

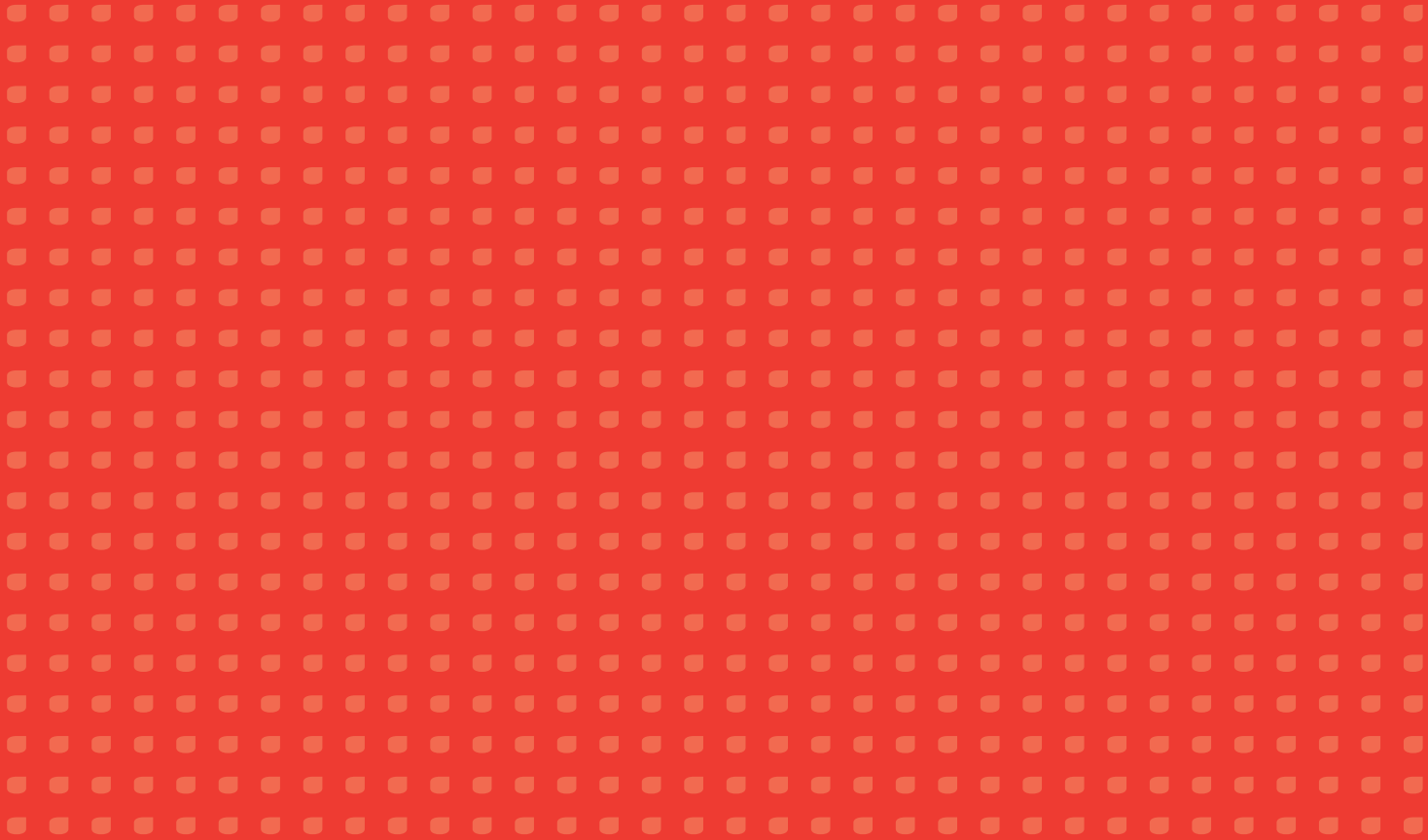


schweizerische agentur
für akkreditierung
und qualitätssicherung

agence suisse
d'accréditation et
d'assurance qualité

agenzia svizzera di
accreditamento e
garanzia della qualità

swiss agency of
accreditation and
quality assurance



Institutionelle Akkreditierung ETH Zürich

Bericht der externen Evaluation | 28. Oktober 2021



Inhalt:

Teil A – Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates

Teil B – Institutionelle Akkreditierung nach HFKG und Antrag der AAQ

Teil C – Bericht der Gutachtergruppe

Teil D – Stellungnahme der ETH Zürich



Teil A

Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates

24. September 2021



Kopie

Akkreditierungsentscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrats

Institutionelle Akkreditierung der ETH Zürich

I. Sachverhalt

Die ETH Zürich hat mit Schreiben vom 14. Februar 2018 ein Akkreditierungsgesuch als Universität beim Akkreditierungsrat eingereicht.

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

Der Akkreditierungsrat hat am 23. März 2018 Eintreten auf das Gesuch der ETH Zürich entschieden und die Unterlagen an die AAQ weitergeleitet.

Die AAQ hat das Verfahren am 13. Juni 2019 eröffnet.

Die von der AAQ eingesetzte Gutachtergruppe hat auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts vom 30. Juni 2020 und der Vor-Ort-Visite vom 5. bis 7. Oktober 2020 an der ETH Zürich geprüft, ob die Qualitätsstandards nach HFKG erfüllt sind und einen entsprechenden Bericht verfasst (vorläufiger Bericht der Gutachtergruppe vom 30. November).

Die AAQ hat gestützt auf die verfahrensrelevanten Unterlagen, insbesondere den Selbstbeurteilungsbericht und den vorläufigen Bericht der Gutachtergruppe, den Entwurf des Akkreditierungsantrags formuliert und der ETH Zürich am 9. Dezember 2020 zur Stellungnahme vorgelegt.

Die ETH Zürich hat am 18. Januar 2021 zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Akkreditierungsantrag der AAQ Stellung genommen.

Aufgrund der Stellungnahme der ETH Zürich hat die Gutachtergruppe ihren Bericht mit Datum vom 26. Januar 2021 angepasst und die AAQ hat den Akkreditierungsantrag mit Datum vom 26. Januar 2021 fertiggestellt.

Die AAQ hat mit Schreiben vom 26. Januar 2021 beim Schweizerischen Akkreditierungsrat Antrag auf Akkreditierung der ETH Zürich ohne Auflagen eingereicht.

An seiner Sitzung vom 26.03.2021 akkreditierte der Schweizerische Akkreditierungsrat die ETH Zürich mit einer Auflage zu Standard 1.4 und begründete dies schriftlich. An dieser Sitzung kam der Akkreditierungsrat zum Schluss, dass die periodische Überprüfung des Qualitätssicherungssystems noch nicht im Sinne von Standard 1.4 erfolgt und der Standard nur teilweise erfüllt ist. Der Ak-

akkreditierungsrat erachtet es als sinnvoll die periodische Überprüfungen des Qualitätssicherungssystems im Rahmen des Projektes rETHink zu integrieren und auszubauen. Der Akkreditierungsrat sprach daher eine Auflage aus.

Auflage 1 (zu Standard 1.4):

Die ETH Zürich überprüft im Rahmen des lancierten rETHink Projektes ihr internes Qualitätssicherungssystem auf seine Zweckmässigkeit.

Mit Datum vom 12.05.2021 stellt die ETH Zürich ein Gesuch auf Wiedererwägung. Das Gesuch auf Wiedererwägung wurde von der Geschäftsstelle des Akkreditierungsrates am 19.05.2021 der Kommission für Wiedererwägungen zur Stellungnahme vorgelegt. In ihrem Gesuch auf Wiedererwägung legte die ETH Zürich dar, dass sie weder mit der Formulierung der Auflage noch mit deren Begründung einverstanden sei. Die ETH Zürich führt insgesamt 10 Gründe für die Wiedererwägung an:

- 1) Die Auflage weiche wesentlich vom Antrag der AAQ und der Empfehlung der Gutachtergruppe ab.
- 2) Die Auflage stehe im Widerspruch zum Akkreditierungsentscheid, in dem es heisst, dass die «ETH Zürich namentlich über ein Qualitätssicherungssystem verfügt, welches alle Bereiche der Hochschule erfasst und erlaubt, die Ziele der ETH Zürich als universitäre Hochschule zu erreichen». Diese Aussage stehe nach Meinung der ETH Zürich im Widerspruch zur formulierten Auflage.
- 3) Die Auflage verletze die Autonomie der Hochschule, weil es nicht in der Kompetenz des SAR liege, der Hochschule vorzuschreiben, wie sie eine Auflage zu erfüllen hat.
- 4) Die Auflage sei nicht stichhaltig begründet.
- 5) Das folgende Zitat aus dem Gutachterbericht wird als aus dem Zusammenhang herausgerissen kritisiert: «... Namentlich verfüge die ETH Zürich über ein Qualitätssicherungssystem, welches alle Bereiche der Hochschule erfasst und erlaubt, die Ziele der ETH Zürich als universitäre Hochschule zu erreichen.» Im Kontext gelesen wird laut ETH Zürich die Aussage des Satzes klar: «Zusätzlich zu den im Gutachterbericht weiter unten auf S. 16/42 und 17/42 aufgeführten periodischen Überprüfungen von qualitätsrelevanten Prozessen und Teilprozessen überprüfe die ETH Zürich qualitätsrelevante Prozesse und Teilprozesse, wenn Handlungsbedarf besteht.»
- 6) Die Hinweise der Gutachtergruppe auf die informellen Prozesse der ETH Zürich beziehen sich auf Standard 1.1 und nicht auf Standard 1.4, zu dem der SAR die Auflage formuliert. Laut ETH Zürich ist der folgende Satz auf S. 17/42 des Gutachterberichts anders zu lesen, als dies der SAR macht: «Generell und über diese Instrumente hinaus setzt die ETH stark auf eine Qualitätskultur ... Das Thema Qualitätssicherung und -management sollte hier weiter mitgedacht und integriert werden. Es sollte überlegt werden, an welchen Stellen die vorhandenen informellen Prozesse explizit gemacht werden, um sie nachvollziehbarer und somit transparenter zu machen, jedoch ohne ihre Wirkung zu zerstören.» Mit den «Instrumenten» sei das Instrumentarium gemeint, mit dem das Qualitätssicherungssystem periodisch überprüft werde.
- 7) Da der Gutachterbericht kein einziges Beispiel eines informellen Prozesses benenne, weil sich die Aussage betr. informeller Prozesse gemäss Angaben der ETH Zürich auf Gespräche im Rahmen der Vor-Ort-Visite stütze, könne der SAR gar nicht wissen, um welche Prozesse

es gehen könnte. Dennoch spreche er von «vielen Prozessen», die explizit gemacht werden müssten.

- 8) Die Aussage des SAR, «... dass die ETH Zürich keine regelmässigen und umfassenden Überprüfungen des Qualitätssicherungssystems vornimmt», vermischt laut ETH Zürich die Aussagen der Gutachtergruppe zu Standard 1.1 mit den Aussagen zu Standard 1.4. Die umfassende Überprüfung des Qualitätssicherungssystems sei gemäss Art. 9 Abs. 1 der Akkreditierungsverordnung HFKG Gegenstand des Akkreditierungsprozesses. Davon sei in Standard 1.4 und im Leitfaden der AAQ nicht die Rede.
- 9) Die ETH Zürich kritisiert die Aussage des SAR «Da die letzte externe Quality Audit der ETH Zürich 2013 stattfand (Gutachten 16/42), formuliert die Gutachtergruppe eine Empfehlung.» Die Gutachter hätten ihre Empfehlung zu Standard 1.4 ganz anders begründet, nämlich mit «Generell und über diese Instrumente hinaus setzt die ETH auf eine starke Qualitätskultur ...»
- 10) Der SAR stelle bei der Erfüllung von Standard 1.4 einen Mangel fest, ohne diesen zu benennen, wogegen im Gutachterbericht die periodischen Überprüfungen des Qualitätssicherungssystems der ETH Zürich und ihrer Oberbehörde ausführlich erwähnt würden. Die Gutachtergruppe stelle nirgends einen Mangel fest.

Die Kommission für Wiederwägung stellte mit Schreiben vom 02.06.2021 fest, dass in der Folge der Anpassung von Artikel 65 Absatz 2 HFKG der Weiterzug von Entscheidungen an das Bundesverwaltungsgericht möglich geworden sei. Bevor sie auf den Antrag auf Wiedererwägung eingehe, wolle die Kommission für Wiedererwägung die Zuständigkeit für Anträge auf Wiedererwägung geklärt haben. Die Kommission für Wiedererwägung sieht aufgrund ihrer Analyse der Rechtsgrundlagen zwei Möglichkeiten: Der Akkreditierungsrat beurteilt den Antrag der ETH Zürich auf Wiedererwägung oder die Kommission für Wiedererwägung beurteilt den Antrag der ETH Zürich auf Wiederwägung.

An seiner Sitzung vom 25.06.2021 bestätigte der Akkreditierungsrat den Auftrag an die Kommission, den Antrag der ETH Zürich zu beurteilen.

Mit Datum vom 10.07.2021 nahm die Kommission für Wiederwägung Stellung zum Antrag auf Wiedererwägung der ETH Zürich. Ihre Stellungnahme ist hier dargestellt:

«Der Anlass für das Wiedererwägungsgesuch der ETH Zürich gegen den Akkreditierungsentscheid des SAR ist eine Auflage 1 (zu Standard 1.4) statt einer Empfehlung gemäss Antrag der Gutachtergruppe und der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung (AAQ) mit folgendem Wortlaut:

«Die ETH Zürich überprüft im Rahmen des lancierten rETHink Projektes ihr internes Qualitätssicherungssystem auf seine Zweckmässigkeit.»

Die ETH Zürich ist weder mit der Formulierung der Auflage noch mit deren Begründung einverstanden. Die Auflage weiche wesentlich vom Antrag der AAQ und der Empfehlung der Gutachtergruppe ab. Sie stehe im Widerspruch zum Akkreditierungsentscheid. Sie verletze die Autonomie der Hochschule und sei auch nicht stichhaltig begründet (S. 1).

Da die ETH Zürich nichts gegen eine Empfehlung einwendet, aber sich gegen die Umwandlung in eine Auflage zur Wehr setzt, ist vorweg zu erörtern, ob zwischen einer Empfehlung und einer Auflage ein rechtserheblicher Unterschied besteht. Nur wenn dies bejaht werden kann und muss, ist auf die einzelnen Argumente einzutreten.

3.2. Rechtserheblicher Unterschied zwischen Empfehlung und Auflage?

Was die Rechtsgrundlagen für Empfehlungen und Auflagen betrifft, so ist folgendes festzustellen:

Im HFKG findet sich für den hier relevanten Zusammenhang nur der Begriff der Auflage (Art. 64), nicht aber der Begriff der Empfehlung. Art. 64 bestimmt in Abs. 1, dass der SAR die erforderlichen Verwaltungsmassnahmen trifft, falls die Voraussetzungen für die Akkreditierung nicht mehr erfüllt sind oder falls allfällige Auflagen nicht innert der gesetzten Frist erfüllt werden. Nach Abs. 2 fallen als Verwaltungsmassnahmen sodann insbesondere in Betracht: a. die Mahnung; b. die Auferlegung von Auflagen; c. der Entzug der Akkreditierung.

In der Akkreditierungsverordnung wird bestimmt, dass die Gutachtergruppe in ihrem Bericht bei Bedarf Vorschläge für Empfehlungen und Auflagen zur Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems macht (Art. 12 Abs. 3 Bst. b).

In den Akkreditierungsrichtlinien findet sich die inhaltsgleiche Formulierung wie in der Akkreditierungsverordnung (Art. 12 Abs. 3 Bst. b).

In beiden Bestimmungen wird nicht festgelegt, unter welchen Voraussetzungen eine Empfehlung bzw. eine Auflage zu formulieren ist.

Gemäss Rechtslehre gehören Empfehlungen zu den formlosen (informellen) Handlungsinstrumenten des Staates, die grundsätzlich keine unmittelbaren Rechtswirkungen erzeugen. Deren Nichtbeachtung ist keine Rechtsverletzung und kann grundsätzlich nicht sanktioniert werden (siehe etwa Häfelin/Müller/Uhlmann, Rz. 1413 f.; Kölz/Häner/Bertschi, Rz. 894 f.). Die Aufnahme von Empfehlungen in eine amtliche Verfügung wie einem Akkreditierungsentscheid des SAR kann daher grundsätzlich auch nicht mit einer Wiedererwägung oder einer Beschwerde angefochten werden.

Bei einer Auflage verhält es sich anders. Diese ist rechtlich verbindlich und verpflichtet den Adressaten zu einem Tun oder Unterlassen. Die Nichtbeachtung der Auflage kann sanktioniert werden. Dies geht auch aus Art. 64 Abs. 1 HFKG hervor. Als ultima ratio kann bei Nichtbeachtung einer Auflage gestützt auf Art. 64 Abs. 2 Bst. c HFKG sogar die Akkreditierung entzogen (widerrufen) werden.

Werden Empfehlungen nicht erfüllt, so hat dies keine unmittelbaren Rechtsfolgen. Die Nichtbefolgung kann aber dann zum Anlass für die Auferlegung einer Auflage mit einer Frist für die Erfüllung genommen werden. Diese Möglichkeit besteht aber erst wieder im Rahmen der nächsten (Wieder-)Akkreditierung, d.h. nach sieben Jahren. Da die Akkreditierung der ETH Zürich gemäss Ziff. 5 des Akkreditierungsentscheids des SAR bis zum 28. März 2028 gilt, kann eine allfällige Wiederaufnahme der Thematik in Form einer Auflage mit Fristansetzung für die Umsetzung erst nach diesem Datum aktuell werden. Bis dann hätte die ungenügende Beachtung der Empfehlung keine rechtlichen Konsequenzen. Anders verhält es sich, wenn die Auflage aufgrund der Überprüfung des gemäss Ziff. 3 des Akkreditierungsentscheids des SAR bis am 25. März 2023 fälligen Berichts über die Umsetzung der Auflage aus der Sicht des SAR ungenügende Ergebnisse zeitigen sollte. Dann würde nicht erst nach sieben Jahren erstmals eine Auflage formuliert, sondern nach zwei Jahren mindestens eine Verschärfung der Auflage gemäss Ziff. 5 mit neuer Fristansetzung aktuell.

Daraus folgt, dass es zwischen Empfehlung und Auflage einen rechtserheblichen Unterschied gibt. Da die Auflage bei Nichtbefolgung unmittelbar zu einer schärferen Massnahme führen kann, muss der Adressat einer Auflage die Möglichkeit haben, dagegen Beschwerde zu führen.

Im konkreten Fall folgt daraus, dass der ETH Zürich die Möglichkeit eröffnet werden muss, die Formulierung einer Auflage anstelle einer Empfehlung zum Gegenstand eines Wiedererwägungsgesuches zu machen. Dabei ist nicht erheblich, dass die Formulierungen nicht deckungsgleich sind.

Als nächstes stellt sich die Frage, unter welchen Voraussetzungen überhaupt Auflagen formuliert werden können. Darauf ist die Antwort in den Bestimmungen über die Beurteilung des Qualitätssicherungssystems von Hochschulen zu suchen.

3.3. Voraussetzungen für die Formulierung von Auflagen

Das HFKG selber enthält keine Bestimmung über die Formulierung von Auflagen in Akkreditierungsentscheidungen des SAR. Auch der Akkreditierungsverordnung und den Akkreditierungsrichtlinien sind keine Anhaltspunkte für die Unterscheidung zu entnehmen.

Eine Ausdifferenzierung zwischen Empfehlungen und Auflagen findet sich implizit erst im Leitfaden der AAQ über die Institutionelle Akkreditierung. Im Zusammenhang mit dem Bericht der Gutachtergruppe wird in Ziff. 3.2.4 folgendes festgehalten:

«Jeder Qualitätsstandard wird anhand einer Skala mit den folgenden vier Stufen bewertet: vollständig erfüllt, grösstenteils erfüllt, teilweise erfüllt, nicht erfüllt. Die Gutachtergruppe berücksichtigt bei ihrer Beurteilung die Besonderheiten der Hochschule.

- Ein Qualitätsstandard gilt als vollständig erfüllt, wenn Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung bestehen und diese vollständig und kohärent umgesetzt werden und der Hochschule erlauben, die Qualität ihrer Tätigkeiten zu sichern.
- Ein Qualitätsstandard gilt als grösstenteils erfüllt, wenn die Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung sowie deren Umsetzung nur geringe Mängel aufweisen.
- Ein Qualitätsstandard gilt als teilweise erfüllt, wenn Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung bestehen, aber erhebliche Mängel oder beachtliche Schwächen bei deren Umsetzung festgestellt werden, oder wenn nur für gewisse Teilbereiche Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung bestehen.
- Ein Qualitätsstandard gilt als nicht erfüllt, wenn es in Bezug auf das Qualitätssicherungssystem an zentralen Konzepten und Mechanismen mangelt und/oder wenn die Hochschule mit deren Umsetzung nicht in der Lage ist, die Qualität ihrer Aktivitäten zu gewährleisten.

Im Hinblick auf die Qualitätsentwicklung kann die Gutachtergruppe Empfehlungen formulieren. Wenn ein Qualitätsstandard nur teilweise erfüllt oder nicht erfüllt wird, muss die Gutachtergruppe eine oder mehrere Auflagen vorschlagen. Eine Auflage ist eine Korrektur eines wesentlichen Mangels, die die Hochschule vornehmen muss, oder eine Anforderung, die sie erfüllen muss, damit die Akkreditierung weiterhin bestehen bleibt. Eine Auflage muss sich immer auf einen Qualitätsstandard beziehen. Die Hochschule muss die Auflage innerhalb einer vorgegebenen Frist erfüllen können.

Wenn die Gutachtergruppe der Auffassung ist, dass allfällige Mängel des Qualitätssicherungssystems der Hochschule nicht innerhalb einer angemessenen Frist beseitigt werden können oder dass zu viele Mängel bestehen, kann sie die Ablehnung der Akkreditierung vorschlagen.

Die Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe beruht auf einer Gesamtbeurteilung der Einhaltung der Qualitätsstandards.»

Was die Rechtsnatur des Leitfadens der AAQ über die Institutionelle Akkreditierung betrifft, so handelt es sich nicht um eine verbindliche Rechtsverordnung, sondern lediglich um eine vollzugslenkende Verwaltungsverordnung (Weisung, Richtlinie) zur Anleitung der Tätigkeit der Gutachtergruppen. Damit soll sichergestellt werden, dass eine einheitliche Praxis entsteht. Der Leitfaden ist etwa mit einer Wegleitung einer Steuerbehörde vergleichbar. Die Konsequenz ist, dass diese Festlegungen keine Qualität von Rechtsnormen aufweisen. Eine betroffene Partei kann sich daher nicht direkt auf eine Verletzung solcher Regeln berufen, sondern muss gemäss Art. 49 VwVG Fehler bei der Feststellung des Sachverhalts, Rechtsverletzungen oder Ermessensfehler geltend machen (siehe dazu etwa Häfelin/Müller/Uhlmann, Rz. 81 ff.; René Wiederkehr/Paul Richli, Praxis des allgemeinen Verwaltungsrechts, Band I, Bern 2012, Rz. 457 ff. und 1104 ff.; Kölz/Häner/Bertschi, Rz. 1039 ff.).

Als problematisch kann erscheinen, dass diese Festlegung erst von der AAQ vorgenommen wurde und dass sie nicht in den Akkreditierungsrichtlinien des Hochschulrats bzw. des SAR verankert wurde. Damit stellt sich die Frage, ob sich nur die Gutachtergruppen und die AAQ selber daran zu halten haben oder ob sie auch vom SAR zu respektieren seien. Unter Aspekten der Verwaltungshierarchie kann die AAQ dem SAR als Entscheidungsinstanz für die Anträge der AAQ keine Vorgaben machen. Würde sich der SAR aber nicht an die Festlegungen im Leitfaden der AAQ halten, so würden die die institutionelle Akkreditierung beantragenden Hochschulen und anderen Institutionen des Hochschulbereichs einer klaren Rechtsunsicherheit ausgesetzt. Sie hätten keine Gewähr dafür, dass der SAR seine Entscheidung auf die gleichen Beurteilungskriterien stützt.

Um diese Rechtsunsicherheit auszuschliessen, würde sich mindestens eine (nachträgliche) Genehmigung des Leitfadens durch den SAR empfehlen. Der SAR hätte dann seine Beurteilung auch nach diesem Leitfaden durchzuführen, was bedeuten würde, dass er bei seiner Beurteilung insbesondere die vier Bewertungsstufen für die Qualitätsbewertung in Ziff. 3.2.4 beachten müsste.

3.4. Wiedererwägungsgründe der ETH Zürich

In ihrem Wiedererwägungsgesuch macht die ETH Zürich im Wesentlichen die folgenden Gründe gegen den Entscheid des SAR geltend:

- (1) Die Auflage weicht wesentlich vom Antrag der AAQ und der Empfehlung der Gutachtergruppe ab.
- (2) Die Auflage steht im Widerspruch zum Akkreditierungsentscheid, in dem es heisst, dass die «ETH Zürich namentlich über ein Qualitätssicherungssystem verfügt, welches alle Bereiche der Hochschule erfasst und erlaubt, die Ziele der ETH Zürich als universitäre Hochschule zu erreichen.» Diese Aussage steht nach Meinung der ETH Zürich im Widerspruch zur formulierten Auflage.
- (3) Die Auflage verletzt die Autonomie der Hochschule, weil es nicht in der Kompetenz des SAR liegt, der Hochschule vorzuschreiben, wie sie eine Auflage zu erfüllen hat.
- (4) Die Auflage ist nicht stichhaltig begründet.
- (5) Das folgende Zitat aus dem Gutachterbericht wird als aus dem Zusammenhang herausgerissen kritisiert: «... Namentlich verfügt die ETH Zürich über ein Qualitätssicherungssystem, welches alle Bereiche der Hochschule erfasst und erlaubt, die Ziele der ETH Zürich als universitäre Hochschule zu erreichen.» Im Kontext gelesen wird laut ETH Zürich die Aussage des Satzes klar: «Zusätzlich zu den im Gutachterbericht weiter unten auf S. 16/42 und 17/42 aufgeführten periodischen Überprüfungen von qualitätsrelevanten Prozessen und Teilprozessen überprüft die ETH Zürich qualitätsrelevante Prozesse und Teilprozesse, wenn Handlungsbedarf besteht.»
- (6) Die Hinweise der Gutachtergruppe auf die informellen Prozesse der ETH Zürich beziehen sich auf Standard 1.1 und nicht auf Standard 1.4, zu dem der SAR die Auflage formuliert. Laut ETH Zürich ist der folgende Satz auf S. 17/42 des Gutachterberichts anders zu lesen, als dies der SAR macht: «Generell und über diese Instrumente hinaus setzt die ETH stark auf eine Qualitätskultur ... Das Thema Qualitätssicherung und -management sollte hier weiter mitgedacht und integriert werden. Es sollte überlegt werden, an welchen Stellen die vorhandenen informellen Prozesse explizit gemacht werden, um sie nachvollziehbarer und somit transparenter zu machen, jedoch ohne ihre Wirkung zu zerstören.» Mit den «Instrumenten» sei das Instrumentarium gemeint, mit dem das Qualitätssicherungssystem periodisch überprüft werde.
- (7) Da der Gutachterbericht kein einziges Beispiel eines informellen Prozesses benennt, weil sich die Aussage betr. informeller Prozesse gemäss Angaben der ETH Zürich auf Gespräche im Rahmen der Vor-Ort-Visite stützt, könne der SAR gar nicht wissen, um welche Prozesse es gehen könnte. Dennoch spreche er von «vielen Prozessen», die explizit gemacht werden müssten.
- (8) Die Aussage des SAR, «... dass die ETH Zürich keine regelmässigen und umfassenden Überprüfungen des Qualitätssicherungssystems vornimmt», vermischt laut ETH Zürich die Aussagen der Gutachtergruppe zu Standard 1.1 mit den Aussagen zu Standard 1.4. Die umfassende Überprüfung des Qualitätssicherungssystems sei gemäss Art. 9 Abs. 1 der Akkreditierungsverordnung HFKG Gegenstand des Akkreditierungsprozesses. Davon sei in Standard 1.4 und im Leitfaden der AAQ nicht die Rede.
- (9) Die ETH Zürich kritisiert die Aussage des SAR «Da die letzte externe Quality Audit der ETH Zürich 2013 stattfand (Gutachten 16/42), formuliert die Gutachtergruppe eine Empfehlung.» Die Gutachter hätten ihre Empfehlung zu Standard 1.4 ganz anders begründet, nämlich mit «Generell und über diese Instrumente hinaus setzt die ETH auf eine starke Qualitätskultur ...»
- (10) Der SAR stellt bei der Erfüllung von Standard 1.4 einen Mangel fest, ohne diesen zu benennen, wogegen im Gutachterbericht die periodischen Überprüfungen des Qualitätssicherungssystems der ETH Zürich und ihrer Oberbehörde ausführlich erwähnt würden. Die Gutachtergruppe stelle nirgends einen Mangel fest.

