

## Bulletin

# Akkreditierung und Qualitätssicherung Accréditation et assurance de la qualité

Mathias Binswanger

Jacques Diezi

Christoph Grolimund

Kalinka Huber

Wolfgang Lienemann

Anja Schuler

Karl Weber

Hans Weder



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

## Professor / Assistant Professor (Tenure Track) of Digital Integrated Circuits and Systems

The Department of Information Technology and Electrical Engineering ([www.ee.ethz.ch](http://www.ee.ethz.ch)), ETH Zurich, invites applications for a tenured professorship or tenure-track assistant professorship in digital integrated circuits and systems. The new professor is expected to develop a strong research program in digital integrated circuits for complex and embedded systems, such as those crucial for communications, multimedia, signal processing and networking, in deep submicron and nanometer VLSI technologies.

The applicant will be expected to have a Ph.D. degree, as well as an established track record or proven potential in such disciplines as embedded systems, communications, digital signal processing, and architecture of dedicated digital computing machines or processors. Theoretical rigor and creativity in one or more of the fields above will be essential, as is the ability of the candidate to reduce such theoretical ideas into practice by way of high performance, low power and cost-effective VLSI microchips. The new professor will be expected to teach undergraduate level courses (German or English) and graduate level courses (English) in electronics, signal processing or computer engineering subjects typical of an ECE department. The position can be filled at either assistant professor (tenure track) or professor level, depending on the age, scientific experience, and record of the applicant. Assistant professorships have been established to promote the careers of younger scientists. An assistant professor will be initially appointed for four years with the possibility of renewal for an additional two-year period and promotion to a permanent position.

Please apply online at [www.facultyaffairs.ethz.ch](http://www.facultyaffairs.ethz.ch). Your application should include a curriculum vitae, a list of publications, and statements on future teaching and research activities. The letter of application should be addressed **to the President of ETH Zurich, Prof. Dr. Ralph Eichler. The closing date for applications is 30 November 2011.** With a view towards increasing the number of women in leading academic positions, ETH Zurich specifically encourages women to apply.



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

## Professor of Mathematics

The Department of Mathematics at ETH Zurich ([www.math.ethz.ch](http://www.math.ethz.ch)) invites applications for a professor position in Mathematics. We are seeking candidates with an outstanding research record and a proven ability to direct research of high quality. Willingness to teach at all university levels and to participate in collaborative work both within and outside the school is expected.

The new professor will be responsible, together with other members of the Department, for teaching undergraduate (German or English) and graduate courses (English) for students of mathematics, natural sciences and engineering.

**Please apply online at [www.facultyaffairs.ethz.ch](http://www.facultyaffairs.ethz.ch).** Your application should include your curriculum vitae and a list of publications. The letter of application should be addressed **to the President of ETH Zurich, Prof. Dr. Ralph Eichler. The closing date for applications is 30 November 2011.** With a view towards increasing the number of women in leading academic positions, ETH Zurich specifically encourages women to apply.

## Inhaltsverzeichnis – Table des matières

|  |     |
|--|-----|
| Editorial  | 2   |
| Einladung zur Ordentlichen Mitgliederversammlung und<br>öffentliche Veranstaltungen in Freiburg am 21. November 2011 | 3/4 |
| Invitation à Assemblée générale ordinaire et<br>événements publics à Fribourg le 21 novembre 2011                    | 3/4 |

---

### Akkreditierung und Qualitätssicherung Accréditation et assurance de la qualité

|   |    |
|---|----|
| Akkreditierung und Qualitätssicherung<br>Probleme und Fragen zur Einführung<br>Wolfgang Lienemann   | 5  |
| Externe Qualitätssicherung in der Schweizer Hochschullandschaft<br>– die Sicht des Organs für Akkreditierung und Qualitätssicherung (OAQ)<br>Christoph Grolimund                  | 12 |
| Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung an der Universität Bern:<br>eine Entwicklungsgeschichte<br>Kalinka Huber  | 19 |
| Accréditation des filières universitaires de formations médicales en Suisse,<br>selon les nouvelles dispositions légales: une brève présentation de la situation<br>Jacques Diezi | 25 |
| Qualitätssicherung in der Weiterbildung – mehr als Routine?<br>Karl Weber   | 28 |
| La voix au chapitre : comment les étudiant-e-s définissent la qualité de la formation<br>Anja Schuler   | 34 |
| Akkreditierung mit Augenmass<br>Hans Weder  | 41 |
| Mehr Qualität in der Forschung durch künstlich inszenierte Wettbewerbe?<br>Mathias Binswanger   | 44 |

