeit, die Hauszeitung «UZH Journal», das Forschungsmagazin «UZH Magazin» sowie verschiedene zentrale und dezentrale Newsletters.

Der Aufgabe der Wissensvermittlung gegenüber der Öffentlichkeit kommt die UZH in vielfältiger Weise nach: Täglich finden zahlreiche öffentliche Veranstaltungen statt, zum Beispiel Vorträge, Podiumsdiskussionen, Vorlesungszyklen oder Führungen. Dazu kommen Ausstellungen in den universitären Museen, offene Online-Kurse und eine breite Palette an Weiterbildungsangeboten. Die aktive Teilnahme von interessierten Bürgerinnen und Bürgern an der Forschung wird über die Partizipative Wissenschaftsakademie und das Kompetenzzentrum *Citizen Science* gefördert.

Wichtig ist auch die Vermittlung von wissenschaftlichen Erkenntnissen und Expertenwissen an die Medien. Die UZH betreibt aktiv Öffentlichkeitsarbeit, um Forschende bei der Vermittlung ihrer Erkenntnisse an die Öffentlichkeit zu unterstützen bzw. Anfragen von Medien zu beantworten und Expertinnen und Experten zu vermitteln.

Die UZH verfolgt mit den Mitteln der internen Kommunikation das Ziel, den Austausch unter den UZH-Angehörigen zu unterstützen, das «Wir-Gefühl» zu stärken, zu Offenheit und Transparenz beizutragen und das Verständnis der Mitarbeitenden für Veränderungsprozesse und Entwicklungsziele der UZH zu fördern. Die zentrale interne Kommunikation will es den UZH-Angehörigen ermöglichen, ihre Arbeit im Kontext der Gesamtuniversität zu verorten und Mitverantwortung mit Blick auf übergeordnete Ziele und Strategien der UZH zu übernehmen. Sie trägt damit den im Leitbild verankerten Prinzipien der Subsidiarität, der Partizipation, der Transparenz und des Interessenausgleichs Rechnung. Das Schwerpunktprogramm 2019–2022 der Universitätsleitung sieht eine Stärkung der internen Kommunikation auf verschiedenen Ebenen vor. Ein Teil der geplanten Massnahmen wurde bereits umgesetzt.

Die Verantwortung für die (Dach-)Kommunikation auf gesamtuniversitärer Ebene liegt beim Rektor bzw. bei der Rektorin. Er oder sie repräsentiert die UZH zusammen mit den übrigen Mitgliedern der Universitätsleitung nach innen und nach aussen. Bei der strategischen Steuerung der gesamtuniversitären Kommunikation wird die Universitätsleitung von der Abteilung Kommunikation beraten und unterstützt. Die Abteilung Kommunikation ist zudem für einen Grossteil der operativen Aufgaben im Bereich der gesamtuniversitären Kommunikation zuständig, namentlich für die Öffentlichkeitsarbeit, für Redaktion und Produktion des gesamtuniversitären Webauftritts, für verschiedene gesamtuniversitäre Online- und Printpublikationen, für *Corporate Design* und *Social Media* sowie für Organisation und Durchführung gesamtuniversitärer Anlässe wie zum Beispiel der Wissenschaftstage *Scientifica* oder des Mitarbeitendenfests. Im Hinblick auf die Führungskommunikation unterstützen die Abteilung Kommunikation und das Generalsekretariat die Universitätsleitung gemeinsam gemäss dem Konzept «Führungskommunikation».

Verbindliche Informationen zu Studienprogrammen und Abschlüssen finden sich auf der Webseite der UZH (Studienprogramme, Vorlesungsverzeichnis) sowie gesamtschweizerisch auf der Webseite von *swissuniversities*. Daneben wird auf verschiedenen anderen Informationskanälen (Webseiten, Print, Veranstaltungen, persönliche Beratung) über Studienprogramme und Abschlüsse informiert.

