

Einleitung für die Publikation der Schlussberichte des OAQ über die Quality Audits 2007/08

Universitäten, die Finanzhilfen des Bundes beanspruchen, müssen qualitativ hochstehende Leistungen erbringen (Art. 11 Abs. 3 Bst. a des Bundesgesetzes vom 8. Oktober 1999 über die Förderung der Universitäten und über die Zusammenarbeit im Hochschulbereich; UFG). Das Staatssekretariat für Bildung und Forschung (SBF) lässt die Qualitätssicherung der beitragsberechtigten Universitäten und Institutionen periodisch alle vier Jahre im Rahmen sogenannter Quality Audits überprüfen. Die Überprüfung richtet sich nach den Richtlinien der Schweizerischen Universitätskonferenz vom 7. Dezember 2006 für die Qualitätssicherung an den schweizerischen Hochschulen (Qualitätssicherungs-Richtlinien). Das Ergebnis der Quality Audits ist massgebend für die beitragsrechtliche Anerkennung der Universitäten durch den Bund. In die Quality Audits 2007/08 wurden zusätzlich zu den kantonalen Universitäten auch die beiden ETH einbezogen.

An jeder Universität und an jeder der beiden ETH führte je eine internationale Expertengruppe eine Evaluation durch. Vorbereitet und begleitet wurden die Evaluationen durch das Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung der schweizerischen Hochschulen (OAQ). Die Evaluationen folgten den üblichen Schritten: Zunächst erstellte jede Universität einen Selbstbeurteilungsbericht. Danach führte je eine internationale Expertengruppe eine Vor-Ort-Visite in der Universität durch. Die Expertengruppe hielt ihre Feststellungen und Schlussfolgerungen in einem Bericht fest. Der Universität wurde Gelegenheit gegeben, zu einem Entwurf des Expertenberichts Stellung zu nehmen. Gestützt auf die definitiven Expertenberichte verfasste das OAQ seine Schlussberichte zu Händen des SBF. Die Schlussberichte des OAQ werden nach Art. 6 der Qualitätssicherungs-Richtlinien publiziert.

Im Rahmen der Quality Audits 2007/08 erfolgte keine umfassende Überprüfung der Institutionen. Die Expertengruppen beschränkten die Evaluationen gemäss den Qualitätssicherungs-Richtlinien auf die *Qualitätssicherungssysteme* der Universitäten und der ETH. Zusätzlich wurde die Umsetzung der Qualitätssicherung anhand von einigen ausgewählten Studiengängen geprüft, um quasi am Produkt zu testen, ob die Qualitätssicherungssysteme der Institutionen effektiv eine positive Wirkung auf die Qualität der Studiengänge entfalten. Da also nicht die Qualität der Studiengänge, sondern einzig das Funktionieren der Qualitätssicherungssysteme der Universitäten und der ETH Gegenstand der Quality Audits waren, enthalten die Schlussberichte keine spezifischen Angaben zu den einzelnen Studiengängen. Die Resultate der Prüfungen sind in die Gesamtbeurteilung der Qualitätsstandards eingeflossen.

Die Quality Audits führen nicht zu einer institutionellen Akkreditierung der Universitäten. Nach dem Entwurf für ein neues Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz (HFKG) müssen sich alle Hochschulen und andere Institutionen des Hochschulbereichs als Voraussetzung für die Beitragsberechtigung bis Ende 2016 institutionell akkreditieren lassen. Dieses Verfahren wird nach Verabschiedung des HFKG geregelt werden.



organ für akkreditierung und qualitätssicherung
der schweizerischen hochschulen

Quality Audits 2007/08

Schlussbericht OAQ

Universität Zürich

September 2008

Inhalt

1	Einleitung	4
2	Das Quality-Audit-Verfahren an der Universität Zürich	5
2.1	Selbstbeurteilungsbericht	5
2.2	Externe Beurteilung mit Vor-Ort-Visite	5
3	Beschreibung des Qualitätssicherungssystems an der Universität Zürich	6
4	Beurteilung der Qualitätssicherung an der Universität Zürich nach Standards	7
4.1	Strategie.....	7
4.2	Anwendungsbereich	8
4.3	Prozesse und Verantwortlichkeiten	10
4.4	Evaluationen.....	10
4.5	Personalentwicklung.....	11
4.6	Verwendung von Informationen und Entscheidungsfindung.....	12
4.7	Kommunikation.....	12
5	Entwicklung seit dem ersten Quality-Audit-Zyklus 2003/04	13
6	Empfehlungen der Experten.....	13
7	Stellungnahme der Hochschule	14
8	Schlussbeurteilung des OAQ	15
8.1	Empfehlungen des OAQ.....	15
8.2	Beitragsberechtigung gemäss Universitätsförderungsgesetz	15

1 Einleitung

In den Jahren 2003/04 wurde die institutionelle Qualitätssicherung der universitären Hochschulen in der Schweiz erstmals mittels Quality Audit überprüft (mit Ausnahme der Eidgenössischen Technischen Hochschulen ETHZ/EPFL). Die Ergebnisse der Überprüfung sind in einem öffentlichen Schlussbericht festgehalten. 2007/08 fand gemäss gesetzlicher Vorgabe eine zweite Runde von Quality Audits statt, die neu auch die Überprüfung der ETH Zürich und der EPF Lausanne einschloss.