Zusammenfassend hält die ETH Zürich fest: «Weicht der Akkreditierungsrat in seiner Beurteilung wesentlich von den genannten Entscheidungsgrundlagen ab, muss er dies umfassend und nachvollziehbar begründen. Das ist im vorliegenden Fall nicht geschehen.»

Die ETH Zürich beruft sich für ihre Wiederwägungsgründe nicht auf Rechtsprechung und Rechtslehre, um die rechtliche Relevanz ihrer Kritik nachzuweisen und sie äussert sich auch nicht zur Art der Fehlerhaftigkeit der Auflage (formelle Fehler; materielle Fehler, d.h. Fehler in der Feststellung des Sachverhalts, Rechtsfehler, Ermessensfehler). Bevor auf die Beurteilung der Wiedererwägungsgründe eingetreten werden kann, drängt sich daher eine Gliederung und Einordnung der Wiedererwägungsgründe vor dem Hintergrund von Rechtsprechung und Rechtslehre auf. Zusätzlich ist ins Licht zu rücken, welche formalen Anforderungen die Rechtsgrundlagen des Akkreditierungsrechts an die Vorbereitung des Antrags der AAQ an den SAR stellen.

3.5. Gliederung und rechtliche Relevanz der Wiedererwägungsgründe der ETH Zürich

3.5.1. Vorbemerkung

Vorweg sind die Wiedererwägungsgründe danach zu gliedern, ob sie formeller oder materieller Natur seien. Die Unterscheidung ist deswegen wichtig, weil formelle Fehler einer Verfügung in einem Beschwerdeverfahren grundsätzlich für sich allein zur Aufhebung einer Entscheidung führen (siehe etwa Kölz/Häner/Bertschi, Rz. 173 f. und 548 ff.). Man kann bei Vorliegen formeller Fehler also darauf verzichten zu erörtern, ob materielle Rügen begründet seien oder nicht.

3.5.2. Formelle Wiedererwägungsgründe

Im Vordergrund der formellen Anforderungen an ein Verwaltungsverfahren, das in eine Verfügung (Entscheidung) mündet, steht das rechtliche Gehör (siehe etwa Kölz/Häner/Bertschi, Rz. 174). Dieses ist bereits auf Verfassungsebene verankert (Art. 29 Abs. 2 BV). Es wird im VwVG ausführlich konkretisiert (Art. 29 ff.).

Der Grundsatz lautet, dass die Parteien Anspruch auf rechtliches Gehör haben (Art. 29 VwVG). Das bedeutet, dass die Behörde die Parteien anhört, bevor sie verfügt (Art. 30 Abs. 1 VwVG). Die Behörde würdigt, bevor sie verfügt, alle erheblichen und rechtzeitigen Vorbringen der Parteien (Art. 31 Abs. 1 VwVG).

Der Anspruch auf rechtliches Gehör hat eine sehr grosse Ausdifferenzierung erfahren. Er umfasst, soweit hier von Belang, namentlich (siehe namentlich Kölz/Häner/Bertschi, Rz. 524 ff.):

- Äusserungsrecht gegenüber der Behörde: Die Behörde muss die mündlichen oder schriftlichen Vorbringen der Parteien zur Kenntnis nehmen, prüfen und im Entscheid angemessen berücksichtigen (siehe z.B. BGE 136 I 184 E. 2.2.1). Keine Anhörung ist erforderlich, wenn den Anträgen der Parteien voll entsprochen wird.
- Stellungnahme zur Tatbestandsaufnahme, zur Beweisaufnahme und zum Beweisergebnis.
- Im Zusammenhang mit dem rechtlichen Gehör steht auch der Anspruch auf eine nachvollziehbare Begründung einer Verfügung. Diese muss so eindeutig sein, dass sie als Grundlage für eine Beschwerde und für eine Nachprüfung durch die Beschwerdeinstanz dienen kann. Dabei sind die Anforderungen je höher je grösser der Beurteilungs- und Ermessenspielraum der Behörde ist (siehe namentlich Kölz/Häner/Bertschi, Rz. 629 ff.).

Weiter zählen zu den formellen Anforderungen an ein Verwaltungsverfahren namentlich die richtige Zusammensetzung der Behörde und die Ausstandspflicht für befangene Personen (siehe etwa Kölz/Häner/Bertschi, Rz. 174).

Im vorliegenden Zusammenhang stehen allein der Anspruch auf rechtliches Gehör und der Anspruch auf eine nachvollziehbare Begründung auf dem Prüfstand.

Im Hinblick auf die nachfolgende Beurteilung scheint es angezeigt, einen Blick in die Bestimmungen über die Vorbereitung der Akkreditierungsentscheide des SAR zu werfen:

Zunächst ist zu beachten, dass der Antrag zur Akkreditierung einer Hochschule oder einer anderen Institution des Hochschulbereichs durch Vermittlung der AAQ an den SAR gelangt. Im konkreten Fall hat die AAQ mit Schreiben vom 26. Januar 2021 beim SAR Antrag auf Akkreditierung der ETH Zürich ohne Auflagen eingereicht.

Dem Antrag der AAQ ging ein umfangreiches Verfahren voraus, dessen Etappen in Ziff. II (Sachverhalt) des Akkreditierungsentscheidungs des SAR aufgeführt sind. Hier hervorzuheben sind die folgenden Etappen:

- Die AAQ hat gestützt auf die verfahrensrelevanten Unterlagen, insbesondere den Selbstbeurteilungsbericht und den vorläufigen Bericht der Gutachtergruppe, den Entwurf des Akkreditierungsantrags formuliert und der ETH Zürich am 9. Dezember 2020 zur Stellungnahme zugeleitet.
- Die ETH Zürich hat am 18. Januar 2021 zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Akkreditierungsantrag der AAQ Stellung genommen.
- Aufgrund der Stellungnahme der ETH Zürich hat die Gutachtergruppe ihren Bericht mit Datum vom 26. Januar 2021 angepasst und die AAQ hat den Akkreditierungsantrag mit Datum vom 26. Januar 2021 fertiggestellt.
- Die letzte Etappe war das bereits erwähnte Schreiben vom 26. Januar 2021 der AAQ an den SAR mit dem Antrag auf Akkreditierung der ETH Zürich ohne Auflagen.

Diese Vorbereitung des Akkreditierungsantrags entspricht der Regelung in Art. 14 Abs. 1–3 der Akkreditierungsverordnung. Wesentliches Element ist, dass die ETH Zürich zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Akkreditierungsantrag der AAQ Stellung nehmen konnte und dass diese Stellungnahme in die Schlussdokumente eingearbeitet wurde. Dieses Prozedere entspricht grundsätzlich den Anforderungen an das rechtliche Gehör (Art. 29 ff. VwVG).

3.5.3 Materielle Wiedererwägungsgründe

Was die materiellen Anforderungen an ein Verwaltungsverfahren betrifft, so sind die richtige Feststellung des Sachverhalts, die richtige Rechtsanwendung und die richtige Ermessensausübung massgebend (siehe etwa Kölz/Häner/Bertschi, Rz. 1031 ff.).

3.5.4. Zuordnung der Wiedererwägungsgründe

Versucht man vor diesem Hintergrund die Wiedererwägungsgründe der ETH Zürich zuzuordnen, so gibt sich im Wesentlichen folgendes:

- Unter Aspekten des rechtlichen Gehörs sind relevant die Wiedererwägungsgründe in den Ziff. 1, 2 und 9.
- Unter Aspekten der nachvollziehbaren Begründung sind die Wiedererwägungsgründe in Ziff. 2, 4 und 7 relevant.
- Unter Aspekten von materiellen Wiedererwägungsgründen sind relevant: Ziff. 1 (Rechtsverletzung oder Ermessensfehler), Ziff. 3 (Rechtsverletzung), Ziff. 5 (falscher Sachverhalt), Ziff. 6 (falscher Sachverhalt), Ziff. 8 (falscher Sachverhalt), Ziff. 10 (Rechtsverletzung oder Ermessensfehler).

Fragt man nach der rechtlichen Relevanz der Wiedererwägungsgründe der ETH Zürich, so ist es nicht möglich, diese durchwegs als rechtlich unbedeutend zu beurteilen.

Wie sich gezeigt hat (vom Ziff. 3.2), bedeutet die Formulierung einer Auflage statt einer Empfehlung zu Ziff. 1.4 eine rechtlich erhebliche Verschärfung, unabhängig von der inhaltlich etwas unterschiedlichen Formulierung. Die Empfehlung wäre rechtlich nicht verbindlich. Würde sie nicht beachtet, so könnte erst bei der nächsten Erneuerung der Akkreditierung in eine Auflage formuliert werden. Demgegenüber müsste die vom SAR formulierte Auflage innerhalb von zwei Jahre umgesetzt werden. Dies ist eine Verschärfung, zu welcher der SAR die ETH Zürich nach der Rechtsprechung und Rechtslehre hätte anhören müssen. Das heisst, dass die ETH Zürich Anspruch auf Anhörung gehabt hätte, um Gegenargumente namhaft zu machen.

Auch die von der ETH Zürich kritisierten Begründungen lassen teilweise zu wünschen übrig. Die ETH Zürich wüsste insbesondere nicht (genau), welche Prozesse explizit gemacht werden müssten, weil der SAR keine Bereiche genannt hat, in denen Verbesserungen vorgenommen werden müssten. Auch macht die ETH Zürich zu Recht auf einen Widerspruch aufmerksam. Zudem ist die Darstellung des Sachverhalts, worauf sich die Formulierung der Auflage Standard 1.4 stützt, mangelhaft.

Ob die Formulierung der Auflage zu Standard 1.4 materiell gerechtfertigt sei, ist keine reine Rechtsfrage, sondern enthält auch Ermessenselemente. Die KWE auferlegt sich diesbezüglich eine gewisse Zurückhaltung (siehe dazu die Ausführungen in der Stellungnahme vom 28. Juni 2018 zum Wiedererwägungsgesuch der Hochschule Schaffhausen/Privatuniversität Schloss Seeburg, Ziff. 1 am Ende). Auf eine Beurteilung kann an dieser Stelle aber ohne weiteres verzichtet werden, weil das Vorliegen formeller Mängel sowie von Mängeln in der Sachverhaltsdarstellung – wie dargelegt – für die Anfechtbarkeit der Akkreditierungsentscheidung des SAR in Sachen ETH Zürich genügt.

4. Ergebnis und Empfehlung

Die KWE gelangt aufgrund der vorstehenden Erwägungen zum Ergebnis, dass der Entscheid des SAR hinsichtlich der Auflage zu Standard 1.4 mit formellen Mängeln im Bereich des rechtlichen Gehörs, einschliesslich der Nachvollziehbarkeit der Begründung, behaftet ist. Zudem ist die Darstellung des Sachverhalts, worauf sich die Formulierung der Auflage statt einer Empfehlung zu Standard 1.4 stützt, mangelhaft. Diese Mängel würden in einem Beschwerdeverfahren vor dem Bundesverwaltungsgericht mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer Aufhebung der Entscheidung und Rückweisung an den SAR zur Überprüfung und neuen Entscheidung führen.

Die KWE empfiehlt dem SAR daher, auf das Wiedererwägungsgesuch der ETH Zürich einzutreten, dieses materiell zu behandeln sowie einen neuen Entscheid zu erlassen.»

II. Rechtliches

Da das Wiedererwägungsverfahren vor der KWE eingeführt wurde, um das Fehlen der Rekursmöglichkeit auszugleichen, vertritt der SAR die Auffassung, dass die Stellungnahmen dieser Kommission grundsätzlich den gleichen Wert haben sollten wie das Urteil einer Berufungsbehörde. Der SAR ist daher stets den Empfehlungen der KWE gefolgt, auch wenn er zu dem einen oder anderen Erwägungsgrund der Kommission mitunter Vorbehalte geäussert hat. Im vorliegenden Fall stimmt der SAR der von der KWE geäusserten Meinung jedoch zu. Ebenso hält er die materiellen Einwände der ETH Zürich gegen die Auflage zu Standard 1.4, namentlich Ziff. 5 und 10 für schlüssig. Die Einwände geben Anlass, um auf den Entscheid, eine Auflage zu sprechen, zurückzukommen. Die Kommission für Wiedererwägung kommt zum Ergebnis, dass der Entscheid des SAR hinsichtlich der Auflage zu Standard 1.4 mit formellen Mängeln im Bereich des rechtlichen Gehörs und der Nachvollziehbarkeit der Begründung behaftet ist. Zudem ist die Darstellung des Sachverhalts, worauf sich die Formulierung der Auflage anstelle einer Empfehlung zu Standard 1.4 stützt, mangelhaft.

Die Kommission für Wiedererwägung hält die Wiedererwägungsgründe der ETH Zürich für rechtlich bedeutend: Die Umwandlung einer Empfehlung in eine Auflage stellt eine Verschärfung dar, zu welcher der SAR die ETH Zürich nach der Rechtsprechung und Rechtslehre hätte anhören müssen. Das heisst, dass die ETH Zürich Anspruch auf Anhörung gehabt hätte, um Gegenargumente namhaft zu machen.

Auch die von der ETH Zürich kritisierten Begründungen lassen teilweise zu wünschen übrig. Die ETH Zürich wüsste insbesondere nicht (genau), welche Prozesse explizit gemacht werden müssten, weil der Akkreditierungsrat keine Bereiche genannt hat, in denen Verbesserungen vorgenommen werden müssten. Auch macht die ETH Zürich zu Recht auf einen Widerspruch aufmerksam. Ausserdem ist die Darstellung des Sachverhalts, worauf sich die Formulierung der Auflage Standard 1.4 stützt, mangelhaft.

Die Kommission für Wiedererwägung führt weiter aus: Ob die Formulierung der Auflage zu Standard 1.4 materiell gerechtfertigt sei, sei keine reine Rechtsfrage, sondern enthalte auch Ermessenselemente. Die KWE auferlegt sich diesbezüglich eine gewisse Zurückhaltung. Auf eine Beurteilung könne sie aber ohne weiteres verzichten, weil das Vorliegen formeller Mängel sowie von Mängeln in der Sachverhaltsdarstellung für die Anfechtbarkeit der Akkreditierungsentscheidung des SAR in Sachen ETH Zürich genügen.

Der SAR beschliesst daher, den Empfehlungen der KWE zu folgen und den Einwänden der ETH Zürich stattzugeben, indem die im Akkreditierungsentscheid vom 26. März 2021 festgelegte Auflage aufgehoben wird.

III. Entscheid

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

1. Der Schweizerische Akkreditierungsrat akkreditiert die ETH Zürich als Universität ohne Auflagen.
2. Der Schweizerische Akkreditierungsrat erteilt die Akkreditierung für eine Dauer von sieben Jahren ab dem Datum des Entscheids, d. h. bis zum 23.09.2028.
3. Der Schweizerische Akkreditierungsrat veröffentlicht die Akkreditierung in elektronischer Form auf www.akkreditierungsrat.ch.
4. Der Schweizerische Akkreditierungsrat stellt der ETH Zürich eine Urkunde aus.
5. Die ETH Zürich erhält das Recht, das Siegel «Institutionell akkreditiert nach HFKG 2021-2028» zu verwenden.

Bern, 24. September 2021

Präsident des Schweizerischen
Akkreditierungsrats



Prof. Dr. Jean-Marc Rapp

Rechtsmittelbelehrung:

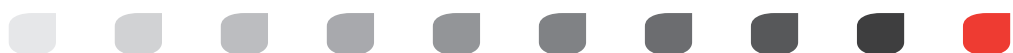
Gegen diese Verfügung kann innert 30 Tagen nach der Eröffnung beim Bundesverwaltungsgericht, Postfach, 9023 St. Gallen Beschwerde geführt werden.



Teil B

Institutionelle Akkreditierung nach HFKG und Antrag der AAQ

26. Januar 2021



Inhalt

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

1 Gesetzliche Grundlagen

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

Die Akkreditierungsverordnung HFKG vom 28. Mai 2015 (Stand am 1. Januar 2018) konkretisiert die Voraussetzungen für die Akkreditierung gemäss Artikel 30 HFKG; sie präzisiert die Verfahrensregeln und die Qualitätsstandards.

2 Ziel und Gegenstand

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

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

3 Verfahren

3.1 Eintreten

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

Die ETH Zürich war bereits vor Inkrafttreten des HFKG durch Bundesrecht geschaffen worden. Sie erfüllt damit die Voraussetzungen nach Artikel 4 Absatz 2 der Akkreditierungsverordnung und wurde ohne Prüfung der Voraussetzungen nach Artikel 4 Absatz 1 zum Verfahren der institutionellen Akkreditierung zugelassen.

Die ETH Zürich hat ihr Gesuch auf Akkreditierung als Universität am 14. Februar 2018 beim Schweizerischen Akkreditierungsrat (SAR) eingereicht. An seiner Sitzung vom 23. März 2018 hat der SAR Eintreten gemäss Artikel 10 der Akkreditierungsverordnung beschlossen und die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ mit der Durchführung des Verfahrens der institutionellen Akkreditierung beauftragt.

3.2 Zeitplan

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

27.03.2018	Eintreten
13.06.2019	Eröffnungssitzung
30.06.2020	Abgabe Selbstbeurteilungsbericht
25.08.2020	Vorvisite
5.-7.10.2020	Vor-Ort-Visite
9.12.2020	Vorläufiger Bericht und Akkreditierungsantrag AAQ
18.01.2021	Stellungnahme ETH Zürich
26.01.2021	Definitiver Bericht und Akkreditierungsantrag AAQ
24.09.2021	Akkreditierungsentscheid durch den Schweizerischen Akkreditierungsrat, Publikation des Berichts zur externen Begutachtung auf der Webseite der AAQ

3.3 Gutachtergruppe

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

Die Longlist wurde vom Schweizerischen Akkreditierungsrat am 7. Juni 2019 genehmigt.

Die AAQ hat die Gutachtergruppe daraufhin mit folgenden Personen besetzt:

- Prof. Dr. Sabine Seidler, Rektorin, TU Wien;
- Prof. Dr. Christine Ahrend, Vizepräsidentin, TU Berlin;
- Prof. Dr. Bettina Rockenbach, Prorektorin, Universität zu Köln;
- Prof. Dr. ir. Peter Wieringa, Vizerektor, TU Delft;
- Estelle Pfitzer, Studierende, EPFL.

3.4 Selbstbeurteilungsbericht

Die ETH Zürich hat ihren Selbstbeurteilungsbericht fristgerecht am 30. Juni 2020 bei der AAQ eingereicht.

Die Schulleitung fungierte als Steuerungsgruppe des Projekts; die Verantwortung wurde der Rektorin übertragen. Die Projektorganisation umfasste eine Projektleitung, bestehend aus fünf Personen, unter dem Vorsitz des Prorektors Studium. Ihr zur Seite stand die Kerngruppe, die aus 16 Personen bestand und ebenfalls vom Prorektor Studium geleitet wurde. Sie umfasste Vertretungen aus allen Stäben und Hochschulgruppen (Studierende, Dozierende, Assistierende, Personal). Das Schreiben der einzelnen Kapitel war die Aufgabe der Vertreterinnen und Vertreter der Stäbe; sie delegierten diese Aufgabe z. T. an weitere Fachpersonen. Die Redaktion des Selbstbeurteilungsberichts übernahm wiederum die Projektleitung. Die eigentliche Selbstbeurteilung wurde anhand des ersten Entwurfs des beschreibenden Teils des Selbstbeurteilungsberichts durch fünf thematische Review-Gruppen in fünf Workshops vorgenommen. An diesem Prozess beteiligten sich über 60 Personen (ohne die Schulleitung): Vertreterinnen und Vertreter aller Hochschulgruppen, aller Departemente und aller Stabsstellen der Schulleitung.

Die Ergebnisse der Workshops flossen in den zweiten Entwurf des Selbstbeurteilungsberichts ein. Die Mitglieder der Kerngruppe und der Review-Gruppen haben ihre Kapitel jeweils gegengelesen. Ihre Kommentare und Ergänzungen wurden in den dritten Entwurf des Selbstbeurteilungsberichts aufgenommen.

Bei jedem Qualitätsstandard wurde angegeben, inwiefern ihn die ETH Zürich nach eigener Einschätzung erfüllt. Wenn diese Selbsteinschätzung bei allen Qualitätsstandards mit «vollständig erfüllt» angegeben wird, heisst das nicht, dass in diesen spezifischen Bereichen die Perfektion erreicht wäre. «Vollständig erfüllt» heisst vielmehr, dass allfälliger Handlungsbedarf erkannt ist und daran gearbeitet wird, oder mit anderen Worten, dass das Qualitätssicherungssystem (auch) in diesem spezifischen Bereich funktioniert.

Die ETH-Schulleitung hat den Selbstbeurteilungsbericht in zwei Lesungen am 2. und 15. Juni 2020 verabschiedet.

In den insgesamt sechs Kapiteln des Selbstbeurteilungsberichts wird zunächst die ETH Zürich porträtiert, weiter der Prozess der Selbstbeurteilung geschildert sowie die Entwicklung seit dem letzten Quality Audit. Im Anschluss wird das Qualitätssicherungssystem der ETH Zürich eingeführt und eine Analyse der Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung vorgenommen. Der Bericht schliesst ab mit einer gesamthaften Beurteilung des Qualitätssicherungssystems der ETH Zürich und mit Perspektiven für die Weiterentwicklung. Zu jedem Standard wurde eine Beschreibung und Beurteilung entlang von Stärken, Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten vorgenommen.

Der Bericht umfasst 276 Seiten und bot den Gutachterinnen und dem Gutachter eine gute Grundlage für die externe Beurteilung. Der Bericht ist übersichtlich strukturiert und gut lesbar gelayoutet, die Beilagen und Links im Text verlinkt.

3.5 Vorvisite und Vor-Ort-Visite

Die Vorvisite im Rahmen der institutionellen Akkreditierung der ETH Zürich hat am 25. August 2020 stattgefunden. In einem ersten Teil hat die AAQ der Gutachtergruppe die Hochschullandschaft Schweiz präsentiert und über Hintergrund, Ziel und Ablauf der institutionellen Akkreditierung informiert. Im Anschluss hat ein erstes Gespräch zwischen der Gutachtergruppe und der Schulleitung sowie der Projektleitung Akkreditierung der ETH stattgefunden: Der Präsident der ETH hat eingeführt mit einer Präsentation der zukünftigen Herausforderungen und gewählten Perspektiven der ETH; der Prorektor Studium hat mit einer Präsentation der Qualitätssicherung an der ETH angeschlossen.

In einem zweiten Teil hat die Gutachtergruppe im Rahmen einer Arbeitssitzung eine erste Analyse des Selbstbeurteilungsberichts vorgenommen, sich über Eindrücke ausgetauscht und sich zu thematischen Schwerpunkten im Hinblick auf die Vor-Ort-Visite verständigt. Ausserdem wurde das Programm für die Vor-Ort-Visite besprochen und Unterlagen identifiziert, die zur weiteren Vorbereitung zusätzlich gewünscht werden. Die Vorsitzende der Gutachtergruppe hat darauffolgend im Rahmen eines weiteren Treffens mit der Schulleitung und der Projektleitung Akkreditierung die ersten Eindrücke im Namen der Gutachtergruppe zusammengefasst und einen Ausblick auf die Vor-Ort-Visite gegeben. Ein grosses Qualitätsbewusstsein an der ETH sei spürbar und in den letzten Jahren wurden spannende Entwicklungen angestossen, wie z. B. das rETHink-Projekt. Die Gutachtergruppe möchte im Rahmen der Vor-Ort-Visite insbesondere die Umsetzung von qualitätssichernden Konzepten und Massnahmen untersuchen und mehr erfahren über Berufungsprozesse, Prozesse zur Einleitung und Abschaffung von Studiengängen, Etablierung neuer Forschungsfelder, Kommunikation, Entscheidungsprozesse für Kooperationen, Gender-und-Diversity-Strategien sowie vorgesehene Eskalationswege bei Konflikten.

Die Gutachtergruppe hat um folgende ergänzende Dokumente gebeten:

- Kommunikationsstrategie und ein Beispiel der Umsetzung (Kommunikation intern);
- Prozessbeschreibung Berufung;
- Prozessbeschreibung(en) Eskalationswege und eines oder mehrere Beispiele;
- Prozessbeschreibung zur Einrichtung und Schliessung von Studiengängen;
- Prozessbeschreibung Unterrichtsbeurteilung und wie mit den Ergebnissen der Beurteilung umgegangen wird;
- Übersicht über die Aufgaben und Zuständigkeiten im Bereich Qualitätssicherung, zentral und dezentral;
- Beispiele der Qualitätssicherung, insbesondere die Rolle der Studierenden hier, ggf. mit Beispiel zum Prozess der Einbindung von Studierenden bei den Berufungen;
- Übersicht zu Zielsetzungen und Meilensteine des rETHink-Projekts.