Schlussfolgerung

Die UZH veröffentlicht regelmässig objektive Informationen zu ihren Tätigkeiten und zu den von ihr angebotenen Studienprogrammen und Abschlüssen. Entwicklungspotenzial besteht bei der zielgruppenspezifischen Aufbereitung der Informationen und der adressatengerechten Ansprache. Dies betrifft vor allem die Kommunikation mit Studierenden und Mitarbeitenden, aber auch die einheitliche und userfreundliche Information der Studieninteressierten. In diesem

Zusammenhang hat die UZH das Projekt «Koordinationsstelle Studieninformation» lanciert; zudem plant sie auf 2022/23 eine umfassende Erneuerung ihres Webauftritts.

Projekte hier sind aufgegleist, aber noch nicht vollständig umgesetzt, insbesondere die Informationen für die Studierenden und die Sichtbarkeit von Anlaufstellen haben Verbesserungspotenzial.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.2 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung 11: Die Projekte zur userorientierten Vereinheitlichung der Studieninformation sowie der Web-Relaunch sollten prioritär umgesetzt werden.

5 Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems

Das Qualitätssicherungssystem ist insgesamt sehr gut durchdacht, stringent aufgebaut und umgesetzt. Alle Qualitätsstandards der Akkreditierung zu QS-Strategie, Governance, Lehre, Forschung, Dienstleistungen, Ressourcen sowie zur internen und externen Kommunikation sind entweder vollständig erfüllt oder grösstenteils erfüllt. Die Gutachtergruppe konnte keinerlei Mängel feststellen und empfiehlt daher uneingeschränkt die institutionelle Akkreditierung der UZH ohne Auflagen. Alle gutachterlichen Empfehlungen sind in diesem Sinne als Anregungen zur Weiterentwicklung zu verstehen – von einem sehr hohen Ausgangsniveau aus.

Insbesondere positiv hervorzuheben sind folgende Stärken:

- Die gelebte Qualitätskultur und das sichtbare Commitment aller Beteiligten an der UZH für Qualität in allen Bereichen sind beeindruckend.
- Die Verschlinkung der Evaluationsverfahren und die gelungene Verknüpfung mit dem Qualitätsmanagement Studium und Lehre sowie den Strategie- und Entwicklungsgesprächen sind Beispiele für die effektive kontinuierliche Selbstverbesserungsfähigkeit des Systems.
- Das Qualitätsgespräch ist ein überzeugendes Instrument, um den Dialog zwischen der Fakultätsleitung und den Studierenden sowie das Mitspracherecht und die Einwirkung der Studierenden im Studium und in der Lehre weiter zu fördern.
- Das Berufungsverfahren von Professorinnen und Professoren, die Rahmenbedingungen für Assistenzprofessuren mit Tenure Track sowie die Strukturen und Instrumente für Doktorierende sind jeweils *state of the art*.
- Mit der Governance 2020+ werden die strategischen Steuerungsmöglichkeiten der UZH zielführend ausgebaut.
- Der Fokus, der in den letzten Jahren auf die Weiterbildung der Führungskräfte gelegt wurde und weiter gelegt wird, ist richtig und wichtig, da diese die Qualitätskultur massgeblich gestalten.
- Die Qualitätskultur in Studium und Lehre wird fortlaufend gemäss wissenschaftsinhärenter Prinzipien weiterentwickelt.
- Querstrukturen wie die universitären Forschungsschwerpunkte, interdisziplinäre Studiengänge, der Graduate Campus oder die Universitätsbibliothek Zürich fördern die Kooperation und Qualitätsentwicklung über Fakultäts- und Fächergrenzen hinweg; damit wird insbesondere auch die strategische Weiterentwicklung sogenannter kleiner Fächer gefördert.

- Die UZH bietet exzellente Rahmenbedingungen und Unterstützungsangebote für Forschende, Lehrende und im Bereich Dienstleistungen.
- Der universitäre Betrieb ist zukunftsfit aufgestellt, wobei insbesondere die Professionalität und das durchwegs sehr hohe Commitment der handelnden Personen hervorstechen.
- Der Dialog zwischen Universitätsleitung und Fakultätsleitungen funktioniert.
- Die UZH hat eine beeindruckende und klare Immobilienstrategie.