Universitäten oder Institutionen müssen „qualitativ hoch stehende Leistungen erbringen, die vom Organ für Qualitätssicherung überprüft und von der Schweizerischen Universitätskonferenz anerkannt sind“, damit sie Finanzhilfen des Bundes beanspruchen können. Das Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung der Schweizerischen Hochschulen (OAQ) überprüft im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung und Forschung (SBF) alle vier Jahre in einem summarischen Verfahren, ob die Beitragsempfänger die Voraussetzungen erfüllen.

Die Anforderungen an die Qualitätssicherung der universitären Hochschulen und den Ablauf der Überprüfung regeln die Richtlinien der Schweizerischen Universitätskonferenz (SUK) vom 7. Dezember 2006 für die Qualitätssicherung an den schweizerischen universitären Hochschulen (Qualitätssicherungsrichtlinien, SR 414.205.2). Die Richtlinien sind kompatibel mit den „European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area“, die von der „European Association for Quality Assurance in Higher Education“ (ENQA) entwickelt wurden.

Gegenstand des Verfahrens sind gemäss den Qualitätssicherungs-Richtlinien der SUK die Massnahmen der universitären Hochschule zur Qualitätssicherung in Lehre, Forschung und den damit verbundenen unterstützenden Diensten. Gemäss den Richtlinien der SUK ist in der zweiten Verfahrensrunde neben der Qualitätssicherung auf institutioneller Ebene auch die Umsetzung der Qualitätssicherung in der Lehre anhand von ausgewählten, für die betreffende universitäre Hochschule repräsentativen Studiengängen zu untersuchen (Art. 4 der Qualitätssicherungsrichtlinien). Die Prüfung der Studiengänge dient dazu, anhand von konkreten Anwendungsbeispielen zu evaluieren, ob die Ziele der Richtlinien erreicht werden (Art. 4 der Qualitätssicherungsrichtlinien). Aus diesem Grund werden in den Schlussberichten keine spezifischen Informationen zu den einzelnen Studiengängen gegeben. Die Resultate dieser Prüfungen sind eingeflossen in die Gesamtbeurteilung der Qualitätsstandards gemäss Art. 3 der Qualitätssicherungsrichtlinien.

Der vorliegende Schlussbericht des OAQ richtet sich an das Staatssekretariat für Bildung und Forschung (SBF), an die Universität und den entsprechenden Trägerkanton sowie an die Schweizerische Universitätskonferenz (SUK). Er basiert auf dem Selbstbeurteilungsbericht der Universität, dem Expertenbericht und der Stellungnahme der Universität zum Expertenbericht. Um Redundanzen zu vermeiden, wurde der OAQ Schlussbericht kurz gehalten.

2 Das Quality-Audit-Verfahren an der Universität Zürich

Von Seiten des OAQ wurde das Verfahren von Dr. Sabine Felder organisatorisch und inhaltlich betreut.

2.1 Selbstbeurteilungsbericht

Die Phase der Selbstbeurteilung begann am 1. Dezember 2007. Das OAQ publizierte bereits im Juni 2007 seinen Leitfaden für die universitären Hochschulen¹ mit Hinweisen zum Verfahren und zur Erstellung des Selbstbeurteilungsberichts. Die Universitäten hatten vier bis fünf Monate Zeit bis zur Abgabe des Selbstbeurteilungsberichts.

Die Universität Zürich reichte ihren Selbstbeurteilungsbericht innerhalb des gewünschten Zeitrahmens beim OAQ ein. Das OAQ leitete den Bericht einen Monat vor Beginn der Vor-Ort-Visite an die Experten weiter.

Im Selbstbeurteilungsbericht folgt auf ein Kurzporträt der Universität Zürich der zweiteilige Hauptteil zur Qualitätssicherung. Der erste Teil beschreibt die Gesamtsituation und der Stand der Qualitätssicherung, der zweite Teil liefert die Grundlagen für die Beantwortung der Qualitätsstandards. Freilich folgt er in seiner Gliederung nicht den Standards, sondern einer universitätseigenen Logik. Er stellt die Instrumente und Prozesse der strategischen Steuerung vor, sodann die Qualitätssicherungsmassnahmen in den universitären Kerngebieten. Als Basis für die Darstellung dienten drei Leitfragen an die jeweiligen Verantwortlichen. Insgesamt lässt der umfangreiche Bericht eine selbstkritische Stärken-Schwächen-Analyse vermissen.