---

|                                   |                |
|-----------------------------------|----------------|
| Stellenangebote/Postes à pourvoir | ii, 27, 33, 43 |
|-----------------------------------|----------------|

---

|   |     |
|---|-----|
| Annonce: Weiterbildung in Hochschuldidaktik, Universität Bern   | 24  |
| Tagung 2. Dezember 2011 in Olten/ Congrès du 2 décembre à Olten | iii |

## Editorial



Am 30. September 2011 haben die Eidgenössischen Räte das Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz (HFKG) beschlossen und damit den Verfassungsauftrag (insbesondere Artikel 63a) zumindest formal erfüllt. Inhalt und vermutete Auswirkungen des neuen Gesetzes haben verbreitet Kritik erfahren. So sah der Schweizerische Gewerbeverband (SGV) ein verfehltes Denken in der Tatsache, dass «die Wirtschaft nur mit beratender Stimme in der Planung der schweizerischen Bildungszukunft beteiligt werden soll.» Darüber tröste auch nicht hinweg, dass die Arbeitsmarktfähigkeit der Absolventinnen und Absolventen neu zu einem Kriterium für die Finanzierung der Hochschulen werden soll. Mit dem HFKG werde nicht nur ein erfolgreiches und auf den Markt ausgerichtetes Bildungssystem unterlaufen, an welchem alle Partner beteiligt sind. Das bisherige Gleichgewicht werde aus dem Lot gebracht, in Richtung eines gänzlich verstaatlichten Bildungswesens. Auch *economiesuisse* «lehnt das von planwirtschaftlichen Elementen und regionalem Ausgleich geprägte Hochschulgesetz ab. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten, benötigen die besten Schweizer Bildungsinstitutionen mehr und nicht weniger Autonomie.» Das vorliegende Resultat sei enttäuschend und werde nicht zur notwendigen Stärkung der Schweizer Hochschulen beitragen. Das neue Gesetz werde eine Nivellierung nach unten bewirken. Zu stark werde das Heil in der planwirtschaftlichen Steuerung gesucht. Als besonders problematisch erachtet *economiesuisse*, dass nun auch die ETH in den Einflussbereich der Kantone gerate und um ihre privilegierte Stellung fürchten müsse. *Economiesuisse* sieht das ernsthafte Risiko, dass sich das neue Gesetz negativ auf die Qualität des Schweizer Hochschulbereichs auswirkt, was langfristig für die Schweiz fatal wäre. Das entspricht weitgehend der Ansicht zahlreicher Dozierender, die sich leider nicht mit hinreichendem Nachdruck einzubringen vermochten. Umso erstaunlicher ist es, dass die Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten (CRUS) die Autonomie der Hochschulen gestärkt sieht. Die CRUS hat ausserdem (Newsletter Nr. 21) bereits damit begonnen, sich auf ihre künftigen Aufgaben vorzubereiten – erneut ohne direkte Beteiligung von Dozierenden, die ja ursprünglich im Gesetzentwurf auch nicht vorkamen. Obwohl die Dozierenden sich kaum zur Gesetzesvorlage vernehmen liessen oder die Ernsthaftigkeit des Vorhabens nicht wahrhaben wollten, ist es doch in gemeinsamen Anstrengungen der drei Dozierendenverbände, die den drei HFKG-Hochschultypen entsprechen, gelungen, nicht nur in der geplanten Schweizerischen Hochschulkonferenz mit einer beratenden Stimme vertreten zu sein, sondern auch im Akkreditierungsrat mitwirken zu dürfen. Der Gesetzestext wurde am 7. Oktober 2011 veröffentlicht und ist unter <http://www.admin.ch/ch/d/ff/2011/7455.pdf> in deutscher und unter <http://www.admin.ch/ch/f/ff/2011/6863.pdf> in französischer Sprache verfügbar. Die Referendumsfrist läuft bis 19. Januar 2012. Vor Inkrafttreten bedarf es auf jeden Fall noch einer Zusammenarbeitsvereinbarung zwischen Bund und Kantonen auf der Basis des Hochschulkonkordats (Art. 6). Erst danach können die gemeinsamen Organe besetzt werden und ihre Arbeit beginnen. Man rechnet mit einer Übergangsfrist bis mindestens 2014.