Als Herausforderungen sieht die Gutachtergruppe:

- Das QSE-System wurde in den letzten Jahren dynamisch weiterentwickelt. Der Fokus in den nächsten Jahren sollte sich auf die vollständige Umsetzung und die «handwerklichen Feinschliffe» dabei richten.
- Aufwand und Nutzen der Qualitätsarbeit müssen in einem angemessenen Verhältnis bleiben: z. B. durch die Integration von Daten und Strategien in kontinuierliche Monitoringprozesse, wodurch der Zeitaufwand für periodische Bewertungsprozesse reduziert werden könnte, sowie durch einen progressiven Übergang von einem Qualitätszyklussystem zu einem kontinuierlichen Qualitätsmanagementsystem.
- Der Steuerungsaustausch zwischen den oberen zwei Hierarchieebenen (Universitätsleitung und Fakultäten) erscheint einfacher als mit den Instituten, Seminaren und Lehrstühlen, in denen die Kernaufgaben in Forschung und Lehre stattfinden.
- Der Dialog zwischen den Studierenden und der Universität ist insgesamt zufriedenstellend, jedoch wird auf Ebene der Fakultäten der Dialog mit der Fakultätsleitung von den Studierendenvertretungen nicht durchwegs positiv beurteilt. Qualitätsgespräche könnten helfen, diesen Dialog zu verbessern. Es ist wichtig, diese Gespräche genau im Auge zu behalten, um sicherzustellen, dass sie wie gewünscht umgesetzt werden.
- Auf der Seite der Studierenden gibt es stellenweise Unmut, dass sie zwar Mitbestimmungsrechte haben, aber in der Praxis ihre Themen und Argumente bei Entscheidungen nicht immer berücksichtigt werden.
- Die Konsolidierung des reformierten Ständewesens muss noch erfolgen. Hierarchien könnten wo immer möglich weiter abgeflacht werden (etwa durch Departments- statt Lehrstuhlstruktur): Die Partizipation aller Stände kann weiter intensiviert werden.
- Das Erreichen der Geschlechterparität auf Ebene Professuren muss weiter vorangetrieben und beschleunigt werden. Trotz hoher Awareness und vieler Massnahmen und Instrumente sind die Anteile von Wissenschaftlerinnen auf der höchsten akademischen Karrierestufe in sechs von sieben Fakultäten weit von 50 % entfernt.
- Die Pflichtenhefte für Prä- und Postdocs sollten flächendeckend umgesetzt werden.
- Die Kriterien für Tenure können (wo nötig) expliziter formuliert und kommuniziert werden.
- Die Verbesserung der Studieninformation inklusive Web-Relaunch, Self Service und Barrierefreiheit kann vorangetrieben werden.
- Die Verbesserungspotentiale bei den Prozessen des QMS Studium und Lehre, die sich nach Abschluss der ersten Runde der Qualitätsgespräche gezeigt haben, können im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses umgesetzt werden.

- Die guten und umfangreichen hochschuldidaktischen Angebote können allenfalls durch Anreizsysteme verstärkt werden.
- Die Qualität der universitären (digitalen) Services kann weiter anschlussfähig gehalten und nötige IT-Modernisierungen im Zuge der Digitalisierung und von Open Science sollten vorgenommen werden.
- Das Weiterentwicklungspotential im Bereich der zielgruppenspezifischen internen Kommunikation kann ausgelotet werden.

6 Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems

Die hier aufgeführten Empfehlungen sind eine Zusammenstellung der weiter oben unter den jeweiligen Standards gemachten Empfehlungen.

Zu Standard 1.3:

Empfehlung 1: Bei den Methoden der Einbindung der repräsentativen Gruppen in die Entwicklung des Qualitätssicherungssystems und seine Umsetzung kann die UZH noch nachschärfen, um eine umfassendere und effektivere Einbindung zu entwickeln und bestehende Unsicherheiten einzelner Stände bei den genauen Abläufen der Partizipation zu beseitigen. Um eine grössere Verbreitung und Legitimation der Qualitätspolitik und -strategie der UZH zu erreichen, empfiehlt die Gutachtergruppe, Mechanismen zu entwerfen für eine stärkere Beteiligung einzelner Stände, insbesondere bei den Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern und dem ATP-Personal.