2.2 Externe Beurteilung mit Vor-Ort-Visite

Die Vor-Ort-Visiten fanden an allen Universitäten im April / Mai 2008 statt und dauerten jeweils drei Tage. Die Auswahl der Experten erfolgte gemäss den vorgegebenen Kriterien.² Eine Expertengruppe bestand jeweils aus fünf Personen, wovon eine aus dem studentischen Akkreditierungspool stammte. Der Gruppe für die Universität Zürich gehörte mit Prof. K. Einhäupl ein Experte an, der bereits beim ersten Quality-Audit 2003/04 dabei gewesen war.

Mitglieder der Expertengruppe an der Universität Zürich waren:

Leiter der Expertengruppe:

Prof. Dr. Reinhold R. Grimm, Präsident deutscher Akkreditierungsrat, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Deutschland

Expertinnen und Experten:

¹ Quality Audits 2007/08. Konzept, Ablauf und Qualitätsstandards. Leitfaden für die universitären Hochschulen.

² Leitfaden für die universitären Hochschulen, S. 7f.

Prof. Dr. Christian Thune, Chairman ENQA 2000–05 und Executive Director EVA 1999–2006, Universität Kopenhagen, Dänemark

Prof. Dr. Dr. h.c. Gerhart von Graevenitz, Rektor Universität Konstanz, Deutschland

Prof. Dr. Karl Einhüpl, Humboldt-Universität Berlin, Vorsitzender Deutscher Wissenschaftsrat 2001–06, Deutschland

Elena Obreschkow, Zentralsekretärin Unia-Jugend, Universität Bern, Schweiz.

Vom 26. bis 28. Mai 2008 fand die Vor-Ort-Visite an der Universität Zürich statt. Die Expertengruppe hatte die Möglichkeit, Gespräche mit Vertretern und Vertreterinnen aller wichtiger universitärer Gruppen (Universitätsleitung, Dekane, Dozierende, Mittelbau, Studierende, Verantwortliche Lehre und Forschung, Administration usw.) zu führen. Die erste Hälfte des Verfahrens war der Institution, die zweite Hälfte den ausgewählten Studiengängen (B in Theologie, B A in Sozialwissenschaften, Fach Publizistik und Kommunikationswissenschaften, B Sc und M Sc in Biologie, MAS in Angewandter Ethik) gewidmet.

Die Visite verlief reibungslos und fand in einer angenehmen Atmosphäre statt. Die Gespräche waren durch eine offene und konstruktive Haltung geprägt.

Die Experten erstellten nach Beendigung der Vor-Ort-Visite einen Bericht (Erfüllung der Standards, Stärken, Schwächen und Empfehlungen).

3 Beschreibung des Qualitätssicherungssystems an der Universität Zürich

Die Universität Zürich baut ihr Qualitätsverständnis und ihre Qualitätskultur auf zwei Grundsätzen auf³:

- Verständnis der Lehre als forschungsgestützte Lehre
- Bedeutung des Individuums für die Qualität wissenschaftlicher Arbeit in Forschung und Lehre.

Als Schlüsseldokumente für die Qualitätssicherung bezeichnet die Universität Zürich das Leitbild von 2001, die strategischen Ziele aus dem Jahr 2005 sowie das Universitätsgesetz, wo die Qualitätssicherung festgeschrieben ist.⁴

Gemäss der Qualitätsstrategie für die Weiterentwicklung der Qualität, die von der Universitätsleitung im Frühjahr 2008 verabschiedet wurde, verfolgt die Universität Zürich in der Qualitätssicherung einen Ansatz, der sowohl zentrale als auch dezentrale (d.h. fakultäts- und fachspezifische) Elemente zulässt.⁵ Die Experten sprechen in ihrem Bericht von einer

³ Selbstbeurteilungsbericht der Universität Zürich, Kap. 3, S. 17.

⁴ Ebd.

⁵ Ebd., S. 18f.

„kooperativen Praxis der Qualitätssicherung“, die eine intensive Zusammenarbeit zwischen Universitätsleitung und zentralen Diensten mit Fakultäten und Instituten voraussetzt.⁶ Mit den Evaluationsverfahren, die von der unabhängigen Evaluationsstelle durchgeführt werden, wurde aber auch ein zentralisiertes Instrument geschaffen.

Seit dem letzten Quality Audit von 2003/04 haben verschiedene Entwicklungen stattgefunden, die auch die Qualitätssicherung beeinflussen. Genannt sei besonders die Reform der Universitätsleitungsstruktur (2006/07), mit der die Universitätsleitung gestärkt wurde.

Die Qualitätssicherung in der Forschung ist nach Ansicht der Experten fortgeschritten. Eine Hauptrolle spielt hierbei die Berufungspolitik, daneben die Unterstützung der Drittmittelwerbung und die Nachwuchsförderung. Was die Lehre betrifft, teilen die Experten die Ansicht der Universität, dass die Instrumente und Prozesse der Qualitätssicherung noch verbesserungswürdig sind, attestieren aber gleichzeitig grosse Fortschritte seit dem letzten Quality Audit (siehe auch Kapitel 5).