Die ETH Zürich hat die von der Gutachtergruppe gewünschten Dokumente fristgerecht nachgereicht.

Die Vor-Ort-Visite fand vom 5. bis 7. Oktober 2020 – aufgrund von Reisebeschränkungen in Folge der Corona-Pandemie – via Zoom statt. Ein Gutachter konnte aus persönlichen Gründen an den Gesprächen der Vor-Ort-Visite nicht teilnehmen. Die Gespräche waren geprägt von einer sehr offenen, wertschätzenden und konstruktiven Atmosphäre.

3.6 Bericht der Gutachtergruppe

Der Bericht der Gutachtergruppe lag zeitgerecht vor und konnte am 9. Dezember 2020, zusammen mit dem Akkreditierungsantrag der AAQ, der ETH Zürich zur Stellungnahme vorgelegt werden.

3.7 Stellungnahme der ETH Zürich

Die ETH Zürich hat zum 18. Januar 2021 ihre Stellungnahme zum Antrag der AAQ (Teil B des Berichts) und zum Bericht der Gutachtergruppe (Teil C des Berichts) eingereicht.

Sie nimmt darin einerseits mit Genugtuung Kenntnis vom Antrag der AAQ an den Schweizerischen Akkreditierungsrat, die ETH Zürich ohne Auflagen zu akkreditieren.

Weiter würdigt sie den Bericht der Gutachtergruppe: Grundsätzlich schätzt sie die Analyse der Gutachterinnen und Gutachter als umfassend und scharf. Weiter geht sie auf jede der acht von der Gutachtergruppe formulierten Empfehlungen zur weiteren Qualitätsentwicklung einzeln ein und schildert die hieraus bereits eingeleiteten oder intendierten Massnahmen.

4 Akkreditierungsantrag der AAQ

Das Verfahren der institutionellen Akkreditierung ist als «peer review» angelegt. Jeder Bericht einer Gutachtergruppe steht deshalb für eine Momentaufnahme an einer bestimmten Hochschule; entsprechend sind die Berichte der Gutachtergruppen nicht geeignet, um Vergleiche zwischen den Hochschulen zu ziehen. Die Akkreditierungsanträge hingegen müssen konsistent sein: Gleiche Befunde müssen zu den gleichen Anträgen führen.

Die Direktion der AAQ prüft in ihrem Antrag die Frage, ob die Argumentation der Gutachtergruppe kohärent, d. h. auf den Standard bezogen und evidenzbasiert erfolgt, und stellt die Konsistenz mit bisherigen Anträgen sicher.

4.1 Ausgangslage

Die ETH Zürich wurde 1855 als technisch-naturwissenschaftliche Hochschule von der noch jungen Eidgenossenschaft gegründet. 2020 bilden 540 Professorinnen und Professoren rund 22'000 Studierende – darunter über 4'000 Doktorierende – aus 126 Ländern aus. Sie forschen in Natur- und Ingenieurwissenschaften, Architektur, Mathematik, systemorientierten Wissenschaften sowie in Management- und Sozialwissenschaften. Die ETH meldet jährlich rund 100 Patente sowie über 150 Erfindungen an. Seit 1996 sind aus der Hochschule 440 Spin-off-Firmen hervorgegangen. Auch in Wissenschaftskreisen geniesst die ETH einen hervorragenden Ruf: 21 Nobelpreisträger haben hier studiert, gelehrt oder geforscht; zwei Empfänger der Fields-Medaille sowie zwei Pritzker-Preisträger wirken an der Hochschule. In internationalen Rankings wird die ETH Zürich regelmässig als eine der weltweit besten Universitäten bewertet. (SEB, S. 15).

4.2 Erwägungen

Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe

Die Gutachtergruppe stellt der ETH Zürich in ihrem Bericht vom 30. November 2020 ein sehr gutes Zeugnis aus. Mit Blick auf das Qualitätssicherungssystem hält die Gutachtergruppe in ihrer gesamthaften Beurteilung und dem Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems fest: «Qualitätssicherung an der ETH erfolgt durch ein System von expliziten Mechanismen und informellen Kommunikationsprozessen.» Die Qualitätskultur sei «in allen Bereichen der ETH fest verankert» und diene «als Basis allen Handelns». Weiter hebt die Gutachtergruppe die Fähigkeit der ETH Zürich hervor, Veränderungsbedarfe pragmatisch und lösungsorientiert anzugehen, weist darauf hin, dass die ETH Zürich Mitwirkung und Partizipation wichtig nehme und dass Bereitschaft zu selbstreflexiver Organisationsentwicklung und zur Anpassung von Prozessen ausgeprägt vorhanden sei.

Die Gutachtergruppe stellt ihre Empfehlungen für die zukünftige Entwicklung des Qualitätssicherungssystems in den Zusammenhang einer der weltbesten Hochschulen, die in den vergangenen 20 Jahren stark gewachsen ist (Verdoppelung der Zahl der Studierenden) und weiter wachsen wird: Die Gutachtergruppe empfiehlt das Projekt rETHink für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems zu nutzen, die Mechanismen des Qualitätssicherungssystems expliziter zu machen, ohne die Vorteile von Informalität und Spontanität zu verlieren, und die Mitwirkung und Partizipation durch ein ausgewogenes Verhältnis von qualitativer und quantitativer Teilhabe zu stärken.

Die Gutachtergruppe erkennt in ihren Erwägungen keinen Anlass für Auflagen und schlägt vor, die ETH Zürich ohne Auflagen zu akkreditieren.

Würdigung der Erwägungen der Gutachtergruppe

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

4.3 Antrag

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

Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe a und c

Die Analyse der Standards gemäss Akkreditierungsverordnung durch die Gutachtergruppe zeigt, dass die ETH Zürich die Voraussetzungen nach Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe a und Buchstabe c erfüllt.

Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b

Die ETH Zürich beantragt die Akkreditierung als universitäre Hochschule. Der Bericht der Gutachtergruppe zeigt auf, dass die ETH Zürich Lehre und Forschung in den Natur- und Ingenieurwissenschaften, der Architektur, der Mathematik, in den systemorientierten Wissenschaften sowie in Management- und Sozialwissenschaften aktiv ist. Der Bericht zeigt weiter auf, dass die ETH Zürich in der Lehre alle drei Zyklen abdeckt (Bachelor, Master und Doktorat). Die ETH Zürich erfüllt damit die Voraussetzung nach Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b, dass eine universitäre Hochschule Lehre, Forschung und Dienstleistungen in mehreren Disziplinen oder Fachbereichen anbieten muss.

Die AAQ beantragt, gestützt auf den Selbstbeurteilungsbericht der ETH Zürich, die Analyse und die Akkreditierungsempfehlung im Bericht der Gutachtergruppe sowie die Stellungnahme der ETH Zürich, die Akkreditierung der ETH Zürich als universitäre Hochschule ohne Auflagen.



Teil C
Bericht der Gutachtergruppe

30.11.2020



Inhalt

1	Die ETH Zürich	1
2	Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren.....	3
3	Das Qualitätssicherungssystem der ETH Zürich	4
4	Analyse der Übereinstimmung der Hochschulen mit den Qualitätsstandards	11
5	Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems	40
6	Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems	41
7	Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe.....	41

1 Die ETH Zürich

Die Wurzeln der technisch-naturwissenschaftlichen Hochschule ETH reichen zurück ins Jahr 1855. Studierende sollen an der ETH Zürich ein Umfeld erleben, das eigenständiges Denken fördert und Forschenden ein Klima bieten, das zu Spitzenleistungen inspiriert. Lokal verankert, aber weltweit vernetzt, entwickelt die ETH Zürich Lösungen für die globalen Herausforderungen von heute und morgen. 540 Professorinnen und Professoren bilden rund 22'000 Studierende – darunter über 4'000 Doktorierende – aus 126 Ländern aus. Die Forschungsfelder sind Natur- und Ingenieurwissenschaften, Architektur, Mathematik, systemorientierte Wissenschaften sowie Management- und Sozialwissenschaften. Die Erkenntnisse und Innovationen der ETH-Forschenden fliessen in zukunftssträngigste Branchen der Schweizer Wirtschaft ein: von Informatik über die Mikro- und Nanotechnologie bis zur Hightechmedizin. Die ETH meldet jährlich rund 100 Patente sowie über 150 Erfindungen an. Seit 1996 sind aus der Hochschule 440 Spin-off-Firmen hervorgegangen. In Wissenschaftskreisen geniesst die ETH einen hervorragenden Ruf: 21 Nobelpreisträger haben hier studiert, gelehrt oder geforscht; zwei Empfänger der Fields-Medaille sowie zwei Pritzker-Preisträger wirken an der Hochschule. In internationalen Rankings wird die ETH Zürich regelmässig als eine der weltweit besten Universitäten bewertet.

Auftrag und strategische Planung

Die gesetzliche Grundlage für die ETH Zürich als eine vom Bund betriebene Hochschule ist das Bundesgesetz über die Eidgenössischen Technischen Hochschulen («ETH Gesetz»). Es formuliert den Grundauftrag für die Institutionen des ETH-Bereichs und regelt die Kompetenzen zwischen Parlament, Bundesrat, dem ETH-Rat, den beiden Eidgenössischen Technischen Hochschulen und den vier Forschungsanstalten des ETH-Bereichs.

In der Botschaft über die Förderung von Bildung, Forschung und Innovation («BFI-Botschaft») formuliert der Bundesrat die Leitlinien, Ziele und Massnahmen seiner Bildungs- und Wissenschaftspolitik. Integraler Bestandteil ist der Leistungsauftrag für den ETH-Bereich. Auf dieser Grundlage erarbeitet der ETH-Rat, das strategische Führungsorgan des ETH-Bereichs, eine Vierjahresstrategie. Er vertritt diese Strategie gegenüber Politik sowie Behörden des Bundes und berichtet regelmässig darüber, ob die gesetzten Ziele auch erreicht werden. Die Verantwortung für die operative Führung der ETH Zürich liegt bei der Hochschule.

Organisation und Governance

Die für die ETH Zürich charakteristische Führungsstruktur kombiniert ein ausgeprägtes Präsidialsystem mit breiten Mitwirkungsrechten («ETH-Kultur»).

Der ETH-Präsident trägt die Gesamtverantwortung namentlich in den Bereichen Strategie und Finanzen, und er schlägt dem ETH-Rat die Vizepräsidentinnen und -präsidenten sowie die Professorinnen und Professoren zur Ernennung vor. Demgegenüber steht ein verankertes System der Mitwirkung, das die Robustheit und Akzeptanz der Entscheide im Sinne einer ganzheitlichen Qualitätssicherung gewährleistet. Im breit angelegten Entscheidungsfindungsprozess spielt nicht nur die Schulleitung als Ganzes eine zentrale Rolle, sondern auch die Departemente und die Hochschulversammlung, das gesamtschulische Organ, in dem der Lehrkörper, der Mittelbau, die Studierenden und das administrative und technische Personal paritätisch vertreten sind.

Die Schulleitung ist das oberste Gremium der ETH Zürich. Sie setzt sich zusammen aus dem Präsidenten, der von der Professorenschaft nominierten Rektorin (Vizepräsidentin für Lehre) sowie fünf Vizepräsidenten (VP): VP für Forschung, VP für Wissenstransfer und Wirtschaftsbeziehungen (neu ab November 2020), VP für Finanzen und Controlling, VP für Infrastruktur sowie VP für Personalentwicklung und Leadership (neu ab November 2020). Die Schulleitung steht dafür ein, dass die Hochschule ihre gesellschaftliche und wirtschaftliche Verantwortung wahrnimmt. Sie tagt zweimal pro Monat und ist dafür zuständig, die Verordnungen zum Studium zu erlassen, Departemente und weitere Einheiten, wie z. B. interdepartementale Kompetenzzentren, zu schaffen bzw. wieder aufzuheben sowie die Qualität als Ganzes zu sichern. So führt sie etwa die regelmässigen Evaluationen der Departemente durch. Des Weiteren wird sie vom Präsidenten in allen Fragen von Strategie und Finanzen angehört. Der Schulleitung stehen beratende Kommissionen zur Seite, namentlich in den Bereichen Strategie, Lehre und Forschung. Die Rektorin wird in ihrem Verantwortungsbereich von Prorektoren, der Präsident von Delegierten mit besonderen Aufgaben unterstützt. Ombudspersonen – in forschungsspezifischen Fällen die Vertrauenspersonen – beraten und unterstützen die ETH-Angehörigen bei Konflikten.

Die Departemente sind zuständig für ihre strategische Planung, die Betreuung ihrer Studiengänge und die Koordination ihrer Forschung. Hinzu kommen bei verschiedenen Departementen Servicelehrleistungen für Studiengänge anderer Departemente. Für diese Aufgaben teilt der Präsident den Departementen jährlich global Mittel der Grundfinanzierung zu, die sie eigenverantwortlich bewirtschaften.

Oberstes Organ der Departemente ist die Departementskonferenz. Sie umfasst alle Professorinnen und Professoren, eine Vertretung der weiteren Mitglieder des Lehrkörpers des jeweiligen Departements sowie Vertretungen von Mittelbau, Studierenden und des administrativen und technischen Personals. Sie tagt im Minimum zweimal pro Semester, formuliert die Planung des Wissenschaftsbereichs und die Umschreibung von Professuren zuhanden des Präsidenten, verabschiedet studienbezogene Reglemente zuhanden der Schulleitung, nominiert den Departementsvorsteher oder die Departementsvorsteherin zuhanden des Präsidenten und wählt die Studiendirektorinnen und -direktoren.

Die Professorenkonferenz, die alle Professorinnen und Professoren umfasst, beantragt dem Präsidenten die Beförderung von Professorinnen und Professoren und die Verleihung des Professorentitels. Studienbezogene Reglemente werden von der Departementskonferenz beschlossen und von der Schulleitung genehmigt. Erarbeitet werden sie von den Unterrichtskommissionen der einzelnen Studiengänge, die sich paritätisch aus Vertretungen von Lehrkörper, Mittelbau und Studierenden zusammensetzen.

Die institutionelle Verknüpfung von Schulleitungs- und Departementsebene erfolgt über die Departementsvorsteherkonferenz, die Studienkonferenz und die Dialoge der Departementsleitungen mit der Schulleitung. Die aus den Departementsvorsteherinnen und -vorstehern und den Schulleitungsmitgliedern zusammengesetzte Departementsvorsteherkonferenz tagt monatlich. Sie befasst sich mit übergreifenden Fragen zu Strategie und Planung sowie Lehre und Forschung. Sie dient dem gegenseitigen Informationsaustausch und dazu, Good Practices zu etablieren.

An der Studienkonferenz tauschen sich unter Leitung der Rektorin die Studiendirektorinnen und -direktoren zu Fragen rund um den Studien- und Prüfungsbetrieb aus. Jährliche Dialoge der Schulleitung mit den Departementsleitungen dienen der Erfolgskontrolle und dem Ajourieren der departementalen Planungen, insbesondere der Professurenplanung.

Lehr- und Forschungseinrichtungen ausserhalb der Departemente erbringen departementsübergreifend Dienstleistungen für Lehre und Forschung. Sie können auch selbst Lehre und/oder Forschung betreiben. Diese Einrichtungen können entweder allein von der ETH Zürich oder gemeinsam mit anderen Hochschulen geführt und für eine zeitlich unbefristete Dauer errichtet werden. Interdisziplinäre Zentren, Kompetenzzentren und Netzwerke fördern die fachübergreifende Zusammenarbeit.

Aktuelle Entwicklungen

Die Zahl der Studierenden hat sich in den letzten 20 Jahren verdoppelt. Die wachsenden Studierendenzahlen, zusammen mit dem Anspruch auf hohe Qualität und herausragende Leistungen in Lehre und Forschung, stellen die ETH Zürich vor kontinuierliche Herausforderungen. Diesen begegnet die Hochschule mit dem Aus- und Aufbau von Kapazitäten in Lehre und Forschung sowie gezielten Investitionen in die Infrastruktur. Sie nutzt vorhandene Drittmittelreserven, um mit Initiativen wie Open ETH neue Professuren in neuen Wissensgebieten zu schaffen.

Vor dem Hintergrund dieses Wachstums, des zunehmenden globalen Wettbewerbs in Bildung und Forschung, aber auch der höheren Ansprüche an die Corporate Governance und veränderter Ansprüche von Stakeholdern, insbesondere von Entscheidungsträgern aus Politik und Industrie, hat die Schulleitung im Jahr 2019 das Reorganisationsprojekt rETHink angestossen. Dieses soll das Zusammenspiel zwischen Professuren, Departementen und Zentralen Organen optimieren. Ein erklärtes Ziel der Reorganisation ist es, die Führungskompetenzen, insbesondere der Professorinnen und Professoren, sowie die Führungsrolle und die Führungsstrukturen der Departemente zu stärken. Führungsfragen werden als entscheidend für den künftigen Erfolg und mithin die Qualität der ETH betrachtet. Organisatorisch findet dies im neu geschaffenen Vizepräsidium Personalentwicklung und Leadership seinen Niederschlag. Ein zweites Vizepräsidium Wissenstransfer und Wirtschaftsbeziehungen trägt dem Auftrag Rechnung, die stark steigende Anzahl von Forschungsergebnissen dem Wirtschaftsplatz Schweiz zugänglich zu machen.

Mit Blick auf die Finanz- und Ressourcenplanung wurde vor fünf Jahren das Projekt refine gestartet. Neben dem technischen Austausch der ERP-Plattform auf die neueste Generation und der Weiterentwicklung der finanziellen Governance wurde durch eine bessere Abstimmung von Management Accounting und Financial Accounting die Grundlage für eine transparente und dynamische finanzielle Steuerung gelegt. In der Jahresrechnung orientiert sich die ETH Zürich seit 2017 an den Vorgaben der International Public Sector Accounting Standards (IPSAS). Die stabile Entwicklung der Trägerfinanzierung sowie die Verbreiterung der Finanzierungsbasis sind zur Sicherstellung einer nachhaltigen Entwicklung der ETH Zürich von grosser Bedeutung.¹

2 Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren

Mit der Einführung des Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetzes (HFKG) per 1. Januar 2015 ist die ETH Zürich wie alle anderen universitären Hochschulen verpflichtet, sich als Institution regelmässig akkreditieren zu lassen. In den Jahren 2008/09 und 2013/14 hatte sie sich freiwillig dem damaligen Quality Audit unterzogen.

¹ vgl. Selbstbeurteilungsbericht ETH ZÜRICH, S. 18–19

Die Empfehlungen der Experten sind im Bericht des Organs für Akkreditierung und Qualitätssicherung (OAQ) zum Quality Audit der ETH Zürich vom 13. März 2014 enthalten. Die vom OAQ mandatierte Expertengruppe kam nach Durchführung der Vor-Ort-Visite im Rahmen des Quality Audits zum Schluss, dass die ETH Zürich alle Standards gemäss Art. 3 der Qualitätssicherungsrichtlinien der Schweizerischen Universitätskonferenz erfüllte.

Grundsätzlich war das Quality Audit verfahrensmässig so angelegt, dass nur Empfehlungen ausgesprochen wurden. Die Gutachtergruppe hat Empfehlungen ausgesprochen – einige davon hat die ETH berücksichtigt. Die Gesamtstrategie der ETH enthielt eher implizit die Leitlinien für das interne Qualitätssicherungssystem. Mit Blick auf die institutionelle Akkreditierung 2020 wurden die Leitlinien des internen Qualitätssicherungssystems der ETH Zürich als separates und den Struktur- und Entwicklungsbericht ergänzendes Dokument erarbeitet. Diese Leitlinien wurden am 15. Juni 2020 von der Schulleitung verabschiedet und sind seitdem gültig.

Die Departementsevaluation ist ein wichtiges Instrument im Qualitätssicherungssystem der ETH ZÜRICH – hier hatte die Gutachtergruppe u. a. angeregt, die Lehre im Rahmen der Departementsevaluation stärker zu gewichten. In diesem Zusammenhang hat die ETH ZÜRICH nach dem Quality Audit das Dokument «Qualität der Lehre an der ETH Zürich» erstellt – das Dokument basiert auf der Lehrpolicy der ETH und hält Qualitätskriterien für Studiengänge und Lehrveranstaltungen sowie Erwartungen an Personen im Lehrbetrieb fest. Darüber hinaus wurde die Anzahl der Lehrspezialisten an den Departementen ausgebaut; für die Departementsevaluationen wurde für die Departemente eine Checkliste als Anleitung erarbeitet, wie die Lehre im Rahmen der Selbstevaluation abgebildet werden soll.²

3 Das Qualitätssicherungssystem der ETH Zürich

Die ETH Zürich beschreibt ihr Qualitätssicherungssystem als prozessorientiert: Die Prozesse sind auf die Bedürfnisse der internen und externen Anspruchsgruppen ausgerichtet. Jeder Prozess erstreckt sich über verschiedene organisatorische Einheiten der Hochschule. Es gilt das Prinzip der Subsidiarität: Qualitätsrelevante Prozesse werden auf Stufe Departement sowie in den Zentralen Organen (Abteilungen und Stabsstellen) jeweils dort verantwortet und dokumentiert, wo die Fachkompetenz ist. Das Qualitätssicherungssystem der ETH Zürich umfasst alle organisatorischen Strukturen und Prozesse, die dazu dienen, die Anforderungen und Erwartungen an Forschungs-, Lehr- sowie Wissens- und Technologietransfer-Leistungen zu erfüllen, sowie sämtliche Prozesse und Massnahmen, die es erlauben, allfällige Ursachen für die Nichterfüllung zu identifizieren und durch kontinuierliches Lernen und Verbessern zu beheben.

Das Qualitätssicherungssystem unterstützt die ETH Zürich insbesondere:

- im Streben nach **Exzellenz** in all ihren Tätigkeiten;
- in der Weiterentwicklung der gelebten **Qualitätskultur** unter Einbezug aller Hochschulgruppen;

² vgl. Selbstbeurteilungsbericht ETH ZÜRICH, S. 31–37

- in der Erfüllung des **gesetzlichen Auftrags** generell und in der Qualitätsentwicklung im Speziellen;
- in der **Erreichung der strategischen Ziele**, die ihr der Bundesrat und der ETH-Rat vorgeben und die die ETH Zürich sich selbst setzt, und
- in der regelmässigen **Überprüfung der Zweckmässigkeit** ihres Qualitätssicherungssystems und in dessen Weiterentwicklung.

Laut Organisationsverordnung der ETH Zürich Art. 4 Bst. g ist die Schulleitung verantwortlich für die Qualitätssicherung als Ganzes.³

Die ETH beschreibt und präzisiert ihr Qualitätssicherungssystem in den «Leitlinien des internen Qualitätssicherungssystems der ETH Zürich»⁴: Die ausgeprägt departementale Organisationsstruktur setzt auf Subsidiarität und Qualitätskultur in dem Sinne, als dass alle Mitarbeitenden nach höchster Qualität in all ihren Aktivitäten streben. Die ETH hat qualitative Ziele in allen Kernbereichen der Organisation und wendet für die Erreichung, Überprüfung und Entwicklung dieser Ziele jeweils spezifische Instrumente und Prozesse an. Dabei wird zwischen Prozessen und Instrumenten zur Qualitätssicherung und solchen der Qualitätsentwicklung unterschieden.

Im Einzelnen:

Strategie

Die Strategie der Gesamtinstitution wird jeweils in einem auf vier Jahre angelegten «Strategie- und Entwicklungsplan» (SEP) konkretisiert. Die laufende Strategieperiode ist 2017–20. Das Dokument SEP 2021–24 für die unmittelbare Zukunft ist erarbeitet und wird voraussichtlich im Dezember 2020 vom ETH-Rat genehmigt.

Den SEPs geht jeweils ein Strategieprozess voraus, der massgeblich von der Schulleitung gesteuert wird. Diese wird hierbei beraten durch die «Strategiekommission», wobei Planungsprozesse auf der Stufe der Departemente integriert werden.

Die übergeordnete strategische Führung der ETH liegt beim ETH-Rat als vom Bundesrat gewähltes strategisches Führungs- und Aufsichtsorgan der ETH-Bereiche. Der ETH-Rat vertritt den ETH-Bereich gegenüber den Behörden des Bundes und trägt die Verantwortung für die Umsetzung der strategischen Ziele des Bundesrats sowie für die Vierjahresstrategie für den ETH-Bereich und die Zuteilung der Bundesmittel an die Institutionen.

Der ETH-Rat stellt dem Bundesrat Antrag zur Wahl der Präsidenten und Präsidentinnen der beiden ETHs und der Direktoren und Direktorinnen der Forschungsanstalten. Er wählt die Vizepräsidenten und -präsidentinnen beider ETHs und ernennt die weiteren Direktionsmitglieder der Forschungsanstalten sowie die Professorenschaft der beiden Hochschulen. Zudem erstellt der

³ vgl. Selbstbeurteilungsbericht ETH ZÜRICH, S. 42

⁴ ebd., von der Schulleitung der ETH Zürich am 15.06.2020 verabschiedet.

ETH-Rat für den Haushalt des ETH-Bereichs den Voranschlag sowie die Rechnung und koordiniert die Bewirtschaftung sowie den Wert- und Funktionserhalt der Immobilien.⁵

Lehre

Die «Lehrpolicy der ETH Zürich» bildet die Grundlage für die Entwicklung und Evaluation der Lehre. Aus der Lehrpolicy hat die ETH Qualitätskriterien für Curricula und Lehrveranstaltungen sowie Erwartungen an alle am Lehrbetrieb beteiligten Personen abgeleitet und im Dokument «Qualität der Lehre an der ETH Zürich» festgehalten.

Als Instrumente der *Qualitätssicherung* im Bereich Lehre nennt die ETH Zürich:

- das Tenure- bzw. Berufungsverfahren für (Assistenz-)Professorinnen und Professoren;
- den Genehmigungsprozess von Studienreglementen (Revisionen und Neuschaffungen);
- die Zulassung von Studierenden zu den Bachelorstudiengängen, den Masterstudiengängen, zum Doktorat und zu den Weiterbildungsprogrammen, die Unterrichtsbeurteilung durch die Studierenden als dreistufiges Verfahren, bestehend aus Semesterfeedback, Evaluation von Lerneinheiten und Evaluation der schriftlichen Prüfungen;
- die Evaluation der Departemente (Peer Reviews). Gegenstand: Forschung, Lehre (Studiengänge) und Dienstleistungen;
- die Befragung der Hochschulabsolventinnen und -absolventen durch das Bundesamt für Statistik;
- die Akkreditierung von Studiengängen, die dem Bundesgesetz über die universitären Medizinalberufe unterstehen;
- die Prozesse der Rechtspflege: der Rechtsbehelf (intern: z. B. Wiedererwägungsgesuch) und das Rechtsmittel (extern, an eine höhere Instanz: Beschwerde).

