

o a q

organ für akkreditierung und qualitätssicherung
der schweizerischen hochschulen

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

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

swiss center of accreditation and
quality assurance in higher education

Quality Audit 2013/14 Universität Zürich

Bericht | 01.07.2014



Vorbemerkungen

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

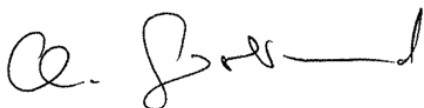
Unter der Bezeichnung „Quality Audits 2013/14“ führte das Organ für Qualitätssicherung und Akkreditierung (OAQ) im Auftrag des zuständigen Departements zum dritten Mal Quality Audits an Schweizer Universitäten durch.

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

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

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

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



Dr. Christoph Grolimund
Direktor OAQ

Inhalt

Vorbemerkungen.....0

1 Das Ergebnis des Quality Audits der Universität Zürich1

2 Das Verfahren.....1

 2.1 Die Expertengruppe2

 2.2 Der Zeitplan.....2

 2.3 Der Selbstbeurteilungsbericht2

 2.4 Die Vorbereitung der Vor-Ort-Visite und die Vor-Ort-Visite.....3

 2.5 Der Expertenbericht3

 2.6 Die Stellungnahme der Universität Zürich.....4

3 Die Universität Zürich.....5

4 Die Externe Begutachtung6

 4.1 Die Empfehlungen aus dem Quality Audit 2007/086

 4.2 Das Qualitätssicherungssystem der Universität Zürich7

 4.3 Die Analyse der Qualitätskriterien des Quality Audits 2013/14.....10

 Evaluationsbereich 1: Qualitätssicherungsstrategie10

 Evaluationsbereich 2: Governance.....12

 Evaluationsbereich 3: Lehre13

 Evaluationsbereich 4: Forschung15

 Evaluationsbereich 5: Rekrutierung und Entwicklung des Personals.....16

 Evaluationsbereich 6: Interne und externe Kommunikation18

 4.4 Schlussfolgerung: Die Chancen und Herausforderungen der Universität Zürich.....19

5 Anhänge.....21

1 Das Ergebnis des Quality Audits der Universität Zürich

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

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

Die vom OAQ mandatierte Expertengruppe kommt nach Durchführung der Vor-Ort-Visite im Rahmen des Quality Audit zum Schluss, dass die Universität Zürich von 17 Qualitätskriterien drei nur teilweise erfüllt und die übrigen 14 erfüllt sind. Die drei nur teilweise erfüllten Qualitätskriterien betreffen Aspekte der Evaluationsbereiche 1,5 und 6 (Qualitätssicherungsstrategie, Rekrutierung und Entwicklung des Personals und Interne und externe Kommunikation).

Mit Blick auf die Qualitätsstandards gemäss Qualitätssicherungsrichtlinien² bedeutet dies, dass die Standards 2, 5 und 6 nur teilweise erfüllt sind.³

Die Universität Zürich erreicht die in Art. 3 der Qualitätssicherungsrichtlinien gestellten Anforderungen.

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

Die Universität Zürich erfüllt die Anforderungen gemäss Artikel 11 Absatz 3 Buchstabe a UFG.

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

2 Das Verfahren

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

Am 24. Januar 2013 fand die Eröffnungssitzung für das Quality Audit der Universität Zürich statt. In der Folge bereitete die Universität Zürich ihren Selbstbeurteilungsbericht vor; das OAQ stellte die Expertengruppe zusammen.

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

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

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

Am 18. und 19. Oktober (Vorbereitungssitzungen) sowie vom 20. bis 22. November 2013 (Vor-Ort-Visite) fand die externe Begutachtung statt.

2.1 Die Expertengruppe

Die Auswahl der Expertengruppe durch das OAQ basierte auf einer Longliste von 15 potentiellen Expertinnen und Experten, die dem gemeinsam mit der Universität Zürich ausgearbeiteten Profil entsprachen und die der wissenschaftliche Beirat am 26. Februar 2013 genehmigte.

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

- Prof. Dr. Bernd Huber, Präsident der Ludwig-Maximilians-Universität München
- Prof. Dr. Michael Kämper-van den Boogaart, Vizepräsident Studium und Internationales, Humboldt-Universität zu Berlin
- Prof. Dr. Georg Krausch, Präsident Johannes Gutenberg-Universität Mainz
- Prof. Dr. Amélie Mummendey, ehem. Prorektorin für die Graduierten-Akademie der Universität Jena
- Ayse Turcan, Studentin der Universität Bern

Prof. Kämper übernahm das Amt des Vorsitzenden der Expertengruppe.

2.2 Der Zeitplan

24.01.2013	Eröffnungssitzung
10.06.2013	Vorbereitungssitzung Vor-Ort-Visite
09.09.2013	Abgabe Selbstbeurteilungsbericht
17.10.2013	Vorbereitung der Vor-Ort-Visite mit der Expertengruppe
18.10.2013	Vorbereitung der Vor-Ort-Visite mit der Universität Zürich
20.-22.11.2013	Vor-Ort-Visite
07.04.2014	Vorläufiger Expertenbericht
17.06.2014	Stellungnahme der Universität Zürich
01.07.2014	Definitiver Expertenbericht
27.08.2014	Genehmigung durch den wissenschaftlichen Beirat

2.3 Der Selbstbeurteilungsbericht

Die Universität Zürich setzte zur Vorbereitung des Quality Audits eine Arbeitsgruppe, die AG Qualität unter der Leitung des Rektors ein. Sie setzte sich zusammen aus je einer Vertretung der Fakultäten, in der Regel der Geschäftsführer oder die Geschäftsführerin, aus Vertreterinnen und Vertretern der Zentralen Dienste sowie aus Studierenden und den drei Mitgliedern der UZH im Q-Netzwerk der Schweizer Rektorenkonferenz. Die Zusammensetzung der AG Qualität stellte den Einbezug der Fakultäten sicher, eine Empfehlung aus dem Quality Audit 2007/08.

Die AG Qualität erhob mit Hilfe von Fragebogen die Informationen zur Erstellung des Selbstbeurteilungsberichtes in den Fakultäten, in den Zentralen Diensten und bei den Studierenden. Das Generalsekretariat der UZH erstellte auf der Grundlage der Antworten einen Entwurf des Selbstbeurteilungsberichtes. Dieser wurde von der AG Qualität überarbeitet und nach der Genehmigung durch die Universitätsleitung als dritter Entwurf in eine universitätsweite Vernehmlassung gegeben.

Die Expertengruppe stellte fest, dass der Selbstbeurteilungsbericht die Grundlagen für die Analyse des Qualitätssicherungssystems der UZH liefert. Der Bericht vermittelt die Gesamtsicht über die Universität und deren Qualitätssicherungssystem und zeigt klar auf, wo allenfalls weiterführende Informationen zur Verfügung stehen.

2.4 Die Vorbereitung der Vor-Ort-Visite und die Vor-Ort-Visite

Die Vorbereitung der Vor-Ort-Visite durch die Expertengruppe fand am 17. Oktober 2013 in den Räumlichkeiten des Hauptgebäudes der Universität Zürich statt. In einem ersten Teil stellte das OAQ die Hochschullandschaft der Schweiz vor. Danach präsentierten die für das Quality Audit Verantwortlichen die Universität Zürich und vermittelten der Expertengruppe einen unmittelbaren Eindruck, indem sie auf die Spezifika der Universität Zürich eingingen. Die Expertengruppe nutzte die Gelegenheit, um den Anwesenden Verständnisfragen zu stellen.

Nach einer kurzen Einführung des OAQ zu den Zielen, Rahmenbedingungen und Instrumenten des Quality Audits analysierte die Expertengruppe im zweiten Teil der Vorbereitung der Vor-Ort-Visite vertieft den Selbstbeurteilungsbericht.

Am 18. Oktober 2013 empfing der Rektor der Universität Zürich, begleitet vom Leiter der Evaluationsstelle, dem Geschäftsführer der Evaluationsstelle und der stellvertretenden Generalsekretärin Prof. Kämper (Vorsitzender) und Prof. Mummendey als Vertretung der Expertengruppe. In diesem Gespräch vermittelten Kämper und Mummendey eine erste Einschätzung zum Selbstbeurteilungsbericht und nahmen die Erwartungen der Hochschulleitung an das Quality Audit entgegen.

In einem zweiten Teil wurden die letzten organisatorischen Belange abgestimmt und das definitive Programm der Vor-Ort-Visite bestätigt.

Die Vorbereitung der Vor-Ort-Visite war geprägt von einem Klima des gegenseitigen Respekts zwischen der Expertengruppe und den Vertreterinnen und Vertretern der Universität Zürich. Die Bereitschaft der Universität Zürich, alle gewünschten Dokumente und Informationen der Expertengruppe zur Verfügung zu stellen, wurde positiv zu Kenntnis genommen.

Die Vor-Ort-Visite fand vom 20.-22.11.2013 in den Räumlichkeiten des Hauptgebäudes der Universität Zürich statt. Die 2.5 Tage Vor-Ort-Visite waren ausgefüllt mit Interviews mit unterschiedlichen Ansprechgruppen, Feedbackrunden innerhalb der Expertengruppe sowie der Vorbereitung des Debriefings und des Expertenberichts.

Die Zusammenarbeit zwischen der Expertengruppe, der Universität Zürich und dem OAQ wurde von allen Seiten als konstruktiv wahrgenommen.

Die Gespräche waren geprägt von einer offenen Haltung sowohl bei den Vertreterinnen der Universität Zürich als auch der Expertengruppe. Die Universität Zürich begrüßte die Atmosphäre, welche die Expertengruppe mit der Art ihrer Fragestellung schuf, die Expertengruppe ihrerseits schätzte die bereitwillige, offene und differenzierte Auskunft der jeweiligen Gesprächsteilnehmenden.

Zwischen den Vorbereitungssitzungen und der Vor-Ort-Visite fand in der Universitätsleitung ein Wechsel statt. Die Qualität der Gespräche war durch diese Entwicklung in keiner Art und Weise betroffen. Die Expertengruppe stellt fest, dass die Strukturen der Universität durchaus belastbar sind und Stabilität sichern.

2.5 Der Expertenbericht

Der Expertenbericht ist im vorliegenden Dokument im 4. Kapitel integriert. Er beinhaltet eine Würdigung der Umsetzung der Empfehlungen aus dem Quality Audit 2007/08, eine Beschrei-

bung und Beurteilung des Qualitätssicherungssystems der Universität Zürich sowie der Umsetzung in den Studiengängen und vor allem eine Beurteilung der Erfüllung der Qualitätskriterien. Der Expertenbericht schliesst mit einer Zusammenfassung der Chancen und Herausforderungen des Qualitätssicherungssystems.

Jedes Qualitätskriterium wird von der Expertengruppe analysiert und es resultiert eine Beurteilung ob das Kriterium erfüllt, teilweise erfüllt oder nicht erfüllt ist. Die Expertengruppe ist frei, Empfehlungen zu jedem Qualitätskriterium zu formulieren, die der Universität Zürich bei der Weiterentwicklung und Optimierung des Qualitätssicherungssystems nützlich sein sollen. Der Expertenbericht widerspiegelt den Konsens der Experten.

Der Expertenbericht wird nur mit der Zustimmung der Universität Zürich publiziert.

2.6 Die Stellungnahme der Universität Zürich

Die Universität Zürich nahm zum Entwurf des vorliegenden Berichtes mit Schreiben vom 5. Juni 2014 Stellung. Die Stellungnahme umfasst insgesamt 8 Seiten und äussert sich positiv wie folgt: „Die anlässlich der Site Visite skizzierten und nun im Bericht festgehaltenen Empfehlungen nehmen wir mit Dank entgegen; sie sind aus Sicht der UZH gut nachvollziehbar und decken sich zu grossen Teilen mit dem in der Phase der Selbstevaluation – oder bereits zuvor – erkannten Handlungsbedarf.“ (Stellungnahme S. 1). In zwei grundsätzlichen Bemerkungen zeigt die UZH auf, dass sie die zwei grossen Themen des Quality Audits, Governance und Evaluation, – teilweise als Folge eigener Evaluationen – zu eigen gemacht und Massnahmen eingeleitet hat. Anschliessend nimmt sie zu zahlreichen Einzelpunkten des Berichtes Stellung. Im Anhang der Stellungnahme der UZH befinden sich die Stellungnahme der Evaluationsstelle zum Bericht sowie eine Stellungnahme der Studierenden. Die Stellungnahme der UZH kommentiert die beigelegten Stellungnahmen nicht.

Die Expertengruppe hat alle drei Stellungnahmen zur Kenntnis genommen und die Bemerkungen der UZH zu spezifischen Textstellen im Hinblick auf Anpassungen geprüft.

Aufgrund der Stellungnahme hat die Expertengruppe an folgenden Stellen Änderungen vorgenommen.

- Kapitel 4.2, S. 7 und Kapitel 4.3, S. 10: Kernprozesse der Universität sind Lehre, Forschung, Dienstleistung und Wissenstransfer (Änderung übernommen)
- Kapitel 4.2, S. 8: Instrumente der Universitätsleitung (Änderung übernommen)
- Kapitel 4.2, S. 8: Instrumente der Fakultäten (Präzisierung)
- Kapitel 4.3, S. 10: Kriterium 1.2 und Empfehlung (Präzisierung der Bewertung)
- Kapitel 4.3, S. 13: Kriterium 3.2 (Präzisierung)
- Kapitel 4.3, S. 13, Kriterium 3.3 (Änderung übernommen)
- Kapitel 4.3, S. 15, Kriterium 5.1 (Änderungen übernommen)
- Kapitel 4.3, S. 16, Kriterium 5.2 (Änderung übernommen)
- Kapitel 4.3, S. 17, Kriterium 6.1 (Präzisierung vorgenommen)

Die übrigen Bemerkungen hat die Expertengruppe als Bestätigung ihrer Analyse gelesen. Sie hat davon Abstand genommen, in den Empfehlungen Wege zur Verbesserung aufzuzeigen.