4 Beurteilung der Qualitätssicherung an der Universität Zürich nach Standards

4.1 Strategie

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

Die Qualitätsstrategie der Universität Zürich ist in dem bereits erwähnten Leitbild von 2001 und in den strategischen Zielen von 2005 festgelegt, die beide auf der Website der Universität öffentlich kommuniziert werden. Gemäss Leitbild verpflichtet sich die Universität zu hoher Qualität in Forschung und Lehre. Forschung und Lehre sind eng verbunden und haben den gleichen Stellenwert.

Die im Frühjahr 2008 verabschiedete Qualitätssicherungsstrategie definiert Prozesse und Verantwortlichkeiten und benennt Instrumente zur Qualitätssicherung, an erster Stelle die Evaluationen, sodann systematische Erhebungen zur Qualitätsmessung, v.a. in den Lehrveranstaltungen, u.a. Zur strategischen Steuerung der ganzen Institution wurden zwei zentrale Planungsinstrumente entwickelt: der Entwicklungs- und Finanzplan sowie das Kostenstellen- und Investitionsbudget.

Nach Ansicht der Experten vertritt die Universität Zürich jedoch in der Tendenz ein dezentrales Qualitätssicherungskonzept, was sich aus der gross geschriebenen Verantwortung des einzelnen Individuums ableitet. Demnach liegen die Verantwortlichkeiten zu einem grossen Teil bei den Fakultäten, den Instituten und einzelnen Lehrstühlen. Der

⁶ Expertenbericht, S. 3.

Nachteil dieses Konzepts, so die Experten, ist ein möglicher Konflikt zwischen unterschiedlichen Perspektiven der Qualitätssicherung. Die Experten gewannen den Eindruck, dass eine kohärentere Gesamtstrategie vorteilhafter wäre.

Mit der neuen Organisationsstruktur wurde aber gemäss den Experten bereits ein wichtiger Schritt getan, um die Qualitätsinitiativen der einzelnen Fakultäten in eine zentrale Qualitätsstrategie zu integrieren. Die Experten empfehlen freilich, der Universitätsleitung in der Entwicklungs- und Finanzplanung sowie bei der Anwendung der Qualitätssicherungsinstrumente noch grössere Entscheidungsbefugnis einzuräumen, um ein einheitliches Qualitätsmanagement zu ermöglichen.

Die Experten sind der Auffassung, dass die Universität Zürich die zentralen Instrumente einer Qualitätssicherungsstrategie besitzt und sie fortschreitend auf alle Tätigkeitsbereiche anwendet. An erster Stelle nennen sie die Berufungspolitik, wo sehr gute Ergebnisse erreicht werden, ebenso in der Forschungsevaluation. Weiter beurteilen sie die Studiengangsentwicklungen sowie die Leistungen der zentralen Dienste positiv. Einen Schwerpunkt hat die Universität Zürich in den letzten Jahren auf die Qualitätssicherung in der Lehre gesetzt, wo jetzt mit einheitlichen, flächendeckenden Lehrveranstaltungsbeurteilungen begonnen werden soll. Die von der Universitätsleitung definierten Qualitätsziele in Forschung und Lehre müssen nach Auffassung der Experten in den Untereinheiten entschieden umgesetzt und angewandt werden. Auch wird die Entwicklung einer gemeinsamen Qualitätskultur nach Ansicht der Experten noch behindert durch den Umstand, dass die Evaluationen in den Fakultäten und Instituten zum Teil als Pflichtübung betrachtet werden, die nicht unmittelbar Folgen zeitigen. Historisch gewachsene Budgets sollten sorgfältig entfernt und einer Qualitätspolitik nutzbar gemacht werden.

4.2 Anwendungsbereich

Das Qualitätssicherungssystem bezieht die universitären Kernaufgaben ein, insbesondere Lehre und Forschung sowie die damit verbundenen unterstützenden Dienste. Es ist integraler Bestandteil der Gesamtstrategie und unterstützt die Entwicklung der universitären Hochschule.

Die Experten gewannen den Eindruck, dass an der Universität Zürich in allen Bereichen Qualitätssicherungsmaßnahmen eingeführt sind. Sie weisen aber darauf hin, dass die Notwendigkeit solcher Massnahmen auf allen Ebenen in Forschung und Lehre kommuniziert werden muss. Eine stärkere Hochschulleitung wäre ihrer Ansicht nach hierfür von Vorteil.

In der Lehre sind verschiedene Kommissionen (Lehrkommission, Weiterbildungskommission, E-Learning Council, u.a.m.) eingesetzt, um die zentralen Vorgaben zu Standards und Prozessen auf Fakultätsebene zu koordinieren und zu definieren.

Lobend erwähnen die Experten die von der Evaluationsstelle, aber auch den zentralen Diensten, insbesondere von der Fachstelle Studienreform und der Hochschuldidaktik,

geleistete Arbeit. Ihrer Ansicht nach sollten diese von den Fakultäten noch stärker in Führungsaufgaben einbezogen werden.

Die Experten zeigten sich überzeugt vom hochschuldidaktischen Angebot an der Universität Zürich. Es wird aber bis jetzt vor allem vom Mittelbau und dem wissenschaftlichen Nachwuchs wahrgenommen, weniger von den Professorinnen und Professoren. Hier sind noch Anstrengungen notwendig. Eine lobenswerte Ausnahme bildet in dieser Hinsicht die Veterinärmedizin.