Als Instrumente der *Qualitätsentwicklung* im Bereich Lehre versteht die ETH Zürich:

- die Unterstützung der Departemente in der Curriculumsentwicklung durch den Prorektor Curriculumsentwicklung und die Abteilung Lehrentwicklung und -technologie LET;
- den Fonds der Rektorin zur Förderung innovativer Lehrprojekte und von Studiengangsiniciativen (Innovedum);
- das Angebot an hochschuldidaktischen Kursen der Abteilung LET im Bereich der Rektorin;
- das Angebot von Didactica, hochschuldidaktische Weiterbildung an der Universität und der ETH Zürich;

⁵ vgl. : <https://www.ethrat.ch/de/eth-rat/auf-einen-blick>

- die Beratung der Dozierenden hinsichtlich des Einsatzes neuer Lehrtechnologien durch die Lehrspezialistinnen und Lehrspezialisten in den Departementen und die Abteilung LET;
- die Beratung der Dozierenden hinsichtlich Gestaltung von Leistungskontrollen durch die Abteilung LET;
- das Förderungsinstrument Open ETH, dessen Ziel es ist, bottom-up und vor allem zwischen den Disziplinen und Departementen neue strategische Themenfelder zu entwickeln.

Organisation

Für die Studiengänge sind die Departemente verantwortlich, für jeden Studiengang ist eine *Studiendirektorin* oder ein Studiendirektor zuständig.

Die *Unterrichtskommissionen* der Departemente steuern die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Lehre. Sie sind paritätisch zusammengesetzt aus Professorinnen und Professoren, Studierenden sowie Vertreterinnen und Vertretern des akademischen Mittelbaus des Departements.

Die Rektorin führt mehrmals pro Semester *institutionalisierte Dialoge mit den Studierenden und dem akademischen Mittelbau*, zudem trifft sie einmal pro Semester die Vertretungen der *studentischen Fachvereine*.

Die *Studienkonferenz* befasst sich auf Schulebene mit studien- und prüfungsbezogenen Fragen von grundsätzlicher Bedeutung und gewährleistet die einheitliche Anwendung der Vorschriften und Weisungen im Lehrbereich. Mitglieder der Studienkonferenz sind die Studiendirektoren und Studiendirektorinnen der Departemente; die Rektorin leitet sie.

Die *Gesamtkonferenz des Lehrkörpers* behandelt Fragen der Entwicklung der ETH Zürich, kann die zuständigen Organe auf Mängel hinweisen und regt Verbesserungen an. Die Gesamtkonferenz besteht aus sämtlichen Mitgliedern des Lehrkörpers des betreffenden Studienjahrs.

Die *Lehrkommission* unter der Leitung des Prorektors für Curriculumsentwicklung berät die Schulleitung hinsichtlich der Innovation von Lehren und Lernen. Die Lehrkommission besteht aus sieben Professorinnen und Professoren verschiedener Wissenschaftsbereiche der ETH Zürich sowie aus zwei studentischen Vertretungen und einer Vertretung des akademischen Mittelbaus.

Lehrspezialistinnen und Lehrspezialisten sind Ansprechpersonen in den Departementen in Fragen rund um die Lehre. Sie spielen eine wesentliche Rolle zur Anregung, Koordination und Dissemination von Innovationen.

Die der Rektorin unterstellte Abteilung *Lehrentwicklung und -technologie LET* fördert die Qualität der Lehre über das hochschuldidaktische Weiterbildungsangebot, das Lehrinnovationsmanagement und das Durchführen von Unterrichtsevaluationen sowie über die unterstützende Tätigkeit in der Curriculumsentwicklung und im Prüfungswesen sowie über den Unterhalt und die Entwicklung von Lehr-/Lernplattformen.

Die Abteilung *Akademische Dienste AkD*, die der Rektorin unterstellt ist, schafft die administrativen Grundvoraussetzungen für die Lehre und führt die schulweiten Prozesse des Lehrbetriebs.

Sie unterstützt die Studierenden, die Doktorierenden und die Mitglieder des Lehrkörpers in allen nicht inhaltsbezogenen Belangen des Studiums, einschliesslich der akademischen Weiterbildung.

Die Abteilung *Studentische Dienste StS* ist der Rektorin unterstellt und bietet verschiedene Beratungs-, Unterstützungsangebote und weitere Aktivitäten für Studieninteressierte und Studierende: Anlässe und Beratung im Bereich Studienwahl, Coaching und Beratung zu diversen studienrelevanten Themen (z. B. Lernen, Prüfungsvorbereitung, Zeitmanagement, Motivation, Studienplanung usw.), Anlaufstelle für Studierende mit einer Behinderung, Fachstelle Studienfinanzierung, Housing Office, «Onboarding» von internationalen Studierenden.

Die *Psychologische Beratungsstelle* der Universität Zürich und der ETH Zürich berät Studierende und Doktorierende in Krisensituationen.

Die *Ombudspersonen* sind (auch für Studierende) eine allgemeine Anlaufstelle bei Konflikten, die im direkten Gespräch nicht gelöst werden können, und bei Verdacht auf rechtlich unkorrektes Verhalten.

Die *Vertrauenspersonen* beraten, unterstützen und vermitteln bei Konflikten im Bereich der guten wissenschaftlichen Praxis. Auch Studierende können sich an sie wenden.

Die Rektorin ist verantwortlich für die Qualitätssicherung in der Lehre, sie wird dabei vom Prorektor Studium und auf Stufe Studiengang von der zuständigen Studiendirektorin bzw. vom zuständigen Studiendirektor unterstützt.⁶

Forschung

Die ETH Zürich definiert sich vornehmlich über die Qualität ihrer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie über ihre Forschungsfelder. Diese bestimmen weitgehend die Kultur der Hochschule, ihre Ausbildungsaktivitäten sowie die Qualifizierung ihrer Forschenden und Studierenden.

Als Instrumente der *Qualitätssicherung* im Bereich Forschung nennt die ETH Zürich:

- das Tenure- bzw. Berufungsverfahren für (Assistenz-)Professorinnen und Professoren;
- die Rekrutierung der Doktorierenden und der anderen wissenschaftlichen Mitarbeitenden;
- den Evaluationsprozess im Rahmen der internen Forschungsförderungsprogramme;
- den Evaluationsprozess im Rahmen des Scientific Equipment Programme (kompetitives internes Finanzierungsprogramm für Forschungsinfrastruktur);
- die Evaluationsprozesse der wissenschaftlichen Plattformen (Auswahl der Forschungsprojekte, die die Infrastruktur der Plattform nutzen können);
- die Evaluationen der Departemente durch internationale Expertenkommissionen (Peer Reviews);

⁶ Leitlinien S. 6-8

- die Evaluation der Kompetenzzentren.

Als Instrumente der *Qualitätsentwicklung* im Bereich Forschung versteht die ETH Zürich:

- die Evaluationen der Departemente durch internationale Expertenkommissionen (Peer Reviews);
- die Professurenplanung;
- die Dialoge der Schulleitung mit den Departementen: Im jährlichen Dialog zwischen der Schulleitung und den Departementen wird vornehmlich die Professurenplanung angesprochen sowie, im Rahmen der Prämissen- und Umsetzungskontrolle, der Stand der Umsetzung der Resultate aus den Departementsevaluationen und den vorangegangenen Dialogen;
- ETH-interne Forschungsförderungsprogramme;
- den Berufungsprozess (das Potenzial einer Kandidatin oder eines Kandidaten ist wichtiger als das ausgeschriebene Profil einer Professur);
- das Förderungsinstrument (Open ETH, dessen Ziel es ist, bottom-up und vor allem zwischen den Disziplinen und Departementen neue strategische Themenfelder zu entwickeln).

Organisation

Die *Departemente* sind für die Erforschung der Grundlagen in ihren jeweiligen Disziplinen verantwortlich. Die Forschungsfelder widerspiegeln sich in den 16 Departementen, von der Architektur und den Bauwissenschaften über die Ingenieurwissenschaften, die Naturwissenschaften und Mathematik, die Systemorientierten Naturwissenschaften bis zu den Management- und Sozialwissenschaften.

Die interdisziplinäre Forschung wird u. a. in Form von *Kompetenzzentren* gefördert, die von der Schulleitung für eine befristete Zeit bewilligt werden.

Kostenintensive wissenschaftliche Infrastrukturen werden an der ETH Zürich in *Technologieplattformen* zusammengefasst.

Die *Forschungskommission* berät den Vizepräsidenten für Forschung und weitere Mitglieder der Schulleitung der ETH Zürich in forschungsrelevanten Fragen.

Die *Equipment Kommission* evaluiert die Anträge an das Scientific Equipment Programme und zieht zur Evaluation Gutachterinnen und Gutachter bei. Sie setzt sich für eine optimale Qualität der apparativen Ausstattung unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit ein.

Die *Ethikkommission* ist dem Vizepräsidenten für Forschung unterstellt und ist ein beratendes Organ der Schulleitung.

Die *Preiskommission* ist dem Vizepräsidenten für Forschung unterstellt und hat das Ziel, ETH-Forschende für wichtige, meist fachübergreifende Forschungspreise und Auszeichnungen zu identifizieren und deren Nomination zu unterstützen.

Der/die *Tierschutzbeauftragte* steht der Schulleitung und den ETH-Angehörigen in Fragen des Schutzes der Versuchstiere beratend und unterstützend zur Seite.

Die *Kommission für gute wissenschaftliche Praxis* ist dem Vizepräsidenten für Forschung unterstellt und berät die Schulleitung bei der Behandlung dieses Themas.

Vertrauenspersonen sind Ansprechpartner für Fragen bezüglich Integrität in der Forschung und bei Verdacht auf wissenschaftliches Fehlverhalten.

Der Vizepräsident für Forschung ist verantwortlich für die Qualitätssicherung in der Forschung.⁷

Wissens- und Technologietransfer und Weiterbildung

Die Vertrags-, Verwertungs- und Spin-off-Richtlinien bilden die Grundlage für den Wissens- und Technologietransfer an der ETH Zürich. In den Richtlinien werden die Standards für die Zusammenarbeit mit der Industrie, der Umgang mit geistigem Eigentum und die Ausgründung von Unternehmen (Spin-offs) definiert. Das Ziel ist der erfolgreiche Wissens- und Technologietransfer zum Wohle von Wirtschaft und Gesellschaft.

Die Weiterbildung der ETH Zürich misst sich an den höchsten internationalen Standards. Sie orientiert sich an den Qualitätskriterien von Swissuni, dem Verband universitärer Weiterbildung der Schweiz, und an ihren eigenen strategischen Grundsätzen. Die Weiterbildung gehört organisatorisch zu der Lehre und liegt also im Verantwortungsbereich der Rektorin.⁸

Personal

Instrumente und Prozesse der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung für den Bereich Personal sind die Berufungs- und Tenureverfahren, die Rekrutierung von Doktorierenden und wissenschaftlichem Personal, die Rekrutierung von technischem und administrativem Personal, das jährlich obligatorische Personalgespräch sowie alle Weiterbildungsangebote und die Personalbefragung.

Für das Personal ist die Vizepräsidentin für Personalentwicklung und Leadership verantwortlich.⁹

Infrastruktur

Für den Bereich Infrastruktur, zu dem z. B. auch Immobilien, Informatik und Bibliothek gehören, sind qualitätssichernde Prozesse definiert. Verantwortlich für diesen Bereich ist der Vizepräsident Infrastruktur.¹⁰

Finanzen, Controlling und Compliance

Das Finanzreglement der ETH Zürich regelt die Grundsätze zur finanziellen Governance, die Prozesse sind definiert. Verantwortlich für die Qualitätssicherung dieses Bereichs ist der Vizepräsident Finanzen und Controlling.¹¹

⁷ Leitlinien, S. 8–10

⁸ Leitlinien, S. 10–11

⁹ Leitlinien, S. 11–12

¹⁰ Leitlinien, S. 12–13

¹¹ Leitlinien, S. 14

4 Analyse der Übereinstimmung der Hochschulen mit den Qualitätsstandards

1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie

Standard 1.1:

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

Beschreibung und Analyse

In ihrem Leitbild hat die ETH Zürich ihr Selbstverständnis und die Vorstellungen formuliert, an denen sie ihre Tätigkeit orientiert und an denen sie gemessen werden will. Ihre strategischen Prioritäten für eine je vierjährige Planungsperiode hält die ETH Zürich im Strategie- und Entwicklungsplan fest. Der aktuelle SEP 2017–2020 enthält qualitative Ziele und entsprechende Massnahmen sowie, implizit, die Leitlinien der Qualitätssicherung. Expliziert sind die Leitlinien im Dokument «Leitlinien des internen Qualitätssicherungssystems der ETH Zürich» – hier sind die Grundsätze des Qualitätsverständnisses, die qualitativen Ziele als auch die Instrumente, Prozesse und die Organisation der Qualitätssicherung und -entwicklung an der ETH Zürich festgehalten.¹²

Die ETH Zürich bekennt sich zu Eigenverantwortung und Subsidiarität als leitende Prinzipien, um eine ausgeprägte Qualitätskultur, den ETH-Spirit, bei allen Mitarbeitenden zu verankern und zu entwickeln. Dies spiegelt sich in der Organisationsstruktur mit starken Departementen wider.

Die ausgeprägte Qualitätskultur und der breit geteilte ETH-Geist war für die Gutachtergruppe gut wahrnehmbar. Die im SEP veröffentlichte Strategie ist abgestützt durch den Erarbeitungsprozess, der alle Departemente, Hochschulgruppen, Abteilungen und Stäbe sowie die Hochschulversammlung durch Vernehmlassungen einbindet.¹³

Neben den formell festgelegten Qualitätsprozessen, die dort dokumentiert sind, wo sie verantwortet werden, geschehen viele qualitätssichernde Aktivitäten auf informeller Ebene direkt zwischen Mitarbeitenden. Dies ist u. a. Ausdruck einer gelebten Qualitätskultur und scheint in der Praxis in den meisten Fällen bestens geeignet, Probleme zu lösen und Dinge zu verbessern. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass sich diese Kultur in einer Zeit entwickelt hat, in der die ETH Zürich sehr viel kleiner und überschaubarer als heute war. Das Wachstum der letzten beiden Jahrzehnte und die damit verbundene zunehmende Komplexität führen zu der Frage, ob die vielen informellen Mechanismen wirklich noch funktional sind. Informelle Lösungswege geraten manchmal an Grenzen und für solche Fälle ist es wichtig, vorausschauend klare Eskalationswege zu definieren, falls die Verständigung einmal nicht einvernehmlich möglich ist.

Das Qualitätssicherungssystem der ETH Zürich zielt auf eine ausgeprägte Qualitätshaltung und Qualitätskultur. Das Denken und Handeln im Sinne von Qualität ist überall enthalten und so

¹² vgl. Kapitel 3

¹³ Selbstbeurteilungsbericht, S. 61–66

eingebettet in allen Tätigkeiten, dass es im expliziten Bewusstsein nicht immer als «Qualitätssicherungssystem» wahrgenommen wird, wie bei den Gesprächen viele Mitarbeitende festgestellt haben. Diese «implizite Qualitätssicherungsstrategie» ist konkordant mit der bewusst getroffenen Entscheidung der ETH Zürich, auf die Etablierung einer gelebten und verinnerlichten Qualitätskultur als ein Element der Qualitätssicherung zu setzen. Entsprechend sieht die ETH Zürich selbst ihr Qualitätssicherungssystem mehr als «Nervensystem denn als Skelett». Die eigene Ambition ist auf kontinuierliche Qualitätsentwicklung ausgerichtet.

Mit dem Dokument «Leitlinien der internen Qualitätssicherung der ETH Zürich» wird das interne Qualitätssicherungssystem beschrieben. Das Dokument ist noch relativ jung, es wurde am 15. Juni 2020 durch die Schulleitung verabschiedet. Der SEP und die Leitlinien sind immer im Zusammenhang zu betrachten, da es im aktuellen SEP und – auf Grund der zeitlichen Planung des SEP 2021–24 und der Verabschiedung der Leitlinien erst im Juni 2020 – vermutlich auch im unmittelbar anschliessenden SEP keinen expliziten Verweis auf die Leitlinien gibt. Dies wäre frühestens für den SEP 2025–28 möglich.

Die Gutachtergruppe hat insgesamt wahrgenommen, dass die bewusste Entscheidung der ETH Zürich, auf Subsidiarität und Qualitätskultur zu setzen, mit dem gewählten Vorgehen der Festlegung der Leitlinien in Ergänzung zum SEP und dem überall durchscheinenden impliziten Qualitätsverständnis, stimmig ist und auch offensichtlich tatsächlich funktioniert.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.1 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung: Eine explizitere Verankerung der Qualitätssicherungsstrategie der ETH ZÜRICH sowie einer an Funktionen oder Stellen zugeordneten Zuständigkeit der Prozesse im SEP wäre sinnvoll. Dies steht im direkten Zusammenhang mit einer kritischen Reflexion des Gewichts der informellen Praktiken der Qualitätssicherung und der Überlegungen, wie dieselben für die Zukunft in einer stark gewachsenen Organisation gestaltet werden könnten, ohne die positiven Effekte der ausgeprägten und breit internalisierten Qualitätskultur zu verlieren. Insofern möchte die Gutachtergruppe die ETH ZÜRICH darin bestärken, die bereits selbst identifizierten Entwicklungsmöglichkeiten weiterzuverfolgen und die informellen Prozesse im Qualitätssicherungsprozess in transparenter Weise zu sichern.

Standard 1.2:

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

Beschreibung und Analyse

Der gesetzliche Auftrag der ETH Zürich, die strategischen Ziele des Bundesrates für den ETH-Bereich für jeweils eine vierjährige Planungsperiode sowie die Zielvereinbarung des ETH-Rates mit der ETH Zürich für dieselbe Planungsperiode sind klar formuliert und publiziert. Die Zielvereinbarung des ETH-Rates basiert auf der strategischen Planung der ETH Zürich für dieselbe vierjährige Planungsperiode.

Die Überprüfung der Konkretisierung und Erreichung strategischer Ziele erfolgt in enger

Anbindung an etablierte Planungsprozesse, von denen die Mehrheit rollierend ist. Diese Anbindung geschieht über ein laufendes Monitoring des Stands der Umsetzung der strategischen Ziele und ermöglicht zugleich, notwendige Anpassungen vorzunehmen, um auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren und die Handlungsfähigkeit zu wahren. Die Umsetzung der strategischen Planung der ETH Zürich erfolgt u. a. über die Professurenplanung, die mittelfristige Finanzplanung und die Immobilienplanung. Die Planung besteht sowohl aus Elementen von Entscheidungsprozessen als auch aus Elementen von Controllingprozessen.

Die strategische Vierjahresplanung der ETH Zürich wird im Rahmen der integrierten, rollierenden Planung jährlich überprüft und den aktuellen Entwicklungen und veränderten Rahmenbedingungen angepasst. Prozesseigner ist der Präsident.

Wichtigstes Gefäss hier sind die jährlich stattfindenden Dialoge zwischen der Schulleitung und den 16 Departementen und ausgewählten Infrastrukturbereichen. Die Dialoge dauern pro Departement in der Regel zwei Stunden und finden in der Zeit von Mitte März bis spätestens Mitte Mai statt.

Kernthemen der Dialoge sind in der untenstehenden Tabelle aufgelistet; sie sind Bestandteil von Controllingprozessen oder von Entscheidungsprozessen:

	Thema	Basis (Prozesse und Dokumente)	Verantwortlich
Controlling	Prämissen- und Umsetzungskontrolle (akademisches Controlling)	<ul style="list-style-type: none"> - Strategische Planung - Factsheets - Weitere Spezialauswertungen wie Gender Reporting oder situative Reportings zur Lehre und weitere Themen 	Schulleitung
	Departementsevaluationen (Peer Reviews): Überprüfung Stand der Umsetzung der beschlossenen Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> - Peer Report - Stellungnahme Departement - Berichterstattung SL⁵¹ an ETH-Rat 	VPF ⁵² Rektorin
	Lehre	<ul style="list-style-type: none"> - Peer Report - Fact sheets - Absolventenbefragung 	Rektorin
Entscheidung	Professurenplanung und Personalthemen	<ul style="list-style-type: none"> - Strategische Planung - Professurenplanung 	Präsident, VPPL ⁵³
	Infrastruktur- und Finanzplanung	<ul style="list-style-type: none"> - Strategische Planung - Immobilienplanung - Mittelfristige Finanzplanung - Factsheets 	Präsident VPIN ⁵⁴ VPFC ⁵⁵
Controlling	Departementsspezifische Themen	<ul style="list-style-type: none"> - Professurenplanung - Peer Report - Factsheets - Absolventenbefragung 	Departement

Abbildung 1: Selbstbeurteilungsbericht ETH Zürich, S. 71

Schlussfolgerung

Die ETH ZÜRICH verfügt über ein umfassendes Repertoire an Prozessen zur kontinuierlichen Überprüfung ihres spezifischen Auftrags als Eidgenössisch Technische Hochschule.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.2 als vollständig erfüllt.

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

Beschreibung und Analyse

Das System der Mitwirkung der Departemente, Hochschulgruppen, Abteilungen und Stäbe ist zentraler Bestandteil der ETH-Kultur. Die Mitwirkung ist je nach Prozess verschieden. Bei der Ausarbeitung neuer Reglemente oder bei der Revision bestehender Reglemente wird in der Regel eine Vertretung der betroffenen Gruppen – der Studierenden, der Dozierenden, des akademischen Mittelbaus und des Verwaltungspersonals – in die Arbeitsgruppe eingeladen. Zudem werden die Entwürfe von Reglementen, wie z. B. Verordnungen, bei den Departementen, Hochschulgruppen und Stäben vernehmlasst, bevor sie in Kraft treten.

Gremien der Mitwirkung existieren auf departementaler als auch auf zentraler Ebene der Schulleitung.

Auf departementaler Ebene ist die *Departementskonferenz* das oberste Organ. Diese setzt sich in der Regel aus allen dem Departement zugeteilten Professorinnen/Professoren, Vertretungen der weiteren Mitglieder des Lehrkörpers des Departements, Vertretungen der Mitglieder des akademischen Mittelbaus des Departements, Studierenden, Hörerinnen und Hörern des Departements sowie den administrativen und technischen Mitarbeitenden des Departements zusammen. Die *Unterrichtskommission* je Departement befasst sich mit Qualitätssicherung und -entwicklung der Lehre und ist paritätisch zusammengesetzt aus Dozierenden, Mittelbau und Studierenden. Die *Notenkonferenz* entscheidet über die Bewertung von einzelnen Prüfungen, hier sind Studierende als Beobachter eingeladen.

Auf zentraler Ebene ist die *Hochschulversammlung* das wichtigste formelle Mitwirkungs-gremium und paritätisch zusammengesetzt aus gewählten Vertretungen der Mitglieder des Lehrkörpers (KdL), des akademischen Mittelbaus (AVETH), der Studierenden (VSETH) und der administrativen und technischen Mitarbeitenden (PeKo). Die *Strategiekommission* berät die Schulleitung in strategischen Fragen und besteht aktuell aus zehn Professorinnen und Professoren aus verschiedenen Wissenschaftsgebieten der ETH Zürich, aus je einer Vertretung aus dem Kreis der Studierenden, des akademischen Mittelbaus sowie der Personalkommission.

Berufungen sind zentral qualitätsrelevante Prozesse, die *Berufungskommissionen* bestehen aus internen und externen Professorinnen und Professoren, oft aus einer Vertretung der Wirtschaft und je einer Vertretung der Studierenden und des akademischen Mittelbaus. Die *Departementsvorsteherkonferenz* dient der gegenseitigen Information, der Aussprache über grundsätzliche Probleme sowie der Meinungsbildung in strategischen Fragen der Bereiche Planung, Lehre, Forschung und Dienstleistungen. Die *Studienkonferenz* befasst sich auf Schulebene mit studien- und prüfungsbezogenen Fragen von grundsätzlicher Bedeutung und gewährleistet die einheitliche Anwendung der Vorschriften und Weisungen im Lehrbereich; Mitglieder der Studienkonferenz sind die Studiendirektorinnen und Studiendirektoren der Departemente. Die Rektorin leitet die Sitzungen der Studienkonferenz, an denen auch die vier Prorektoren, die Leiter der Abteilungen Akademische Dienste, Studentische Dienste und Lehrentwicklung und -technologie sowie der Stab der Rektorin teilnehmen. Bei der *Gesamtkonferenz des Lehrkörpers* können Fragen der Entwicklung der ETH Zürich diskutiert und Verbesserungen angeregt werden; sie besteht aus sämtlichen Mitgliedern des Lehrkörpers eines Studienjahres. Die *Lehrkommission* unter der Leitung des Prorektors für Curriculumsentwicklung berät die

Schulleitung hinsichtlich der Innovation von Lehren und Lernen; sie besteht aus sieben Professorinnen und Professoren verschiedener Wissenschaftsbereiche der ETH Zürich, zweit studentischen Vertretern und einer Vertretung des akademischen Mittelbaus.

Zwischen Schulleitung und den Studierenden sowie dem akademischen Mittelbau gibt es institutionalisierte Dialoge: Die Rektorin trifft mehrmals pro Semester sowohl den Vorstand des Studierenden-Dachverbandes VSETH als auch den Vorstand der Vereinigung des akademischen Mittelbaus AVETH. Darüber hinaus trifft die Rektorin einmal pro Semester die Vertretungen der studentischen Fachvereine.

Der Grad der Mitwirkungsmöglichkeiten – insbesondere der Studierenden und des Mittelbaus – ist unterschiedlich je nach Departement. Auch wenn beispielsweise in allen Departementskonferenzen Studierende vertreten sind, ist deren Anzahl unterschiedlich und das hat auch Auswirkungen auf die Qualität der Mitwirkung. Hier könnte die ETH auf eine höhere Konsistenz über die Departemente hinweg hinwirken, um ihren Studierenden und Mitarbeitenden in allen Departementen vergleichbare Möglichkeiten zur positiven Mitgestaltung zu geben.

Die Praxis der Vernehmlassungen von Dokumenten, Änderungen und Reglementen scheint der Gutachtergruppe ein wirksames Instrument für die effektive Mitwirkung und auch der Kenntnisnahme und allenfalls Integration unterschiedlicher Perspektiven zu sein. Der wertschätzende Umgang mit allen, die hier teilnehmen, muss weiter gepflegt werden, auch oder gerade bei oppositionellen Meinungen. Für die Robustheit einer Gesamteinstitution ist möglicherweise gerade die Ermunterung des Vorbringens von oppositionellen Perspektiven zentral.