3 Die Universität Zürich⁴

Die UZH ist 1833 im Rahmen einer grundlegenden Reform des Zürcher Bildungswesens gegründet worden. Mit Inkrafttreten des neuen Universitätsgesetzes am 1. Oktober 1998 wurde sie eine öffentlich-rechtliche Anstalt des Kantons Zürich mit eigener Rechtspersönlichkeit, was sie zur Selbstorganisation und Rechenschaftslegung verpflichtet.

Mit sieben Fakultäten, rund 150 Instituten und Seminaren sowie 21 Kompetenzzentren verpflichtet sich die UZH „der Diversität der Wissenschaft und der Disziplinen“ (Leitbild). Darunter wird sowohl die Pflege des freien Diskurses als auch die Anerkennung der Eigenarten der Disziplinen verstanden. Die UZH legt überdies grossen Wert auf die interdisziplinäre Zusammenarbeit.

Zum Zeitpunkt des Quality Audits sind rund 26'000 Studierende eingeschrieben, die von rund 4'000 Dozierenden, darunter 527 Professorinnen und Professoren sowie 454 Titularprofessorinnen und -professoren, betreut werden. 2012 haben rund 4'500 Studierende ihr Studium an der UZH angefangen, und es wurden über 5'200 Abschlüsse erworben. Mit 8'100 Mitarbeitenden ist die UZH eine wichtige Bildungsstätte und eine grosse Arbeitgeberin im Kanton Zürich und mit Abstand die grösste Universität der Schweiz.

Aufgrund des Anstiegs der Studierendenzahl ist die UZH seit 1999 stark gewachsen, wobei sich diese Wachstumskurve in den letzten drei Jahren etwas verflacht hat. Als weitere Treiber des enormen Wachstums sind die Berufung zahlreicher neuer Professorinnen und Professoren sowie das erfolgreiche Einwerben von Drittmittelprojekten und die Zusprache von Förderungs- und Stiftungsprofessuren zu nennen. Die Lehr- und Forschungsräumlichkeiten der UZH befinden sich zurzeit an vier Standorten (Zentrum, Irchel, Oerlikon und Schlieren).

Als Mitglied der «League of European Research Universities» (LERU) gehört die UZH zum Kreis der führenden europäischen Forschungsuniversitäten. Diese Mitgliedschaft erreichte sie nicht zuletzt durch Schwerpunktsetzung in der Forschung. Um in ausgewählten Disziplinen zur (Welt-)Spitze zu gehören, investiert die UZH viel in bestehende Stärken und baut zukunftssträchtige Forschungsbereiche aus. Neben der Investition in Spitzenbereiche pflegt die UZH auch eine grosse Breite in der Forschung und ist bestrebt, kleinen Fächern eine gute Grundausstattung zu gewähren.

An der UZH gibt es aktuell 12 interdisziplinär angelegte universitäre, über 30 fakultäre und zehn klinische Forschungsschwerpunkte, welche die Forschung thematisch bündeln. Die UZH ist Leading House bei sechs von insgesamt 28 laufenden nationalen Schwerpunktprogrammen des Schweizerischen Nationalfonds (SNF). Bei 13 weiteren ist sie massgeblich beteiligt. Hinsichtlich der Akquisition von Drittmitteln ist sie die stärkste – natürlich aber auch die grösste – Antragstellerin bei den zwei wichtigsten staatlichen Förderinstitutionen (SNF und Kommission für Technik und Innovation, KTI) in der Schweiz. Bei den Zusprachen für Förderungsprofessuren des SNF hat die UZH mit 13 Zusprachen dieses Jahr knapp ein Drittel aller Positionen für sich verbuchen können. Im nationalen Vergleich über alle in den letzten 13 Jahren zugesprochenen Förderungsprofessuren liegt sie ebenfalls auf dem ersten Rang. Im Wettbewerb um die europäischen Forschungsrahmenprogramme nimmt sie national Rang 3 ein.

Die Institute, Seminare, Kompetenzzentren und Graduiertenschulen der UZH bieten mit 100 verschiedenen Studienfächern vielfältige Studienmöglichkeiten auf Bachelor-, Master- und Doktoratsstufe. Die Bolognaform ist vollständig umgesetzt; die Grösse und das breite Fächerangebot erfordern jedoch besondere Anstrengungen in der Optimierung der neuen Studienstruk-

⁴ nach der Selbstdarstellung im Selbstbeurteilungsbericht, S. 6-9

tur. Das umfassende Lehrangebot der UZH wird durch die Kurse der universitären Weiterbildung, des Sprachenzentrums und der Hochschuldidaktik sowie durch die Veranstaltungen des Graduate Campus abgerundet.

Das Verständnis als Forschungsuniversität impliziert eine spezifische Form der Lehre als forschungsnahe oder forschungsgestützte Lehre. Die UZH vertritt den Grundsatz, dass sich die Professorinnen und Professoren auf allen Stufen in der Lehre und Betreuung der Studierenden aktiv engagieren sollen. Das äusserst breite Lehrangebot der UZH kann aber nicht ohne den Einsatz von Lehrbeauftragten, Privatdozierenden und Angehörigen des Mittelbaus sichergestellt werden.

Als kantonale Universität erfüllt die UZH einen öffentlichen Bildungsauftrag. Sie ist auf Bachelorstufe für alle Studierenden mit den erforderlichen Qualifikationen offen. Nur in der Medizin gibt es aufgrund der beschränkten Anzahl Studienplätze einen Numerus Clausus.

Die UZH erbringt Dienstleistungen für Wirtschaft und Gesellschaft, indem sie ihr Wissen auf vielfältige Weise teilt: Der interessierten Öffentlichkeit werden in zwölf Museen, in den öffentlichen Bibliotheken sowie mit Vorlesungsreihen und spezifischen Veranstaltungen die neusten wissenschaftlichen Erkenntnisse zugänglich gemacht. Über die Kinder- und die Senioren-Universität steht die UZH in einem Dialog mit allen Generationen.

Um die Ergebnisse ihrer Forschung zugänglich und nutzbar zu machen, fördert die UZH den Wissens- und Technologietransfer. Sie unterhält dazu gemeinsam mit der Universität Bern und der Universität Basel eine Technologietransferstelle.

Die UZH ist Teil des Hochschulplatzes Zürich und gestaltet diesen aktiv mit. Sie arbeitet am Standort Zürich intensiv mit ihren Partnern (insbesondere den universitären Spitälern und der ETH Zürich) und weiteren Institutionen (etwa den Fachhochschulen) zusammen und pflegt vielfältige nationale und internationale Kooperationen.

4 Die Externe Begutachtung

4.1 Die Empfehlungen aus dem Quality Audit 2007/08

Die Expertengruppe des Quality Audits 2007/08 formulierte eine Reihe von Empfehlungen. Diese betrafen die Sichtbarkeit der Qualitätssicherungsprozesse – zentrale und dezentrale – in der Gesamtstrategie, die Verankerung der zentralen Qualitätssicherungsprozesse in den Fakultäten sowie die interne Kommunikation über die Qualitätssicherung. Weitere Empfehlungen betrafen die Laufbahnplanung und die Verwendung der zur Verfügung stehenden Daten. Schliesslich empfahl die Expertengruppe, der Universitätsleitung in der Entwicklungs- und Finanzplanung sowie bei der Anwendung der Qualitätssicherungsprozesse grössere Entscheidungsbefugnisse einzuräumen, die Evaluationsverfahren zeitlich zu straffen sowie deren Ergebnisse zu kommunizieren.

Die UZH legt in ihrem Selbstbeurteilungsbericht dar, dass der Universitätsrat (als zuständiges Gremium für die Evaluation), den Evaluationszyklus von sechs auf acht Jahre verlängert hat und den Follow-up-Prozess straffte. Die Kompetenzverteilung zwischen Universitätsrat, Universitätsleitung und Fakultäten soll in der 2013/2014 durchgeführten Evaluation der Universitätsleitung überprüft werden. Im Rahmen der Evaluation der Universitätsleitung sollen auch die interne Kommunikation beleuchtet werden.

Die Einführung einer universitätsweiten Evaluation der Lehrveranstaltungen in der Verantwortung der Universitätsleitung wurde schon vor dem letzten Quality Audit geplant. Die Expertengruppe des Quality Audits 2007/08 begrüsst und unterstützt dieses Vorhaben.

4.2 Das Qualitätssicherungssystem der Universität Zürich

Governance, Autonomie und Qualitätskultur

Das Qualitätssicherungssystem der Universität Zürich ist auf dem Hintergrund der Governance-Struktur, welche das Universitätsgesetz vorgibt, und des Autonomieverständnisses dieser Hochschule, die zusammen die Basis für die Qualitätskultur der UZH bilden, zu lesen.

Das Universitätsgesetz (UniG) des Kantons Zürich vom 15. März 1998 definiert folgende Führungsorgane der UZH: den Universitätsrat, die Universitätsleitung, die Erweiterte Universitätsleitung sowie den Senat.

- Dem *Universitätsrat* gehören zurzeit sieben 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 (UniG § 29).
- Die *Universitätsleitung* setzt sich aus dem Rektor, den Prorektorinnen und Prorektoren sowie dem Direktor Finanzen, Personal und Infrastruktur zusammen. Sie ist das operative Leitungsorgan für den gesamtuniversitären Bereich und für alle universitären Angelegenheiten zuständig, die keinem anderen Organ übertragen sind (UniG § 31).
- Die *Erweiterte Universitätsleitung*, die aus den Mitgliedern der Universitätsleitung, den sieben Dekanen und den Ständevertreterinnen und -vertretern besteht, ist das oberste akademische Organ der UZH (UniG § 32).
- Der *Senat* setzt sich aus der gesamten Professorenschaft zusammen. Er stellt zuhanden des Universitätsrats Antrag auf Wahl und Entlassung der Rektorin oder des Rektors sowie der Prorektorinnen und Prorektoren. Er kann zu Fragen von gesamtuniversitärer Bedeutung Stellung nehmen (UniG § 30).

Autonomie bezeichnet das Verhältnis zwischen Gesamtuniversität und politischem Träger, geschaffen mit dem Universitätsgesetz von 1998. Autonomie beschreibt aber auch das Selbstverständnis der Fakultäten, die im Rahmen der Selbstorganisation über dezentrale Strukturen verfügen. Entsprechend finden sich an den sieben Fakultäten eigene, sehr diverse Qualitätssicherungsprozesse, die „nicht auf allen Ebenen und in allen Tätigkeitsgebieten gleich organisiert und auch nicht durchgehend standardisiert“ sind (Selbstbeurteilung S. 8), wobei in den sechzehn Jahren seit der Entlassung in die Autonomie das Verständnis für die Bedeutung spezifischer qualitätssichernder Massnahmen und das Wissen über Qualitätssicherung an der UZH stetig zugenommen habe. In der Folge sind neue Prozesse und Instrumente entstanden und bereits bestehende Bestimmungen und Instrumente wurden gebündelt, verbessert und sichtbar gemacht.

Zur Qualitätskultur (Selbstbeurteilung S. 8) der Universität Zürich gehört es, dass das individuelle Engagement und das Qualitätsbewusstsein der einzelnen Mitarbeitenden, der Forschenden und der Dozierenden über die Qualität der geleisteten Arbeit, der Forschung, der Lehre und der Dienstleistung entscheidet. Die Leitungspersonen und die Mitarbeitenden der Universitätsverwaltung stellen ihre Arbeit in den Dienst der Akademie. Sie orientieren sich an den Kriterien der Sachdienlichkeit, der Effizienz und der Transparenz. Selbstevaluation und Selbstreflexion hat bei der Sicherung der Qualität in allen Tätigkeitsgebieten einen hohen Stellenwert; blosser Kontrollmechanismen sollen vermieden werden. Zudem schwingt die Auffassung mit, dass ein ausgeprägtes Kostenbewusstsein elementarer Bestandteil einer erfolgreichen universitären Qualitätssicherung ist.

Die Qualitätssicherung an der UZH versteht sich deshalb als ein Zusammengehen von fakultären und gesamtuniversitären Elementen.

Qualitätssicherungsprozesse

Im Zentrum der Qualitätssicherung der Universität Zürich stehen die Kernprozesse Lehre, Forschung, Dienstleistung und Wissenstransfer. Unterstützt werden die Kernprozesse durch Führungsprozesse wie die Strategische Planung, die mehrjährige/rollende Entwicklungs- und Finanzplanung. Dazu kommen die Unterstützungsprozesse wie die Bereitstellung von Infrastruktur für die Forschung oder die Dienstleistungen des zentralen Bereichs Lehre. Dabei wird die Qualitätssicherung sowohl durch zentrale – top-down – Bestimmungen als auch durch dezentrale, fakultäre Bestimmungen gesteuert. Gemeinsam bilden die zentralen und dezentralen Elemente einen Regelkreis: Die Strategie der Universität steht im Zusammenhang der Ziele der Fakultäten, der Entwicklungs- und Finanzplan (EFP) bzw. die gesamtuniversitäre Lehrstuhlplanung beruht auf den fakultären Eingaben, also deren Lehrstuhlplanung.

Systematische Evaluation durch die Evaluationsstelle

Die systematische Evaluation aller akademischen Organisationseinheiten, Studiengänge, akademischen Organisationseinheiten und Leitungsorgane bildet dabei die Klammer für alle dezentralen und zentralen Elemente.