Zu Standard 2.3:

Empfehlung 2: Die UZH wird darin bestärkt, die weitere studentische Einbindung und Partizipation in die universitäre Qualitätsentwicklung durch Ausübung bestehender Mitwirkungsrechte zu unterstützen. Die Kommunikation der Umsetzung und Auswirkungen der Qualitätsgespräche an die Studierenden sollte im Auge behalten werden; falls nötig könnten fakultätsspezifische Umsetzungs- und Kommunikationsstrategien ausgearbeitet werden.

Empfehlung 3: Die kritischen Rückmeldungen mancher Stände zu den Mitwirkungsrechten im Zuge der Mitarbeitendenbefragung 2019 sollte die UZH weiter reflektieren und gemeinsame Massnahmen zur weiteren Stärkung der Qualitätskultur entwickeln.

Zu Standard 2.4:

Empfehlung 4: Die Gutachtergruppe empfiehlt ein Monitoring etwaiger Auswirkungen der Reiseeinschränkungen auf die Karriere von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern.

Zu Standard 2.5:

Empfehlung 5: Chancengleichheit sollte breit gefasst und bearbeitet werden («Diversität») und sich nicht in «Frauenförderung», so wichtig diese bleibt, erschöpfen.

Empfehlung 6: Zur effektiven Beschleunigung der Parität von Männern und Frauen, insbesondere auf professoraler Ebene, sollte eine Quotenregelung erwogen werden.

Zu Standard 3.2:

Empfehlung 7: Die UZH könnte erwägen, Core Facilities und andere Querstrukturen in den Evaluierungszyklus aufzunehmen.

Zu Standard 4.2:

Empfehlung 8: Es wird empfohlen, persönliche und berufliche Entwicklungspläne für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verstärken, indem Strukturen und Prozesse für Information und Beratung in allen Fragen rund um Weiterbildung und Personalentwicklung aufgebaut werden. Diese sollten Unterstützung bei der Planung und Durchführung individueller Fortbildungen bieten, aber auch Beratung zu möglichen Konfliktsituationen am Arbeitsplatz, Information und Beratung zu Weiterbildung und Personalentwicklung, Führung und Projektmanagement. Auch die Berufsausbildung und der Dual Career Service könnten hier angesiedelt werden.

Zu Standard 4.3:

Empfehlung 9: Die jeweiligen Kriterien für Tenure sollten klar und transparent festgehalten werden, damit der wissenschaftliche Nachwuchs in dieser entscheidenden Phase den Fokus auf die wichtigen nächsten Qualifikationsschritte legen kann. Bestehende gute Praxis kann über Fakultätsgrenzen hinweg geteilt werden, die interne Kommunikation dazu liesse sich ausbauen.

Zu Standard 5.1:

Empfehlung 10: Die Lehrberichte oder die Ergebnisse der Strategie- und Entwicklungsgespräche könnten den Studierenden bzw. Fachvereinen zur Kenntnis gebracht werden, damit diese nachvollziehen können, ob und wie die Themen und Diskussionen der Q-Gespräche bei den SEGs berücksichtigt wurden. Falls es Fragen und Anregungen seitens der Studierenden gibt, könnten diese wiederum beim nächsten Q-Gespräch besprochen werden.

Zu Standard 5.2:

Empfehlung 11: Die Projekte zur userorientierten Vereinheitlichung der Studieninformation sowie der Web-Relaunch sollten prioritär umgesetzt werden.

7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe

Aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts der Universität Zürich vom Januar 2021 und der Vor-Ort-Visite vom 20. - 22. April 2021, schlägt die Gutachtergruppe der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ vor, die Akkreditierung der Universität Zürich ohne Auflagen auszusprechen.