Wie bereits erwähnt, ist die Qualitätssicherung in der Forschung gemäss den Experten weit fortgeschritten. Von der Universität Zürich genannte Schwerpunkte in der Forschungs- und Nachwuchsförderung sind:

- Universitäre Forschungsschwerpunkte: Förderung der Exzellenz durch wissenschaftliche Kooperationen
- Technologietransfer: Forschungsprojekte mit Wirtschaftspartnern
- Stiftungsverzeichnis der Universität Zürich: Hilfe bei der Suche nach externen Finanzierungsmöglichkeiten
- Forschungskredit der Universität Zürich für junge Forschende
- Neugestaltung der Doktoratsstufe
- The European Charter for Researchers and Code of Conduct for the Recruitment of Researchers.⁷

Im Bereich der Nachwuchsförderung ermutigen die Experten die Hochschulleitung, ein Tenure-Track-System einzuführen.

In der Gleichstellungspolitik hat die Universität Zürich die Instrumente entwickelt und nutzt sie auch. Die Ergebnisse könnten gemäss den Experten durch aktives Rekrutieren noch verbessert werden.

Die Experten gewannen – auch im Zeichen der Qualitätssicherung – den Eindruck, dass dem Weiterbildungsbereich kein kohärentes Konzept zugrundeliegt. Als Koordinations- und Informationsstelle in diesem Bereich fungiert die Fachstelle für Weiterbildung, die die Geschäfte der Weiterbildungskommission führt. Die Experten empfehlen, diesen zukunftssträchtigen Bereich neu zu organisieren.

In den Bereichen Hochschuldidaktik, E-Learning und Gleichstellung sollte die Universität Zürich als führende Universität nach Ansicht der Experten eine eigene Forschung entwickeln und auf diesem Weg auch die Qualität der Instrumente über eine sehr gute zentrale Dienstleistung hinaus weiter verbessern.

⁷ Selbstbeurteilungsbericht, S. 46.

4.3 Prozesse und Verantwortlichkeiten

Die universitäre Hochschule regelt die Qualitätssicherungsprozesse und sorgt dafür, dass die entsprechenden Bestimmungen dem Personal und den Studierenden bekannt sind. Die Verantwortlichkeiten für Qualität und Qualitätssicherung werden transparent zugewiesen.

Die Qualitätssicherungsprozesse sind noch nicht universitätsweit durchgehend etabliert und die Verantwortungen geklärt. Nach Ansicht der Experten wird die von der Universitätsleitung und dem Universitätsrat zentral definierte Qualitätsstrategie nicht auf allen Ebenen gleichermaßen übernommen. Sie erachten es als notwendig, zukünftig die Zielsetzungen in den verschiedenen Fakultäten und Instituten spezifisch zu definieren und universitätsweit zu publizieren, um damit gemeinsame Plattformen und Zielvereinbarungen zu ermöglichen.

Gemäss den Experten führt die Heterogenität in den einzelnen Bereichen der Universität dazu, dass die Qualitätssicherungsmassnahmen unterschiedlich weit entwickelt sind und überprüft werden. Vorhandene Expertise (z.B. in den zentralen Diensten) wird dabei zuwenig genutzt. Als gelungenes Beispiel für eine interne Kooperation erwähnen die Experten die Studiengangsentwicklung resp. die Zusammenarbeit zwischen den Fakultäten und der Fachstelle Studienreform.

Für die Experten steht ausser Zweifel, dass die einzelnen Universitätsmitglieder nur motiviert werden können, sich in Fragen der Qualitätssicherung zu engagieren, wenn die verwendeten Instrumente eine spürbare Veränderung bewirken.

4.4 Evaluationen

Die universitäre Hochschule evaluiert intern periodisch Lehre, Studiengänge und Curricula, Verfahren zur Beurteilung der Leistungen der Studierenden, Ergebnisse von Lehre, Forschung und Dienstleistungen sowie Ressourcen, Gleichstellung der Geschlechter und Lerninfrastruktur. Bei Bedarf erfolgt eine externe Überprüfung.

An der Universität wurde eine unabhängige Evaluationsstelle eingerichtet, die direkt dem Universitätsrat unterstellt ist. Die Evaluationsstelle evaluiert regelmässig alle organisatorischen Einheiten der Institution. Die Verfahren folgen dem international üblichen Schema. Dabei wird die Selbstbeurteilung durch systematische Lehrveranstaltungsbeurteilungen durch die Studierenden und Befragungen von verschiedenen Gruppen (Studierende, Absolventen, Mitarbeiter u.a.) ergänzt, die die Evaluationsstelle durchführt. Die Experten zeigten sich beeindruckt von der Qualität der Unterlagen zu den Verfahren, ebenso wie von der Zusammensetzung der Expertenteams und der Organisation.