Geplant und durchgeführt werden die Evaluationen durch die Evaluationsstelle der Universität Zürich. Diese ist dem Universitätsrat direkt unterstellt und deshalb innerhalb der Universität unabhängig.

Innerhalb von jeweils acht Jahren werden sämtliche rund 200 Organisationseinheiten in ca. 135 Evaluationsverfahren evaluiert. Der zweite Evaluationszyklus dauert von 2008-2016.

Die Evaluation von akademischen Einheiten erfasst Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung, Dienstleistung, Gleichstellung, Führung und Verwaltung, aber auch Organisationsstrukturen, Ressourcen und Zukunftsperspektiven. Die Kriterien sind im Evaluationsreglement der Universität Zürich aufgelistet. Für die Evaluation von Führungs- und Dienstleistungseinheiten werden die Kriterien entsprechend den Aufgaben angepasst.

Die Einheiten stellen für die Evaluation eine Selbstevaluationsdokumentation zusammen, die ihre internen, selbst implementierten Prozesse darstellt. Subsidiär bezieht die Evaluationsstelle zentrale und dezentrale Qualitätssicherungsmaßnahmen mit in die Dokumentation ein.

Auf die Selbstevaluation folgt die externe Begutachtung durch eine Peergroup, die einen Expertenbericht erstellt. Dieser Expertenbericht geht zur Stellungnahme zuerst an die Angehörigen der evaluierten Einheit. Die Evaluationsstelle verfasst auf Grundlage aller Berichte und Stellungnahmen einen Gesamtevaluationsbericht, welcher an alle Angehörigen der evaluierten Einheit, an die zuständigen Leitungsorgane, die Universitätsleitung und den Universitätsrat weitergeleitet wird.

Im Universitätsrat werden die Gesamtevaluationsberichte durch die zuständigen Mitglieder vorgestellt und durch den gesamten Rat diskutiert. Auf der Basis der Diskussion im Universitätsrat führen die Universitätsleitung, der jeweils betroffene Dekan und die Leitungspersonen sowie weitere Personen der evaluierten Einheit ein Follow-up-Gespräch und legen in einer Vereinbarung Massnahmen fest. Die Mitglieder des Universitätsrates erhalten das Protokoll des Follow-up-Gesprächs und die unterzeichneten Massnahmenvereinbarungen.

Zwei Jahre nach dem Follow-up-Gespräch berichten die evaluierten Einheiten in einem Monitoring über die Umsetzung. Dieser Bericht geht mit den entsprechenden Stellungnahmen der Universitäts- und Fakultätsleitung an den Universitätsrat.

Instrumente der Universitätsleitung

Die Universitätsleitung verfügt über eigene Instrumente der Qualitätssicherung. Das wichtigste zentrale Instrument der Qualitätssicherung ist die 2009 eingeführte flächendeckende Lehrveranstaltungsbeurteilung (LVB). Die Universitätsleitung erhebt mit der LVB im Rhythmus von drei Semestern in jeder Lehrveranstaltung auf allen Stufen die Beurteilung durch die Studierenden mit dem Ziel der Überprüfung und Verbesserung der Qualität. Gleichzeitig soll mit der LVB der Dialog zwischen Lehrenden und Studierenden angeregt werden (Selbstbeurteilung S. 42).

Mit der Absolvierendenbefragung, die zum ersten Mal nach einem Jahr und das zweite Mal fünf Jahre nach Studienabschluss erfolgt werden weitere Informationen zur Qualität der Lehre erhoben.

In Planung sind die beiden Instrumente Monitoring Studium und Lehre (MSL) sowie Lehrberichte: Das Instrument MSL fasst jährlich die wichtigsten steuerungsrelevanten Kennzahlen zu den einzelnen Studienprogrammen zusammen und liefert jeweils einen tabellarischen und grafischen Überblick über die Entwicklung der Indikatoren in den letzten vier Jahren. Die Kennzahlen welche den Studienprogrammverantwortlichen zur Verfügung gestellt werden, sollen diese bei der Ausgestaltung und Steuerung ihrer Programme unterstützen. Alle vier Jahre sollen die MSL-Kennzahlen in Form von Lehrberichten zusammenfassend interpretiert und um qualitative Informationen ergänzt werden. Die entsprechenden Informationen aus den Lehrberichten fließen zudem in die alle acht Jahre im Rahmen der Evaluationen zu verfassenden Selbstevaluationsberichte mit ein, so dass sich der Berichtsaufwand insgesamt reduzieren sollte.

Die Universitätsleitung verfügt weiter über Instrumente, um die Qualitätsentwicklung der Lehre zu fördern. Dazu gehören der Lehrpreis, der jedes Jahr einer oder einem Dozierenden am Dies Academicus verliehen wird. Der Tag der Lehre markiert im universitären Jahresablauf seit 2009 einen Tag im Zeichen guter Lehre und betont so die Bedeutung der Lehre sowohl nach innen als nach aussen.

Instrumente der Fakultäten

Die Fakultäten verfügen über eigene Instrumente der Qualitätssicherung, die über die LVB hinausgehen. Einzelne Fakultäten greifen auch zum Instrument der Akkreditierung: die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät ist durch AACSB akkreditiert; die Vetsuisse-Fakultät und die Medizinische Fakultät haben ihre Studiengänge gemäss Medizinalberufegesetz akkreditieren lassen.

Empfehlungen:

Mit der systematischen flächendeckenden Evaluation aller Organisationseinheiten – Institute, Fakultäten, Studiengänge – verfügt die Universität Zürich über ein System der Qualitätssicherung, das die Anforderungen der Qualitätssicherungsrichtlinien der SUK erfüllt.

Die systematische und methodisch kompetente Evaluation durch die Evaluationsstelle der Universität generiert Informationen in grossem Ausmass. Hier sieht die Expertengruppe Raum für Optimierung, denn der Aufwand, den die gesamte Universität zu betreiben hat, ist ausserordentlich hoch. Die Expertengruppe regt deshalb an, die Form der Evaluation im Rahmen ihrer Governancestrukturen und -perspektiven sowie deren Umfang zu hinterfragen:

- Die Evaluationen liefern in der aktuellen Governancestruktur dem Universitätsrat eine umfassende Übersicht über seine Institution. Die Evaluationen liefern indes Steuerungsdaten, die in der Führung vermehrt eingesetzt werden könnten. Dazu müsste die Universitätsleitung die Evaluationen dichter auf die Führungsprozesse und Unterstützungsprozesse der Universität Zürich abstimmen können.
- Die gegenwärtige flächendeckende Evaluation produziert eine grosse Menge an Informationen mit hoher Auflösung, will heissen bis auf Stufe der einzelnen Professur. Die Rückkoppelung dieser Information in der gleichen Auflösung in die Steuerungsprozesse – sowohl auf der Stufe der Universität (Strategische Ziele, Entwicklungs- und Finanzplanung / Lehrstuhlplanung, Berufungen) als auch auf der Stufe der Fakultät (Fakultäre Ziele, Lehrstuhlplanung, Berufungen) wurde im Verlaufe des Quality Audits nicht ersichtlich. Die systematische Evaluation auf einer höher aggregierten Stufe kombiniert mit einer anlassbezogenen Evaluationen dürfte die Funktion der erhobenen Daten für Steuerungsprozesse auf den einzelnen Entscheidungsebenen ungleich erhöhen. Zudem ist zu überdenken in welcher Art und mit welchen Massnahmen Konsequenzen aus den Evaluationsergebnissen definiert, implementiert und in ihrer Wirkung über die Zeit verfolgt werden.

4.3 Die Analyse der Qualitätskriterien des Quality Audits 2013/14

Evaluationsbereich 1: Qualitätssicherungsstrategie

Kriterium 1.1

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

Die Universität Zürich verfügt über eine Qualitätsstrategie. Sie wurde 2008 von der Universitätsleitung beschlossen und von der Erweiterten Universitätsleitung genehmigt. Die Qualitätsstrategie ist auf der Webseite der Universität zusammen mit dem Leitbild, der Strategie und weiteren Grundlegendokumenten publiziert und zugänglich.

In sechs Abschnitten legt das „kurze und offene“ (Selbstbeurteilung S. 30) Dokument den Rahmen für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung an der Universität Zürich fest. In ihrer Selbstbeurteilung betont die UZH die für ihr Selbstverständnis zentrale Zuständigkeit der Fakultäten und Fachbereiche für die inhaltlichen Qualitätskriterien in Forschung und Lehre. Eine zweite Anforderung an die Qualitätssicherung, die Fach- und Sachbezogenheit, hat zur Folge, dass zur Qualitätssicherung weitere Grundlagen (Strategische Ziele, Flächenentwicklungsstrategie, Internationalisierungsstrategie) herangezogen werden müssen. Die Qualitätsstrategie erfasst so alle universitären Tätigkeiten.

In der Verantwortung der Fakultäten und Fachbereiche für die Inhalte kommt das zentrale Prinzip der Qualitätskultur der UZH klar zum Ausdruck.

Das Kriterium 1.1 wird erfüllt.

Empfehlung:

Die UZH kommt in ihrer Selbstbeurteilung zum Schluss, dass die Qualitätsstrategie in verschiedener Hinsicht überholt sei. Die UZH plane daher die Qualitätsstrategie zu aktualisieren und zu einem Leitfaden / Manual der Qualitätssicherung für alle Angehörigen der Universität zu erweitern. „Es soll an der UZH in Zukunft [...] ein Dokument geben, welches die bestehenden Pro-

zesse und Instrumente übersichtsartig darstellt und aufeinander bezieht.“ (Selbstbeurteilung S. 30).

Die Expertengruppe konnte im Verlaufe des Audits eine Vielzahl von vielversprechenden neuen Strukturen (Graduate Campus, Lehrkommission, Projektgruppe Qualität), Prozessen (Evaluation, Lehrveranstaltungsbeurteilung, Studiengangsentwicklung) und Instrumenten (Strategie 2020, Nachwuchsförderung) erkennen. Sie bestärkt deshalb die Universität Zürich in ihrer Absicht, eine Gesamtdarstellung in Form eines Leitfadens / Manuals vorzunehmen.

Kriterium 1.2

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

Die Universität Zürich stellt Lehre, Forschung, Dienstleistung und Technologietransfer als Kernprozesse ins Zentrum ihrer Tätigkeiten. Die genannten Prozesse und Instrumente, namentlich die systematische Evaluation, erfassen Lehre, Forschung und Dienstleistung.

Mit der Strategie 2020 hat die Universität in der eigenen Einschätzung zum ersten Mal einen zentralen Strategieprozess geführt (Selbstbeurteilung S. 9). Es wird jedoch weder in der Selbstbeurteilung noch in den Gesprächen ersichtlich, wie sowohl die top-down Steuerung der Universität durch die Universitätsleitung als auch die Steuerung durch die Fakultäten in die Qualitätssicherung einbezogen werden.

Das Kriterium 1.2 wird teilweise erfüllt.

Empfehlung:

Die Expertengruppe empfiehlt in der Gesamtschau der Governance das wechselseitige Verhältnis von top-down Steuerung durch die Universitätsleitung und bottom-up Steuerung durch die Fakultäten in den Blick zu nehmen und insbesondere im Hinblick auf die Kompetenzverteilung zwischen den Akteuren zu reflektieren und zu optimieren.

Kriterium 1.3

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

Die Prozesse der Qualitätssicherung, namentlich die systematische Evaluation aller Organisationseinheiten, der Lehrveranstaltungsbeurteilung und der Absolvierendenbefragung sind festgelegt.

Die Angehörigen der Universität Zürich sind in den Gremien, die mit der Qualitätssicherung betraut sind, vertreten.

Das Kriterium 1.3 wird erfüllt.

Empfehlung:

Der Einbezug der Studierenden in die Berufungsverfahren wird in den Fakultäten unterschiedlich geregelt. Die Expertengruppe anerkennt, dass hier die Vertraulichkeit eine grosse Bedeutung hat. Durch den systematischen Einbezug der Studierenden, z.B. in Form einer schriftlichen Stellungnahme zur Liste der Kandidatinnen und Kandidaten, kann das Gewicht der Lehre in den Verfahren indes gestärkt werden.

Evaluationsbereich 2: Governance

Kriterium 2.1

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

Die Governancessstruktur der Universität ist im Universitätsgesetz des Kantons Zürich vom 1. Oktober 1998 definiert. Das Universitätsgesetz entliess die Universität in die Autonomie, das heisst löste sie aus der kantonalen Verwaltung, gab ihr ein Aufsichtsorgan (Universitätsrat) sowie ein Führungsorgan (Universitätsleitung) und verpflichtete sie zur Selbstorganisation. Das Verständnis von Selbstorganisation bezieht sich auch unmittelbar auf die hohe Autonomie der Fakultäten gegenüber der Universitätsleitung.

Die Qualitätsstrategie der Universität, noch ausgeprägter das Evaluationssystem als Führungsinstrument des Universitätsrates, sind Ausdruck dieser Governancessstruktur.

Das Kriterium 2.1 wird erfüllt.

Empfehlung:

Die Steuerungsprozesse autonomer Universitäten müssen, so wie die UZH in ihrem Leitbild von 2011 und ihrer Qualitätsstrategie beschreibt, den top-down-Input der Entwicklungs- und Finanzplanung sorgfältig mit dem akademischen bottom-up-Input der Fakultäten austarieren. Die Expertengruppe hat indes den Eindruck gewonnen, dass das Universitätsgesetz dem Universitätsrat gleichzeitig Aufsichts- und Steuerungsfunktion zuweist. Diese Hybridfunktion des Universitätsrates mag es dann der Universitätsleitung erschweren, ihre Rolle in der Governance der Universität neben dem politisch agierenden Universitätsrat (ex officio der Bildungsdirektorin) und den sich selbstorganisierenden Fakultäten zu konkretisieren und wirkungsvoll wahrzunehmen.