Teil D

Stellungnahme der Universität Zürich

27. August 2021





AAQ – Schweizerische Agentur für
Akkreditierung und Qualitätssicherung
Effingerstrasse 15
Postfach
3001 Bern
(Per E-Mail)

Prof. Dr. Michael Schaeplman
Rektor
president@uzh.ch

Zürich, 27. August 2021

**Institutionelle Akkreditierung der Universität Zürich
Stellungnahme zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Antrag der AAQ**

Sehr geehrte Damen und Herren

Vielen Dank für die Zustellung des Berichts der Gutachtergruppe und des Antrags der AAQ. Den Gutachterinnen und Gutachtern Laura Bütikofer, Dr. Michael Hofer, Prof. Dr. Óscar Loureda Lamas, Prof. Dr. Eva Inés Obergfell und besonders dem Vorsitzenden der Gutachtergruppe, Prof. Dr. Bernd Huber, danken wir ganz herzlich für ihr grosses Engagement und ihre konstruktive Kritik.

Gerne nehmen wir zur Kenntnis, dass sowohl die externe Gutachtergruppe wie auch die AAQ zum Schluss gekommen sind, dass die Universität Zürich ohne Auflagen akkreditiert werden kann, da sie alle Voraussetzungen gemäss Artikel 30 HFKG erfüllt. Dieser Befund bestätigt unsere eigene Überzeugung, dass es der UZH in den letzten Jahren gelungen ist, ein wirkungsvolles und zweckmässiges Qualitätssystem aufzubauen.

Gleichzeitig sind wir sehr dankbar für die Hinweise auf weitere Optimierungsmöglichkeiten. Zu den einzelnen Empfehlungen des Berichts möchten wir wie folgt Stellung nehmen:

Empfehlung 1: Bei den Methoden der Einbindung der repräsentativen Gruppen in die Entwicklung des Qualitätssicherungssystems und seine Umsetzung kann die UZH noch nachschärfen, um eine umfassendere und effektivere Einbindung zu entwickeln und bestehende Unsicherheiten einzelner Stände bei den genauen Abläufen der Partizipation zu beseitigen. Um eine grössere Verbreitung und Legitimation der Qualitätspolitik und -strategie der UZH zu erreichen, empfiehlt die Gutachtergruppe, Mechanismen zu entwerfen für eine stärkere Beteiligung einzelner Stände, insbesondere bei den Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern und dem ATP-Personal.

Wir werden den diesbezüglichen Handlungsbedarf und mögliche Lösungsansätze im direkten Gespräch mit den Ständen prüfen. Eine Gelegenheit dazu bietet der regelmässige Austausch des Rektors mit allen Standesorganisationen (Jours fixes). Die Anliegen der Stände werden gegenwärtig ohnehin intensiv diskutiert, da sich das Ständewesen der UZH nach der Reform von 2020 noch in der Konsolidierungsphase befindet und sich verschiedene Mechanismen und Verfahren noch festigen müssen. Dies gilt in besonderem Masse für das administrative und technische Personal (ATP), dessen Stellung in den letzten Jahren aufgewertet worden ist und das seit 2020 auch offiziell einen eigenen Stand bildet.



Empfehlung 2: Die UZH wird darin bestärkt, die weitere studentische Einbindung und Partizipation in die universitäre Qualitätsentwicklung durch Ausübung bestehender Mitwirkungsrechte zu unterstützen. Die Kommunikation der Umsetzung und Auswirkungen der Qualitätsgespräche an die Studierenden sollte im Auge behalten werden; falls nötig könnten fakultätsspezifische Umsetzungs- und Kommunikationsstrategien ausgearbeitet werden.

Die studentische Partizipation im Rahmen des Qualitätsmanagements Studium und Lehre (QMSL) ist ein Fokusthema der regelmässigen Feedbackprozesse zwischen der Abteilung Studienangebotsentwicklung und den Fakultäten. Die Abteilung Studienangebotsentwicklung berät die Fakultäten bezüglich der studentischen Teilnahme an den Q-Gesprächen und stellt Informationsmaterial bereit. Ausserdem steht die Abteilung selber in einem fortwährenden Austausch mit den Studierenden und nimmt deren Anliegen z. B. mithilfe von Workshops und Feedbackumfragen auf. Schon heute erfolgt die Kommunikation der Ergebnisse von Q-Gesprächen an die Studierenden dezentral und situationsbezogen durch die Studienprogrammverantwortlichen. Überdies wird das QM-Portal laufend weiterentwickelt und mit Blick auf die Einbindung der Studierenden optimiert. Wir diskutieren auch, inwiefern die Fachvereine (Organisation der Studierenden auf Fachebene) mit einer Kampagne gezielt motiviert werden können, geeignete Studierende für die Q-Gespräche zu entsenden. Wir sind überzeugt, dass mit all diesen Massnahmen sichergestellt ist, dass die Studierenden ihre Mitwirkungsrechte ausüben und dass Verbesserungspotenziale erkannt und umgesetzt werden können.