Nach Artikel 7 sind die gemeinsamen Organe (a) die Schweizerische Hochschulkonferenz in der Zusammensetzung als Plenarversammlung oder als Hochschulrat; (b) die Rektorenkonferenz der schweizerischen Hochschulen und (c) der Schweizerische Akkreditierungsrat.


An allen Sitzungen der Schweizerischen Hochschulkonferenz soll gemäss Art. 13 je ein Vertreter oder eine Vertreterin der Studierenden, des Mittelbaus und des Lehrkörpers der schweizerischen Hochschulen teilnehmen. Hier sind die Dozierenden gefordert – während die Studierenden bereits einen Dachverband besitzen und als bewährte Gesprächspartner der CRUS auftreten, bedurfte es einiger Bemühungen, um das Missverständnis auszuräumen, Dozierende seien als Bedienstete der Hochschulen durch ihre Rektoren hinreichend vertreten. Die eine beratende Stimme, die der Gesamtheit der Dozierenden aller Hochschulen nun im Hochschulrat eingeräumt wurde, ist Aufforderung, aber auch Chance, sich über mögliche Barrieren hinweg zu verständigen und das Verbindende über das Trennende zu stellen. Wahrscheinlich wird ein Dachverband der drei Dozierendenverbände nützlich sein, um die notwendige gemeinsame Plattform zu installieren.

Der Schweizerische Akkreditierungsrat (Art. 21) soll aus 15–20 unabhängigen Mitgliedern bestehen, die insbesondere die Hochschulen, die Arbeitswelt, die Studierenden, den Mittelbau und den Lehrkörper vertreten. Der Rat ist weisungsunabhängig, organisiert sich selbst und entscheidet über Akkreditierungen. Auch wenn mancher Dozent und manche Dozentin vom Sinn des «Unternehmens» nicht überzeugt sein mag, bleibt festzuhalten, dass gemäss HFKG die (institutionelle) Akkreditierung vorliegen muss (Art. 45), wenn eine Hochschule vom Bund als beitragsberechtigt anerkannt werden will. Angesichts der teils erschrecken-

den Realitätsferne gewisser Akkreditierungsspezialisten mag die Möglichkeit, dass Dozierende gelegentlich ihre Stimme erheben dürfen, doch einen kleinen Hoffnungsschimmer auf eine Situation werfen, zu der Begeisterungstürme eher überraschend wären.

Zum Thema «Akkreditierung und Qualitätssicherung» legt Wolfgang Lienemann seine eigenen Gedanken und die Überlegungen und Erfahrungen einiger Experten in diesem Heft vor – quasi eine Pflichtlektüre zur Einstimmung auf das, was die Hochschulen zunehmend beschäftigen wird...

Mit den besten Wünschen  
Ihr Gernot Kostorz  
Generalsekretär

|  |   |  |
|--|---|--|
| Vereinigung der<br>Schweizerischen Hochschuldozierenden  |  | Association Suisse<br>des Enseignant-e-s d'Université  |
| <b>Ordentliche Mitgliederversammlung</b>   |   | <b>Assemblée générale ordinaire</b>  |
| Montag, den 21. November 2011 in Freiburg  |   | Lundi 21 novembre 2011 à Fribourg  |
| 15:00–16:00<br>Grand Auditoire de chimie, Université de Fribourg, site de Pérolles   |   |  |
| <b>Traktanden:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bericht des Präsidenten</li> <li>2. Bericht des Generalsekretärs</li> <li>3. Verlesung des Berichts der Kassenprüfer</li> <li>4. Entlastung des Vorstands</li> <li>5. Wahl des Vorstands für 2012–2013</li> <li>6. Arbeitsprogramm 2012 und 2013</li> <li>7. Verschiedenes</li> </ol> |   | <b>Agenda:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rapport du président</li> <li>2. Rapport du secrétaire général</li> <li>3. Rapport sur le contrôle des finances</li> <li>4. Décharge du comité</li> <li>5. Election du comité pour 2010–2011</li> <li>6. Plan de travail pour 2010 et 2011</li> <li>7. Points divers</li> </ol> |