Die Expertengruppen empfiehlt den zuständigen Organen, die Überprüfung der Kompetenzverteilung zwischen Universitätsrat, Universitätsleitung und Fakultäten (vgl. Selbstbeurteilung S. 18) mit dem grundlegenden Ziel vorzunehmen, die operative Autonomie der Universität zu sichern.

Kriterium 2.2

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

Die systematische flächendeckende Evaluation liefert reichhaltige Informationen über Forschung, Studienangebote und den Lehrkörper, die von der Universitätsleitung als Grundlage für strategische Entscheidungen herbeigezogen werden können.

Das Kriterium 2.2 wird erfüllt.

Empfehlungen:

Die hohe Auflösung der Evaluation kombiniert mit dem Anspruch flächendeckend zu evaluieren führt dazu, dass ein vollständiger Evaluationszyklus acht Jahre (im ersten Zyklus sechs Jahre) dauert; der aktuelle Zyklus läuft von 2008-2016, die Strategische Planung dauert von 2012-2020. Die Entwicklungs- und Finanzplanung der Universität hingegen folgt als rollende Planung dem Vierjahresrhythmus der kantonalen Planung. Die direkte Rückkoppelung der Evaluationen

in die Planungs- und Steuerungsinstrumente ist aufgrund der zeitlichen Verschiebung nur schwer möglich.

Die Expertengruppe empfiehlt den zuständigen Organen, die flächendeckende Evaluation in ihrer aktuellen Auflösung zu überprüfen und anlassbezogene Evaluationen zu erwägen. Sowohl Strategie als auch Entwicklungs- und Finanzplanung könnten direkter auf die Erkenntnisse aus Evaluationen auf Stufe Fakultät abgestellt werden.

Kriterium 2.3

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

Sowohl im Selbstbeurteilungsbericht als auch in den Gesprächen ist für die Expertengruppe greifbar geworden, dass die Universität Zürich die unterschiedlichen Erfahrungen ihrer Angehörigen, also die Diversität ihres Personals, als einen der bedeutenden Erfolgsfaktoren betrachten. Die Universität geht im Leitbild Chancengleichheit weiter als die Gleichstellung der Geschlechter. Nichtsdestotrotz konzentrieren sich die Qualitätssicherungsprozesse hauptsächlich auf die Gleichstellung der Geschlechter.

Die Strategischen Ziele 2020 betonen im Zusammenhang mit der Rekrutierung und Nachwuchsförderung die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Das Gleichstellungsmonitoring der Universität stellt jährlich gleichstellungsrelevante Zahlen zusammen. Das Monitoring ist Grundlage für vielfältigste Führungsgespräche und kann so Wirkung entfalten. Mit dem Aktionsplan Chancengleichheit will die Universität bestehende Strukturen und Prozesse analysieren und weiterentwickeln.

In der Lehre und im Studium hat die Universität den Anspruch, Menschen mit Behinderung und chronischer Krankheit nicht zu benachteiligen. Angepasste Studien- und Prüfungsbedingungen sind ein Instrument; Verbesserung des baulich-technischen sowie digitalen Zugangs andere.

Das Kriterium 2.3 wird erfüllt.

Evaluationsbereich 3: Lehre

Kriterium 3.1

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

Die Lehrtätigkeit wird im Rahmen der systematischen Evaluation und über das Instrument der Lehrveranstaltungsbeurteilung evaluiert. Dabei werden sowohl die Lehrveranstaltungen, die Studienstufen und die Studiengänge erfasst. Die Ergebnisse der Lehre werden durch die Absolvierendenbefragungen mitevaluiert.

Die Lehrveranstaltungsbeurteilung (LVB) wurde 2009 eingeführt und durch die Fachstelle Studiengangsentwicklung betreut. Die LVB ist das zentrale Instrument der Universitätsleitung zur Evaluation der Lehre. Die LVB erfolgt für jeden Studiengang alle drei Semester über Online-Fragebogen, die sowohl zentrale als auch fakultäts- oder fachspezifische Fragen umfassen. Die Rückkoppelung erfolgt je nach Stufe in unterschiedlicher Form: Die Dozierenden erhalten die Ergebnisse in detaillierter Form, inklusive der freien Kommentare. Die Programmverantwortlichen, die Dekane, die Universitätsleitung erhalten eine aggregierte Auswertung. Programmverantwortliche können Einblick verlangen in die detaillierte Auswertung.

Das Reglement über die Beurteilung von Lehrveranstaltungen durch die Studierenden an der Universität Zürich gibt vor, wie im Einzelnen die Rückkoppelung zu erfolgen hat: Die Dozierenden sind verpflichtet, „Lehrveranstaltungsbezogene Ergebnisse in geeigneter Form an einem der regulären Lehrveranstaltungstermine mit den Studierenden zu besprechen“ (§ 5.1). Die Programmverantwortlichen sind aufgefordert, die Ergebnisse mit den Dozierenden zu besprechen und Massnahmen zur Sicherung und Verbesserung der Lehrqualität in ihren Studienprogrammen zu entwickeln (§ 5.2). Die Studienprogrammverantwortlichen orientieren die Dekane über die Ergebnisse und allfällige Massnahmen (§ 5.3). Die Dekane wiederum berichten dem zuständigen Mitglied der Universitätsleitung (§ 5.4).

Das Kriterium 3.1 wird erfüllt.

Empfehlungen:

Die Lehrveranstaltungsbeurteilung will nicht nur über die oben skizzierte Rückschleife Wirkung erzielen, sondern – so betont die UZH in ihrem Selbstbeurteilungsbericht (S. 42) –, den Dialog zwischen den Studierenden und Dozierenden sowie zwischen den Dozierenden und den Dekanen anregen. In den Gesprächen haben die Studierenden jedoch Vorbehalte bezüglich der Wirkung der LVB angemeldet. Sie erleben die Diskussion der Resultate in den Lehrveranstaltungen nicht als Dialog und vermissen eine Diskussion der Resultate in der Fakultätsversammlung. Weiter müssen je nach Grösse der Fakultät die Daten so hoch aggregiert werden, dass sie keine Wirkung mehr entfalten können. Die Studierenden wünschten sich aber, dass die Ergebnisse der LVB stärker als bisher in die Führung der Fakultät Eingang fänden.

Die Expertengruppe empfiehlt der UZH, mit niederschweligen Massnahmen eine Qualitätskultur zu fördern, welche die Nutzung und Wirkung der Ergebnisse aus den LVB für alle Beteiligten, vor allem aber den Studierenden, greifbar macht.

Kriterium 3.2

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

Die Beurteilung der Leistungen der Studierenden (Kreditpunkte, Bewertungsart, Form und Umfang der Modulprüfungen usw.) fällt in die Kompetenz der Fakultäten (Studienordnungen). Die periodische Überprüfung der Verfahren für die Beurteilung der Leistungen der Studierenden ist deshalb ebenfalls Aufgabe der Fakultäten; die Verfahren sind entsprechend sehr verschieden.

Die Universität ist bestrebt, „soweit möglich und angebracht“ einen universitätsweiten Austausch sicherzustellen.

Das Kriterium 3.2 wird erfüllt.

Empfehlung:

Es ist zu erwägen, inwieweit universitätsweite übergeordnete allgemeine Grundstrukturen für ein Beurteilungsverfahren die grosse Heterogenität in der jeweiligen Ausgestaltung durch die einzelnen Fakultäten einschränken und der Vergleichbarkeit über die Fächer hinweg entgegen kommen könnte – unter Berücksichtigung und Wahrung der Fächerkulturen.

Kriterium 3.3

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

Die Infrastrukturplanung der Universität Zürich ist Teil ihrer rollenden Planung (EFP). Die vertiefte Überprüfung erfolgt im Rahmen der systematischen, flächendeckenden Evaluation. Die periodische Überprüfung der Infrastrukturen ist damit gewährleistet.

Für die UZH ist das Betreuungsverhältnis ein Indikator, um die Mittel und Infrastruktur beurteilen zu können. Das Betreuungsverhältnis konnte in den vergangenen Jahren um 7.4 Prozent verbessert werden. Gesamtuniversitär liegt es heute mit 1:49 immer noch über den Zielen, welche die CRUS 2002 als Ziel festgelegt hatte. Die Verbesserung der Betreuungsverhältnisse bleibt aber ein Ziel der Strategischen Ziele 2020.

Das Kriterium 3.3 wird erfüllt.

Evaluationsbereich 4: Forschung

Kriterium 4.1

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

Die Universität Zürich sichert die Qualität ihrer Forschung über die Forschungsförderung und -unterstützung. Mit den Universitären Forschungsschwerpunkten UFSP führte die Universität eine Schwerpunktbildung herbei im Sinne der strategischen Entwicklungsplanung der Forschung. Neben der gesamtuniversitären Schwerpunktbildung stehen die fakultären Forschungsschwerpunkte. Weitere Förderprozesse sind Kompetenzzentren, d.h. Netzwerke zur Interaktion und Koordination von Forschenden, sowie kompetitiv vergebene Forschungssemester.

Zur Qualitätssicherung der Forschung dienen im Weiteren die Forschungsdatenbank, die Kooperationsdatenbank, die Plattform ZORA (Zurich Open Repository and Archive), die Technologietransferstelle sowie die Stelle EU GrantsAccess.

Schliesslich wiesen die Professorinnen und Professoren im Gespräch darauf hin, dass die Qualität von Forschung täglich im Labor, im Feld, in der Bibliothek oder im Archiv aufs Neue ausgehandelt werde. Die beständige Prüfung durch die Peers ist ein inhärenter Qualitätssicherungsprozess der Forschung.

Das Kriterium 4.1 wird erfüllt.

Empfehlung:

Angesichts der Vielfalt der Maßnahmen zur Förderung der Forschung und zur Profilbildung in der Forschung, die auf unterschiedlichen Organisationsebenen der UZH etabliert sind, hat sich der Gutachtergruppe nicht erschlossen, wie eine in sich schlüssige Strategie der Qualitätssicherung im Bereich der Forschung erreicht werden kann. Es wird empfohlen über Instrumente nachzudenken, die eine inhaltliche Abstimmung der fakultären Forschungsschwerpunkte, der UFSP, der Kompetenzzentren und der individuell vergebenen Forschungssemester im Sinne einer Gesamtstrategie ermöglichen.

Kriterium 4.2

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

Der Hinweis, dass Qualitätssicherung durch Peers der Forschung inhärent sei, gilt auch für die Evaluation der Ergebnisse: Publikationstätigkeit und Drittmittelakquisition sowie Berufungsverfahren sind hier zu nennen.

Die Universität Zürich kennt darüberhinaus das Instrument des akademischen Berichtes. Alle Institute, Kliniken, Assoziierten Institute und weiteren Forschungszentren der UZH müssen jedes Jahr einen Akademischen Bericht verfassen. Die Berichte enthalten qualitative und quantitative Daten zur Lehr- und Forschungstätigkeit sowie zum Wissenstransfers aber auch zur Nachwuchsförderung. Die zuständigen Prorektoren werten die Akademischen Berichte aus und besprechen sie mit den Dekanen. Ein gemeinsames Prüfraster stellt sicher, dass Berichte quer durch die Universität ein gemeinsames Set von Kennzahlen enthalten und vergleichbar sind.

Das Kriterium 4.2 wird erfüllt

Evaluationsbereich 5: Rekrutierung und Entwicklung des Personals

Kriterium 5.1

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

Im Selbstverständnis der Universität Zürich ist die Rekrutierung von exzellenten Professorinnen und Professoren das zentrale Instrument der Qualitätssicherung im Bereich des wissenschaftlichen Personals, weil sie eine unmittelbare Wirkung auf die Qualität von Lehre und Forschung hat. Die Abteilung Professuren der UZH ist beim Rektor angesiedelt. Die inhaltliche Vorbereitung der Berufungen liegt bei den Fakultäten, die die Berufungskommissionen vorschlagen.

Die jährliche Entwicklungs- und Finanzplanung gibt den Rahmen vor. Ist die Planung genehmigt, werden auf Antrag der Fakultäten Berufungskommissionen eingesetzt. Sie umfassen mindestens zwei externe Mitglieder. Die Kommissionen stellen der Universitätsleitung direkt Antrag. Der Dekan verfasst dazu einen Mitbericht. Nach Zustimmung zum Antrag durch die Universitätsleitung werden Verhandlungen geführt. Sind sie erfolgreich, stellt die Universitätsleitung dem Universitätsrat Antrag auf Ernennung zum Professor oder zur Professorin.

Die Abteilung Professuren führt laufend Statistiken zu den Berufungen (z.B. Gesamtzahl der Verfahren, Frauenanteil, Herkunft und Erfolgsquote der Verhandlungen). Diese Indikatoren dienen zur jährlichen Berichterstattung an den Universitätsrat.

Für die Beurteilung der Professorinnen und Professoren während ihrer Anstellung sind im Verlaufe des Audits keine Verfahren bekannt geworden. Beförderungen werden von den Fakultäten beantragt und – je nach Zuständigkeit – von der Universitätsleitung (Lohnerhöhung) oder vom Universitätsrat (akademische Beförderung) bewilligt.

Für die Rekrutierung des Personals (ohne Professorinnen und Professoren) ist die Abteilung Personal zuständig. Die Rekrutierung folgt den best practices. So genannte Mitarbeitendenbeurteilungen (MAB) sind das Instrument der Qualitätssicherung während der Anstellungszeit: Im Minimum alle zwei Jahre müssen sich das administrativ-technische Personal, die wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Oberassistenten einer MAB unterziehen.