Aus den während der Vor-Ort-Visite geführten Gesprächen gewannen die Experten den Eindruck, dass die Evaluationen, gemessen an Aufwand und Ertrag, eher zu häufig erfolgen. Von Seiten der Universitätsangehörigen wurde auch die Dauer der Verfahren und die restriktive Kommunikation der Ergebnisse kritisiert. Die Experten sind der Auffassung, dass die Evaluationsverfahren zeitlich gestrafft und die Ergebnisse z.B. auf Institutsebene

publiziert werden sollten. Zudem sollten sie im Zeichen eines inneruniversitären Wettbewerbs über die betroffene Einheit hinaus kommuniziert werden.

Nach Eindruck der Experten sind im Zeichen einer Qualitätskultur Follow-ups nötig, die in einem vernünftigen Zeitabstand durchgeführt werden. Aus den Gesprächen gewannen sie den Eindruck, dass die Rückkoppelung mit den evaluierten Einheiten nicht genügend institutionalisiert ist. Wünschbar wäre ihrer Ansicht nach auch eine breitere Rückkoppelung über die evaluierte Einheit hinaus.

An der Universität Zürich werden auch Studierendenbefragungen sowie Alumni-Befragungen durchgeführt. Neu will die Universität zudem, wie bereits erwähnt, flächendeckende einheitliche Lehrevaluationen etablieren. Die Experten unterstützen dieses Vorhaben.

Die Resultate und möglichen Konsequenzen der Lehrevaluationen werden bis jetzt zwischen dem Prorektor Lehre und dem Dekan besprochen. Die Experten sprechen sich dafür aus, dass die Ergebnisse in einer abstrahierten Form in der betroffenen Einheit publiziert werden.

Nach der jetzt erfolgten Umstellung auf Bologna-Studiengänge beabsichtigt die Universität Zürich die Curricula durch externe Peers begutachten zu lassen.

Neben den internen Evaluationen führt die Universität Zürich punktuell auch Akkreditierungen durch. Die vom OAQ veranstalteten institutionellen Quality Audits benutzt sie, um ihre Qualitätssicherungsstrategie zu verifizieren und gegebenenfalls anzupassen.

4.5 Personalentwicklung

Die universitäre Hochschule unterstützt und fördert die Weiterbildung und Entwicklung ihres in Lehre und Forschung tätigen Personals. Dies beinhaltet auch die Laufbahnplanung des wissenschaftlichen Nachwuchses und die Förderung der Gleichstellung der Geschlechter.

Nach Ansicht der Experten verhält sich die Universität Zürich in der Berufungspolitik und Personalentwicklung vorbildlich. Die Berufung von Professoren als dem Kerngeschäft der Qualitätssicherung obliegt dem Bereich des Rektors, während die Personalabteilung für die Personalrekrutierung in den zentralen Diensten und für Fragen der Personalentwicklung zuständig ist. Dazu gehört seit 2006 ein eigenes Weiterbildungsprogramm für die universitären Führungskräfte.

Die in der Lehre und Forschung Tätigen werden unterstützt und gefördert.

Die Massnahmen zur Förderung der Forschungsaktivitäten des Nachwuchses überzeugen die Experten: institutionalisierte regelmässige Gespräche, eingeschränkte Lehrbelastung für den Mittelbau, Qualifikationsstellen.

Schwierig scheint den Experten die Position der Privatdozenten, die gewissermassen aus dem System fallen. Die Experten ermutigen die Universität in diesem Zusammenhang, die Ansätze zu einer Laufbahnplanung im Hinblick auf ein Tenure-Track-System weiter zu entwickeln.

Die Universität Zürich verfügt über Instrumente zur Gleichstellung der Geschlechter, die sie auch anwendet.

4.6 Verwendung von Informationen und Entscheidungsfindung

Die Leitung der universitären Hochschule gründet ihre strategischen Entscheide hinsichtlich Forschung, Studienangebot sowie Anstellung und Förderung des Lehrkörpers auf relevante und aktuelle quantitative und qualitative Informationen. Diese werden systematisch gesammelt, analysiert und zur kontinuierlichen qualitativen Verbesserung der universitären Arbeit angewendet.

Die Expertengruppe konstatiert in diesem Bereich grosse Fortschritte gegenüber dem Quality Audit vor vier Jahren. Für ihre strategische Steuerung und für das Ressourcenmanagement stehen der Schulleitung Daten und Informationen aus den Evaluationen und aus der internen Berichterstattung (z.B. Zwischenberichte der Abteilung Controlling, Akademischen Berichte = interne Jahresberichte der Fakultäten und Institute) zur Verfügung. Die Experten zeigen sich überzeugt vom Entwicklungs- und Finanzplan (EFP) sowie von den zentralen Datenbanken, die von der Fachstelle Managementinformationssystem (MIS) betrieben werden.

Die Experten sprechen sich aber dafür aus, die zur Verfügung stehenden Daten intensiver für strategische Zwecke zu nutzen. So müssten bei der Ressourcenzuteilung die Evaluationsergebnisse stärker berücksichtigt werden.