Eine Übersicht über die Analysen und Zuständigkeiten im Bereich Qualitätssicherung auf zentraler und dezentraler Ebene wurde von der Gutachtergruppe für die Vorbereitung auf die Vor-Ort-Visite gewünscht; die ETH Zürich hat eine solche zur Verfügung gestellt. Aus dieser ist klar ersichtlich, wer jeweils für welche Verantwortungsbereiche und Prozesse auf zentraler und dezentraler Ebene zuständig ist. Generell hält die Hochschule fest, dass sich das Qualitätssicherungssystem nicht an Funktionsträgerinnen und -trägern orientiert, was die Hochschule jedoch nicht davon entbindet, Verantwortlichkeiten festzulegen und Zuständigkeiten zu definieren. Es reicht z. B. nicht aus, «das Departement» als zuständig festzulegen, sondern es sollte eine Person, eine Personengruppe, ein Gremium o. ä. definiert sein.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.3 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung: Die ETH ZÜRICH könnte auf eine höhere Konsistenz departementsübergreifend hinwirken, was die Repräsentanz der Anspruchsgruppen bei Mitwirkungsprozessen anbelangt, und darauf achten, dass Zuständigkeiten zuordenbar benannt sind.

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

Beschreibung und Analyse

In den Leitlinien¹⁴ beschreibt die ETH die Prozesse zur Überprüfung der Zweckmässigkeit und Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems wie folgt:

¹⁴ Ebd. S.14-16

Die qualitätsrelevanten Prozesse oder Teilprozesse werden an der ETH Zürich regelmässig in Bezug auf ihre Nützlichkeit und Effizienz geprüft. Dies erfolgt, wenn Handlungsbedarf besteht, in den entsprechenden departementalen und zentralen Gremien und in institutionalisierten Treffen von Vertretungen der Departemente oder von Anspruchsgruppen mit der Gesamtschulleitung oder mit einzelnen Mitgliedern der Schulleitung. Impulse zu Veränderungen von Prozessen können auch von aussen kommen. Ein aktuelles Beispiel ist die Neudefinition der Zulassung zu den Masterstudiengängen. Sie wurde ausgelöst durch die stark wachsende Anzahl Bewerbungen. Dieses Projekt umfasst die Definition von qualitativen und quantitativen Zielen sowie die Gestaltung effizienter und effektiver Prozesse bei der Zulassung zum Masterstudium.

Zur Optimierung von komplexen Prozessen werden Arbeitsgruppen eingesetzt, die in der Regel aus Fachpersonen sowie aus Vertretungen der betroffenen Gruppen zusammengesetzt sind. Wenn Optimierungen die Revision einer Verordnung bedingen, werden sie von der Schulleitung in eine breite Vernehmlassung bei den Departementen und Hochschulgruppen, den Abteilungen und Stäben gegeben. Die Rechtsabteilung der ETH sowie, je nach Tragweite, die in einer so genannten Ämterkonsultation zu begrüssenden Instanzen (Bundeskanzlei; Bundesamt für Justiz; Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation; EPFL und ETH-Rat), wachen über die Kohärenz und Hierarchie des Regelwerks. Erst nach dieser Konsultation und allfälligen Anpassungen verabschiedet die Schulleitung das entsprechende Reglement und setzt es in Kraft. Ein aktuelles Beispiel ist die Revision der Doktoratsverordnung, deren Hauptziel es ist, die Betreuung zu verbessern.

Interne Instrumente zur Überprüfung des Qualitätssicherungssystems

Die Schulleitung verfügt über institutionalisierte Instrumente und Gespräche, mit denen sie feststellen kann, ob das Qualitätssicherungssystem optimal funktioniert. Das sind Instrumente, die Querschnittsthemen betreffen:

- Revisionsmonitoring (jährlicher Bericht zur Überwachung der Umsetzung der Empfehlungen aus den externen Überprüfungen der Eidgenössischen Finanzkontrolle und dem internen Audit des ETH-Rates);
- die Finanzberichterstattung (jährlich sowie für die Quartale zwei und drei);
- Bericht Annual Academic Achievements (jährlich, Deklaration der Leistungen in Lehre, Forschung und akademischen Dienstleistungen, auf Anfrage);
- Gender Monitoring (jährlich);
- Nachhaltigkeitsbericht (alle zwei Jahre);
- Bericht der Ombudspersonen (jährlich, vertraulich);
- Bericht der Vertrauenspersonen (jährlich, vertraulich);
- Studierendenbefragung (alle vier Jahre);
- Mitarbeitendenbefragung (alle vier Jahre);
- Doktorierendenbefragungen (abgestimmt auf den Life Cycle der Doktorierenden);
- Professorinnen- und Professorenfrage (2019);
- die jährlichen Dialoge der Schulleitung mit jedem der 16 Departemente;
- die institutionalisierten Gespräche der Schulleitung mit der Hochschulversammlung und den Hochschulgruppen.

Die ETH Zürich hat sich 2008 und 2013 freiwillig einem externen Quality-Audit unterzogen, um ihr Qualitätssicherungssystem durch ein internationales Expertenteam evaluieren zu lassen.

Instrumente der Oberbehörden zur Überprüfung des Qualitätssicherungssystems

Zur Überprüfung der übergeordneten Zielvorgaben sowie zur Überprüfung der Recht- und Zweckmässigkeit der Mittelverwendung verfügen die Oberbehörden über institutionalisierte

Instrumente und Gespräche, mit denen sie feststellen können, ob das Qualitätssicherungssystem der ETH Zürich optimal funktioniert.

Die Rechenschaftsablage über den Stand der Erfüllung der strategischen Ziele des Bundesrats für den ETH-Bereich erfolgt

- im Rahmen einer jährlichen schriftlichen Berichterstattung (Geschäftsbericht des ETH-Rates);
- im Rahmen einer Zwischenevaluation durch internationale Experten jeweils zur Halbzeit der Leistungsperiode sowie im Rahmen einer Schlussberichterstattung am Ende der Leistungsperiode. Die jährliche und die abschliessende Berichterstattung über die strategischen Ziele ist Sache des ETH-Rates. Die Zwischenevaluation verantwortet der Bundesrat, vertreten durch die Staatssekretärin für Bildung, Forschung und Innovation.

Die Rechenschaftsablage über den Stand der Erfüllung der strategischen Ziele der ETH Zürich erfolgt

- im jährlich, jeweils im Juni stattfindenden Dialog zwischen dem ETH-Rat und der ETH Zürich. Der Dialog dient im Rahmen des strategischen Controllings einerseits der Rückmeldung der ETH zum Stand der Erreichung der in der Zielvereinbarung festgehaltenen Ziele und andererseits dem offenen Informations- und Gedankenaustausch zu aktuellen Problemstellungen und strategischen Entwicklungsinitiativen der Hochschule;
- im Rahmen der jährlichen Geschäftsberichterstattung der ETH Zürich; diese erfolgt nach den «International Public Sector Accounting Standards» (IPSAS);
- im Rahmen des zweijährlichen Nachhaltigkeitsreportings der ETH Zürich; dieses erfolgt nach dem international anerkannten Standard der «Global Reporting Initiative» (GRI), welche auch eine Berichterstattung über die Erfüllung der strategischen Ziele erfordern.

Die Rechtmässigkeit der Mittelverwendung in den Departementen und den zentralen Organen überprüfen regelmässig sowohl die Eidgenössische Finanzkontrolle als auch das interne Audit des ETH-Rats. Die Resultate der Audits werden den Eidgenössischen Räten (dem Bundesparlament) zur Kenntnis gebracht und als Zusammenfassung publiziert. Die Schulleitung der ETH Zürich überwacht die Umsetzung der Empfehlungen aus den externen Prüfungen im Rahmen ihres jährlichen Revisionsmonitorings.

Im Zuge eines Präsidentenwechsels an einer ETH wird standardmässig im Auftrag des internen Audits des ETH-Rats eine Transition Review durch eine extern unabhängige Prüfstelle durchgeführt, in deren Rahmen die Bereiche Governance, Finanzen und Controlling geprüft werden.

Generell und über diese Instrumente hinaus setzt die ETH stark auf eine Qualitätskultur, den ETH-Spirit der ETH-Community. Die Herausforderung besteht in der Aufrechterhaltung dieser Kultur in einem wachsenden System mit sehr diversen Akteuren. Das rETHink-Projekt stellt sich dieser Herausforderung. Das Thema Qualitätssicherung und -management sollte hier weiter mitgedacht und integriert werden. Es sollte überlegt werden, an welchen Stellen die vorhandenen informellen Prozesse explizit gemacht werden, um sie nachvollziehbarer und somit transparenter zu machen, jedoch ohne ihre Wirkung zu zerstören.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.4 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung: Das Thema Qualitätssicherung und -management sollte im rETHink-Projekt mitgedacht, integriert und ausgebaut werden. Die Gutachtergruppe unterstützt diese von der ETH

ZÜRICH bereits erkannte Stossrichtung nachdrücklich.

2. Bereich: Governance

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

Beschreibung und Analyse

Auftrag und strategische Ziele

Als autonome, öffentlich-rechtliche Anstalt des Bundes mit Rechtspersönlichkeit ist die ETH Zürich Mitglied des ETH-Bereichs. Der Zweck der ETH Zürich ist im ETH-Gesetz verankert. Der ETH-Bereich und damit die ETH Zürich wird über strategische Ziele geführt, erhält ein Globalbudget und legt gegenüber dem Träger, der Schweizerischen Eidgenossenschaft, Rechenschaft ab. Die strategischen Ziele des Bundesrates für den ETH-Bereich legen die Schwerpunkte und Ziele des ETH-Bereichs in Lehre, Forschung und Dienstleistung während einer jeweils vierjährigen Leistungsperiode fest.

Zur Umsetzung der strategischen Ziele des Bundesrates schliesst der ETH-Rat mit den Institutionen des ETH-Bereichs vierjährige Zielvereinbarungen ab. Diese basieren einerseits auf den strategischen Zielen des Bundesrates für den ETH-Bereich und der strategischen Planung des ETH-Rates für den ETH-Bereich und andererseits auf der Strategie und der Entwicklungsplanung der ETH Zürich für die gleiche Periode. Zur Überprüfung der Zielerreichung werden geeignete Indikatoren und Monitoringgrössen festgelegt. Konkretisiert sind die übergeordnete Strategie und der generelle Auftrag in den jeweiligen Strategie- und Entwicklungsplänen der ETH Zürich.¹⁵

Organisation

Die Führungsstruktur der ETH Zürich kombiniert ein auf gesamtschulischer Ebene ausgeprägtes Präsidialsystem mit einem gut verankerten System der Mitwirkung von Gesamtschulleitung, Hochschulversammlung, Departementen und Professorenschaft. Die ETH Zürich hat sich bewusst für eine flexible Departementsstruktur mit in der Wissenschaft engagierten Vorsteherinnen und Vorstehern entschieden – was die Vielfalt und die für einen langfristigen wissenschaftlichen Erfolg notwendigen Freiräume sichern soll.

Der *Präsident* trägt die Gesamtverantwortung, namentlich in den Bereichen Strategie und Finanzen, und er schlägt die Professorinnen und Professoren sowie die Vizepräsidentinnen und -präsidenten dem ETH-Rat zur Ernennung vor.

Die *Schulleitung* setzt sich neben dem Präsidenten zusammen aus der von der Professorenschaft nominierten Rektorin (verantwortlich für die Lehre) sowie seit November 2020 den Vizepräsidentinnen und -präsidenten für Forschung, für Wissenstransfer und

¹⁵ Selbstbeurteilungsbericht ETH Zürich, S. 93

Wirtschaftsbeziehungen, für Finanzen und Controlling, für Infrastruktur sowie für Personalentwicklung und Leadership. Sie tagt zweimal pro Monat und hat folgende Hauptaufgaben: Erlass der Verordnungen zum Studium, Schaffung und Aufhebung von Departementen und weiteren Einheiten, Schaffung interdepartementaler Kompetenzzentren sowie Qualitätssicherung als Ganzes. Die Schulleitungsmitglieder verfügen in ihren jeweiligen institutionsübergreifenden Verantwortungsbereichen über Weisungskompetenz gegenüber den Departementen und den Angehörigen der ETH Zürich.

Die institutionelle Verknüpfung von Schulleitungs- und Departementsebene erfolgt über die Departementsvorsteher- und die Studienkonferenz sowie die Dialoge zwischen Departementsleitungen und Schulleitung.

Die *Departemente* sind zuständig für ihre Planung und Budgetierung, die Betreuung ihrer Studiengänge, die Servicelehrleistungen für Studiengänge anderer Departemente sowie die Koordination ihrer Forschung. Die jährlich vom Präsidenten global zugeteilten Mittel der Grundfinanzierung bewirtschaften die Departemente eigenverantwortlich. Die Departemente organisieren sich über ihre Departementskonferenz, Professorenkonferenz und Unterrichtskommission.¹⁶

Interne Entscheidungsprozesse

Die ETH Zürich organisiert ihre internen Entscheidungsprozesse über eine integrierte strategische und rollierende Planung und einen etablierten Geschäftsplanungszyklus.

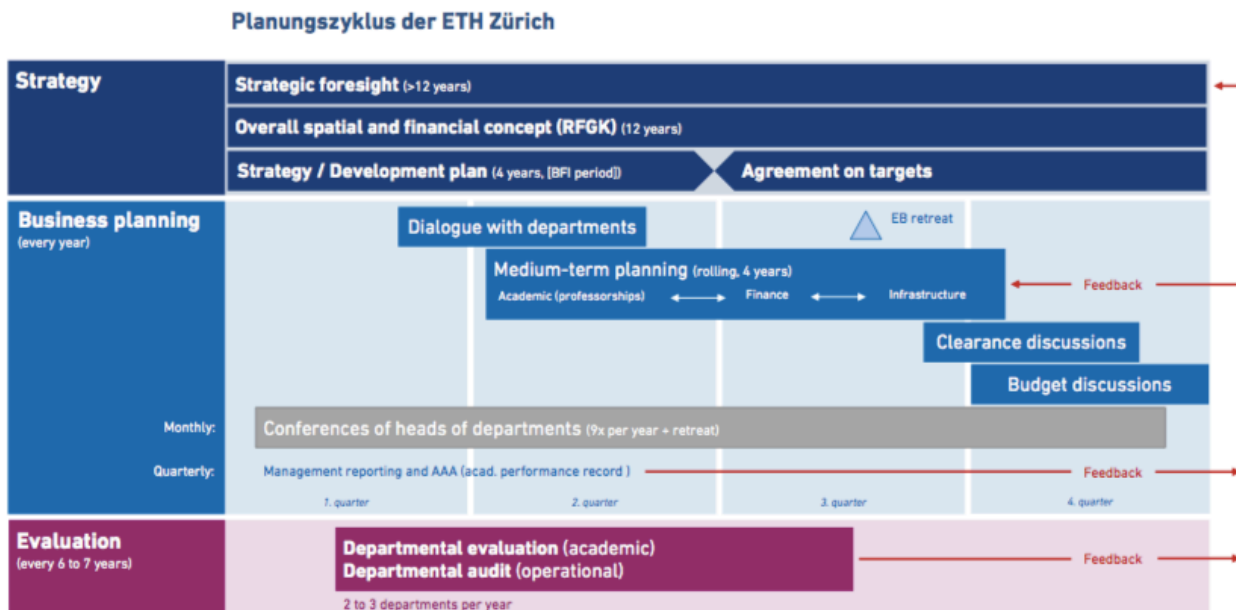


Abbildung 2: Selbstbeurteilungsbericht ETH Zürich, S. 95

¹⁶ Selbstbeurteilungsbericht ETH Zürich, S. 91–92

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe ist überzeugt, dass die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse der ETH Zürich bestens ermöglichen, dass die Hochschule ihren Auftrag und ihre strategischen Ziele erfüllt.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.1 als vollständig erfüllt.

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

Beschreibung und Analyse

Informationen zur Entscheidungsunterstützung werden für die verschiedenen Leitungsebenen wo immer möglich zentral aufbereitet und zur Verfügung gestellt – dies gewährleistet die Konsistenz von Daten und Informationen, um eine effiziente Durchführung von Strategie- und Führungsgesprächen sowie zielgerichtete Entscheidungsfindungen zu ermöglichen.

In jährlichen Managementreportings werden die wichtigsten statistischen Entscheidungsgrundlagen zusammengefasst, die wichtigsten Bereiche hier sind Finanzen, Personal, Beschaffung, Immobilien, Lehre, Forschung und internationale Benchmarks. Diese stehen Schulleitungsmitgliedern, Departementsvorstehenden, Abteilungsleitenden und ausgewählten Stabsmitarbeitenden zur Verfügung.

Die Online-Informationsplattform ETHIS unterstützt die Governance in zweierlei Hinsicht: Sie liefert jeder Einheit die für sie nötige Steuerungsinformation mit tagesaktuellen Daten zu finanziellen und personellen Ressourcen sowie zum Inventar. Durch die digitale Verankerung von Beschränkungen gemäss Finanzreglement sichert sie die Reglementsconformität von Datenzugriffen (z. B. auf Personaldaten) und Prozessabwicklungen (z. B. Genehmigung von Zahlungen). Zudem werden verschiedene Statistiken zu Studierenden (Bestand, Studienerfolg, Studierendauer, Absolventenbefragung) zu Informations-, Analyse- und Qualitätssicherungszwecken angeboten.

Die jährliche Erhebung akademischer Leistungen *Annual Academic Achievements* (Publikationen, Drittmittel, Betreuungsleistungen) greift, soweit möglich, auf bereits anderweitig erfasste Daten zurück. Jede Professur erhält Transparenz zu ihren erfassten Leistungsdaten sowie die Möglichkeit zu Korrektur und Ergänzung.

Das Risikomanagement der ETH Zürich umfasst die gesamte Institution und berücksichtigt potenzielle interne wie auch externe Risiken. Es orientiert sich an den international etablierten Standards für das Risikomanagement ISO 31000. Während dem Präsidenten die Gesamtverantwortung für das Risikomanagement zufällt, liegt die Umsetzungsverantwortung beim Vizepräsidenten Finanzen und Controlling.

Schlussfolgerung

Die ETH kann für die Bereitstellung von relevanten und aktuellen qualitativen und quantitativen Informationen auf ein umfassendes und gut etabliertes Informationsmanagementsystem zurückgreifen. Entscheidungen können durch die jeweiligen Verantwortlichen entsprechend

datengestützt und informationsbasiert getroffen werden.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.2 als vollständig erfüllt.

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

Beschreibung und Analyse

Gesetzliche Grundlage bezüglich Mitwirkung im ETH-Bereich ist das ETH-Gesetz vom 4. Oktober 1991. Es definiert die Hochschulangehörigen (Art. 13), die Hochschulversammlung (Art. 31) und die Konferenz des Lehrkörpers (Art. 30) sowie die Mitwirkungsrechte der Hochschulangehörigen (Art. 32). In der ETH ZÜRICH-ETHL-Verordnung vom 13. November 2003 werden die Hochschulangehörigen (Art. 4–15), die Hochschulgruppen (Art. 17 und 18), der Umfang und das Verfahren der Mitwirkung (Art. 19 und 20) sowie die Zusammenarbeit mit den Personalverbänden (Art. 21) im Detail geregelt. Hochschulgruppen sind (a) die Mitglieder des Lehrkörpers, (b) der akademische Mittelbau, (c) die Studierenden und (d) die administrativen und technischen Mitarbeitenden. Grundsätzlich werden die Gruppen der Hochschulangehörigen und die Hochschulversammlungen zu Beschlüssen von allgemeinem Interesse für die ETH, zur Schaffung und Aufhebung von Unterrichts- und Forschungseinheiten, zu Strukturfragen und über Ausbildungsmethoden angehört. Dazu werden auch die (betroffenen) Departemente (Unterrichts- und Forschungseinheiten) befragt. Zudem wirken Vertreter der Hochschulgruppen in den Gremien zur Vorbereitung der Planung mit.

Das System der Mitwirkung der Departemente, Hochschulgruppen, Abteilungen und Stäbe ist zentraler Bestandteil der ETH-Kultur. Deshalb gehen die Mitwirkungsmöglichkeiten über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinaus, indem sie zu vielen Fragen nicht nur alle Departemente, die Hochschulversammlung und alle Hochschulgruppen konsultiert, sondern auch die Zentralen Organe (Abteilungen und Stabsstellen). Sofern dies der Zeitplan der übergeordneten Gremien (ETH-Rat, Bundesrat) zulässt, wird der Zeitplan für die Rückmeldungen der konsultierten Gruppen auf deren Sitzungsrhythmus abgestimmt und genügend Zeit für die Meinungsbildung eingeräumt (wenn möglich 2–3 Monate während des Semesters). Die sorgfältige Pflege von Meinungsbildungsprozessen – so die Überzeugung – erleichtert die Lösung organisatorischer Probleme, sichert den Konsens, fördert die institutionelle Identität und erhöht die Qualität der Entscheidungen.¹⁷

Wie bereits weiter oben ausgeführt ist die tatsächliche Praxis – über die gesetzlichen Mindeststandards hinaus – je nach Departement unterschiedlich. Hier könnten verstärkt die vorbildlichen Praktiken der Partizipation (insbesondere der studentischen) an einigen Departementen als positive Beispiele genutzt werden.

Schlussfolgerung

¹⁷ Vgl. Selbstbeurteilungsbericht, S. 109–114.

Einen umfassenden Überblick zum Status quo bezüglich Mitwirkung bietet der Bericht der Hochschulversammlung der ETH Zürich zur Mitwirkung 2013–2017. Zu den Gremien und Prozessen der Mitwirkung an der ETH ZÜRICH, siehe Standard 1.3.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.3 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung: Das Projekt rETHink sollte u. a. dazu genutzt werden, auszuloten, wie die Zusammensetzung der Gremien departementsübergreifend optimiert werden könnte, insbesondere in Bezug auf die Studierenden und den Mittelbau, damit deren Mitwirkung langfristig gesichert und weiter gefördert werden kann.

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

Beschreibung und Analyse

Nachhaltigkeit ist nicht nur einer der fünf thematischen Schwerpunkte der ETH Zürich für die laufende Leistungsperiode, Verantwortung und Nachhaltigkeit werden auch eines von vier strategischen Handlungsfeldern der nächsten Leistungsperiode 2021–2024 bilden. Nachhaltigkeit durchdringt jeden Bereich der Hochschule. Die ETH Zürich lässt sich dabei von einem umfassenden Nachhaltigkeitsansatz leiten, der ökologische, soziale und wirtschaftliche Aspekte integriert. Die Umsetzung dieser strategischen Ziele wird im Rahmen des strategischen Controlings überprüft.

Der Nachhaltigkeitsbericht 2017/2018 gibt Einsichten in Entwicklungen, Erfolge und Herausforderungen in den Bereichen Forschung, Lehre, Campus und Dialog mit der Gesellschaft.

Die ETH Zürich lebt nachhaltige Entwicklung in ihren vier Kernbereichen Forschung, Lehre, Campus und im Dialog mit der Gesellschaft. Durch ihre Forschung liefert die ETH Zürich das technische und wissenschaftliche Know-how für eine nachhaltige Entwicklung. Die ETH Zürich bildet zudem diejenige Generation der Zukunft aus, die sich für eine nachhaltige Entwicklung einsetzt. Auf ihrem Campus lebt die ETH Zürich die Prinzipien der Nachhaltigkeit, indem sie diese in Entscheidungen integriert. Schliesslich informiert sie die Öffentlichkeit über die neuesten Ergebnisse aus der Forschung.¹⁸

Schlussfolgerung

Die ETH setzt sich hohe Ziele im Bereich Nachhaltigkeit, viele ihrer diesbezüglichen Projekte¹⁹ sind ambitioniert und beeindruckend.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.4 als vollständig erfüllt.

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

¹⁸ Selbstbeurteilungsbericht, S. 117–127

¹⁹ Ausführliche Auskunft hierzu gibt die Webseite: <https://ETH.Zürich.ch/de/die-eth-zuerich/nachhaltigkeit.html> und insbesondere der zweijährliche Nachhaltigkeitsbericht.

diesem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt.

Beschreibung und Analyse

Chancengleichheit ist eines der Ziele, die der Bundesrat dem ETH-Bereich und der ETH-Rat der ETH Zürich für die Leistungsperiode 2017–2020 vorgegeben haben. Die Gender-Strategie des ETH-Rates dient als übergeordnete Strategie zur Förderung eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses und der Chancengleichheit von Frau und Mann innerhalb des ETH-Bereichs.

Die Diversität ihrer akademischen Kultur und die vielfältigen Erfahrungshintergründe ihrer Mitarbeitenden unterschiedlichen Geschlechts und Alters sowie unterschiedlicher sozialer, nationaler und kultureller Herkunft, sexueller Orientierung usw. sind wichtige Erfolgsfaktoren der ETH Zürich.

Neben der übergeordneten Stelle für Chancengleichheit equal! sowie dem Gender Action Plan hat sie ETH spezifische Massnahmen für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen der Hochschule definiert: für Studierende, Doktorierende und Forschende, Professorinnen und Professoren (insbesondere beim Berufungsprozess) und für Mitarbeitende. Die Überprüfung der Massnahmen erfolgt über das strategische Controlling und das Gender-Monitoring.²⁰

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.5 als vollständig erfüllt.

3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistungen

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

Beschreibung und Analyse

Die ETH Zürich verfolgt Aktivitäten, die ihrem Typus als universitäre Hochschule entsprechen – in den Bereichen Lehre, Forschung und Dienstleistungen.

Im Einzelnen:

Lehre

Gemäss ihrem Auftrag bietet die ETH Zürich Studiengänge im Bereich der Ingenieur- und Naturwissenschaften, Architektur, Mathematik sowie der Management-, Geistes-, Sozial- und Staatswissenschaften an. Das Lehrangebot der ETH Zürich umfasst aktuell (Stand Herbstsemester 2019) 23 Bachelorstudiengänge und 49 Masterstudiengänge. Die Unterrichtssprache ist im ersten Jahr der Bachelorstufe Deutsch und in den höheren Semestern zunehmend Englisch.

²⁰ vgl. Selbstbeurteilungsbericht, S. 131–139

Auf der Masterstufe ist die Unterrichtssprache praktisch in allen Studiengängen Englisch. Die Lehre an der ETH ist forschungsnah und wird von international anerkannten Forschenden getragen.

Eine wichtige Ergänzung des Lehrangebots war die Einführung des Bachelorstudiengangs in Humanmedizin per Herbstsemester 2017, ausserdem die Einführung des Masterstudiengangs Data Science (per Herbstsemester 2017), des Masterstudiengangs Quantum Engineering (per Herbstsemester 2019) und des Masterstudiengangs Cyber Security (per Herbstsemester 2019, gemeinsam mit der ETH Lausanne).

Das Lehrangebot der ETH Zürich ist mit dem Qualifikationsrahmen für den schweizerischen Hochschulbereich (nqf.ch-HS) kompatibel. Hier sind die Zulassungsbedingungen festgehalten und die Stufen und Qualifikationen der Hochschulbildung in der Schweiz definiert. Alle Studienprogramme der ETH Zürich sind auf ein Qualifikationsprofil ausgerichtet. Die Studienleistungen werden in Form von ECTS- Kreditpunkten ausgewiesen: 180 ECTS-Kreditpunkte für einen Bachelorstudiengang und 90 bis 120 ECTS-Kreditpunkte für einen Masterstudiengang. Die ETH Zürich vergibt als akademische Titel: Bachelor, Master, Doktor sowie Master of Advanced Studies (MAS). In der Weiterbildung werden zudem mit dem Certificate of Advanced Studies (CAS) und dem Diploma of Advanced Studies (DAS) Weiterbildungsprogramme angeboten, in denen Leistungen ebenfalls mit ECTS-Kreditpunkten ausgewiesen werden; diese Abschlüsse qualifizieren allerdings nicht zum Tragen eines Titels der ETH Zürich.