Die Expertengruppe beurteilt insbesondere die Weiterbildung des Personals als ausbaufähig. Sie vermisste sowohl in der Selbstbeurteilung als auch in den Gesprächen ein gemeinsames

Verständnis von Personalentwicklung. Insbesondere die Professorinnen und Professoren werden mit den Herausforderungen, welche die Rolle als Vorgesetzte bringt, alleine gelassen.

Der Stand der Titularprofessoren wies im Gespräch darauf hin, dass die Titularprofessoren zur Lehre beitragen. Für sie gäbe es jedoch keine Personalentwicklungspolitik, diese bliebe den jeweiligen Vorgesetzten überlassen.

Die Stellung der Privatdozierenden blieb etwas vage. Sie gehören zwar zur Fakultät, sind aber nicht Mitglieder der Fakultätsversammlung.

Das Kriterium 5.1 wird teilweise erfüllt.

Empfehlungen:

Die Gutachtergruppe hat den Eindruck gewonnen, dass gerade im Bereich der Berufung von Professorinnen und Professoren die rechtlich normierten Entscheidungskompetenzen und die tatsächlichen Entscheidungswege nicht kongruent sind. So erscheint die Wahrnehmung einer qualitätssichernden Rolle durch den Universitätsrat als letztentscheidendem Organ de facto nicht wahrgenommen zu werden. Andererseits stellt sich auch die Frage, ob nicht die Leitung der Universität abschliessend über das zentrale strategische Element der Neuberufung entscheiden können sollte und dem Universitätsrat als Kontrollgremium tatsächlich die Kontrolle über dieses Handeln zukommen sollte. An dieser Stelle wird die Vermischung von Kontrolle und strategischem Handeln im Aufgabenspektrum des Universitätsrates besonders deutlich sichtbar.

Die Expertengruppe empfiehlt dem Gesetzgeber, die Governancestrukturen zu überdenken und die Letztverantwortung für Berufungen als wichtigstes strategisches Instrument der Hochschulleitung der Universitätsleitung zu übertragen.

Die Expertengruppe empfiehlt eine umfassende und für die ganze Universität verbindliche Personalentwicklungsstrategie zu entwickeln und zu implementieren.

Die Expertengruppe bestärkt deshalb die Universitätsleitung in ihrem Vorhaben, den Stellenwert von Habilitation und Titularprofessur zu überprüfen (vgl. Selbstbeurteilung S. 60).

Kriterium 5.2

Die Qualitätssicherungsprozesse schliessen die periodische Evaluation des Lehrkörpers ein.

Die Lehrenden der Universität Zürich werden in den flächendeckenden Evaluationen der Evaluationsstelle periodisch evaluiert.

Das Kriterium 5.2 wird erfüllt.

Empfehlung:

s. die Empfehlung zu Kriterium 3.1

Kriterium 5.3

Die universitäre Hochschule fördert die Laufbahnplanung des wissenschaftlichen Nachwuchses."

Für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses stehen an der Universität Zürich eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung: auf Stufe Doktorat können sich wissenschaftliche Nachwuchskräfte als Doktorierende oder Assistierende qualifizieren. Auf Stufe Postdoc stehen Stellen als Postdoc-Assistierende oder Oberassistierende zur Verfügung.

Die Rahmenpflichtenhefte definieren die Aufgaben in Forschung, Lehre und Administration für die Inhaberinnen und Inhaber von Qualifikationsstellen bzw. stellen Mindesträume für die eigene Qualifikation sicher, aber auch den frühen Einbezug in die Lehre, um sich für diesen Kernprozess qualifizieren zu können.

Ein weiteres Element der Nachwuchsförderung sind die Assistenzprofessuren. Sie sollen den Nachwuchskräften einen frühzeitigen Start in die akademische Karriere in Richtung Professur ermöglichen.

Das Kriterium 5.3 wird erfüllt.

Empfehlung:

In der Medizinischen Fakultät stehen die Laufbahnmodelle im Widerspruch zu den Rahmenpflichtenhefte. Der Schritt in die Postdoc-Phase wird in der Medizin von den Betroffenen als schwierig beurteilt. Es fehle an Strukturen für die Erfolgreichen.

Die Expertengruppe empfiehlt, die Möglichkeiten der Nachwuchsförderung in der Medizin gesondert zu betrachten.

Evaluationsbereich 6: Interne und externe Kommunikation

Kriterium 6.1

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

Die Universitätsleitung der UZH kommuniziert ihre Beschlüsse intern über die „zentrale interne Führungskommunikation“ (Selbstbeurteilung S. 60). Dies gilt auch für alle Beschlüsse und Massnahmen im Rahmen der Qualitätssicherung.

Die Resultate der Evaluationen der Evaluationsstelle (für die der Universitätsrat zuständig ist) und die zwischen Betroffenen und Universitätsleitung vereinbarten Massnahmen werden im Rahmen des Evaluationsprozesses kommuniziert.

Bereits die Analyse des Selbstbeurteilungsprozesses zeigte, dass die Universitätsleitung sehr aktiv kommuniziert. Die interne Führungsstruktur ist dafür ein geeigneter Weg, der insbesondere der dezentralen Struktur der UZH gerecht wird. Die gesteuerte Kommunikation hört allerdings auf Stufe Dekane auf; die Universitätsleitung kommuniziert nicht tiefer in die Fakultäten hinein. Die Gespräche zeigten denn auch deutlich, dass in den Fakultäten die zentralen Elemente der Qualitätssicherung nicht oder nur ungenügend wahrgenommen werden.

Das Kriterium 6.1 wird teilweise erfüllt.

Empfehlung:

Die Expertengruppe empfiehlt, zusätzliche Formen der internen Kommunikation in die Breite der UZH zu prüfen, selbstverständlich unter Berücksichtigung der Autonomie der Fakultäten.

Kriterium 6.2

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

Das Evaluationsreglement der UZH regelt die Verfahren der Evaluation im Einzelnen (s. Abschnitt 4.2, oben). Es ist sichergestellt, dass die Betroffenen informiert werden. Auch die Ver-

fahren der Lehrveranstaltungsbeurteilung (s. Prüfbereich 3, oben) sind geregelt; die Berichterstattung ist sichergestellt.

Das Kriterium 6.2 wird erfüllt.

Kriterium 6.3

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

Die Studiengänge sind auf der Webseite dokumentiert; objektive Information steht zur Verfügung. Dies umfasst die Bedingungen für die Zulassung, die Struktur des Studienganges, die Prüfungsnachweise sowie die Grade, die verliehen werden.

Das Kriterium 6.3 wird erfüllt.

4.4 Schlussfolgerung: Die Chancen und Herausforderungen der Universität Zürich

Die Autonomie von Hochschulen bringt die Verantwortung zur Selbstorganisation mit sich. Damit einher geht unweigerlich der Ausbau zentraler Teile der bisherigen Hochschulen. Die Art und Weise sowie das Ausmass dieser Autonomie sind indes Ausdruck des Selbstverständnisses und der Kultur der individuellen Hochschule.

Die Universität Zürich folgt dem Anspruch, trotz des notwendigen Ausbaus der zentralen Elemente der Governance die Autonomie ihrer Fakultäten nicht zu schmälern. Die Betonung der dezentralen Elemente soll die produktive Diversität innerhalb der Hochschule erhalten, um die Vielfalt der wissenschaftlichen Disziplinen und die Interdisziplinarität der Universität zu fördern. Die Forschungsleistungen der Universität und die Breite des Lehrangebotes geben der Universität dabei Recht.

Die Bedeutung dezentraler Strukturen schlägt auf zentrale Prozesse der Universität durch: In den Berufungsverfahren werden die finanziellen Rahmenbedingungen zwar zentral festgelegt, die Fakultäten bestimmen die Berufungen aber inhaltlich. Auch die Wahl der Mitglieder der Universitätsleitung wird formal durch den Universitätsrat geleitet, inhaltlich aber durch die Fakultäten bestimmt. In beiden Fällen – Berufung von Professorinnen und Professoren und Wahl von Mitgliedern der Universitätsleitung – entscheidet abschliessend der Universitätsrat.

Die dezentrale Struktur der Universität widerspiegelt sich auch im Qualitätssicherungssystem. Die Universität betont die Eigenverantwortung der Forschenden und Lehrenden; sie lässt den Fakultäten Raum, eigene Qualitätssicherungsprozesse zu entwickeln und zu installieren. Zum System zusammengeführt werden alle Qualitätssicherungsprozesse – dezentral und zentral – durch die systematische Evaluation aller Organisationseinheiten und durch die Lehrveranstaltungsbeurteilung. Die Universität Zürich hat mit der Evaluation und der Lehrveranstaltungsbeurteilung ein Qualitätssicherungssystem installiert, das bezüglich Konsequenz und Konstanz über die vorgegebenen Standards hinausgeht.

Die flächendeckende Evaluation, letztendlich im Auftrag und in der Verantwortung des Universitätsrates, spielt in der Autonomisierung der Universität eine wichtige Rolle. Die Evaluation aller Organisationseinheiten stellt nicht nur die Klammer dar, die alle Qualitätssicherungsprozesse zusammenführt, sondern sie ist ein Element der Vertrauensbildung zwischen der autonomen Universität und dem Aufsichtsorgan, welches aufgrund seiner Zusammensetzung auch eine starke politische Komponente aufweist.

Nach Abschluss des zweiten Evaluationszyklus 2016 könnte die Anpassung des Instrumentes Chancen der Weiterentwicklung eröffnen. Bereits in der Beurteilung der Qualitätskriterien klingt an, dass hier die Frage der Intensität der Evaluation im Vordergrund steht. Die Analyse der

Dokumente sowie die Gespräche während der Vor-Ort-Visite liessen erkennen, dass zwischen den dezentralen Fakultäten und ihren Instituten einerseits und dem als strategischem Organ positionierten Universitätsrat eine Kaskade der Entscheidungsfindung entstanden ist, die nicht immer klar erkennen lässt, wo die Verantwortung verortet ist. Es stellt sich im Zusammenhang mit der Evaluation deshalb auch die Frage der Verantwortung.

Die Expertengruppe bestärkt die Universität darin, ihre zentralen und dezentralen Strukturen weiter zu entwickeln. Vier Bereiche sind in ihrer Einschätzung von Bedeutung:

- die Rolle der Universitätsleitung und des Universitätsrats
- der Umfang der und die Verantwortung für die Evaluationstätigkeit
- die Stärkung der Fakultäten als für die Lehre, Forschung und Dienstleistung verantwortlichen Einheiten

Der Universitätsrat weist in der aktuellen Struktur eine Hybridfunktion auf: Er ist Aufsichtsorgan und strategisches Organ in einem. Indem er zentrale strategische Entscheidungen (z.B. im Bereich Berufungen) abschliessend selbst entscheidet und damit verantwortet, ist in diesem Bereich eine Aufsicht nicht mehr gewährleistet. Im Gegenzug bedeutet die Letztentscheidung in zentralen strategischen Fragen de facto eine Schwächung der Universitätsleitung, der damit die Verantwortung für die Entwicklung der UZH letztendlich nicht mehr zukommen kann. Diese Schwächung ist im Innenverhältnis des Rektorates zu den dezentralen Fakultäten besonders augenfällig. Um die Entwicklung der dezentralen Fakultäten zu stärken, brauchen diese nämlich ein strategisches Gegenüber in der Universitätsleitung. Die Expertengruppe empfiehlt, dringend eine Klärung der Rollen zwischen Universitätsleitung und Universitätsrat herbeizuführen mit dem Ziel strategisches Handeln und Verantwortung einerseits und staatliche Aufsicht und Kontrolle andererseits klar und transparent zu trennen.

Ein weiterer wichtiger Schritt im gleichen Sinne wäre, die Verantwortung für die Evaluation der Universitätsleitung zu übertragen. Die Evaluation liefert das Steuerungswissen, auf dem das strategische Handeln der Universitätsleitung vermehrt basieren sollte. Indem die Evaluationsplanung auf die Planung und Steuerung der Universität abgestimmt wird, kann die Wirkung der Evaluation gesteigert werden.

Die flächendeckende Evaluation ist sehr aufwendig. Die Expertengruppe empfiehlt unbedingt, das Ausmass der Evaluationstätigkeit zu überprüfen. Eine höher aggregierte Evaluation auf Stufe der Fakultäten könnte Daten und Informationen generieren, die unmittelbarer und eindeutiger für die Planungs- und Steuerungsprozesse verwendet werden könnten. Die systematische Evaluation der Fakultäten kann durch vertiefte, anlassbezogene Evaluationen ergänzt werden.

Die Verantwortung der Fakultäten für die inhaltlichen Belange von Forschung, Lehre und Dienstleistungen kann auch formal deutlicher zum Ausdruck kommen. Die Fakultäten dürften in dieser Hinsicht von einer Professionalisierung der Dekanate profitieren. Auf längere Amtszeiten gewählte Dekane ermöglichen - in Kooperation mit den bestehenden Geschäftsführenden - Leitungsstrukturen, die dem Gewicht der Fakultäten entsprechen.