### Chèr-e-s membres de la VSH-AEU

Le comité, le secrétaire général et moi-même auront le plaisir de vous rencontrer, j'espère très nombreux, lors de notre prochaine Assemblée Générale du 21 novembre à l'Université de Fribourg. Le dossier principal de l'année écoulée (et probablement des années à venir) a été la nouvelle loi fédérale sur l'aide aux hautes écoles (LAHE). L'association a activement collaboré avec nos collègues des hautes écoles spécialisées et hautes écoles pédagogiques afin d'assurer une représentation des enseignants au sein des futurs organes chargés de soutenir les hautes écoles. Outre les aspects politiques et légaux d'une assemblée générale, il s'agit également d'une occasion de se retrouver et de passer une agréable journée. Ainsi, à l'occasion de l'Année Internationale de la Chimie, nous aurons le plaisir d'en-

tendre notre collègue Prof. Andreas Kilbinger, qui nous parlera de nouveaux matériaux, suivi du Prof. Carl Djerassi, entre autre inventeur de la pilule contraceptive et maintenant auteur de théâtre, qui nous montrera ce que peut faire le théâtre pour la science. A l'issue de sa conférence, un apéritif vous sera offert, durant lequel Carl Djerassi signera ses œuvres que vous pourrez acquérir sur place. Mais la soirée ne fera que commencer, puisque nous aurons le plaisir d'assister à une représentation de sa pièce « OXYGEN », qui sera jouée, en Allemand, à l'Aula Magna de l'Université, en présence de l'auteur. Je ne doute pas qu'avec un tel programme notre assemblée sera un grand succès, et je me réjouis sincèrement de vous y rencontrer !



Christian Bochet  
Président

*Bitte beachten Sie die Veranstaltungshinweise auf der folgenden Seite  
Veuillez noter les événements signalés sur la page suivante*

Vereinigung der  
Schweizerischen Hochschuldozierenden



Association Suisse  
des Enseignant-e-s d'Université

**Événements publiques      Öffentliche Veranstaltungen**

Grand Auditoire de chimie, Université de Fribourg, site de Pérolles

16:15 – 17:00

Conférences du      Vortrag von

**Prof. Andreas Kilbinger**

Département de chimie, Université de Fribourg

Chemiedepartement, Universität Freiburg

**«What can Chemistry bring to Society»**

17:00 – 18:00

Conférences du      Vortrag von

**Professor Carl Djerassi**

inventeur de la pilule contraceptive et écrivain

Erfinder der «Antibabypille» und Schriftsteller

**«What can the theatre do for science and vice versa»**

18:00

Apéritif et dédicaces

Aperitif und Widmungen

20:00

**Theateraufführung / Représentation de théâtre (auf Deutsch)**

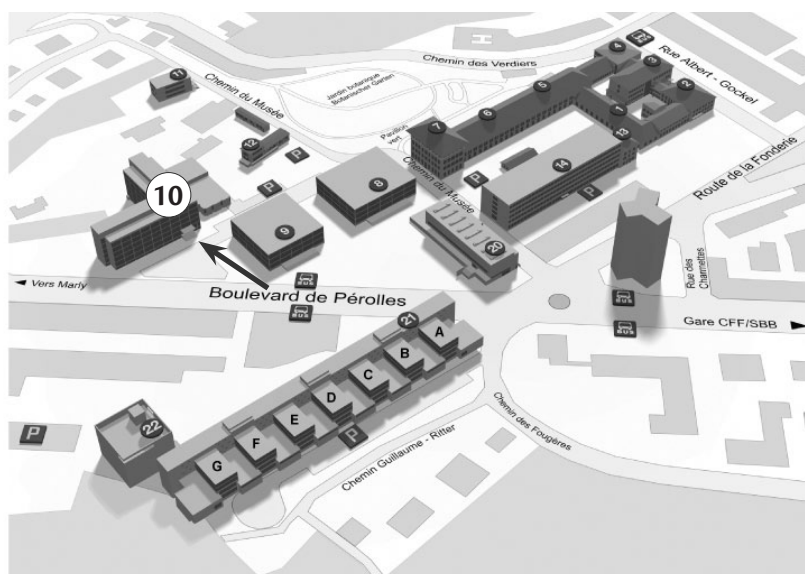
Aula Magna de l'université de Fribourg, site de Miséricorde,