Die Studieninhalte und Lehrmethoden werden laufend hinterfragt und weiterentwickelt, um die Studierenden auf noch unbekannte berufliche Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten. Die Weiterentwicklung des Lehrangebots und der Studieninhalte richtet sich nach der Lehrpolicy der ETH Zürich und nach der strategischen Planung. Für Innovationen im Lehrbereich existieren an der ETH Zürich zahlreiche Unterstützungsstrukturen und -gefässe.²¹

Forschung

Die ETH Zürich definiert sich vornehmlich über die Qualität ihrer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie über ihre Forschungsfelder. Die Forschungsfelder widerspiegeln sich in den 16 Departementen der ETH Zürich und ihren Disziplinen. Die ETH Zürich als universitäre Hochschule verfolgt vorrangig Grundlagenforschung zur Erweiterung der Wissensbasis und um die Grundlage für innovative Anwendungen zu entwickeln. Als technische Hochschule fördert sie aber auch grundlagen- und anwendungsorientierte Forschung gemeinsam mit der Wirtschaft. Mit den internationalen Forschungsk Kooperationen und ihrer internationalen Verankerung der Hochschule insgesamt trägt die ETH zur langfristigen Sicherung der Innovationsfähigkeit der Schweiz bei.

Verantwortlich für die Erforschung der Grundlagen ihrer jeweiligen Disziplinen sind grundsätzlich die Departemente der ETH Zürich. Neben der disziplinären Forschung, die strukturell in den Departementen verankert ist, gehen die Forschenden der ETH Zürich vielfältigen Fragestellungen nach, die nur inter- und transdisziplinär zu bearbeiten sind. Dies geschieht insbesondere über die acht Kompetenzzentren und/oder die sieben Nationalen Forschungsschwerpunkte, bei denen die ETH Zürich als Leading House oder Co-Leading House auftritt.

²¹ Selbstbeurteilungsbericht, S. 143–158

Um die Erarbeitung von Lösungen für Herausforderungen zu unterstützen, die die Kombination verschiedener Disziplinen erfordert, unterstützt die ETH Zürich das Setzen thematischer Schwerpunkte. Dadurch soll eine dynamische Organisation von Forschung ermöglicht werden. In der laufenden Planungsperiode 2017–2020 fördert und gestaltet die ETH Zürich die thematischen Schwerpunkte Medizin, Daten, Nachhaltigkeit und Fertigungstechnologien in besonderem Mass.

Die ETH Zürich entwickelt ihr Fächerspektrum laufend weiter. Wichtigste Instrumente dazu sind neben der gesamtinstitutionellen Entwicklungsplanung die strategischen Planungen der Departemente inklusive Professurenplanung, die Curriculumsentwicklung, die regelmässigen Evaluationen der Departemente durch internationale Expertenkommissionen, die Dialoge zwischen Schulleitung und den Departementen sowie weitere Instrumente zur Beobachtung wissenschaftlichen Wandels.

Die Forschung wird ermöglicht durch solide Grundausstattungen der Professuren und Bereitstellen von Infrastrukturen für die Forschung sowie zahlreichen Forschungsförderungen und Unterstützungsangeboten für die Forschenden im Wettbewerb um nationale und internationale Forschungsmittel.²²

Dienstleistungen

Dienstleistungen erbringt die ETH insbesondere im Bereich der Weiterbildung und des Wissens- und Technologietransfers.

Die ETH Zürich verfügt über etablierte Weiterbildungsangebote in ihren Kernbereichen. Sie orientiert sich dabei am beobachteten Bedarf, an den individuellen Bedürfnissen der Teilnehmenden, den Bedürfnissen von Wirtschaftsunternehmen und Verwaltung und nicht zuletzt auch an den wissenschaftlichen Interessen und Kapazitäten der Träger der Weiterbildung an der ETH Zürich. Das Weiterbildungsangebot wurde in den letzten Jahren kritisch überprüft und weiterentwickelt: Unter dem Dach der 2018 gegründeten *School for Continuing Education* wurde das Weiterbildungsangebot der ETH Zürich in vier Teilbereiche gruppiert: Environment, Infrastructure & Architecture, Technology, Management & Innovation, Public Policy & Governance und Health, Life & Natural Science. Die 17 MAS (Master of Advanced Studies), 8 DAS (Diploma of Advanced Studies) und 20 CAS (Certificate of Advanced Studies), die die ETH Zürich schon zur Zeit der Gründung der *School for Continuing Education* anbot, wurden um rund zehn neue Weiterbildungsprogramme ergänzt. Weitere Programme sind kurz vor der Einführung oder in Vorbereitung. Insbesondere bieten nun Departemente Weiterbildungsprogramme an, die bisher in der Weiterbildung nicht aktiv waren. Und es werden neue Zielgruppen angesprochen, z. B. mit dem modularen MAS ETH in Applied Technology, der Grundlagen des Ingenieurwesens an Personen in Managementpositionen vermittelt, die in technischen Unternehmen tätig sind, aber keinen Ingenieurhintergrund aufweisen.

Weiter ist Wissens- und Technologietransfer (WTT) eine wichtige Aufgabe der ETH Zürich für den Bereich Dienstleistung. Wichtigste Träger des WTT sind die Absolventinnen und Absolventen der ETH Zürich, die die Hochschule verlassen, um ihr erworbenes Wissen in die Gesellschaft, die Wirtschaft und die Verwaltung zu tragen. Der WTT im engeren Sinne besteht aus einer breiten Palette von Dialog- und Transferaktivitäten, wie z.B. gemeinsame Forschungsprojekte oder die Lizenzierung von neuen Technologien. Wirtschaftlich verwertbare

²² Selbstbeurteilungsbericht, S. 161–168

Forschungsergebnisse werden von den Forschenden an die Technologietransferstelle ETH Transfer gemeldet und von *ETH transfer* rechtlich und gesellschaftlich-wirtschaftlich beurteilt, wobei entsprechende Richtlinien deren wirtschaftliche Verwertung regeln. Im positiven Fall werden nach Möglichkeit Schutzrechte angemeldet. Wichtige Interaktionen der ETH Zürich mit Dritten, insbesondere mit der Industrie, werden vertraglich festgehalten. Darüber hinaus werden Gründungen von Jungunternehmen aus der Institution heraus unterstützt.²³

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.1 als vollständig erfüllt.

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

Beschreibung und Analyse

Für die Bereiche Lehre, Forschung und Dienstleistungen und deren Ergebnisse werden an der ETH Zürich regelmässig Evaluationen durchgeführt.

Im Einzelnen:

Lehre

Die Qualitätssicherung und -entwicklung des Lehrbetriebs erfolgt im Wesentlichen durch die Instrumente: Unterrichtsbeurteilung durch die Studierenden; Absolventenbefragung sowie Departementsevaluation.

Die *Evaluation des Unterrichts* durch die Studierenden wird seit Beginn der 1990er-Jahre flächendeckend durchgeführt, sie wurde 2011 erneuert und 2015 mit der separaten Prüfungsevaluation um ein weiteres Instrument ergänzt. Sie ist online, zentralisiert und anonym – verpflichtend und flächendeckend sind die summative Evaluation der einzelnen Lerneinheiten und die Evaluation der schriftlichen Prüfungen. Optional kann zusätzlich mit dem Semesterfeedback auf Wunsch von Fachvereinen oder von Dozierenden während des laufenden Semesters ein Dialog zwischen Studierenden und Dozierenden angestossen werden. Semesterfeedback findet spätestens zur Semestermitte statt, so dass noch Anpassungen möglich sind, von denen alle Seiten profitieren können. Die Abteilung Lehrentwicklung und -technologie (LET) unterstützt auf Wunsch aktiv die Ausarbeitung und die technische Umsetzung der Feedbackfragen mit Hilfe der EduApp.

Die Rücklaufquoten liegen ETH-weit stabil bei ca. 45 Prozent. Über diverse Kanäle und auch über Fachvereine und Dozierende werden immer wieder der Nutzen und die Wichtigkeit der Evaluation kommuniziert. Die flächendeckende Evaluation mutet den Studierenden eine hohe Umfragelast zu. Mit der Einführung der separaten Prüfungsevaluation wurde daher ein Turnuswechsel in den Evaluationsprozess aufgenommen: Jetzt wechseln sich jeweils die Evaluation der Lerneinheiten (LE-Turnus) und die Evaluation der schriftlichen Prüfungen (Prüfungsturnus) ab.

²³ Selbstbeurteilungsbericht, S. 171–176

Die zur Evaluation verwendeten Fragebögen sind für alle Departemente gleich, wobei jedes Departement maximal drei zusätzliche departementsspezifische Fragen hinzufügen kann. Die Fragebögen sind Eigenentwicklungen der Abteilung Lehrentwicklung und -technologie (LET). Sie fokussieren auf jene Aspekte von Lehren und Lernen, zu denen die Studierenden tatsächlich Auskunft geben können. Lerneinheiten und Prüfungen, die bei ausgewählten Fragebogen-Items auf einer Skala von 1 bis 5 nicht im Minimum einen Mittelwert von 3,0 erzielen, werden als kritisch betrachtet. Die Studiendirektorinnen und -direktoren sind aufgefordert, bei kritisch bewerteten Lerneinheiten oder Prüfungen mit den verantwortlichen Dozierenden ein Gespräch zu führen und gemeinsam allfällige Massnahmen zu beschliessen. Die offenen Freitextfragen haben sich für die Dozierenden als besonders hilfreich erwiesen, um bei kritischen Bewertungen die genauen Hintergründe zu eruieren.

Die Evaluationsresultate der Lehrveranstaltungen und Prüfungen werden in der für den spezifischen Studiengang zuständigen Unterrichtskommission (auf Departementsebene) besprochen. Die Rektorin sieht die Resultate sämtlicher Lehrveranstaltungen und Prüfungen, aufgeteilt nach Departementen und Studiengängen. Die kritisch evaluierten Lerneinheiten und Prüfungen werden von den Studiendirektorinnen und -direktoren inklusive der getroffenen Massnahmen in einem Bericht an die Rektorin gemeldet, die wiederum in einem Brief schriftlich dazu Stellung nimmt und gegebenenfalls zusätzliche Massnahmen anordnet.

Alle Mittelwerte der geschlossenen Fragebogen-Items werden separat für jedes Departement für Dozierende und Studierende auf passwortgeschützten Sharepoint-Seiten für die vergangenen zwei Jahre veröffentlicht. Durch die Veröffentlichung der Resultate für Dozierende, Studierende, Departemente und die Rektorin sowie den Prozess der Berichterstattung werden Anpassungen bereits auf den Folgeturnus hin eingefordert, weiter stehen Informationen zur Curriculumsentwicklung bereit. In der Abteilung Lehrentwicklung und -technologie (LET) werden die Daten der Unterrichtsbeurteilung aggregiert analysiert und im jährlich erscheinenden Managementreporting der ETH Zürich veröffentlicht. Gleichzeitig werden Datenauswertungen bereitgestellt, um gezielte Fragen aus der Schulleitung, aber auch aus den einzelnen Departementen beantworten zu können.

Absolventenbefragungen werden an der ETH Zürich seit 1997 durchgeführt, seit 2011 in Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Statistik – sie geben Aufschluss, wie ehemalige Studierende rückblickend ihre Ausbildung an der ETH Zürich beurteilen. Erkenntnisse hieraus können so einfließen in die Curriculumsentwicklung.

Alle sechs bis acht Jahre lässt die ETH Zürich jedes ihrer Departemente evaluieren. Im Rahmen dieser *Departementsevaluationen* wird die Forschung des Departements im internationalen Vergleich positioniert als auch die Zielsetzung der Curricula und ihrer Umsetzung sowie die Zusammenarbeit mit der Industrie und der öffentlichen Verwaltung beurteilt.

Zusätzlich war die Evaluation von Curricula eines von drei Themen der Retraite der Rektorin im Juni 2018, an dem alle Studiendirektorinnen und -direktoren sowie weitere an der Lehre der ETH beteiligte Personenkreise in den Departementen und im Rektorat teilnahmen. Dabei wurde die Methode der Ratingkonferenzen vorgestellt. Solche Workshops fanden seither als Startpunkt verschiedener Curriculumsentwicklungen statt.

Darüber hinaus hat kürzlich eine umfassende Evaluation des Doktoratsstudiums an der ETH Zürich stattgefunden, die in der Konsequenz zu einer neuen Doktoratsverordnung beigetragen hat, die 2021 in Kraft treten wird.²⁴

Forschung

Als Kernprozess der Qualitätssicherung in der Forschung versteht die ETH Zürich die Berufung exzellenter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Die Ergebnisse deren Forschung werden mit etablierten Prozessen periodisch überprüft, namentlich mit Peer Reviews im Rahmen der bereits erwähnten *Departementsevaluationen* und anhand von *Kennzahlen* zur Forschung.

Bei der Departementsevaluation sind die Rektorin und der Vizepräsident Forschung Prozess-eigner. Zentrale Elemente hier sind die Selbstevaluation der Departemente, die Auswahl des Expertenkomitees, eine Vor-Ort-Visite sowie der Expertenbericht, der durch das jeweilige Departement und die Schulleitung nachbearbeitet wird und Massnahmen und deren Umsetzung definiert. Im jährlichen Dialog zwischen der Schulleitung und den Departementen wird im Rahmen der Prämissen- und Umsetzungskontrolle der Stand der Umsetzung der Resultate aus den Departementsevaluationen und der vorangegangenen Dialoge angesprochen.

Kennzahlen zur Forschung (insbesondere Drittmittelakquisition) werden der Schulleitung und den Departementsleitungen im Rahmen des Quartalsreportings und des Jahresabschlusses zur Verfügung gestellt. Sie bilden u. a. eine Datenbasis für die rollierende Planung. Dies wird ergänzt durch regelmässige bibliometrische Analysen nach Fachbereichen, die der Schulleitung und den Departementen als Grundlage für die Beurteilung der Forschungsleistungen der einzelnen Fachbereiche dienen.

In Bezug auf die interne Forschungsförderung und im Sinne des Qualitätsmanagements überprüft die Forschungskommission der ETH Zürich regelmässig die strategische Ausrichtung der internen Förderinstrumente und regt bei Bedarf Reformen an, ausgehend von aktuellen Bedürfnissen der Forschenden und der Fördervolumina. Die interne Forschungsförderung selbst wird ebenfalls kontinuierlich evaluiert und statistisch ausgewertet. Erhoben werden die Anzahl der Projektanträge pro Förderinstrument, die Höhe der beantragten Mittel, die Anzahl der Zusprachen und die Höhe der zugesprochenen Mittel sowie die Erfolgsquoten in Bezug auf die Anzahl der bewilligten Projekte und bewilligten Fördermittel.

Auch die Zielerreichung sowie die Aktivitäten und Resultate der Kompetenzzentren werden alle vier Jahre durch die Forschungskommission der ETH Zürich evaluiert. Die Resultate der Evaluation bilden die Basis für den Beschluss der Schulleitung über die Weiterführung respektive Aufhebung eines Kompetenzzentrums.²⁵

Dienstleistungen

Die Weiterbildungsprogramme werden in der Verantwortung der Departemente geführt. Ziele, Organisation, Durchführung und Zulassungsbedingungen sind in programmspezifischen Reglementen definiert, die jeweils von der Departementskonferenz verabschiedet und von der Schulleitung genehmigt werden. Vor jeder Genehmigung erfolgen eine Bedürfnis- und Marktanalyse

²⁴ Selbstbeurteilungsbericht, S. 179–180

²⁵ Selbstbeurteilungsbericht, S. 187–192

sowie das Formulieren eines Businessplans. Die Weiterbildung ist in die reguläre Lehrevaluation der ETH Zürich eingebunden. Darüber hinaus bietet die School for Continuing Education der ETH Zürich bei Bedarf Instrumente für die Evaluation von einzelnen Modulen oder eines ganzen Programms an.

Grundlage für die Qualitätssicherung im Bereich Technologietransfer bilden drei Richtlinien: die Forschungsvertragsrichtlinie, die Verwertungsrichtlinie und die Spin-off-Richtlinie sowie darauf basierende etablierte Prozesse und Checkpoints. Operativ wird dieser Bereich primär von der zentralen Stabsstelle für Technologietransfer, ETH transfer, begleitet und überwacht.²⁶

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.2 als vollständig erfüllt.

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

Beschreibung und Analyse

Die ETH Zürich versteht sich selbst als eine regional und national verankerte und gleichzeitig in die internationale akademische Gemeinschaft integrierte Institution. Sie misst sich in Lehre und Forschung wie auch im Technologietransfer und im Hochschulmanagement an den führenden Universitäten der Welt. Die Ziele betreffend die internationale Positionierung der ETH werden in der strategischen Planung ausdrücklich genannt. Die Hochschule ist Ort globaler Forschungs-kooperationen und gewinnt ihre Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus dem globalen Talentpool. Die Forschenden der ETH pflegen weltweit und v.a. in Europa rund 10'000 akademische Kooperationen. Die Hochschule engagiert sich in internationalen Netzwerken. Sie ist Gründungsmitglied ihrer zwei wichtigsten europäischen Netzwerke, IDEA League und UNI-TECH International. Beide Netzwerke fördern u. a. den Austausch von Studierenden.

Das Lehrangebot der ETH Zürich ist mit dem Qualifikationsrahmen für den schweizerischen Hochschulbereich (nqf.ch-HS) kompatibel. Dieser stützt sich auf den Qualifikationsrahmen für den europäischen Hochschulraum als gemeinsames Referenzmodell. Der nqf.ch-HS nennt die Zulassungsbedingungen und beschreibt und definiert die Stufen und Qualifikationen der Hochschulbildung in der Schweiz. Die Verordnung des Hochschulrates über die Koordination der Lehre an den Schweizer Hochschulen regelt auf nationaler Ebene die Studienstufen, die Zulassung zu den Studienstufen und deren Übergänge, das Kreditsystem, die einheitliche Benennung der Titel, die Durchlässigkeit und Mobilität innerhalb der universitären Hochschulen, der Fachhochschulen und der Pädagogischen Hochschulen und zwischen diesen Hochschultypen sowie die Weiterbildung. Die ETH Zürich war an der Ausarbeitung dieser Verordnung beteiligt. Die ETH gliedert ihr Studienangebot in folgende Stufen: Das Bachelorstudium als erste Studienstufe umfasst 180 Kreditpunkte nach dem European Credit Transfer System (ECTS-Kreditpunkte); das Masterstudium ist die zweite Studienstufe und umfasst – je nach Studiengang – 90 oder 120 ECTS-Kreditpunkte. Die ETH Zürich vergibt als akademische Titel: Bachelor, Master, Doktor (für die dritte Studienstufe) sowie Master of Advanced Studies (für Weiterbildungsstudiengänge, die mindestens 60 ECTS-Kreditpunkte umfassen). In der Weiterbildung bietet die

²⁶ Selbstbeurteilungsbericht, S. 195–200

ETH weitere Abschlüsse an, gemäss der Verordnung des Hochschulrates über die Koordination der Lehre an den Schweizer Hochschulen.

Alle Studiengänge der ETH Zürich sind auf ein spezifisches Qualifikationsprofil ausgerichtet. Diese sind Teil der Studienreglemente und damit publiziert. Die Qualifikationsprofile sind im Diploma Supplement enthalten, das Bestandteil aller Bachelor- und Masterabschlusszeugnisse ist.

In allen Studiengängen haben Studierende bei entsprechender Leistung die Möglichkeit, als Beitrag zu ihrer Vorbereitung auf den globalen Arbeitsmarkt ein oder zwei Semester an einer anderen Universität im In- oder Ausland zu absolvieren. In jeder Studienrichtung der ETH Zürich besteht für Studierende im Bachelor- als auch im Masterstudium mindestens ein Mobilitätsfenster. Jedes Departement verfügt über Mobilitätsberatungen für die Studierenden.

Für die Zulassung in die konsekutiven Masterstudiengänge ist die ETH Zürich als Schweizer universitäre Hochschule an die Lissabonner Konvention gebunden, die das Prinzip der Äquivalenz der Studienabschlüsse und die grundsätzliche Gleichbehandlung von inländischen und ausländischen Studienabschlüssen festschreibt. Zudem ist die ETH an entsprechende bilaterale Abkommen mit den Nachbarstaaten Deutschland, Frankreich, Italien und Österreich gebunden, die ebenfalls auf dem Äquivalenzprinzip beruhen. Somit gelten für die vertikale Mobilität von Bildungsausländern dieselben Bedingungen wie für die Bildungsinländer. Massgebend ist somit für beide Gruppen die Verordnung des Hochschulrates über die Koordination der Lehre an den Schweizer Hochschulen (diese trat am 01.01.2020 in Kraft und ersetzte die sogenannten Bologna-Richtlinien).²⁷

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.3 als vollständig erfüllt.

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

Beschreibung und Analyse

Die Zulassung zu den anerkannten Hochschulen ist im Bundesgesetz über die Koordination und Förderung der Hochschulen (HFKG) im Grundsatz und detaillierter in der Verordnung des Hochschulrates über die Koordination der Lehre an den Schweizer Hochschulen geregelt. Die Zulassungen zum Studium erfolgen gemäss der Zulassungsverordnung der ETH Zürich. Die Zulassung zu Bachelorstudiengängen erfolgt aufgrund einer eidgenössischen Maturität oder aufgrund eines Bildungsausweises, dessen Äquivalenz länderspezifisch überprüft wird. Die Zulassung zu den konsekutiven Masterstudiengängen erfolgt aufgrund eines ETH-Bachelordiploms oder eines äquivalenten Diploms. Die Dossiers von Kandidatinnen und Kandidaten, die sich ohne ETH-Bachelor für ein konsekutives Masterstudium bewerben, werden individuell auf Äquivalenz geprüft. Die Anforderungsprofile für alle Masterstudiengänge sind publiziert. Sie beinhalten insbesondere die für den Masterstudiengang qualifizierenden Studienrichtungen und

²⁷ Selbstbeurteilungsbericht, S. 203–208

die in jedem Fachgebiet erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten, die zu einem Bachelorabschluss der ETH Zürich nach Inhalt, Umfang, Qualität und Fertigniveau gleichwertig sein müssen. Für die Zulassung zu den Bachelor- und Masterstudiengängen ist die zentrale Zulassungsstelle zuständig. Der Zulassungsprozess ist von der Anmeldung/Bewerbung bis zur Immatrikulation im Internet veröffentlicht.

Massgebend für die Leistungskontrollen ist die Leistungskontrollenverordnung der ETH Zürich, die u. a. regelt, welche Informationen das Vorlesungsverzeichnis enthalten muss, z. B. dass für jede Lerneinheit der Titel, das Semester, der Typus, die Anzahl Semesterwochenstunden, die Dozentinnen und Dozenten sowie die verantwortlichen Examinatorinnen und Examinatoren, die Lehrinhalte und Lernziele, die Anzahl ECTS-Kreditpunkte und die Form und der Zeitpunkt der Leistungskontrolle genannt werden müssen. Das Vorlesungsverzeichnis der ETH Zürich ist im Internet öffentlich zugänglich.

Wegen der Verzahnung von Unterricht und Leistungskontrolle werden seit 2016 auch die schriftlichen Prüfungen durch die Studierenden evaluiert. Dies geschieht alternierend mit der Beurteilung der Lehrveranstaltungen jeweils im Turnus eines akademischen Jahres (siehe weiter oben).

Falls Studierende mit verfügbaren Noten und Leistungsbewertungen nicht einverstanden sind, stehen ihnen grundsätzlich zwei Möglichkeiten offen: das Rechtsmittel und der Rechtsbehelf.

Die Bildungsabschlüsse der ETH Zürich entsprechen internationalen und nationalen Standards sowie der Verordnung des ETH-Rates über die Eidgenössischen Technischen Hochschulen Zürich und Lausanne. Die Studierenden erhalten von der ETH Zürich Dokumente, die einen erfolgreichen Studienabschluss, einen Zwischenstand während des Studiums oder einen Überblick bei Austritt ohne erfolgreichen Abschluss bestätigen. Bachelor- und Masterstudierende, die ihr Studium an der ETH erfolgreich abschliessen, erhalten ein Schlusszeugnis zusammen mit einer englischen Übersetzung (Academic Record, Degree Translation), ein Diploma Supplement, ein standardisiertes Ranking und eine Diplomurkunde in einer schweizerischen Landessprache. Die ETH stellt für das Doktoratsstudium keine Zeugnisse (Transcripts) aus, da die Zulassung bereits einen Master voraussetzt, Doktorierende erhalten eine Doktorurkunde. Teilnehmende, die ein Weiterbildungsprogramm (dazu gehören neben MAS, DAS und CAS in diesem Kontext auch Lehrdiplom und Didaktik-Zertifikat) an der ETH mit Erfolg abschliessen, erhalten ebensolche Dokumente, jedoch in der Regel kein standardisiertes Ranking und abhängig vom Weiterbildungsprogramm ein Diplom oder ein Zertifikat.

Die wichtigste Prüfung an der ETH ist die Basisprüfung, die nach dem ersten Bachelorjahr erfolgt und selektiv wirkt. Rund 15 Prozent der Studierenden verlassen die ETH während des ersten Studienjahrs ohne Prüfungsversuch vor der Basisprüfung; nochmals 15 Prozent der Studierenden bestehen die Basisprüfung im ersten und zweiten Versuch nicht. Eine Herausforderung, der sich die ETH stellen möchte, ist die Anzahl Studierender ohne Prüfungsversuche, die die ETH verlassen, zu verringern. In diesem Zusammenhang wurde ein Pilotprojekt zur Aufteilung der Basisprüfung lanciert: Seit dem Herbstsemester 2016 wurde versuchsweise für vier Jahre die Möglichkeit eingeführt, die Basisprüfung in zwei vordefinierten unabhängigen Blöcken abzulegen. An diesem Pilotprojekt beteiligen sich fünf Studiengänge. Die Abteilung Lehrentwicklung und -technologie (LET) hat eine entsprechende Evaluation im Auftrag der Rektorin durchgeführt. Als Konsequenz dieses Pilots und seiner erfreulichen Evaluation und nach Vernehmlassung bei allen Departementen hat die Schulleitung am 25. Februar 2020 entschieden, dass das im Pilotversuch erprobte Modell «Split Basisprüfung» schulweit als zusätzliche Option für die Basisprüfung definitiv eingeführt wird.