Empfehlung 3: Die kritischen Rückmeldungen mancher Stände zu den Mitwirkungsrechten im Zuge der Mitarbeitendenbefragung 2019 sollte die UZH weiter reflektieren und gemeinsame Massnahmen zur weiteren Stärkung der Qualitätskultur entwickeln.

Die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung 2019 wurden innerhalb der UZH breit und gleichzeitig zielgruppenspezifisch diskutiert. Die kritischen Rückmeldungen betrafen nicht in erster Linie die Mitwirkungsrechte der Stände, sondern beispielsweise Fragen der Nachwuchsförderung oder der Kommunikation. Hier wurden bereits Massnahmen ergriffen und mit dem aktuellen Schwerpunktprogramm der Universitätsleitung verknüpft. Eine nächste Mitarbeitendenbefragung ist zudem in Planung. Gerade im Rahmen der institutionellen Akkreditierung (Rückmeldungen der Stände zum Selbstbeurteilungsbericht, Gespräche) haben wir zur Kenntnis genommen, dass sich die Kritik bezüglich Mitwirkung vor allem auf die Ebene der Fakultäten, Institute und Seminare konzentriert. Dies werden wir gezielt in der Erweiterten Universitätsleitung und in anderen Gremien aufgreifen. Mitwirkungsrechte der Professor*innenschaft werden in der unlängst gegründeten, vom Rektor geleiteten «AG Senat» diskutiert.

Empfehlung 4: Die Gutachtergruppe empfiehlt ein Monitoring etwaiger Auswirkungen der Reiseeinschränkungen auf die Karriere von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern.

Den Hinweis auf einen möglichen Interessenkonflikt zwischen Nachhaltigkeit und Reisefreiheit der Forschenden nehmen wir ernst. Bereits heute heisst es in der Sustainability Policy der UZH: «Es ist darauf zu achten, dass die gesetzlich verankerte Freiheit der Forschung und Lehre (siehe § 3 Universitätsgesetz) und ein freier Diskurs über die Inhalte von Forschung und Lehre durch die Umsetzung der Sustainability Policy nicht tangiert werden.» Die Umsetzungsstrategie zur Sustainability Policy sieht vor, dass die Organisationseinheiten ihre Reduktionsziele unter Einbezug aller Stände definieren. Auf einer übergeordneten Ebene setzt sich die UZH mit verschiedenen



Massnahmen dafür ein, dass internationale wissenschaftliche Vernetzung auch mit weniger Flugreisen realisiert werden kann. Im Sinne der Empfehlung der Gutachtergruppe wird die UZH die Auswirkungen ihrer Sustainability Policy auf die Karriere von Nachwuchswissenschaftler*innen im Auge behalten. Ob ein systematisches Monitoring praktikabel und zielführend ist, muss geprüft werden.

Empfehlung 5: Chancengleichheit sollte breit gefasst und bearbeitet werden («Diversität») und sich nicht in «Frauenförderung», so wichtig diese bleibt, erschöpfen.