**«Oxygen»**

de /von **Carl Djerassi et Roald Hoffmann**

For free tickets, VSH-AEU members should register with the General Secretary by Friday, 11 November 2011.

*Accès au bâtiment de chimie (no. 10 sur le plan): 15 min à pied depuis la gare CFF, ou bus No 1, 3 ou 7.*





## Akkreditierung und Qualitätssicherung Probleme und Fragen zur Einführung

Wolfgang Lienemann\*



### Summary

*Procedures of accreditation and quality management are integral parts of the ongoing Bologna process. Institutes, journals and agencies for quality assessment spring up like mushrooms. It is an open question if and how structures for evaluation and improvement can be developed and implemented between the old-fashioned university on the one side and the «entrepreneurial university» on the other side. The article pleads for reflected kinds of self-organisation of universities with assistance of professional quality management.*

### Von «Bologna» zum europäischen Qualifikationsrahmen

Wie kann man Studierende und Dozierende dazu motivieren, nach Bologna zu reisen? Sie könnten dann eine der schönsten alten italienischen Grossstädte kennenlernen, mit wunderbaren Plätzen, hohen «Lauben», den zwei gewaltigen und schrägen Geschlechtertürmen *Garisenda* und *Asinelle* sowie ehrwürdigen Kirchen wie San Petronio oder San Stefano. Doch steht die Schönheit dieser Stadt heute vielfach ganz im Schatten des nach ihr benannten «Bologna-Prozesses», jenes ehrgeizigen hochschulpolitischen Vorhabens, bis 2010 so etwas wie einen einheitlichen «Europäischen Hochschulraum» zu schaffen. Seit 1999 Bildungsminister aus 29 europäischen Ländern die «Bologna-Erklärung»<sup>1</sup> unterzeichnet haben, sind im Zuge dieses Prozesses europäische Hochschulen in einem Masse umgestaltet worden, wie dies vorher in Jahrzehnten nicht geschehen ist.<sup>2</sup>

Im Zuge des Bologna-Prozesses ist mit einer gewissen Folgerichtigkeit oder Zwangsläufigkeit auch die Zielsetzung der «Qualitätssicherung» eingeführt und Schritt für Schritt institutionalisiert worden. Natürlich wird niemand, der für Akkreditierung und Qualitätssicherung optiert und zuständig ist, behaupten – jedenfalls nicht öffentlich –, dass früher Qualitätsfragen auf die leichte Schulter genommen worden wären. Aber dies sei eben doch alles mehr intuitiv, traditionell, personbezogen und überhaupt nicht «objektiv», «transparent» und «wissenschaftlich»

gewesen. Wer Max Webers fulminante Darstellung und Abrechnung zum Thema «Wissenschaft als Beruf»<sup>3</sup> gelesen hat, erinnert sich an seine dramatische Beschreibung des akademischen «hazard», und wer Hochschulen ein wenig von innen kennt, wird nicht wenige Beispiele nennen können, die Webers Diagnose bis in die unmittelbare Gegenwart bestätigen. Ist da nicht systematische Qualitätssicherung ein qualitativer Fortschritt?