Im Frühjahrssemester 2019 hat der Verband der Studierenden an der ETH (VSETH) unter dem Titel #wiegETHs? eine Umfrage zu Chancengleichheit und psychischer Gesundheit bei allen Studierenden in Bachelor- und Masterstudiengängen an der ETH durchgeführt. Die Resultate zeigen, dass die Studierenden im Allgemeinen mit der ETH und ihrem Umfeld zufrieden sind, jedoch ist Verbesserungspotenzial vor allem bei der Arbeitsbelastung zu erkennen. Insgesamt schätzen 52 Prozent der Befragten ihre psychische Verfassung im Generellen als gut oder sehr gut ein, weitere 25 Prozent als eher gut, und die restlichen 23 Prozent als sehr schlecht bis eher schlecht oder schwankend.

Die ETH hat beim Thema psychische Gesundheit der Studierenden Handlungsbedarf erkannt und möchte hier Massnahmen ausloten. Dazu regen wir an, dass die ETH-Modelle, die unter dem Begriff «Orientierungsstudium» zusammengefasst werden, für sich bewertet und für ihre Institution bzw. ihre Studiengänge passende Instrumente entwickelt.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.4 als vollständig erfüllt.

Empfehlung: Die Gutachtergruppe unterstützt die Vorhaben der ETH Zürich, weitere Massnahmen zu entwickeln, um der hohen Abbrecherquote – ohne Prüfungsversuche – in den ersten zwei Studienjahren entgegenzuwirken. Neben «Split Basisprüfung» sollten weitere Instrumente entwickelt werden, die der hohen Abbrecherquote ohne Prüfungsversuche entgegenwirken und der Verbesserung der psychischen Gesundheit ihrer Studierenden dienen.

4. Bereich: Ressourcen

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

Beschreibung und Analyse

Personelle Ressourcen

Hervorragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, junge Talente und ausgezeichnete Mitarbeitende im administrativ-technischen Bereich sind die notwendige Voraussetzung, damit die ETH Zürich ihren gesetzlichen Auftrag erfüllen und ihre strategischen Ziele erreichen kann. Die Sicherstellung der personellen Ressourcen in einem kompetitiven wissenschaftlichen Umfeld und einem Arbeitsmarkt mit zunehmendem Fachkräftemangel stellt eine wichtige Zielsetzung der Personalpolitik dar. Die hohe Qualität ihrer Lehre, ihrer Forschung und ihrer Dienstleistungen sowie ihr internationales Renommee verdankt die ETH Zürich im Wesentlichen ihren Professorinnen und Professoren sowie ihren Doktorierenden und ihren übrigen wissenschaftlichen Mitarbeitenden. Diese werden unterstützt vom technischen und administrativen Personal der ETH. Für die Umsetzung der Personalpolitik, für das Personalmanagement und die Personalentwicklung zeichnet seit November 2020 das Vizepräsidium Personalentwicklung und Leadership verantwortlich.

Die Berufung von Professorinnen und Professoren, der wohl wichtigste qualitätssichernde Prozess der ETH Zürich, liegt in der Verantwortung des Präsidenten, der in dieser Aufgabe unterstützt wird vom Stab Professuren. Das Berufungsverfahren der ETH ZÜRICH ist beschrieben und veröffentlicht.²⁸ Die ETH Zürich richtet ihre Professurenplanung an ihrer strategischen Planung und der strategischen Planung ihrer Departemente aus, nutzt aber gleichzeitig sich ergebende Möglichkeiten zur Berufung exzellenter Forscherinnen und Forscher.

Für die Gewinnung von Doktorierenden und Oberassistenten, Postdoktorierenden und fest angestelltem wissenschaftlichem Personal sind zunächst die Professorinnen und Professoren und Departemente selbst verantwortlich; die Funktionen und Entwicklungsmöglichkeiten und generellen Modalitäten und Rahmenbedingungen für Anstellungen und das Doktorat sind in eigenen Reglementen bzw. Verordnungen festgehalten.

Der Prozess der Gewinnung des technischen und administrativen Personals wird durch eine Bedarfsmeldung durch die Organisationseinheit ausgelöst und durch die Personalberatung der ETH mittels E-Recruiting technisch unterstützt. Die Anstellungsentscheidung wird prinzipiell durch die Vorgesetzten gefällt. Sie bestimmen den Prozess der Anstellung und die Selektionskriterien. Die Abteilung Personal kann bei der Personalsuche für die Selektion und die Interviews beigezogen werden. Bei Bedarf werden weitere Selektionsinstrumente, z. B. externe Assessments, eingesetzt.²⁹

Diese Prozesse funktionieren gut, die ETH ist bestens in der Lage, das Personal zu gewinnen, das sie benötigt; die vorhandenen personellen Ressourcen sind auf hohem Niveau.

Infrastrukturen

Der Raumbedarf der kommenden Jahre leitet sich aus der Strategie und dem Entwicklungsplan der Perioden 2017–2020 und 2021–2024 ab. Das grosse Wachstum bei den Studierendenzahlen, der Anzahl der Professuren, die erfolgreiche Akquisition von Drittmitteln in den letzten Jahren sowie die veränderten Anforderungen an die räumliche Infrastruktur erfordern eine Erweiterung und Aufwertung der Nutzflächen.

Effektive ICT-Infrastrukturen und die damit verbundenen Dienstleistungen sind eine weitere notwendige Voraussetzung für hochstehende Lehre und Forschung sowie für ein effizientes Management der ETH Zürich. Der Bereich Infrastruktur stellt integrale und zeitgemässe Infrastrukturen und Dienstleistungen für Lehre, Forschung, Wissenstransfer und den Dialog mit der Öffentlichkeit zur Verfügung.

Der Vizepräsident Infrastruktur führt den gleichnamigen Schulleitungsbereich, der aus sechs Abteilungen besteht: Immobilien, Betrieb, Informatikdienste, Bibliothek, Services sowie Sicherheit, Gesundheit und Umwelt. Die strategische Ausrichtung des Bereichs mit den Kernkompetenzen nachhaltige Beschaffung, Bewirtschaftung, Erneuerung und Unterhalt orientiert sich an einer gemeinsamen Vision und Mission: Ermöglichung von Exzellenz in Forschung, Lehre und Wissenstransfer durch hochqualifizierte und motivierte Mitarbeitende, hervorragende Infrastruktur, erprobte Technologie und effiziente Dienstleistungen. Bis Ende 2020 werden alle

²⁸ <https://ETH.Zürich.ch/de/die-eth-zuerich/arbeiten-lehren-forschen/faculty-affairs/professorenberufungen.html>

²⁹ Selbstbeurteilungsbericht, S. 219–224

Abteilungen über eigene, von der Schulleitung verabschiedete Strategien für den Zeitraum 2021–2024 verfügen.³⁰

Die ETH verfügt gesamthaft über beeindruckende Infrastrukturen, die ihr die Erreichung ihrer strategischen Ziele erlauben.

Finanzielle Mittel

Die strategische Planung und die finanzielle Planung sind eng miteinander verzahnt, um zu gewährleisten, dass die finanzielle Entwicklung die Erreichung der strategischen Ziele ermöglicht. Die finanzielle Planung obliegt dem Vizepräsidenten Finanzen und Controlling, wesentliche Instrumente sind die Mittelfristige Finanzplanung (rollende Vierjahresplanung) und die ordentliche Budgetierung (Jahresplanung). Die Mittelfristige Finanzplanung (MFP) bildet das Bindeglied zwischen Strategie sowie mittelfristiger und kurzfristiger Finanzplanung: Sie orientiert sich einerseits an der strategischen Planung des ETH-Rates und an den strategischen Teilplanungen der ETH Zürich sowie andererseits an den erwarteten Finanzierungsbeiträgen. Auf dieser Basis werden finanzielle Planungswerte pro Departement und serviceorientierte Einheit für die folgenden vier Jahre konkretisiert. Als rollierende Planung wird die MFP jährlich überprüft und für den jeweils gültigen Vierjahreszeitraum angepasst bzw. fortgeschrieben.

Finanzierungsbeiträge stammen aus der Trägerfinanzierung des Bundes, aus Studiengebühren und Benutzungsgebühren, Forschungsbeiträgen und Schenkungen. Gesamthöhe und Zusammensetzung der Beiträge werden regelmässig in externen und internen Reportings ausgewiesen. Die Zuweisung des Budgets vom ETH-Rat an die ETH Zürich basiert auf dem jährlichen Budgetantrag an den ETH-Rat. Die Budgetzuweisungen innerhalb der ETH Zürich sind auf jeder Organisationsstufe (Schulleitungsbereich, Abteilung bzw. Departement) bis hin zum einzelnen Verantwortungsbereich (z. B. Professur) transparent.³¹

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.1 als vollständig erfüllt.

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

Beschreibung und Analyse

Eine regelmässige Evaluation des gesamten Personals der ETH Zürich ist vorgesehen, mit Unterschieden ja nach Personalgruppe.

Die Evaluation des Personals erfolgt grundsätzlich im Personalgespräch, das prinzipiell mit allen Mitarbeitenden geführt wird. Es ist gleichzeitig Führungsinstrument als auch Instrument der Personalentwicklung. In der Personalverordnung ist festgehalten, dass Vorgesetzte mindestens einmal jährlich mit ihren Mitarbeitenden ein Personalgespräch führen – mit dem Ziel der

³⁰ Selbstbeurteilungsbericht, S. 225–230

³¹ Selbstbeurteilungsbericht, S. 231–234

Standortbestimmung, Leistungsbeurteilung und Personalförderung. Für bestimmte Personalkategorien kann die Leistungsbeurteilung eine Anpassung des Lohnes zur Folge haben.

Ausgenommen von dieser Regel sind Professorinnen und Professoren, die der Professorenverordnung unterstehen, und die Lernenden, die dem Bundesgesetz über die Berufsbildung unterstehen. Bei den Assistierenden/Doktorierenden, den Postdoktorierenden und den Mitarbeitenden im Stundenlohn oder mit Pauschalentlohnung haben die Personalgespräche keine leistungslohnrelevanten Konsequenzen.

Die ordentlichen und ausserordentlichen Professorinnen und Professoren werden gemäss Professorenverordnung regelmässig leistungsbeurteilt, und dies sowohl bezüglich der Erfüllung ihrer Aufgaben in Lehre und Forschung als auch in Bezug der Verwertung ihrer Forschungsergebnisse, der Nachwuchsförderung und der akademischen Selbstverwaltung. Andere Aufgaben wie Managementkompetenzen oder Führungskompetenzen werden nicht beurteilt. In Berufungsverfahren werden allerdings seit 2019 auf Anordnung des Präsidenten auch Kompetenzen wie Leadership und Management sowie soziale und persönliche Kompetenzen beurteilt.

Die letzte Mitarbeitendenbefragung (von 2016, die nächste Befragung wurde aufgrund der Corona-Pandemie auf 2021 verschoben) zeigte im Ergebnis das Bild einer guten bis sehr guten Gesamtzufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihrem Arbeitgeber und ihrer Arbeitssituation. Eine Befragung durch die Mittelbau-Vereinigung AVETH im Jahr 2018 hat allerdings Handlungsbedarf aufgezeigt in den Bereichen der Betreuung im Doktorat und des Umgangs mit Konfliktsituationen sowie bezüglich der Belastungen und des Drucks in Bezug auf Vertragsverlängerungen und Ferienbezug beim Mittelbau.³²

Dies wurde durch die Schulleitung aufgegriffen und die Weiterentwicklung des Doktorats ETHweit angestossen, um die Betreuung der Doktorierenden langfristig zu verbessern. Ergebnis ist die Totalrevision der Doktoratsverordnung. Gleichzeitig hat die Abteilung Personal eine Richtlinie zur Anstellung von Doktorierenden erarbeitet, um Zulassungs- und Anstellungsprozess besser aufeinander abzustimmen.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.2 als vollständig erfüllt.

Empfehlung: Die Unterstützung der Doktorierenden könnte durch ein Angebot an Kursen zu Personal Skills und Persönlichkeitsentwicklung weiter verbessert werden.

Empfehlung: Für die Entwicklung der didaktischen Qualifikation der Doktorierenden wäre es hilfreich, wenn sie eine eigene Evaluation zu von ihnen verantworteten Teilen einer Lehrveranstaltung erhalten würden. Die bereits existierenden Pläne, Assistierende, Oberassistenten und Postdoktorierende in die Unterrichtsbeurteilung miteinzubeziehen, unterstützt die Gutachtergruppe ausdrücklich.

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

³² Selbstbeurteilungsbericht, S. 237–240

Beschreibung und Analyse

Die ETH Zürich unterstützt die Laufbahnentwicklung des gesamten Personals mit zahlreichen Weiterbildungs- und Beratungsangeboten – von den Weiterbildungsangeboten der Personalabteilung, internen Kursen, Kursen des Sprachenzentrums, hochschuldidaktischen Weiterbildungskursen, finanziellen Beteiligungen an externen Kursen, IT-Kursen über die Ermöglichung von Sabbaticals für ausgewählte Personalgruppen über das Career Center und die Angebote des hauseigenen Teams Personal- und Organisationentwicklung oder das Team Personalberatung Departement und Personalberatung Schulleitung (alles Personalabteilung). Für Beratungs- und/oder Entwicklungsbedürfnisse im Bereich Diversität und Chancengleichheit ist die Stelle für Chancengleichheit equal! zuständig.

Eine Gesamtübersicht zu allen Beratungsangeboten bietet folgende Grafik:

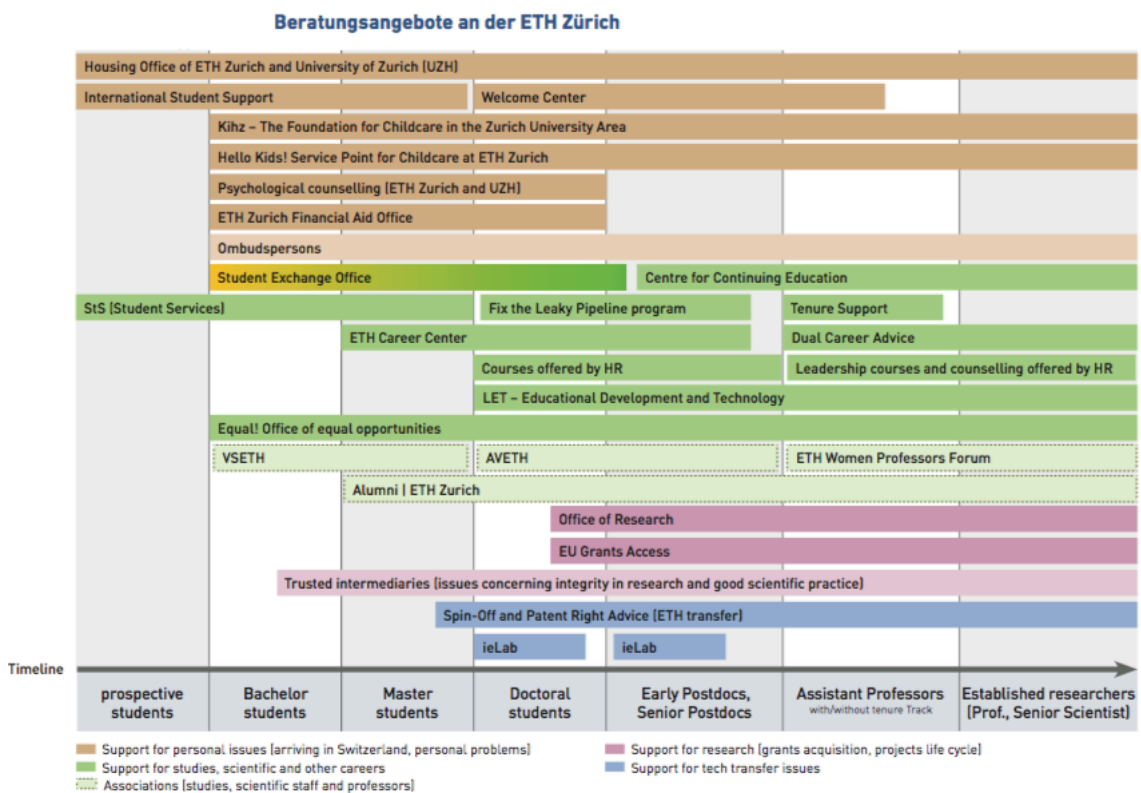


Abbildung 3: Selbstbeurteilungsbericht ETH Zürich, S. 243

Darüber hinaus bietet der Stab Forschung für den wissenschaftlichen Nachwuchs (Doktorierende und Postdoktorierende) eine breite Palette von Angeboten: von Finanzierungsmöglichkeiten über Beratung zu verschiedenen Fellowships und Mobilitätsstipendien bis zu Trainingsangeboten innerhalb der angebotenen Fellowship-Programme.

Die interne ETH-Forschungsförderung umfasst verschiedene Instrumente, die in jeweiligen Richtlinien geregelt sind. Das Förderportfolio beinhaltet Fellowships für neu an die ETH kommende, talentierte Postdoktorierende und Career Seed Grants für kleinere Forschungsvorhaben von Postdoktorierenden. Dieses Angebot wird ergänzt durch die Pioneer Fellowships, die junge Forschende für die Entwicklung von innovativen Produkten oder Dienstleistungen im Anschluss und basierend auf ihren wissenschaftlichen Arbeiten (Masterarbeit oder Doktorat) an der ETH

Zürich unterstützen. Zudem wird das Management des Branco Weiss Fellowship Programme für Postdoktorierende von der ETH Zürich übernommen. Möglichkeiten zur Finanzierung von Forschungsaufenthalten im Ausland bieten die SNF-Mobilitätsstipendien für Doktorierende und Postdoktorierende, die ebenfalls an der ETH administriert und evaluiert werden. Der Stab Forschung berät Nachwuchsforschende in Bezug auf die Einwerbung von nationalen Forschungsgeldern, vor allem zu SNF-Mobilitätsstipendien, aber auch zu Fellowships für in der Schweiz tätige Forschende, wie Ambizione und PRIMA-Grants, und zu anderen SNF-Instrumenten. Entscheidungen bezüglich Inanspruchnahme von Förderinstrumenten sind eng verbunden mit der Karriereplanung junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Um eine grösstmögliche Reichweite bei den Informations- und Beratungsleistungen zu erzielen, arbeitet der Stab Forschung auch mit anderen ETH-Bereichen zusammen, etwa mit der Vereinigung des akademischen Mittelbaus AVETH oder mit selbstorganisierten Postdoktorierenden-Gruppen, und übernimmt bei deren Veranstaltungen z. B. Referate zu den wichtigsten Finanzierungsmöglichkeiten für junge Forschende. Beratung in Bezug auf Einwerbung von EU-Fördergeldern bietet EU GrantsAccess, eine gemeinsame Einheit der ETH und der Universität Zürich. Im Rahmen der internen Forschungsförderprogramme (ETH Postdoctoral Fellowship Programme) und des «Branco Weiss Fellowship Programme» werden auch Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten: Trainings im Bereich Leadership, Projektmanagement und Präsentationstechniken, das Branco Weiss Fellowship Symposium und Peer-to-Peer-Coachings.

Assistenzprofessorinnen und -professoren verfügen über substanzielle Personal- und Infrastrukturmittel, die eine eigenständige Forschungstätigkeit ermöglichen. Für Assistenzprofessoren mit Tenure Track besteht bei hervorragenden Leistungen die Möglichkeit, über ein direktes, mehrstufiges Tenure-Verfahren die Eignung für eine permanente Professur abzuklären.

Das technische und administrative Personal ist grundsätzlich unbefristet angestellt. Das Funktionsraster des ETH-Bereichs unterscheidet neben 15 wissenschaftlichen Funktionen 47 Supportfunktionen (von der administrativen Mitarbeit bis zur Fachbereichsleitung) und 11 Management- und Stabsfunktionen. Die ETH Zürich fördert die interne Mobilität geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des technisch-administrativen Bereichs. Dies trägt zum Wissenstransfer und zum übergreifenden Verständnis zentraler Geschäftsprozesse innerhalb der Organisation bei.³³

Schlussfolgerung

Die ETH Zürich unterstützt breit und umfassend die Entwicklung ihres gesamten Personals und insbesondere ihres wissenschaftlichen Nachwuchses. Dabei reagiert sie rasch auf neue Herausforderungen und Anforderungen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.3 als vollständig erfüllt.

5. Bereich: Interne und externe Kommunikation

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

³³ Selbstbeurteilungsbericht, S. 243–250

Beschreibung und Analyse

Der SEP zeigt für eine vierjährige Leistungsperiode auf, welche Ziele die ETH Zürich verfolgt, und macht Aussagen zur Qualität von Lehre, Forschung und Wissenstransfer, aber auch zum Hochschulmanagement. Die Qualitätsstrategie der ETH Zürich ist implizit im Strategie- und Entwicklungsplan enthalten. Dieser wird auf der ETH-Website öffentlich publiziert und den ETH-Angehörigen über die ETH-eigenen Kanäle zur Kenntnis gebracht. Als Qualitätsstrategie enthält der SEP Leitlinien für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems der ETH Zürich. Da Fragen der Qualitätssicherung an der ETH an Bedeutung gewinnen, wurden ergänzend zum SEP für die Jahre 2021–2024 erstmals die «Leitlinien des internen Qualitätssicherungssystems» als eigenständiges Dokument erarbeitet. Diese Leitlinien reflektieren die im SEP für die laufende Leistungsperiode enthaltenen Vorgaben zur Qualitätsentwicklung und ergänzen sie mit der Darstellung der Organisation und der etablierten Prozesse der Qualitätssicherung. Die Leitlinien des internen Qualitätssicherungssystems basieren damit auf der von der Organisation gelebten Qualitätskultur und den Zielen der Institution.

Für die Diskussion strategischer Fragen und Themen, die letztlich die Qualität der ETH Zürich ausmachen, gibt es auf verschiedenen Ebenen eine ganze Reihe institutionalisierter Gespräche mit den übergeordneten Instanzen, Departementen und Hochschulgruppen. Die Bestimmungen zu den Evaluationen und Umfragen sind veröffentlicht in Form von Reglementen und Leitfäden.³⁴

Allerdings – und dies steht in Zusammenhang mit Standard 1.1. –, auch wenn das Streben nach Qualität implizit an der ETH in allen Prozessen und Aktivitäten im Zentrum steht, wird Qualitätssicherung selten explizit ausgeflaggt und bleibt damit so herausfordernd für die interne Kommunikation von Bestimmungen und Ergebnissen der Qualitätssicherungsprozesse. So heisst es im Selbstbeurteilungsbericht selbstkritisch:

«Es wird an der ETH Zürich permanent und lebhaft über einzelne qualitätsrelevante Prozesse debattiert. Da an der ETH alle Angehörigen davon überzeugt sind, an einer der weltweit besten Hochschulen tätig zu sein, messen sie ihre Leistung permanent an den Besten. Die ETH versteht Qualitätssicherung als einen evolutiven Prozess; die Verbesserung des Systems schreitet in kleinen, pragmatischen Schritten voran. Es gibt kaum markante Veränderungen, über die man regelmässig das System an sich in den Fokus rücken könnte. So ist Qualitätssicherung selten ein explizites Thema, schwingt aber implizit überall mit. Qualitätssicherung lässt sich auch nicht leicht kommunizieren; das Wort an sich ist wenig spektakulär. Insgesamt stehen wir vor der paradoxen Situation, dass Qualität zwar überall gelebt wird, aber als Wort in der Berichterstattung selten sichtbar ist.»³⁵

Schlussfolgerung

Auch wenn Qualität in allen Aktivitäten und Prozessen der ETH Zürich implizit enthalten ist, ist die zumindest stellenweise Explizierung des Qualitätsverständnisses und der installierten Prozesse zur Qualitätssicherung und -entwicklung sinnvoll, um in diesem Bereich effektiv kommunizieren zu können – mit den Mitarbeitenden, Studierenden und allenfalls weiteren externen Beteiligten. Einen ersten Schritt in diese Richtung hat die Hochschule mit der Erarbeitung und

³⁴ Selbstbeurteilungsbericht, S. 253–257

³⁵ ebd. S. 257

Verabschiedung der «Leitlinien des internen Qualitätssicherungssystems der ETH Zürich» unternommen. Weitere Schritte sollten folgen. Die ETH hat selbst erkannt, dass sie in diesem Bereich gefordert ist und u. a. auch über neue und andere Kommunikationskanäle nachdenken sollte.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.1 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung: Qualitätssicherungsstrategie und Qualitätssicherungsprozesse könnten expliziter markiert und entsprechend kommuniziert werden, z. B., indem der Zusammenhang zwischen SEP und Leitlinien stärker verdeutlicht wird, Prozesse transparenter dargestellt und neue Kommunikationskanäle und -formen erschlossen bzw. intensiviert werden.

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

Beschreibung und Analyse

Professionelle Kommunikation ist für die ETH Zürich von zentraler Bedeutung: Sie stärkt die Reputation der Hochschule und fördert die Verbundenheit der ETH-Angehörigen mit ihrer Institution; sie hilft, talentierte Studierende, Forschende und Mitarbeitende zu gewinnen; sie unterstützt das Einwerben von finanziellen Mitteln und trägt dazu bei, dass Forschungs Kooperationen entstehen; ausserdem sichert sie den Rückhalt in der Politik und Bevölkerung und vermittelt wissenschaftliche Erkenntnisse in die Gesellschaft.

Die umfassende Kommunikationsstrategie von 2011 diene nicht nur den Mitarbeitenden der Abteilung Hochschulkommunikation der ETH Zürich als Richtschnur, sondern allen mit Kommunikationsaufgaben betrauten Mitarbeitenden. Da sich das kommunikative Umfeld in den letzten Jahren stark verändert hat, wurde 2019 eine neue Kommunikationsstrategie in Angriff genommen, die am 25. Februar 2020 von der Schulleitung verabschiedet wurde. Dreh- und Angelpunkt der Kommunikation mit allen Zielgruppen ist die zweisprachige ETH-Website (Deutsch/Englisch), die sich in der Struktur an den Anspruchsgruppen der ETH Zürich orientiert. Daneben publiziert die ETH Zürich eine Reihe von gedruckten Informationen und lädt zu Veranstaltungen ein, die sich an spezifische Zielgruppen richten.

Im Strang *Die ETH Zürich* der Website finden sich alle relevanten Informationen zur Hochschule, u. a. auch Links zu Publikationen wie dem Strategie- und Entwicklungsplan, dem Geschäftsbericht (Deutsch, Französisch und Englisch), der Infobroschüre und der Studieninformationsbroschüre. Hier werden auch Informationen zur Akkreditierung aufgeschaltet, sobald der Prozess beendet ist.

In *ETH-News* berichtet die Hochschule täglich über aktuelle Forschungsergebnisse, die in Peer-reviewten Publikationen publiziert wurden, über neue Entwicklungen und Angebote in der Lehre, über Zusammenarbeitsprojekte mit der Wirtschaft, über Gründungen von Spin-offs und vieles mehr, das die Hochschule ausmacht, wie bspw. das Leben auf dem Campus.