5 Anhänge

Äquivalenztabelle Qualitätskriterien des Q-Netzwerks – Qualitätsstandards der SUK

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

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

Stellungnahme der Universität Zürich



Universität
Zürich^{UZH}

Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung

Herr
Dr. Christoph Grolimund, Direktor
Falkenplatz 9
Postfach
CH-3001 Bern

Der Rektor

Universität Zürich
Künstlergasse 15
8001 Zürich
Schweiz
Telefon +41 44 634 22 11
Telefax +41 44 634 22 12
rektor@uzh.ch
www.uzh.ch

EINGANG

17 JUNI 2014

Prof. Dr. Michael O. Hengartner
Rektor

Zürich, 5. Juni 2014

Stellungnahme der Universität Zürich zum Entwurf des Schlussberichts im Rahmen des Quality Audits 2013/14

Sehr geehrter Herr Grolimund

Vielen Dank für Ihr Schreiben vom 8. April 2014 und die Zustellung des Schlussberichts im Entwurf. Es freut mich, dass das internationale Expertengremium zusammen mit dem Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung (OAQ) zum Schluss gekommen ist, dass die UZH die Anforderungen im Rahmen der laufenden summarischen Qualitätsüberprüfung erfüllt. Die anlässlich der Site Visit skizzierten und nun im Bericht festgehaltenen Empfehlungen nehmen wir mit Dank entgegen; sie sind aus Sicht der UZH gut nachvollziehbar und decken sich zu grossen Teilen mit dem in der Phase der Selbstevaluation – oder bereits zuvor – erkannten Handlungsbedarf. Ich möchte mich an dieser Stelle bei der Expertin und den Experten sowie beim OAQ nochmals herzlich bedanken für den offenen Austausch anlässlich der Vor-Ort-Visite und für die konstruktive Kritik.

Sehr gerne nimmt die Universitätsleitung die Gelegenheit wahr, zum eingegangenen Bericht und insbesondere zu Kapitel 4 Stellung zu nehmen.

Wir erlauben uns, zunächst zwei grundsätzliche Bemerkungen anzubringen. Im Anschluss daran werden einige Anmerkungen angefügt, welche spezifische Textstellen betreffen. In der Beilage zu diesem Schreiben finden Sie zudem zwei Stellungnahmen, welche Ihnen integral zur Verfügung gestellt werden, jene der Evaluationsstelle und jene der Studierenden.

A. Grundsätzliche Bemerkungen

An verschiedenen Stellen des Berichts werden Governance-Fragen¹ angesprochen, insbesondere das Verhältnis von Universitätsrat und Universitätsleitung sowie die Ausrichtung der systematischen Evaluationen durch die Evaluationsstelle.

Die Universitätsleitung möchte dazu festhalten, dass im Rahmen ihrer Evaluation 2013/14 die Governance der UZH ausführlich beleuchtet wurde. Die Problemstellungen, welche im Quality

¹ Vgl. S. 5, vorletzter Absatz, S. 8, letzte zwei Absätze, S. 11, dritter Absatz, S. 15, letzter Absatz, S. 16, erster Absatz, S. 18, zweitletzter Absatz.



Audit-Bericht erwähnt werden, wurden auch anlässlich der Evaluation der Universitätsleitung erkannt (die Site Visit fand im Januar 2014 statt) und werden nun im Folgeprojekt «Organisationsentwicklung UZH» angegangen. So werden eine neue Struktur der Universitätsleitung vorgeschlagen sowie die Kompetenzen der universitären Gremien, insbesondere auch des Universitätsrats und der Universitätsleitung, geprüft. Mit der neuen Struktur der Universitätsleitung, welche im Wesentlichen die Integration der Dekane in die Universitätsleitung beinhaltet, soll zudem auch die interne Kommunikation verbessert werden.

Auch bezüglich der Evaluationen hat sich an der UZH seit November 2013 etwas getan: Ende März 2014 hat die Universitätsleitung dem Universitätsrat ein Papier zur Revision des Evaluationsreglements unterbreitet. Darin hat sie nach Rücksprache mit der Evaluationsstelle konkrete Vorschläge zur Optimierung des Evaluationsprozesses im dritten Zyklus formuliert (Beginn 2017). Ein wichtiger Eckpunkt für den dritten Zyklus soll in der besseren Nutzung der Evaluationen als Führungsinstrument bestehen. Darüber hinaus zielen die Vorschläge der Universitätsleitung auf eine flexiblere Gestaltung der zu evaluierenden Einheiten (grössere Einheiten und themenspezifisch vergleichende Evaluationen). Entgegen dem Vorschlag der Expertengruppe des Quality Audits, vermehrt auch anlassbezogen zu evaluieren, möchte die Universitätsleitung jedoch an der flächendeckenden Durchführung der Evaluationen festhalten. Sie vertritt die Auffassung, dass mit situativen Evaluationen das Ziel der Früherkennung von Stärke- und Schwächeprofilen nicht erreicht werden könnte. Zudem wären – so die Ansicht der Universitätsleitung – anlassbezogene Evaluationen schwierig zu begründen und könnten seitens der evaluierten Einheiten als Misstrauensvotum aufgefasst werden.

B. Bemerkungen zu spezifischen Textstellen

Kapitel 4.2, S. 7, Qualitätssicherungsprozesse:

„Im Zentrum der Qualitätssicherung der Universität Zürich stehen die Kernprozesse Forschung, Lehre und Wissenstransfer.“

sowie

Kapitel 4.3, S. 10, bei Kriterium 1.2:

„Die Universität Zürich stellt Lehre, Forschung und Technologietransfer als Kernprozesse ins Zentrum ihrer Tätigkeiten.“

Die Kernprozesse der UZH umfassen Forschung, Lehre sowie Dienstleistungen und Transfer. Insbesondere mit Blick auf die Medizinische Fakultät und die Leistungen im klinischen Bereich ist die explizite Nennung der Dienstleistungen wichtig. Im Bereich der medizinischen Dienstleistungen, wie der Dienstleistungen insgesamt, kommt zudem auch der Qualitätssicherung besondere Bedeutung zu.



Kapitel 4.2, S. 7, Systematische Evaluation durch die Evaluationsstelle:

„Die systematische Evaluation aller akademischen Organisationseinheiten, Studiengänge, nicht-akademischen Organisationseinheiten und Leitungsorgane bildet dabei die Klammer für alle dezentralen und zentralen Elemente.“

Die systematischen Evaluationen stellen zwar ein gewichtiges, aber nicht das einzige Instrument der Qualitätssicherung an der UZH dar. Gerade im Bereich der Lehre gibt es verschiedene weitere Instrumente, welche unverzichtbare Ergänzungen zu den Evaluationen darstellen (vgl. auch die nachfolgende Anmerkung).

Kapitel 4.2, S. 8, Instrumente der Universitätsleitung:

„In Planung ist das Instrument des Lehrberichtes: (...)“

Die Universitätsleitung möchte zum ganzen Abschnitt bezüglich der Lehrberichte folgende präzisierende Darstellung anbringen. Gegebenenfalls kann die folgende Passage den jetzigen Abschnitt im Bericht auch integral ersetzen:

In Planung sind die beiden Instrumente Monitoring Studium und Lehre (MSL) sowie Lehrberichte. Das Instrument MSL fasst jährlich die wichtigsten steuerungsrelevanten Kennzahlen zu den einzelnen Studienprogrammen zusammen und liefert jeweils einen tabellarischen und grafischen Überblick über die Entwicklung der Indikatoren in den letzten vier Jahren. Die Kennzahlen, welche den Studienprogrammverantwortlichen zur Verfügung gestellt werden, sollen diese bei der Ausgestaltung und Steuerung ihrer Programme unterstützen. Alle vier Jahre sollen die MSL-Kennzahlen in Form von Lehrberichten zusammenfassend interpretiert und um qualitative Informationen ergänzt werden. Die entsprechenden Informationen aus den Lehrberichten fliessen zudem in die alle acht Jahre im Rahmen der Evaluationen zu verfassenden Selbstevaluationsberichte mit ein, so dass sich der Berichtsaufwand insgesamt reduzieren sollte.

Kapitel 4.2, S. 8, Instrumente der Fakultäten:

„Die Fakultäten verfügen über eigene Instrumente der Qualitätssicherung, die über die LVB hinausgehen. Einzelne Fakultäten greifen auch zum Instrument der Akkreditierung von Studiengängen.“

Es werden an der UZH nicht Studiengänge akkreditiert, sondern ganze Fakultäten. Bis anhin unterziehen sich zwei Fakultäten regelmässigen institutionellen Akkreditierungen: die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät und die Vetsuisse-Fakultät.

Kapitel 4.3, S. 10, bei Kriterium 1.2:

„Mit der Strategie 2020 hat die Universität in der eigenen Einschätzung zum ersten Mal einen zentralen Strategieprozess geführt (...). Es wird jedoch weder in der Selbstbeurteilung noch in den



Gesprächen ersichtlich, wie sowohl top-down-Steuerung der Universität als auch bottom-up-Steuerung der Fakultäten in die Qualitätssicherung einbezogen werden.“

Hierzu ist zu präzisieren, dass zentrale Strategieprozesse bereits seit Beginn der Autonomie wichtiger Bestandteil der Führungsüberlegungen sind und nicht erst mit der Strategie 2020 an die Hand genommen wurden. Die Strategischen Ziele 2020 werden in Zusammenarbeit mit den Fakultäten laufend konkretisiert. Dies wird nicht zuletzt mit regelmässigen bilateralen Klausurgegesprächen zwischen Fakultäten und Universitätsleitung sichergestellt. Zudem zielt auch die neue Struktur der Universitätsleitung auf die Verbesserung der Schnittstellen zwischen Universitätsleitung und Fakultäten, nicht zuletzt auch auf strategischer Ebene.

Bezüglich der Qualitätssicherung sei zudem der erneute Hinweis auf den geplanten gesamtuniversitären Leitfadens angefügt. Dieser Leitfaden soll wesentlich zur Klärung des Zusammenspiels von dezentralen und zentralen Qualitätssicherungsprozessen beitragen.

Kapitel 4.3, S. 10, Empfehlung zu Kriterium 1.2:

„Die Expertengruppe empfiehlt in der Gesamtschau der Governance das wechselseitige Verhältnis von top-down Steuerung durch die Universitätsleitung und bottom-up Steuerung durch die Fakultäten in den Blick zu nehmen und insbesondere im Hinblick auf die Kompetenzverteilung zwischen den Akteuren zu reflektieren und zu optimieren.“

Dass die Steuerungsprozesse in der UZH sowohl top-down als auch bottom-up angelegt sind, ist nach Ansicht der Universitätsleitung unumgänglich. Zudem vertritt sie die Meinung, dass die Kompetenzen klar geregelt sind. Um diese Empfehlung umsetzen zu können, bittet die Universitätsleitung deshalb zusätzliche Erläuterungen. Bei der bestehenden Formulierung bleibt unklar, weshalb die UZH dieses Kriterium nur teilweise erfüllt.

Kapitel 4.3, S. 10, Empfehlung zu Kriterium 1.3:

„Der Einbezug der Studierenden in die Berufungsverfahren wird in den Fakultäten unterschiedlich geregelt. Die Expertengruppe anerkennt, dass hier die Vertraulichkeit eine grosse Bedeutung hat. Durch den systematischen Einbezug der Studierenden, z.B. in Form einer schriftlichen Stellungnahme zur Liste der Kandidatinnen und Kandidaten, kann das Gewicht der Lehre in den Verfahren indes gestärkt werden.“

Grundsätzlich wirken die Studierenden in allen Fakultäten in den Berufungsverfahren mit. Als offizieller Stand haben sie gesetzlich verankerte Mitbestimmungsrechte, welche auch ihren systematischen Einbezug in Berufungskommissionen umfassen.

Kapitel 4.3, S. 12, bei Kriterium 2.3:

„Die Universität geht im Leitbild Chancengleichheit weiter als die Gleichstellung der Geschlechter. Nichtsdestotrotz konzentrieren sich die Qualitätssicherungsprozesse hauptsächlich auf die Gleichstellung der Geschlechter.“



Der Chancengleichheit wird an der UZH besondere Bedeutung beigemessen: Sie findet Eingang in strategische Grundlagendokumente wie das (gesamtuniversitäre) Leitbild und die Strategischen Ziele 2020. Darüber hinaus verfügt die UZH über einen Verhaltenskodex Gender Policy und das Instrument Gleichstellungsmonitoring.

Es ist in diesem Zusammenhang aber anzumerken, dass ein separates Leitbild Chancengleichheit als solches nicht besteht.

Kapitel 4.3, S. 13, Empfehlung zu Kriterium 3.2 (Verfahren für die Leistungsbeurteilung):

„Es ist zu erwägen, inwieweit universitätsweite übergeordnete allgemeine Grundstrukturen für ein Beurteilungsverfahren die grosse Heterogenität in der jeweiligen Ausgestaltung durch die einzelnen Fakultäten einschränken und der Vergleichbarkeit über die Fächer hinweg entgegen kommen könnte.“

Die Diskussion mit den Vertreterinnen und Vertretern der Fakultäten hat ergeben, dass ein Vergleich der Beurteilungsverfahren über die Fakultäten hinweg zwar als interessant und allenfalls auch gewinnbringend erachtet würde, zumal damit die wirklichen Unterschiede erst identifiziert werden könnten. Gleichzeitig ist seitens der Fakultäten aber betont worden, dass eine Angleichung der Beurteilungsverfahren aufgrund der unterschiedlichen Fächerkulturen kaum Sinn machen würde.

Die Universitätsleitung würde es sehr begrüßen, wenn diese Empfehlung mit Blick auf die Fächerkulturen präzisiert werden könnte.

Kapitel 4.3, S. 13, bei Kriterium 3.3:

„Die Verbesserung der Betreuungsverhältnisse bleibt ein Ziel der Strategie 2012-2016 der UZH.“

Es sind wohl die Strategischen Ziele 2020 gemeint. Diese wurden 2012 in Kraft gesetzt und sollen bis 2020 umgesetzt sein.