Freilich könnte man in einem ersten Schritt leicht verschiedene Gegenrechnungen aufmachen. Man kann fragen, ob und was eine organisierte Wissenschaftsforschung<sup>4</sup> – sekundäre wissenschaftliche Forschungen über primäre wissenschaftliche Forschungen – bisher beispielsweise für die einzelnen Forscher, Forschungsgruppen, Institute, Departemente oder Fakultäten erbracht hat. Haben die

<sup>3</sup> Vorgetragen im November 1917, veröffentlicht Juli 1919, jetzt in: Max Weber Gesamtausgabe Bd. 17, hg. v. Wolfgang J. Mommsen, Tübingen: Mohr 1992.

<sup>4</sup> Die Gesellschaft für Wissenschaftsforschung e.V. in Berlin gibt das Jahrbuch «Wissenschaftsforschung» heraus. Zu Evaluation und Wissenschaftsmanagement siehe die Jahrgänge 2003 und 2004 (beide <sup>2</sup>2011), zugänglich auch im open access (<http://www.wissenschaftsforschung.de/assjb.html>). An der Universität Wien gibt es in der Fakultät für Sozialwissenschaften das Institut für Wissenschaftsforschung (<http://sciencestudies.univie.ac.at/home>). An der Universität Bielefeld bestehen gleich zwei einschlägige Institute: das Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung (IWBB: <http://iwbb.de>), das u.a. Evaluationsmodelle und Akkreditierungs- wie Qualitätssicherungsverfahren anbietet, sowie das Institut für Wissenschafts- und Technikforschung (IWT: <http://www.uni-bielefeld.de/iwt>), dessen früherer Direktor, Peter Weingart, Managing Editor des «Sociology of the Sciences Yearbook» ist. Das Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung (iFQ), bisher in Bonn, neuerdings in Berlin, das vor allem der DFG zuarbeitet und von dieser finanziert wird, bearbeitet die Themenfelder Forschungsmonitoring und Qualitätssicherung, Analysen des Wissenschaftssystems, Forschungsinformation sowie Nachwuchs und Karrieren (<http://www.forschungsinfo.de>). Es gibt einen eigenen Newsletter heraus.

\* Manuelstrasse 116, 3006 Bern

E-mail: [wolfgang.lienemann@theol.unibe.ch](mailto:wolfgang.lienemann@theol.unibe.ch)

**Wolfgang Lienemann**, Dr. theol., Prof. em., amtierte von 1992 bis 2010 als Professor für Ethik an der Theologischen Fakultät der Universität Bern. Promotion und Habilitation in Heidelberg. Prof. für Sozialethik an der Universität Marburg 1986-1992. Gastprofessuren in Pietermaritzburg, Venedig, Rom, Sao Leopoldo und Nishinomiya. Zahlreiche Publikationen besonders zur Friedens- und Rechtsethik. Aktuell: Internationales Nationalfonds-Forschungsprojekt über «Religionswechsel, Konfessionswechsel und Bekehrung in religiös pluralen Gesellschaften». Seit 2011 Redaktor des «Bulletin VSH-AEU».

<sup>1</sup> Text: [http://www.bmbf.de/pubRD/bologna\\_deu.pdf](http://www.bmbf.de/pubRD/bologna_deu.pdf) (30.09.2011).

<sup>2</sup> Abgesehen von der politischen Zerstörung der deutschen Universitäten in der Nazizeit!

Selbstbeobachtung, das Reflexivwerden einer Wissenschaft nachweislich zu Fortschritten der methodischen Vorgehensweisen, der Theoriebildung, des Wissens, der Folgenabschätzung und einer davon profitierenden Praxis beigetragen? Die Antworten werden für unterschiedliche Personen, Fächer und Disziplinen sicher unterschiedlich ausfallen. Ich war ziemlich überrascht, als ich vor Jahren in Marburg einen Kollegen kennenlernte, dessen Fach die «theoretical surgery» war und der mir versicherte, niemals selbst eine Operation vorgenommen zu haben. Inzwischen scheint das Fach in vielen medizinischen Fakultäten etabliert zu sein, und die Gründe dafür sind leicht nachvollziehbar. Die systematische Erforschung von Operationstechniken, Erfolgen und Misserfolgen dient der Weiterentwicklung der Chirurgie und damit auch dem Wohlergehen der Patienten, vielleicht sogar der Kostensenkung.<sup>5</sup>