Über die Social-Media-Kanäle (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, YouTube), die sich alle steigender Nutzungszahlen erfreuen, macht die ETH auf Neuigkeiten aufmerksam.

Schlussfolgerung

Die Kommunikation der ETH Zürich nach aussen über ihre Tätigkeiten ist umfassend und sehr professionell, die Informationen über die von ihr angebotenen Studienprogrammen und Abschlüssen sind aktuell, transparent und übersichtlich.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.2 als vollständig erfüllt.

5 Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems

Die Qualitätskultur ist in allen Bereichen der ETH fest verankert. Es ist beeindruckend, wie selbstverständlich sie als Basis allen Handelns dient. Diese Selbstverständlichkeit führte über lange Zeit dazu, dass eine kritische Reflexion in Details, jedoch nicht im Ganzen erfolgte. Um dies zu verändern, wurde rETHink ins Leben gerufen, welches allerdings SARS-CoV-2-bedingt noch nicht richtig starten konnte. Dieses Projekt, welches Eigenverantwortung, Prozesse, Führung und Zusammenarbeit adressiert, sollte als Instrument zur Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystem genutzt werden.

Qualitätssicherung an der ETH erfolgt durch ein System von expliziten Mechanismen und informellen Kommunikationsprozessen. Die Herausforderung für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems besteht nun darin, die Vorteile von Informalität und Spontanität weitestgehend zu erhalten und gleichzeitig Entscheidungs- und Eskalationswege transparent zu machen, d. h. letztlich, den Anteil expliziter Mechanismen zu erhöhen. Die Notwendigkeit für diesen nächsten Schritt ergibt sich aus dem starken Wachstum in den letzten 20 Jahren und der damit einhergehenden zunehmenden Heterogenität der handelnden Akteure. Es ist wichtig, dass die ETH Zürich erkennt, dass die aktuell gelebten informellen Prozesse fragil sind. So birgt eine mangelnde Transparenz der Entscheidungswege die Gefahr der Unsicherheit über z. B. den richtigen Zeitpunkt, Probleme anzusprechen, Fehler zu benennen oder Ideen einzubringen. Deshalb sollte die ETH prüfen, ob diese Prozesse auch bei einer stark wachsenden Institution ihre intendierte Wirkung noch erfüllen.

Eine Stärke der ETH besteht darin, Veränderungsbedarfe pragmatisch und lösungsorientiert anzugehen. Dabei agiert sie schnell und kreativ, z. B. mit Pilotprojekten. Dieser Ansatz sollte jedenfalls konsequent weiterverfolgt werden.

Das bereits gestartete Projekt rETHink ist Ausdruck eines breit verankerten Commitments zu selbstreflexiver Organisationsentwicklung und dem Willen zur Anpassung von Prozessen. Damit ist eine wesentliche Basis gegeben, um die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems in die Diskussion einzubeziehen.

Mitwirkung und Partizipation spielen an der ETH Zürich eine wichtige Rolle, sie funktionieren aber nur dann optimal, wenn qualitative und quantitative Teilhabe ausgewogen sind. Darauf ist bei allen Überlegungen Bedacht zu nehmen. Ein wichtiges Mitwirkungsinstrument ist die «Vernehmlassung», die dann ihre Wirkung voll entfalten kann, wenn ein wertschätzender Umgang mit allen Meinungen sichergestellt ist. Eben zu dieser Reflexion sollte rETHink ebenfalls genutzt werden.

Die ETH Zürich gehört zu den besten Universitäten der Welt. Wesentlichen Anteil haben daran der «ETH Spirit» und die bestehende Kultur des Vertrauens. Wir ermutigen die ETH, diese Werte mit den Anforderungen an ein zukunftsgerichtetes Qualitätssicherungssystem, welches der Grösse der Institution angemessen ist, zu verbinden.

6 Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems

Empfehlung 1: Eine explizitere Verankerung der Qualitätssicherungsstrategie der ETH ZÜRICH sowie einer an Funktionen oder Stellen zugeordneten Zuständigkeit der Prozesse im SEP wäre sinnvoll. Dies steht im direkten Zusammenhang mit einer kritischen Reflexion des Gewichts der informellen Praktiken der Qualitätssicherung und Überlegungen, wie dieselben für die Zukunft in einer stark gewachsenen Organisation gestaltet werden könnten, ohne die positiven Effekte der ausgeprägten und breit internalisierten Qualitätskultur zu verlieren. Insofern möchte die Gutachtergruppe die ETH ZÜRICH darin bestärken, die bereits selbst identifizierten Entwicklungsmöglichkeiten weiterzuverfolgen und die informellen Prozesse im Qualitätssicherungsprozess in transparenter Weise zu sichern.

Empfehlung 2: Die ETH ZÜRICH könnte auf eine höhere Konsistenz departementsübergreifend hinwirken, was die Repräsentanz der Anspruchsgruppen bei Mitwirkungsprozessen anbelangt, und darauf achten, dass Zuständigkeiten zuordenbar benannt sind.

Empfehlung 3: Das Thema Qualitätssicherung und -management sollte im rETHink-Projekt mitgedacht, integriert und ausgebaut werden. Die Gutachtergruppe unterstützt diese von der ETH ZÜRICH bereits erkannte Stossrichtung nachdrücklich.

Empfehlung 4: Das Projekt rETHink sollte u. a. dazu genutzt werden, auszuloten, wie die Zusammensetzung der Gremien departementsübergreifend optimiert werden könnte, insbesondere in Bezug auf die Studierenden und den Mittelbau, damit deren Mitwirkung langfristig gesichert und weiter gefördert werden kann.

Empfehlung 5: Die Gutachtergruppe unterstützt die Vorhaben der ETH Zürich, weitere Massnahmen zu entwickeln, um der hohen Abbrecherquote ohne Prüfungsversuche in den ersten zwei Studienjahren entgegenzuwirken. Neben «Split Basisprüfung» sollten weitere Instrumente entwickelt werden, die der hohen Abbrecherquote ohne Prüfungsversuche entgegenwirken und der Verbesserung der psychischen Gesundheit ihrer Studierenden dienen.

Empfehlung 6: Die Unterstützung der Doktorierenden könnte durch ein Angebot an Kursen zu Personal Skills und Persönlichkeitsentwicklung weiter verbessert werden.

Empfehlung 7: Für die Entwicklung der didaktischen Qualifikation der Doktorierenden wäre es hilfreich, wenn sie eine eigene Evaluation zu von ihnen verantworteten Teilen einer Lehrveranstaltung erhalten würden. Die bereits existierenden Pläne, Assistierende, Oberassistenten und Postdoktorierende in die Unterrichtsbeurteilung miteinzubeziehen, unterstützt die Gutachtergruppe ausdrücklich.

Empfehlung 8: Qualitätssicherungsstrategie und Qualitätssicherungsprozesse könnten expliziter markiert und entsprechend kommuniziert werden, z. B. indem der Zusammenhang zwischen SEP und Leitlinien stärker verdeutlicht wird, Prozesse transparenter dargestellt und neue Kommunikationskanäle und -formen erschlossen bzw. intensiviert werden.

7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe

Aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts der ETH Zürich vom 15. Juni 2020 und der Vor-Ort-Visite vom 5. bis 7. Oktober 2020 schlägt die Gutachtergruppe der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ vor, die Akkreditierung der ETH Zürich ohne Auflagen auszusprechen.



Teil D

Stellungnahme der ETH Zürich

18. Januar 2021





Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

Die Rektorin

ETH Zürich
Prof. Dr. Sarah M. Springman
HG F61
Rämistrasse 61
8092 Zürich

AAQ
zuh. von Frau Stephanie Hering
Effingerstrasse 15
Postfach
3001 Bern

Telefon +41 44 632 20 57
sarah.springman@sl.ethz.ch
www.rektor.ethz.ch

Zürich, 15. Januar 2021 Nie

Institutionelle Akkreditierung der ETH Zürich, Stellungnahme zum vorläufigen Bericht der externen Evaluation

Sehr geehrte Frau Hering,

Es freut mich, Ihnen die von der Schulleitung der ETH Zürich am 14. Januar 2021 verabschiedete Stellungnahme zum vorläufigen Bericht der externen Evaluation zu übergeben.

- **Stellungnahme zum Antrag der AAQ (Teil B des Berichts)**

Die ETH Zürich nimmt mit Genugtuung Kenntnis vom Antrag der AAQ an den Schweizerischen Akkreditierungsrat, die ETH Zürich als universitäre Hochschule ohne Auflagen zu akkreditieren.

- **Stellungnahme zum Bericht der Gutachtergruppe (Teil C des Berichts)**

Allgemeine Bemerkungen

Der Bericht der Gutachtergruppe bietet eine umfassende und scharfe Analyse der Qualitätssicherung der ETH Zürich. Die Expertinnen und der Experte haben die ETH Zürich als lebendigen Organismus und ihr Qualitätssicherungssystem als das Nervensystem dieses Organismus' verstanden. Sie haben die Qualitätssicherung und ihren «Spirit», in ihrer Komplexität und Tiefe erfasst.

Ausgehend von dieser Analyse hat die Gutachtergruppe acht Empfehlungen formuliert. Sie weisen einerseits auf Verbesserungspotential hin und bestärken die ETH Zürich andererseits darin, bereits eingeschlagene Wege konsequent weiter zu beschreiten.

Stellungnahmen zu den Empfehlungen

Empfehlung 1 (Bezug: Standard 1.1):

«Eine explizitere Verankerung der Qualitätssicherungsstrategie der ETH Zürich sowie einer an Funktionen oder Stellen zugeordneten Zuständigkeit der Prozesse im SEP wäre sinnvoll. Dies steht im direkten Zusammenhang mit einer kritischen Reflexion des Gewichts der informellen Praktiken der Qualitätssicherung und Überlegungen, wie dieselben für die Zukunft in einer stark gewachsenen Organisation gestaltet werden könnten, ohne die posi-

**Institutionelle Akkreditierung der ETH Zürich,
Stellungnahme zum vorläufigen Bericht der externen Evaluation**

tiven Effekte der ausgeprägten und breit internalisierten Qualitätskultur zu verlieren. Insofern möchte die Gutachtergruppe die ETH Zürich darin bestärken, die bereits selbst identifizierten Entwicklungsmöglichkeiten weiterzuvollziehen und die informellen Prozesse im Qualitätssicherungsprozess in transparenter Weise zu sichern.

Stellungnahme:

- Die ETH Zürich wird ihre Qualitätssicherungsstrategie in der Strategie und Entwicklungsplanung 2025-2028 explizit verankern.
- Die am 15. Juni 2020 von der Schulleitung verabschiedeten «Leitlinien des internen Qualitätssicherungssystems der ETH Zürich» sind auf die damals gültige Strategie und Entwicklungsplanung 2017-2020 ausgerichtet. Sie werden nun auf die inzwischen verabschiedete Strategie und Entwicklungsplanung 2021-2024 abgestimmt. Zudem sollen sie mit der Nennung der Verantwortlichkeiten ergänzt werden.
- Die Gutachtergruppe hebt in ihrem Bericht hervor, dass sich die Qualitätskultur der ETH in einer Zeit entwickelt hat, als sie kleiner und sehr viel übersichtlicher war als heute und empfiehlt eine kritische Reflexion darüber, welche qualitätsrelevanten, informellen Prozesse allenfalls neugestaltet bzw. formalisiert werden müssten, «ohne die positiven Effekte der ausgeprägten und breit internalisierten Qualitätskultur zu verlieren». Die Gutachtergruppe spricht damit eine grosse Herausforderung in der Weiterentwicklung der ETH Zürich an und bestätigt sie in ihrem pragmatischen Vorgehen. Dieses besteht darin, dass die ETH die Identifizierung und allfällige Gestaltung reformbedürftiger Strukturen und Prozesse mit den betroffenen Hochschulgruppen aushandelt. Dabei geht sie von konkreten Erfahrungen aus und weniger von abstrakten Formalismen. Dazu zwei Beispiele:
 - o Das von ETH-Präsident Joël Mesot in seinem ersten Amtsjahr (2019) zusammen mit der Schulleitung lancierte Organisationsentwicklungsprojekt rETHink trägt einerseits dem raschen Wachstum der ETH Zürich in den letzten 20 Jahren Rechnung und andererseits der Tatsache, dass viele Strukturen und Prozesse weitgehend die gleichen blieben. Dieses umfassende Entwicklungsprojekt adressiert in einem partizipativen Prozess zentrale Fragen der Hochschulentwicklung wie das Zusammenspiel von Professuren, Departementen und zentralen Organen oder die Führungskultur und Personalentwicklung. Typischerweise startete es mit grundlegenden Fragen rund um die Professur, dem Grundbaustein der Hochschule. An den Diskussionen beteiligten sich rund 130 ETH-Angehörige aller Hochschulgruppen. Aus den Ergebnissen leiten sich Konsequenzen für die ETH-Strukturen ab, für die Organisation und die Aufgaben von Instituten, Departementen und zentralen Verwaltungseinheiten. rETHink umfasst zurzeit sechs Unterprojekte oder so genannte Workstreams:
 1. Schulleitung-Grundarchitektur & Gremien
 2. Professuren
 3. Begleitung Professorinnen und Professoren
 4. Organisation Departemente
 5. Organisation Zentrale Organe
 6. KulturentwicklungAlle sechs Workstreams von rETHink betreffen das Qualitätssicherungssystem der ETH Zürich.
 - o Als weiteres Beispiel für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems sei hier die Reform des Doktorats genannt. Dabei geht es vor allem um die Verbesserung der Betreuung der Doktorierenden. Am Anfang stand ein mehrtätiges internationales Symposium im Januar 2019 zum Thema Doctoral Supervision, mit breiter Beteiligung der betroffenen Hochschulgruppen der ETH. Das Kolloquium diente der Standortbestimmung, der Einschätzung des Handlungsbedarfs sowie dem Benchmarking mit anderen Hochschulen. Dann wurde ein inhaltliches Reformpaket geschnürt und im Frühjahrsemester 2019 in eine breite Vernehmlassung bei den Departementen und Hochschulgruppen geschickt. Aufgrund der Rückmeldungen wurden dann die Dokto-

**Institutionelle Akkreditierung der ETH Zürich,
Stellungnahme zum vorläufigen Bericht der externen Evaluation**

ratsverordnung und ihre Ausführungsbestimmungen grundsätzlich überarbeitet. Beide Regelwerke wurden im Sommer 2020 nochmals in eine breite Vernehmlassung geschickt. Die revidierte Doktoratsverordnung löst die Formalisierung einer ganzen Reihe von qualitätssichernden Prozessen aus. Sie wird im Sommer 2021 in Kraft gesetzt.

Die Empfehlung der Gutachtergruppe wird in das Organisationsentwicklungsprojekt rETHink aufgenommen.

Empfehlung 2 (Bezug: Standard 1.3):

«Die ETH Zürich könnte auf eine höhere Konsistenz departementsübergreifend hinwirken, was die Repräsentanz der Anspruchsgruppen bei Mitwirkungsprozessen anbelangt, und darauf achten, dass Zuständigkeiten zuordenbar benannt sind.»

Stellungnahme:

Auf Departementsebene haben Studierende und Vertreter des Mittelbaus Einsitz in die Departementskonferenz, dem obersten Organ eines Departements, sowie in der Unterrichtskommission. Eine Vertretung der Studierenden wird zudem in die Notenkonferenz eingeladen. Die (paritätische) Zusammensetzung der Unterrichtskommission sowie die studentische Vertretung in den Notenkonferenzen sind auf Stufe Gesamtschule geregelt, nämlich in der Organisationsverordnung (Unterrichtskommission) und in der Leistungskontrollenverordnung (Notenkonferenz). Die Einzelheiten der Vertretung in diesen beiden Gremien sind indes in den Geschäftsordnungen der Departemente geregelt. Diese regeln u.a. auch die Zusammensetzung der Departementskonferenz, d.h. mit wie vielen Personen die Hochschulgruppen vertreten sind. Die Unterschiede der Repräsentanz hängen mit dem Subsidiaritätsprinzip und der departementalen Autonomie zusammen. Jedes Departement gibt sich eine eigene Geschäftsordnung.

Die Empfehlung, departementsübergreifend eine höhere Konsistenz bei den Mitwirkungsrechten zu erreichen, wird in das Organisationsentwicklungsprojekt rETHink aufgenommen.

- Die «Leitlinien des internen Qualitätssicherungssystems der ETH Zürich» werden mit der Nennung der Verantwortlichkeiten ergänzt.

Empfehlung 3 (Bezug: Standard 1.4):

«Das Thema Qualitätssicherung und -management sollte im rETHink-Projekt mitgedacht, integriert und ausgebaut werden. Die Gutachtergruppe unterstützt diese von der ETH Zürich bereits erkannte Stossrichtung nachdrücklich.»

Stellungnahme:

Siehe die ausführliche Stellungnahme zur Empfehlung 1: Alle sechs Workstreams (Unterprojekte) von rETHink betreffen das Qualitätssicherungssystem der ETH Zürich. Die Empfehlung wird in das Organisationsentwicklungsprojekt rETHink aufgenommen.

Empfehlung 4 (Bezug: Standard 2.3):

«Das Projekt rETHink sollte u. a. dazu genutzt werden, auszuloten, wie die Zusammensetzung der Gremien departementsübergreifend optimiert werden könnte, insbesondere in Bezug auf die Studierenden und den Mittelbau, damit deren Mitwirkung langfristig gesichert und weiter gefördert werden kann.»

Stellungnahme:

Siehe die Stellungnahme zur Empfehlung 2: Die unterschiedliche Repräsentanz von Departement zu Departement hängt mit dem Subsidiaritätsprinzip und der departementalen Autonomie zusammen. Jedes Departement gibt sich eine eigene Geschäftsordnung. Die Hochschulversammlung soll eingeladen werden, sich mit der Empfehlung der Gutachtergruppe auseinanderzusetzen und allfällige Vorschläge zuhanden der Schulleitung zu formulieren.

Die Empfehlung, departementsübergreifend eine höhere Konsistenz bei den Mitwirkungsrechten insbesondere der Studierenden und des Mittelbaus zu erreichen, wird in das Organisationsentwicklungsprojekt rETHink aufgenommen.

Empfehlung 5 (Bezug: Standard 3.4):

«Die Gutachtergruppe unterstützt die Vorhaben der ETH Zürich, weitere Massnahmen zu entwickeln, um der hohen Abbrecherquote ohne Prüfungsversuche in den ersten zwei Studienjahren entgegenzuwirken. Neben «Split Basisprüfung» sollten weitere Instrumente entwickelt werden, die der hohen Abbrecherquote ohne Prüfungsversuche entgegenwirken und der Verbesserung der psychischen Gesundheit ihrer Studierenden dienen.»

Stellungnahme:

Die Instrumente, welche der hohen Abbrecherquote ohne Prüfungsversuch entgegenwirken, werden grundsätzlich in den Departementen aufgrund von Pilotversuchen und guten Erfahrungen entwickelt. Sie können von anderen Departementen als bewährte Mittel übernommen werden. So bieten die Departemente Mathematik und Physik den Studierenden praktisch aller Bachelor-Studiendänge der ETH so genannte Study-Centers an. Das ist betreutes Lernen in den Vorlesungen Analysis, Informatik, Lineare Algebra und Physik. Die Aufgabe auf Schulebene besteht darin, solche 'Good practices' bekannt zu machen und deren Einführung durch Beratung der Dozierenden und, wenn nötig, mit Ressourcen zu unterstützen.

Es gibt aber auch Instrumente, welche der Koordination verschiedener Departemente bedürfen. Zum Beispiel die Aufteilung der Basisprüfung. Sie führte in den Departementen, welche diese Option versuchsweise eingeführt hatten, tatsächlich zur Verminderung der Abbrecherquote ohne Prüfungsversuch. Die am Pilotprojekt beteiligten Departemente konnten nun die Aufteilung der Basisprüfung definitiv einführen, weitere Departemente sind ihrem Beispiel gefolgt. Die Aufteilung der Basisprüfung ist aber für jedes Departement freiwillig. Es gibt Departemente, wie z.B. das Departement Umweltsystemwissenschaften, die für die Studierenden im Basisjahr andere frühe Rückmeldungen eingebaut haben und deshalb auf die Aufteilung der Basisprüfung verzichten.

Die psychische Gesundheit der Studierenden ist nicht nur, aber vor allem im Basisjahr ein wichtiges Thema, da es in diesem Jahr gilt, sich die wissenschaftlichen Grundlagen der gewählten Fachrichtung anzueignen, sich an den Lehr- und Lernbetrieb der ETH anzupassen und sich auch sozial an der ETH zurechtzufinden. Es betrifft aber auch Studierende, die von extern in das Masterstudium oder ins Doktorat eintreten. Und es betrifft generell alle Studierenden der ETH. Die Rektorin lanciert im 2021 eine Mental-Health-Kampagne. Ziel der Kampagne ist die Sensibilisierung der Studierenden sich mit ihrem mentalen Wohlbefinden auseinanderzusetzen und offen darüber zu sprechen. Vorgängig dazu wurde bereits eine neue Webseite implementiert, welche Informationen zur Gesunderhaltung beinhaltet, Kontakt- und Hilfestellen bündelt, als auch einen Selbsteinschätzungstest zur Stressbelastung bereitstellt. Weitere Massnahmen insbesondere zur Prävention und Früherkennung von psychischen Belastungen der Studierenden sind bereits in Planung.

Empfehlung 6 (Bezug: Standard 4.2):

«Die Unterstützung der Doktorierenden könnte durch ein Angebot an Kursen zu Personal Skills und Persönlichkeitsentwicklung weiter verbessert werden.»

Stellungnahme:

Die Doktorierenden haben das Recht und die Pflicht sich im Rahmen Ihres Doktoratsstudiums weiterzubilden. Neben fachlicher Vertiefung sollen auch überfachliche und didaktische Kompetenzen gefördert werden. Das Angebot an Veranstaltungen für das Doktoratsstudium wird hauptsächlich von den Departementen oder Graduiertenschulen bereitgestellt.

Viele Departementen bieten Ihren Doktorierenden Lehrveranstaltungen für überfachliche Kompetenzen an, welche einen direkten Bezug zum Fachgebiet aufweisen, wie zum Beispiel "Scientific Writing". Doktorierende der Life Science Zurich Graduate School haben zudem Zugriff auf einen kompletten Kurskatalog an "transferable skills".

Neu lanciert wurde im 2020 auch die Ethik-Ressourcenplattform, welche allen Studierenden und Doktorierenden einen Überblick an Kursen und Ressourcen zum Thema Ethik und Integrität in der Forschung gibt. Einen besseren Überblick zu überfachlichen Kompetenzen wird in Zukunft das Projekt ETH Talent geben, welche sowohl Studierenden als auch Doktorierenden helfen soll, sich ein breites Portfolio an Kompetenzen an der ETH Zürich anzueignen.

Empfehlung 7 (Bezug: Standard 4.2):

«Für die Entwicklung der didaktischen Qualifikation der Doktorierenden wäre es hilfreich, wenn sie eine eigene Evaluation zu von ihnen verantworteten Teilen einer Lehrveranstaltung erhalten würden. Die bereits existierenden Pläne, Assistierende, Oberassistenten und Postdoktorierende in die Unterrichtsbeurteilung miteinzubeziehen, unterstützt die Gutachtergruppe ausdrücklich.»

Stellungnahme:

Die Unterrichtsevaluation der ETH Zürich erfasst bisher nur Personen, die im Vorlesungsverzeichnis genannt werden. Die Assistierenden, dazu gehören v.a. die Doktorierenden, wurden bislang nicht flächendeckend erfasst. Auch die quantitative Erfassung der Lehrtätigkeit basiert bis anhin auf dem Vorlesungsverzeichnis. Die dort nicht erwähnten Assistierenden leisten einen grossen und wichtigen Beitrag zur Lehre an der ETH. Deshalb sollen neu ihre Lehrtätigkeiten, bei denen sie einen intellektuellen oder grösseren administrativen Beitrag leisten, ebenfalls zentral im System erfasst und ausgewertet werden. Die zentrale Erfassung der Lehrtätigkeiten der Assistierenden bringt mehrere Vorteile:

- Die Daten unterstützen die Departemente in der Organisation des Lehrbetriebs.
- Die Assistierenden erhalten einen Ausweis ihrer Lehrtätigkeiten.
- Die digitale Erfassung ermöglicht die qualitative Unterrichtsevaluation.

Das neue Konzept zur Quantifizierung der Lehrtätigkeit umfasst selbstverständlich auch die Lehrtätigkeit der Dozierenden. Es wurde am 24. November 2020 von der Schulleitung verabschiedet, und die Rektorin wurde mit der Umsetzung beauftragt.

Empfehlung 8 (Bezug: Standard 5.1):

«Qualitätssicherungsstrategie und Qualitätssicherungsprozesse könnten expliziter markiert und entsprechend kommuniziert werden, z. B. indem der Zusammenhang zwischen SEP und Leitlinien stärker verdeutlicht wird, Prozesse transparenter dargestellt und neue Kommunikationskanäle und -formen erschlossen bzw. intensiviert werden.»

**Institutionelle Akkreditierung der ETH Zürich,
Stellungnahme zum vorläufigen Bericht der externen Evaluation**

Stellungnahme:

Die Schulleitung der ETH Zürich geht mit der Gutachtergruppe einig, dass die Qualitätssicherungsstrategie und Qualitätssicherungsprozesse expliziter markiert und entsprechend kommuniziert werden sollen.

Die Strategie und Entwicklungsplanung ist auf eine vierjährige Planungsperiode ausgerichtet und relativ statisch, jedenfalls statischer als das Qualitätssicherungssystem und seine Prozesse. Zudem bewegt sich die Strategie und Entwicklungsplanung auf einer hohen strategischen Ebene. Das Dokument nennt für die jeweilige Planungsperiode die wichtigsten Qualitätsziele der ETH Zürich sowie die wichtigsten Massnahmen zur Umsetzung. Es kann aber nicht als Handbuch für die Qualitätssicherung dienen. Es ist auch wenig geeignet für die Darstellung des Qualitätssicherungssystems der ETH Zürich, weil es die Organisation und die Prozesse der Qualitätssicherung nicht explizit macht.

Die «Leitlinien des internen Qualitätssicherungssystems der ETH Zürich», welche die Schulleitung am 15. Juni 2020 verabschiedet haben, nennen einerseits die Qualitätsziele der aktuellen Strategie und Entwicklungsplanung und ergänzen sie mit der Organisation und den Prozessen der Qualitätssicherung der ETH. Die Leitlinien sollen nun auf die neue Strategie und Entwicklungsplanung 2021-2024 ausgerichtet werden. Zudem sollen sie mit der Nennung der Verantwortlichkeiten ergänzt werden.

Freundliche Grüsse

Prof. Dr. Sarah M. Springman

AAQ
Effingerstrasse 15
Postfach
CH-3001 Bern