4.7 Kommunikation

Eine transparente Berichterstattung über Verfahren und Resultate von Qualitätssicherungsmassnahmen garantiert die Rückmeldung an die beteiligten Gruppierungen innerhalb der universitären Hochschule. Die universitären Hochschulen veröffentlichen periodisch objektive Informationen über Studiengänge und verliehene Grade.

Die Universität Zürich hat ein Kommunikationskonzept, das auf der Strategie der Universität aufbaut. Eine eigene Kommunikationsabteilung ist für alle Belange der Kommunikation v.a. gegen Aussen zuständig. Laufend werden neue Forschungsergebnisse und Informationen zur Lehre und Nachwuchsförderung kommuniziert. Der Jahresbericht enthält auch statistische Kennzahlen.

Den Experten schien es aber, dass zwischen der Leitung und den Unterabteilungen hinsichtlich der Qualitätssicherung nicht genügend kommuniziert wird. Sie stellten ein internes Transparenzproblem fest. Zwar erkennen sie die Vorteile des von der Universität Zürich gewählten dezentralen Qualitätssicherungskonzepts (Effizienz, informelle Prozesse), beurteilen aber die defensive Informationspolitik der Universitätsleitung skeptisch. Die Universität verwies dagegen berechtigterweise darauf, dass die Publikation der Evaluationsergebnisse Sache des Universitätsrats sei.

Die Experten empfehlen, einen Mittelweg zwischen den beiden Positionen zu finden, der den inneruniversitären und interfakultären Wettbewerb fördert. Sie sind der Ansicht, dass die

gewonnene Autonomie zu mehr Transparenz verpflichtet. Durch das Miteinbeziehen von vorhandenen Strukturen könnte der Grad von Publizität dezentral, aber transparent geregelt werden. Ihrer Ansicht nach müssen zumindest die Ergebnisse der Qualitätssicherung publik gemacht werden. Die Experten begrüßen in diesem Zusammenhang, dass sich die Universitätsleitung beim Universitätsrat für die vermehrte strategische Nutzung und die Publizität der Evaluationsergebnisse einsetzen will.

5 Entwicklung seit dem ersten Quality-Audit-Zyklus 2003/04

Nach eigenen Aussagen hat die Universität Zürich in den vier Jahren seit dem letzten Quality Audit von 2003/04 im Bereich Qualitätssicherung und -verbesserung viel unternommen und war bestrebt, eine eigentliche Qualitätskultur zu etablieren.

Die Experten konstatierten, dass seit 2003/04 verschiedene Entwicklungen stattgefunden haben, die auch die Qualitätssicherung beeinflussen. So wurde 2006/07 die Struktur der Universitätsleitung reformiert, was eine Stärkung der zentralen Führung bewirkte. Im Frühjahr 2008 wurde eine Qualitätssicherungsstrategie verabschiedet, die einen ganzen Katalog von Massnahmen und Instrumenten für die Qualitätssicherung auflistet.

Die Anstrengungen richteten sich primär auf die Lehre, wo die Qualitätssicherung noch weniger fortgeschritten ist als in der Forschung. So wurden auch verschiedene Pilotstudien für die Einführung einer flächendeckenden einheitlichen Lehrveranstaltungsbeurteilung durchgeführt, mit der jetzt begonnen werden soll. Es fand eine Aufwertung der Lehrkommission statt. Zudem sollen im zweiten Evaluationszyklus alle Studiengänge intensiver untersucht werden. 2007 wurde erstmals ein Lehrpreis vergeben.

Im Bereich der Verwendung von Daten und Informationen für die strategische Steuerung und das Ressourcenmanagement der Schulleitung konnten die Experten grosse Fortschritte gegenüber 2003/04 feststellen.

In der Kommunikation von Evaluationsergebnissen hielt die Schulleitung im Wesentlichen an ihrem Grundsatz fest, Resultate primär den Betroffenen zu kommunizieren.

Die Experten befürworten allgemein eine Weiterführung der Fortschritte in der Qualitätssicherung, die die Universität Zürich seit dem letzten Quality Audit gemacht hat. Dazu gehört ihrer Ansicht nach eine offenere Kommunikationspolitik, aber auch eine kompetitivere Ressourcenzuteilung. Aus der Zusammenarbeit mit den Partneruniversitäten Wien und Humboldt-Universität zu Berlin könnten Anregungen zu spezifischen Qualitätsverbesserungen gezogen werden.

6 Empfehlungen der Experten

Standard 1

Die Experten empfehlen, eine noch kohärentere Gesamtstrategie zu formulieren, die die zentralen und dezentralen Qualitätssicherungsprozesse miteinbezieht und transparent macht.

Die Experten empfehlen, der Universitätsleitung in der Entwicklung- und Finanzplanung sowie bei der Anwendung der Qualitätssicherungsinstrumente noch grössere Entscheidungsbefugnisse einzuräumen, um ein einheitliches Qualitätsmanagement zu ermöglichen.

Die Entfernung historisch gewachsener Budgets sollte fortgesetzt und einer Qualitätspolitik nutzbar gemacht werden.