Diese Empfehlung entspricht dem Kurs, den die UZH bereits seit einigen Jahren verfolgt. 2018 hat sich die Universität eine Diversity Policy gegeben, welche die ältere Gender Policy ergänzt. Die UZH bekennt sich darin zur Kultur der gelebten Vielfalt, so namentlich in den Bereichen Alter, Behinderung, Geschlecht, Geschlechtsidentität, Herkunft, Religion, sexuelle Orientierung, soziale/berufliche Stellung und Sprache. Auf operativer Ebene kümmert sich die Abteilung «Gleichstellung und Diversität» um alle Fragen der Chancengleichheit. Der Erfolg dieser Bestrebungen zeigt sich etwa darin, dass der UZH im Juni 2021 das Swiss LGBTI-Label verliehen wurde; damit werden Organisationen ausgezeichnet, die ein professionelles Diversity & Inclusion Management vorweisen können (www.news.uzh.ch/de/articles/2021/swiss_LGBTI_label.html).

Empfehlung 6: Zur effektiven Beschleunigung der Parität von Männern und Frauen, insbesondere auf professoraler Ebene, sollte eine Quotenregelung erwogen werden.

Die Einführung flächendeckender Geschlechterquoten ist an der UZH vorläufig nicht vorgesehen. Möglich sind hingegen situative Vorgaben, wenn die Lage in einer bestimmten Einheit als besonders kritisch eingestuft wird. Darüber hinaus ist die UZH bestrebt, ihr Berufungsverfahren kontinuierlich zu verbessern, um Kandidaturen von Frauen zu fördern und zu begünstigen. Zu diesem Zweck wurden unter anderem die Prinzipien des OTM-R (Open, transparent and merit-based recruitment of researchers) implementiert. Zudem wurde ein Rechtsgutachten erstellt, das die Spielräume für weitere Massnahmen auslotet. Die Universitätsleitung strebt für die kommenden zehn Jahre eine Berufungsrate für Professorinnen von mindestens 40 Prozent an und wird die zweckmässigen Massnahmen laufend prüfen.

Empfehlung 7: Die UZH könnte erwägen, Core Facilities und andere Querstrukturen in den Evaluierungszyklus aufzunehmen.

Core Facilities (Technologieplattformen) der UZH unterliegen einer jährlichen Evaluation anhand einer breit gestreuten Auswahl an *key performance indicators* (Auslastung, Refinanzierungsquote über Gebühren, Anteil an Forschungspublikationen und Drittmittelprojekten, Anteil an Weiterbildung und Lehre). Ausserdem sind seit dem 3. Evaluationszyklus organisationsübergreifende Evaluationen zu bestimmten Themenbereichen möglich. Core Facilities und andere Querstrukturen werden im Rahmen der geplanten Evaluationen der Prorektorate und Direktionen berücksichtigt werden, sofern dies von den Beteiligten in der Evaluationsvereinbarung gewünscht wird.

Empfehlung 8: Es wird empfohlen, persönliche und berufliche Entwicklungspläne für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verstärken, indem Strukturen und Prozesse für Information und Beratung in allen Fragen rund um Weiterbildung und Personalentwicklung aufgebaut werden. Diese sollten Unterstützung bei der Planung und Durchführung individueller Fortbildungen bieten, aber auch



Beratung zu möglichen Konfliktsituationen am Arbeitsplatz, Information und Beratung zu Weiterbildung und Personalentwicklung, Führung und Projektmanagement. Auch die Berufsausbildung und der Dual Career Service könnten hier angesiedelt werden.

Die UZH verfügt in den genannten Bereichen bereits über vielfältige Weiterbildungs-, Beratungs- und Unterstützungsangebote für die Mitarbeitenden. Auch in den regelmässigen Mitarbeitendenbeurteilungen (MAB) werden die persönlichen und beruflichen Entwicklungspläne standardmässig diskutiert. Wir verstehen den Hinweis als Anregung, eine noch bessere Koordination und Kommunikation dieser Angebote zu prüfen, was wir gerne tun werden.

Empfehlung 9: Die jeweiligen Kriterien für Tenure sollten klar und transparent festgehalten werden, damit der wissenschaftliche Nachwuchs in dieser entscheidenden Phase den Fokus auf die wichtigsten nächsten Qualifikationsschritte legen kann. Bestehende gute Praxis kann über Fakultätsgrenzen hinweg geteilt werden, die interne Kommunikation dazu liesse sich ausbauen.