Akkreditierung und Qualitätssicherung gehen inzwischen freilich über derartige offensichtlich sinnvolle und nützliche Aufgaben teilweise weit hinaus. Inzwischen haben sich die europäischen Wissenschaftsverwaltungen, Hochschulinstiute und private Einrichtungen dieser Materie angenommen. Man hat weit hin – in der Schweiz ziemlich komplett, in Deutschland mit teilweise hinhaltendem Widerstand – die Studiengänge und -ordnungen weitgehend umgekrempelt, für das zweiteilige Studium die Abschlüsse von Bachelor und Master vorgeschrieben, ein einheitliches Bewertungssystem für die individuellen Studienleistungen (ECTS) eingeführt und zumindest ansatzweise die Studienabschlüsse standardisiert. Anlässlich der Bologna-Ministerkonferenzen von Berlin 2003 und Bergen 2005 wurden sodann Beschlüsse für einen übergreifenden Qualifikationsrahmen für den europäischen Hochschulbereich (QF-EHEA) verabschiedet.<sup>6</sup> Danach will man bis 2010 nationale Qualifikationsbestimmungen einführen, die mit diesem Rahmen kompatibel sind.<sup>7</sup> Es geht darum, ein

System der Akkreditierung und Zertifizierung zu entwickeln, in welchem von den Staaten eingesetzte und/oder anerkannte Institutionen die Studiengänge auf ihre internationale Vergleichbarkeit und Anerkennungswürdigkeit prüfen und die universitären Organisationseinheiten und die Universitäten zu einem planmässigen Qualitätsmanagement anleiten. Inzwischen liegen international schon vielfache Erfahrungen mit den Verfahren der Qualitätssicherung vor. Es sieht ganz so aus, als werde diese neue Ebene der Hochschulsteuerung auf Dauer institutionalisiert.<sup>8</sup> Die Frage ist, wie die entsprechenden Institutionen, Instrumente und Verfahren konkret ausgestaltet werden. Hier scheiden sich die Geister.

Inzwischen boomt infolgedessen das Qualifikations-sicherungsgeschäft. Institutionen bzw. Agenturen, die hierauf spezialisiert sind, sind in kurzer Zeit entstanden. Seit 2007 erscheint eine deutschsprachige Fachzeitschrift «Qualifikation in der Wissenschaft» (QiW). Einer ihrer Herausgeber ist Hans-Dieter Daniel, der an der ETH Zürich die Professur für Sozialpsychologie und Hochschulforschung innehat und die Evaluationsstelle der Universität Zürich leitet. In der Schweiz ist das «Organ für Qualitätssicherung und Akkreditierung» (OAQ) mit diesen Aufgaben betraut worden. Christoph Grolimund berichtet in diesem Heft über dessen Arbeit.<sup>9</sup>

### Rahmenbedingungen

Hochschullandschaften sind vielfältig. Das gilt auch, aber nicht nur für die Schweiz. Wer «Exzellenz» mit vergleichendem Blick auf die berühmten Privatuniversitäten in den USA fordert, darf nicht daran vorbeisehen, dass es dort auch Mittelmass und Unterdurchschnittliches im Hochschulwesen gibt. Die Hochschullandschaft der Schweiz zeichnet sich heute u.a. dadurch aus, dass

<sup>5</sup> Der «Wikipedia» entnehme ich unter dem Eintrag «*theoretische Chirurgie*»: «Das ‚Werkzeug‘ des *theoretischen Chirurgen* ist also nicht das Skalpell, sondern die Datenbank. Neben der aktiven Beteiligung an der Vorbereitung von chirurgischen Eingriffen obliegt dem theoretischen Chirurgen auch die *Qualitätssicherung*, das heisst, die wissenschaftliche Dokumentation des Erfolgs (oder Misserfolgs) von durchgeführten Operationen – eine wichtige Voraussetzung für die Weiterentwicklung erfolgreicher chirurgischer Verfahren und somit für die Verbesserung der Krankenversorgung.» ([http://de.wikipedia.org/wiki/Theoretische\\_Chirurgie](http://de.wikipedia.org/wiki/Theoretische_Chirurgie); 30.09.2011) Siehe näher Wilfried Lorenz, *Theoretical Surgery. A Scientific Journey from Cells to Clinical Guideline*, Basel: Birkhäuser 2004.