Standard 2

Die Experten empfehlen zentrale Dienste, z.B. Studienreform, Hochschuldidaktik sowie die Evaluationsstelle sollten von den Fakultäten und Instituten noch mehr in Führungsaufgaben einbezogen werden.

Die Experten empfehlen, den Weiterbildungsbereich neu zu organisieren.

Die Experten empfehlen der Universität Zürich, die Forschung in den Bereichen Hochschuldidaktik, e-Learning und Gleichstellung weiterzuentwickeln und damit auch die Qualität der Instrumente weiter zu verbessern.

Standard 3

Die Experten empfehlen, die Zielsetzungen der zentralen Qualitätssicherungsstrategie in den Fakultäten und Instituten spezifisch zu definieren und universitätsweit zu publizieren, um damit gemeinsame Plattformen und Zielvereinbarungen zu ermöglichen.

Standard 4

Die Evaluationsverfahren sollten zeitlich gestrafft und die Ergebnisse auf Ebene der Institute publiziert werden. Zugunsten eines inneruniversitären Wettbewerbs sollten sie über die betroffene Einheit hinaus kommuniziert werden.

Standard 5

Die Experten empfehlen, die Ansätze zu einer Laufbahnplanung im Hinblick auf ein Tenure-Track-System weiter zu entwickeln.

Standard 6

Die Experten empfehlen, die zur Verfügung stehenden Daten strategisch besser zu nutzen.

Standard 7

Die Experten empfehlen der Universität Zürich, einen Mittelweg zwischen der defensiven Informationspolitik der Univeristätsleitung und der dezentralen Qualitätssicherungsstrategie zu finden, der den inneruniversitären und interfakultären Wettbewerb fördert.

7 Stellungnahme der Hochschule

Die Universität Zürich hat mit Schreiben vom 25. August 2008 zum Expertenbericht Stellung genommen. Generell ist die Universitätsleitung der Ansicht, dass der Bericht die Verhältnisse an der Universität Zürich in angemessener Weise darstellt. Insgesamt teilt die Universitätsleitung die Ansicht der Experten, dass die Universität Zürich bereits über vielfältige Instrumente der Qualitätssicherung verfügt und sich in Zukunft damit

auseinandersetzen muss, wie diese Instrumente noch besser im Sinn einer Qualitätskultur eingesetzt werden können. Ferner werden in der Stellungnahme noch einige Aussagen des Expertenberichtes kommentiert sowie einige wenige Punkte berichtigt.

Das Expertenteam nahm nach Einsicht in die Stellungnahme der Universität Zürich kleine Änderungen vor, die in den Fussnoten erwähnt sind.

8 Schlussbeurteilung des OAQ

Das OAQ teilt die grundsätzliche Einschätzung der Experten, dass die Universität Zürich eine sehr gute Qualität in Forschung und Lehre vorzuweisen hat. Hinsichtlich der Qualitätssicherung ist das OAQ ebenfalls der Meinung, dass die Universität Zürich in allen Bereichen Qualitätssicherungsmaßnahmen eingeführt hat und die Qualitätssicherung insbesondere in der Forschung ausgezeichnet ist.

Nach Ansicht des OAQ erfüllt die Universität Zürich alle 7 Qualitätsstandards gemäss Art. 3 der Qualitätssicherungsrichtlinien mehrheitlich bis vollständig.

8.1 Empfehlungen des OAQ

Das OAQ schliesst sich den in den Kapiteln 4, 5 und 6 wiedergegebenen Beurteilungen und Empfehlungen des Expertenteams vollumfänglich an. Das OAQ unterstützt die Empfehlung des Expertenteams eine kohärentere Gesamtstrategie für die Qualitätssicherung zu entwickeln, um die Strategien auf den verschiedenen Ebenen besser aufeinander abzustimmen. Mit Nachdruck unterstützt das OAQ die Universität Zürich in ihrem Bestreben die vorhandenen Qualitätssicherungsinstrumente noch besser im Sinn einer Qualitätskultur einzusetzen und die Qualitätssicherung in der Lehre noch stärker zu systematisieren und die eingeleiteten Reformprojekte umzusetzen.

8.2 Beitragsberechtigung gemäss Universitätsförderungsgesetz

Auf der Grundlage der Ergebnisse der summarischen Qualitätsprüfung an der Universität Zürich kann davon ausgegangen werden, dass die überprüfte Universität qualitativ hoch stehende Leistungen von Lehre und Forschung im Sinn des Universitätsförderungsgesetzes (Art. 11 Abs. 3 lit. a) erbringt. Aus Sicht des OAQ sind damit die qualitätsbezogenen Voraussetzungen zur Vergabe von Finanzhilfen erfüllt.

Es wird allerdings erwartet, dass die Universität Zürich im Lauf der kommenden vier Jahre die Empfehlungen der Experten aktiv umsetzt. Anlässlich des nächsten Audit-Zyklus (2011/12) soll überprüft werden, wie erfolgreich die Universität bei dieser Umsetzung war.