Im Fall einer Assistenzprofessur mit Tenure Track werden an der UZH die massgeblichen Tenure-Kriterien durch die Fakultäten festgelegt und bekannt gegeben. Die Fakultäten stützen sich dabei auf die spezifischen Anforderungen für die betreffende unbefristete Professur. Anlässlich der jährlichen Standortgespräche mit den Assistenzprofessor*innen wird unter anderem der Fortschritt mit Blick auf die Tenure-Kriterien thematisiert. Damit ist bereits heute sichergestellt, dass sich Nachwuchskräfte auf den nächsten Qualifikationsschritt konzentrieren können, und zwar im Rahmen eines individualisierten Tracks. Wir sind überzeugt, dass dies den Bedürfnissen der Nachwuchsforschenden besser gerecht wird als eine Liste allgemeiner Kriterien, die dann im Einzelfall wieder angepasst werden müssen. Die Anregung, einen Austausch der guten Praxis über die Fakultätsgrenzen hinweg zu prüfen, nehmen wir auf.

Empfehlung 10: Die Lehrberichte oder die Ergebnisse der Strategie- und Entwicklungsgespräche könnten den Studierenden bzw. Fachvereinen zur Kenntnis gebracht werden, damit diese nachvollziehen können, ob und wie die Themen und Diskussionen der Q-Gespräche bei den SEGs berücksichtigt wurden. Falls es Fragen und Anregungen seitens der Studierenden gibt, könnten diese wiederum beim nächsten Q-Gespräch besprochen werden.

Alle studentischen und anderen Teilnehmenden der genannten Gesprächsformate haben vollen Zugriff auf die Sitzungsprotokolle sowie – im Falle der Strategie- und Entwicklungsgespräche nach Evaluationen – auf die Massnahmenvereinbarungen. Auf Antrag bei den Fakultäten bzw. Studienprogrammverantwortlichen können die Studierenden bzw. die Fachvereine zudem bereits heute Einsicht in führungsbezogene Kennzahlen nehmen (Monitoring Studium und Lehre, Qualitätsindex Studium und Lehre). Es ist auch vorgesehen, dass Studierende beim Studiendekanat der Fakultät Einsicht in den Lehrbericht ihres Studienprogramms beantragen können. Unter welchen Voraussetzungen den Studierenden auch Einsicht in die Protokolle der jährlichen bilateralen Gespräche zwischen den Fakultätsleitungen und dem Prorektorat Lehre und Studium gewährt werden soll, wird derzeit geprüft. Über bedarfsspezifische Ergebnisberichte zur Lehrveranstaltungs- und Modulevaluation (neu: inklusive Evaluation der Leistungsnachweise) fliessen die studentischen Feedbacks aber schon heute in die Gespräche ein. Wenig sinnvoll scheint uns eine Rückkoppelung von Strategie- und Entwicklungsgesprächen in die Q-Gespräche, da die Ersteren vor allem auf strategische Fragen fokussieren, während in den Q-Gesprächen über das jeweilige konkrete Studienprogramm gesprochen wird.



Empfehlung 11: Die Projekte zur userorientierten Vereinheitlichung der Studieninformation sowie der Web-Relaunch sollten prioritär umgesetzt werden.

Das Projekt zum Aufbau einer Koordinationsstelle Studieninformation wurde von der Universitätsleitung bereits in Auftrag gegeben und wird nun schrittweise umgesetzt. Das Vorprojekt zum Web-Relaunch ist abgeschlossen, ab 2022 erfolgt die Umsetzung.

Abschliessend möchten wir uns noch einmal bei den Gutachterinnen und Gutachtern für ihre Beobachtungen und Hinweise bedanken, die für uns ausserordentlich wertvoll sind. Der AAQ und insbesondere den beiden Projektleiterinnen Dr. Stephanie Hering und Katrin Meyer danken wir für die sorgfältige Planung und Begleitung des Verfahrens.

Mit freundlichen Grüssen

Prof. Dr. Michael Schaeppman
Rektor

Prof. Dr. Gabriele Siegert
Vize-Rektorin

AAQ
Effingerstrasse 15
Postfach
CH-3001 Bern

www.aaq.ch