Kapitel 4.3, S. 14, bei Empfehlung 4.1:

„Es wird empfohlen, über Instrumente nachzudenken, die eine inhaltliche Abstimmung der fakultären Forschungsschwerpunkte, der UFSP, der Kompetenzzentren und der individuell vergebenen Forschungssemester im Sinne einer Gesamtstrategie ermöglicht.“

Seitens des Bereichs Forschung und Nachwuchsförderung ist bereits ein Projekt gestartet worden, welches eine Übersicht über die verschiedenen Instrumente der Forschungsförderung anstrebt. Inwieweit in Zukunft jedoch inhaltliche Abstimmungen vorgenommen oder eingefordert werden sollen, ist noch zu diskutieren. Es gilt auch zu bedenken, dass die Entscheidungskompetenzen je nach Förderungsinstrument nicht bei der Universitätsleitung liegen (vgl. beispielsweise die fakultären Forschungsschwerpunkte).



Im Übrigen haben die Fakultätsvertreterinnen und -vertreter auch in diesem Punkt darauf hingewiesen, dass die Empfehlung unter 4.1 kaum dem Charakter der UZH als vielfältige Forschungsuniversität entspricht. Zu strenge inhaltliche Vorgaben würden zu stark einschränkend wirken und die Forschungsfreiheit tangieren.

Kapitel 4.3, S. 15, bei Kriterium 5.1:

„Für die Beurteilung der Professorinnen und Professoren während ihrer Anstellung dienen in erster Linie die Evaluationsprozesse der Lehre und Forschung. Beförderungen werden von den Fakultäten beantragt und von der Universitätsleitung bewilligt.“

Es ist wichtig zu betonen, dass die Evaluationen an der UZH – entgegen der obenstehenden Aussage – nicht der Beurteilung von Professorinnen und Professoren dienen.

Beim zweiten Satz wäre zudem zu präzisieren, dass es verschiedene Arten der Beförderung gibt, die unterschiedlichen Kompetenzinhabern unterstellt sind: Über die akademische Beförderung (bspw. vom Extraordinarius zum Ordinarius) befindet in letzter Instanz der Universitätsrat, während der Entscheid über einen Stufenanstieg (Lohnerhöhung) bei der Universitätsleitung liegt. Die oben gemachte Aussage stimmt also lediglich für Entscheide, die Lohnerhöhungen von Professorinnen oder Professoren betreffen.

Kapitel 4.3, S. 15, bei Kriterium 5.1:

„Die Stellung der Privatdozierenden blieb etwas vage.“

Die Universitätsleitung weist in diesem Zusammenhang auf das laufende Projekt zur Reorganisation von Habilitation und Titularprofessur hin. Dieses steht im Zusammenhang mit der Neuorganisation des Lehrauftragswesens, konkret der Umwandlung der Lehraufträge in Lehranstellungen. Davon ist auch die Stellung der Privatdozierenden betroffen; sie wird – sofern diese eine Lehranstellung haben – wesentlich verbessert.

Im Übrigen nimmt die Universitätsleitung die oben aufgeführte Aussage zum Anlass, um eine konkrete Rückmeldung der PD-Vereinigung zur Vor-Ort-Visite anzubringen: Die PD-Vereinigung empfand die Zuordnung der Privatdozierenden zur Gruppe der Studierenden, des administrativen und technischen Personals sowie der Doktorierenden als unglücklich. Sie machte geltend, dass die Interessen der genannten Gruppen sehr heterogen seien und kaum im gleichen Pannel behandelt werden können.

Kapitel 4.3, S. 16, bei Kriterium 5.2:

„Die Lehrenden der Universität Zürich werden im Rahmen der LVB aber auch in den flächendeckenden Evaluationen der Evaluationsstelle periodisch evaluiert.“

Die LVB wird entgegen der oben zitierten Formulierung nicht als Evaluation der Lehrenden verstanden, da die Studierenden allein keine abschliessende Beurteilung der Lehrenden



vornehmen können. Die LVB liefert aber wichtige Anhaltspunkte zur Qualität der Lehre und der von den einzelnen Dozierenden geleisteten Arbeit. Weitere Angebote zur Beurteilung der Lehrenden werden von der Fachstelle für Hochschuldidaktik konzipiert und betreut (vgl. u.a. die Lehrreflexion²).

Kapitel 4.3, S. 16, Empfehlung zu Kriterium 5.3:

„In der Medizinischen Fakultät sind die Laufbahnmodelle im Widerspruch zu den Rahmenpflichtenheften. Der Schritt in die Postdoc-Phase wird in der Medizin von den Betroffenen als schwierig beurteilt. Es fehle an Strukturen für die Erfolgreichen.

Die Expertengruppe empfiehlt, die Möglichkeiten der Nachwuchsförderung in der Medizin gesondert zu betrachten.“

Im Auftrag der Medizinischen Fakultät wird um eine Präzisierung dieser Empfehlung gebeten. Es wird insbesondere nicht klar, welche Aspekte der Rahmenpflichtenhefte hier gemeint sind. Geht es um die Frage der Forschungszeit, welche nicht vorschriftsgemäss eingehalten werden kann? Bleibt den Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern zu wenig Zeit für die Forschung, weil sie zu viel Lehre machen oder zu viel Zeit in Dienstleistungen stecken müssen?

Kapitel 4.3, S. 15, bei Kriterium 5.1:

„Die Expertengruppe beurteilt insbesondere die Weiterbildung des Personals als ausbaufähig. Sie vermisse sowohl bei der Selbstbeurteilung als auch bei den Gesprächen ein gemeinsames Verständnis von Personalentwicklung. Insbesondere die Professorinnen und Professoren werden mit den Herausforderungen, welche die Rolle als Vorgesetzte bringt, alleine gelassen.“

Die Universitätsleitung möchte in diesem Zusammenhang darauf hinweisen, dass Unterstützungsangebote zu Führungsfragen seit langem Bestandteil des Kursangebots seitens der Abteilung Personal³ sind. Weiter kann das Weiterbildungsangebot des Kantons genutzt werden⁴. Darüber hinaus sind die Ansprechpersonen mit der jeweiligen Instituts- und Fakultätsleitung sowie den je verantwortlichen Prorektoraten klar definiert. Und nicht zuletzt ist ein CAS Hochschulmanagement in Vorbereitung, welches jedoch vorwiegend auf die oberen Kader der Verwaltung ausgerichtet sein wird.

Die Universitätsleitung wünscht sich vor diesem Hintergrund konkrete Vorschläge zu weiteren Massnahmen, mit welchen das Kriterium als erfüllt gewertet würde.

² Vgl.: <http://www.hochschuldidaktik.uzh.ch/begleitung/dozierende/lehrevaluation.html> (zuletzt aufgerufen, 20.5.2014)

³ <http://www.pa.uzh.ch/Vorgesetzte/ma2/va2.html> (zuletzt aufgerufen, 5. Juni 2014)

⁴ http://www.personalentwicklung.zh.ch/internet/microsites/weiterbildung/de/oberste_kader.html (zuletzt aufgerufen, 5. Juni 2014)



Kapitel 4.3, S. 17, bei Kriterium 6.1:

„Die gesteuerte Kommunikation hört allerdings auf Stufe der Dekane auf. Die Gespräche zeigten denn auch deutlich, dass in den Fakultäten die zentralen Elemente der Qualitätssicherung nicht oder nur ungenügend wahrgenommen werden.“

Aus Sicht der Universitätsleitung, aber auch der Vertreterinnen und Vertreter der Fakultäten, bleibt bei der obenstehenden Beurteilung unklar, welche zentralen Elemente der Qualitätssicherung nur ungenügend wahrgenommen werden. Zudem ist nicht klar, was mit der Formulierung „gesteuerte Kommunikation“ gemeint ist. Die Universitätsleitung bittet deshalb um Klärung der Sachlage.


Kapitel 4.4, S. 18, dritter Spiegelstrich im zweitletzten Abschnitt:

„– die Stärkung der Fakultäten als für die Lehre, Forschung und Dienstleistung verantwortlichen Einheiten“

Die Universitätsleitung teilt diese Einschätzung der Expertengruppe nicht. Sie vertritt stattdessen die Ansicht, dass die UZH ihr Potential noch besser nutzen könnte, wenn die Universitätsleitung und die Fakultäten strategisch enger zusammenarbeiten würden. Mit der neuen Struktur, welche im Rahmen des Projekts «Organisationsentwicklung UZH» vorgeschlagen wird, soll die Universitätsleitung gestärkt werden, nicht die Fakultäten. Die Universitätsleitung glaubt überdies, dass die zitierte Passage im Widerspruch zu anderen Empfehlungen im Bericht steht, wo gesamtuniversitäre Vereinheitlichungen vorgeschlagen werden.

Abschliessend danke ich Ihnen im Namen der Universitätsleitung erneut für die Möglichkeit der Stellungnahme. Es sei an dieser Stelle zudem noch explizit darauf hingewiesen, dass der Entwurf des Schlussberichts durch die universitäre Arbeitsgruppe Qualität sowie die Ständevertreterinnen und Ständevertreter aus der Erweiterten Universitätsleitung diskutiert worden ist. Die seitens der Universitätsleitung formulierten Bemerkungen verdanken sich somit der Arbeit vieler und sind breit abgestützt. Ich werte dies als gutes Zeichen für die Qualitätskultur an der UZH – für jetzt und für die Zukunft.

Mit herzlichem Dank für Ihre geschätzte Aufmerksamkeit und freundlichen Grüssen


Prof. Dr. Michael O. Hengartner
Rektor

Beilagen: - Stellungnahme der Evaluationsstelle
- Stellungnahme des VSUZH



**Universität
Zürich**^{UZH}

Evaluationsstelle

Universität Zürich
Evaluationsstelle
Mühlegasse 21
8001 Zürich
Telefon +41 44 634 23 13
Telefax +41 44 634 43 79
www.evaluation.uzh.ch

Organ für Akkreditierung und
Qualitätssicherung (OAQ)
Falkenplatz 9
Postfach
3001 Bern

Prof. Dr. Hans-Dieter Daniel
Leiter
Telefon +41 44 634 23 43
daniel@evaluation.uzh.ch

Zürich, 10. Juni 2014

Stellungnahme der Evaluationsstelle zum Bericht des OAQ zum Quality Audit 2013/14 vom 7.4.2014

Wir danken für die Gelegenheit zur Stellungnahme zum Bericht, den wir mit grossem Interesse gelesen haben.

Wir freuen uns, dass die Expertengruppe zum Schluss kommt, dass die UZH das Kriterium 1.2 teilweise und alle anderen Kriterien voll erfüllt. Besonders freut die Evaluationsstelle auch die positive Würdigung ihrer Tätigkeiten («methodisch kompetente Evaluation»); «Mit der systematischen flächendeckenden Evaluation aller Organisationseinheiten ... verfügt die Universität Zürich über ein System der Qualitätssicherung, das die Anforderungen der Qualitätssicherungsrichtlinien der SUK erfüllt.» bzw. «Die Universität Zürich hat mit der Evaluation und der Lehrveranstaltungsbeurteilung ein Qualitätssicherungssystem installiert, das bezüglich Konsequenz und Konstanz über die vorgegebenen Standards hinausgeht.» und den hohen Stellenwert, den sie den Evaluationen im Rahmen der Qualitätssicherung einräumt («Die flächendeckende Evaluation, letztendlich im Auftrag und in der Verantwortung des Universitätsrates, spielt in der Autonomisierung der Universität eine wichtige Rolle. Die Evaluation aller Organisationseinheiten stellt nicht nur die Klammer dar, die alle Qualitätssicherungsprozesse zusammenführt, sondern sie ist ein Element der Vertrauensbildung zwischen der autonomen Universität und dem Aufsichtsorgan ...»).

Gerne wird sich die Evaluationsstelle zusammen mit dem Universitätsrat und der Universitätsleitung auch im Sinne der Empfehlungen vertiefte Gedanken über den vermehrten Einsatz der Evaluation «für die Führung» und zur mehrfach angesprochenen hohen «Auflösung» der im Rahmen der Evaluationen bereitgestellten Informationen machen. Dieser Prozess ist bereits im Rahmen der Überlegungen zur Konzeption des nächsten Evaluationszyklus ab 2016 angestossen worden – erste Vorschläge der Universitätsleitung liegen beim Universitätsrat. Dabei werden auch die in den abschliessenden Empfehlungen angesprochenen Governancefragen geklärt werden müssen.

Erlauben Sie uns nachfolgend einige Anmerkungen zum Bericht, welche vielleicht noch bestehende Missverständnisse oder Unklarheiten klären können

Seite 1/3



Empfehlungen zum Qualitätssicherungssystem und zur Schlussfolgerung (4.2)

Die **Evaluationsplanung** liegt bereits heute in den Händen der Universitätsleitung (Evaluationsreglement (ER) § 4: «Die Universitätsleitung erstellt in Zusammenarbeit mit der Evaluationsstelle einen jährlichen Evaluationsplan.»). Ebenso werden die Evaluationsgegenstände (insbesondere Einheiten und Tätigkeitsbereiche) laut § 8 ER «in Zusammenarbeit mit den betreffenden Fakultäten und Einheiten» bestimmt. Die Universitätsleitung wird darüber hinaus sowohl im Prozess der Bestimmung der Expertengruppe (§ 12 ER) als auch im Rahmen der Site-Visit jeweils direkt in das Evaluationsverfahren eingebunden und kann so bereits in der Planung und während der Durchführung aktiv die für sie wichtigen Aspekte einbringen bzw. die im Hinblick auf ihre strategische Führung notwendigen Prozesse einfordern.

Für die **Nutzung** der Evaluationsergebnisse und die Ergreifung von Massnahmen ist heute schon primär die Universitätsleitung zuständig (s.a. § 16 ER). Sie führt dazu einen eigenen Follow-up-Prozess durch, bei welchem die Verantwortlichkeiten der Universitäts-, Fakultäts- und Institutsleitung im Rahmen der Massnahmenvereinbarung klar geregelt sind. Die Empfehlung der Expertengruppe, hier «den Umfang der und die Verantwortung für die Evaluationstätigkeit» – vor allem zwischen dem Universitätsrat und der Universitätsleitung – weiter zu klären (S. 18), unterstützt die Evaluationsstelle.

Anzumerken ist hierbei, dass die angemahnte «Rückkoppelung» der Information aus den Evaluationen auch heute schon in der «gleichen Auflösung in die Steuerungsprozesse» einfließen kann (S. 9). Einerseits wird die Kopplung mit den Strategischen Zielen sowohl in den Selbstberichten als auch in den Fragen an die externen Peers regelmässig berücksichtigt, andererseits finden sich auch in einer grossen Anzahl von Gesamtevaluationsberichten klare Empfehlungen zur Lehrstuhlplanung, zur zukünftigen Ausrichtung von Instituten/Lehrstühlen usw.

Das heute schon weitgehend praktizierte Verfahren, in welchem der Universitätsrat als gesetzliches Aufsichtsorgan vorwiegend Kenntnis von den Evaluationsergebnissen nimmt und die Universitätsleitung den Prozess der Massnahmenvereinbarung führt, könnte aber durch eine klarere Definition der Ansprüche an die benötigte Information und deren Auflösungsgrad sowie an die Erwartungen der verschiedenen Stakeholder unter Einbezug weiterer «Verantwortlicher» in den Fakultäten und Instituten optimiert werden.

In diesem Sinne interpretieren wir auch den Hinweis der Expertengruppe, dass «nach Abschluss des zweiten Evaluationszyklus 2016 ... die Anpassung des Instrumentes Chancen der Weiterentwicklung eröffnen» könnte und dass die «systematische Evaluation der Fakultäten ... durch vertiefte, anlassbezogene Evaluationen ergänzt werden» könnte. Dabei müsste insbesondere über das Verhältnis und die Intensität von systematischer, flächendeckender Evaluation zu den von der Expertengruppe vorgeschlagenen anlass- oder themenbezogenen Evaluationen im Sinne der Führungsunterstützung und einer «unmittelbareren und eindeutigeren» Nutzung «für die Planungs- und Steuerungsprozesse» diskutiert werden.

In diesem Zusammenhang kann auch darauf hingewiesen werden, dass bereits heute gemäss Evaluationsreglement die Möglichkeit besteht, anlass- und themenbezogene Evaluationen durchzuführen (§ 4; «Ein Antragsrecht auf Evaluationen haben alle universitären Evaluationseinheiten und die Evaluationsstelle»). Hiervon wurde und wird immer wieder Gebrauch gemacht.

Ob die angestrebten Veränderungen des Auftrags der Evaluationsstelle dazu organisatorische oder gesetzliche Anpassungen über die Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten notwendig machen,



müsste im Rahmen eines breiteren «Change»-Prozesses unter Einbezug aller Beteiligten (Universitätsrat, Universitätsleitung, Fakultäten, Professorenschaft, Stände) geklärt werden.

Evaluationsbereich 4: Forschung (Kapitel 4.3, Kriterien 4.1 und 4.2)

Etwas erstaunt hat die Evaluationsstelle, dass die Expertengruppe den zwar einleitend festgestellten hohen Auflösungsgrad der flächendeckenden Evaluationen konstatiert («bis auf die Stufe der einzelnen Professur»), aber ausgerechnet im Bereich der Qualitätssicherung in der Forschung diesen Aspekt nicht mehr aufführt. Im Evaluationsverfahren nimmt der Bereich Forschung einen grossen, wenn nicht sogar zentralen Platz ein, welcher – neben einer Beurteilung der bisherigen Forschungsleistungen – auch zu der von der Expertengruppe geforderten Rückkoppelung im Sinne der strategischen Profilbildung und der Abstimmung mit den fakultären und universitären Forschungsschwerpunkten beiträgt.

Berichtigungen am Text

Vor den Satz «Die Zusammensetzung der AG Qualität stellte den Einbezug der Fakultäten sicher, eine Empfehlung aus dem Quality Audit 2007/08.» auf Seite 2 sollte korrekterweise erwähnt werden, dass auch die unabhängige Evaluationsstelle daran beteiligt war, z.B. wie folgt: «In der AG Qualität und im Q-Netzwerk der Schweizer Rektorenkonferenz ist die Evaluationsstelle durch den Geschäftsführer vertreten.»

Wir bitten Sie im Abschnitt, «Systematische Evaluation durch die Evaluationsstelle» auf S. 7 im ersten Abschnitt folgende Korrektur vorzunehmen: «Die systematische Evaluation aller akademischen Organisationseinheiten, Studiengänge, **nicht-akademischen** Organisationseinheiten und Leitungsorgane bildet dabei die Klammer für alle dezentralen und zentralen Elemente.»

Freundliche Grüsse

Universität Zürich
Evaluationsstelle

Prof. Dr. Hans-Dieter Daniel
Leiter

Verband der Studierenden der Universität Zürich **VSUZH**

Stellungnahme des VSUZH zum Bericht der Expertengruppe im Rahmen des OAQ-Quality Audits

Zur Analyse der Qualitätskriterien äussern wir uns wie folgt:

1.1.: Die Expertengruppe empfiehlt der UZH einen Leitfaden zu erarbeiten, der eine Gesamtdarstellung der Qualitätsstrategie ermöglichen soll. Dieser Leitfaden soll allgemein zugänglich sein und helfen, die Strategie der UZH innerhalb der Universität bekannt zu machen. Hierzu stellen wir fest: Ein solches Manual ist von hoher Bedeutung für die Weiterentwicklung der Qualitätssicherungsstrategie der UZH. Wir erachten es dabei als notwendig, die Stände bei der Erarbeitung miteinzubeziehen.

1.2.: Die Expertengruppe empfiehlt der UZH das Verhältnis von Universitätsleitung und zentraler Universitätsverwaltung und den Fakultäten zu überprüfen und die Kompetenzverteilung zu optimieren. Hierzu stellen wir fest: Prozesse in diese Richtung sind bekanntlich bereits im Gange. Es muss dabei zwingend darauf geachtet werden, die Stände und die Fakultäten angemessen, das heisst in diesem Falle vollumfänglich, miteinzubeziehen. Eine Umstrukturierung der UZH ist von grösster Bedeutung für die akademische Selbstverwaltung. Um der Tradition der akademischen Selbstverwaltung gerecht zu werden, ist eine Steuerung der Bottom-Up-Prozesse top-down nicht möglich.

1.3.: Die Expertengruppe empfiehlt der UZH eine Vereinheitlichung der Berufungsverfahren in den Fakultäten insbesondere in Bezug auf die Studierenden. Hierzu stellen wir fest: Es ist in der Tat so, dass der Miteinbezug der Studierenden an den Fakultäten verschieden gehandhabt wird. In einigen Fakultäten sind diese Unterschiede sogar auf Ebene der Institute festzustellen. Dies ist ein gravierendes Problem, zumal Studierende in Fragen der Lehre ein anerkanntes Mitbestimmungsrecht zuteil wird, das über die Teilnahme an Berufungsverfahren besonderen Ausdruck erhält. Hier besteht dringender Handlungsbedarf, der eine interfakultäre Praxis der studentischen Mitbestimmung zum Ziel haben sollte.

2.1.: Die Expertengruppe empfiehlt der UZH die Rolle des Universitätsrats zu überdenken. Hierzu stellen wir fest: Diese Empfehlung scheint nicht sonderlich sensibel gegenüber den Verhältnissen an der UZH. Eine Selbstreflexion des Universitätsrats wäre allerdings angebracht und im Rahmen der Reform der Struktur der UZH-Leitung zu führen.

2.2.: Die Expertengruppe empfiehlt der UZH den Rhythmus der Evaluation dahingehend zu ändern, dass Evaluationen nicht mehr gänzlich von der Entwicklungs- und Finanzplanung losgelöst sind, sondern anlassbezogen durchgeführt werden können. Wir stellen hierzu fest: Die Gefahr des Missbrauchs und der Instrumentalisierung der Evaluation für politische Ziele ist gegeben. Dennoch wurde auch unabhängig von den Evaluationen politisch gehandelt. Eine sorgfältige Austerierung ist hier notwendig.

2.3.: Die Expertengruppe anerkennt das Kriterium der Förderung und Evaluation der Gleichstellung als erfüllt. Hierzu stellen wir fest: Zwar wurde strategisch und

Verband der Studierenden der Universität Zürich **VSUZH**

konzeptionell bereits einiges an Arbeit geleistet. Die Übernahme dieser Ideen in das Handeln und Denken im täglichen Leben aller UZH-Angehörigen erscheint hingegen nach wie vor als Ziel in unerreichbarer Ferne. Die "gläserne Decke" ist leider kein Begriff aus der Vergangenheit, sondern noch immer eine Tatsache. Möglichkeiten zur Förderung der Chancengleichheit sehen wir hier besonders in finanziellen Aufwendungen, zum Beispiel im Ausbau von Krippen und Kindertagesstätten oder in der Nachwuchsförderung besteht noch ein grosser Handlungsbedarf. Die Verwirklichung einer Chancengleichheit über die Gleichstellung der Geschlechter hinaus (z.B. im Bereich Behinderung) ist ebenso von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

3.1: Die Expertengruppe empfiehlt der UZH die Qualitätskultur in der Lehre mit niederschweligen Angeboten zu fördern. Wir stellen hierzu fest: Diese Empfehlung ist zu bekräftigen, insbesondere da die Nachteile der LVB der UZH bereits bekannt sind. Das Instrument der Fokusgruppen wird demnächst im grösseren Stil an der UZH Anwendung finden. Dennoch muss über die Wirkungskraft einer "Qualitätskultur in der Lehre" nachgedacht werden, die gegenwärtig als nicht sonderlich stark erscheint. Ordinaria können nicht zur Rechenschaft für schlechte Lehre gezogen werden, aber gerade hier besteht im schlimmsten Falle dringlicher Verbesserungsbedarf.

3.2: Die Expertengruppe empfiehlt der UZH universitätsweite Grundstrukturen bezüglich der Evaluation der Leistungen der Studierenden einzuführen. Hierzu stellen wir fest: Gegenwärtig existieren in diesem Bereich fakultärer Föderalismus und sehr verschiedene Praktiken. Eine einheitliche Regelung über Grundzüge wäre nur dann wünschenswert, wenn dies ohne eine weitere Aufplusterung des universitären Verwaltungsapparates umgesetzt werden kann. Ähnliche Bedingungen zu gewährleisten sehen aufgrund der Verschiedenartigkeit der Studiengänge als schwierig an. Zu den Punkten 3.1 und 3.2 muss festgehalten werden, dass die Feinjustierung von Bewertungs- und Evaluationsinstrumenten solange nicht fruchtbar sein kann, wie eine gesellschaftliche Debatte zum Sinn und Zweck von Bildung nicht stattfindet. Bewertungs- und Evaluationsinstrumente zielen ohne einen gesellschaftlich breit abgestützten Bildungsbegriff in einen normativen Leerraum.

5.1: Die Expertengruppe empfiehlt der UZH, dem Universitätsrat sowie dem Gesetzgeber, die Governance der Personalentwicklung zu überdenken. Hierzu stellen wir fest: Der Vergleich mit dem 1. Kapitel liegt nahe. Ordinaria sind im Grunde ihre eigenen Vorgesetzten, Führung erscheint hier nicht mehr möglich. Der Wunsch nach der Berufung exzellenter Persönlichkeiten steht – egal welches Gremium letztlich beruft – immer im Raum. Uns erscheint der Universitätsrat gegenwärtig, und besonders aufgrund der kantonalen Anstellungsverhältnisse der Ordinaria, als besser geeignetes Berufungsgremium im Vergleich zur Universitätsleitung.

5.2: Die Expertengruppe anerkennt das Kriterium der periodischen Überprüfung des Lehrkörpers als erfüllt. Hierzu stellen wir fest: Wie bereits unter den Punkten 3.1 und 5.1 erwähnt, sind Lehrstuhlinhaber im Grunde ihre eigenen Vorgesetzten. Dies verunmöglicht eine periodische Überprüfung der Leistungen des Lehrkörpers.

Verband der Studierenden der Universität Zürich **VSUZH**

6.1: Die Expertengruppe empfiehlt der UZH zusätzliche Formen interner Kommunikation zu erwägen. Hierzu stellen wir fest: Die Bestimmungen der Qualitätssicherung sind den Studierenden dann bekannt, wenn sie sich aktiv auf die Suche nach Informationen gemacht haben. Eine proaktive Kommunikation der QS-Prozesse findet nicht in der Breite statt, die nach den Kriterien des OAQ wünschenswert wären. Unseres Erachtens anerkennt die Expertengruppe das Kriterium unberechtigterweise als erfüllt.

6.2: Die Expertengruppe anerkennt das Kriterium der transparenten Berichterstattung über Verfahren und Ergebnisse der QS-Massnahmen an die betroffenen Gruppen als erfüllt. Hierzu stellen wir fest: Die Expertengruppe anerkennt das Kriterium unberechtigterweise als erfüllt. Die Ergebnisse der LVB sind zum grössten Teil Verschlussache und zum Teil nicht mal den Fachvereinen zugänglich. Hier wird eine unterschiedliche Handhabung deutlich, die gesamtuniversitär nicht einheitlich geregelt ist. Die Ergebnisse der Evaluationen der Evaluationsstelle sind in schriftlicher Form nicht zugänglich und mündlich bestenfalls auf Nachfrage erhältlich.

OAQ
Falkenplatz 9
Postfach 7456
3001 Bern

www.oaq.ch