<sup>6</sup> [http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main\\_doc/050218\\_QF-EHEA.pdf](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/050218_QF-EHEA.pdf) (30.09.2011). Inzwischen gibt es auch einen Europäischen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen ([http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/eqf/brochexp\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/eqf/brochexp_de.pdf); 30.09.2011).

<sup>7</sup> Siehe die Beiträge im VSH-Bulletin 3/2009: Bologna – eine Zwischenbilanz.

<sup>8</sup> In der Schweiz bemüht man sich durchaus um die rechtsstaatliche Absicherung dieser neuen Massnahmen. Man kann aber nicht übersehen, dass der ganze Bologna-Prozess von Anfang an unter dem Vorzeichen mangelhafter demokratischer Legitimierung gestanden hat und in seinen rechtlichen Grundlagen problematisch war und teilweise immer noch ist. Am Anfang stand mit der Sorbonne-Erklärung von 1998 ein Vorpreschen von nur vier, dazu keineswegs autorisierten Ministern aus Frankreich, Grossbritannien, Italien und Deutschland. Nach und nach schlossen sich dann immer mehr Staaten diesem «Selbstläufer» an. Besonders in Ländern wie der Schweiz und Deutschland mit einer starken föderalistischen Tradition vor allem im Bildungsbereich fällt auf, dass die wichtigsten Entscheidungen im Bologna-Prozess auf der Ebene der (bundesstaatlichen) Exekutive getroffen wurden und die Parlamente, vom Volk ganz zu schweigen, kaum gefragt worden sind. Siehe zu diesen Aspekten Alexander-Kenneth Nagel, *Der Bologna-Prozess als Politiknetzwerk. Akteure, Beziehungen, Perspektiven*, Wiesbaden: DUV 2006; Thomas Walter, *Der Bologna-Prozess. Ein Wendepunkt europäischer Hochschulpolitik?*, Wiesbaden: VSW 2006; Tobias Brändle, *10 Jahre Bologna-Prozess. Chancen, Herausforderungen, Problematiken*, Wiesbaden: VSW 2010.

<sup>9</sup> Vgl. auch den Bericht von Rolf Heusser, *Akkreditierung im Hochschulbereich – Mehrwert oder Bürokratie*, in: VSH-Bulletin 2-3/2004, 17ff.



- kleinere und grössere spezialisierte Universitäten und «Volluniversitäten», Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen nebeneinander bestehen;
- jede Hochschule in ihrem Bereich auch durch die Besonderheiten der Region mitbestimmt ist;
- die kantonalen rechtlichen Voraussetzungen und finanziellen Ressourcen recht unterschiedlich sind und
- die unterschiedlichen Institutionen jeweils vielfältige internationale Beziehungen pflegen und sich um ausländische Dozierende und Studierende bemühen.

Es ist darum keineswegs Legitimationsrhetorik, wenn in dem «Qualifikationsrahmen für den schweizerischen Hochschulbereich» (kurz: nqf.ch-HS), der am 23.11.2009 vom gemeinsamen Leitungsausschuss der drei Rektorenkonferenzen zu Händen des Staatssekretariats für Bildung und Forschung verabschiedet wurde, über die Universitäten zu lesen ist:

*«Die Universitäten vereinigen Lehre und Forschung in einer interdisziplinären Struktur. Entsprechend ihrem Hauptauftrag bieten sie eine Ausbildung und eine höhere wissenschaftliche Bildung an, welche auf zahlreiche Berufe vorbereiten, leisten einen Beitrag primär zur Grundlagenforschung und zur Innovation durch Auswertung der Ergebnisse ihrer Forschung (Wissens- und Technologietransfer mit eingeschlossen) und bilden den wissenschaftlichen Nachwuchs aus. Sie beteiligen sich an der Weiterbildung und arbeiten mit Wirtschaft und Gesellschaft zusammen.*

*Sie tragen auf einem international wettbewerbsorientierten Niveau sowie in all ihrer Diversität nicht nur dazu bei, einen sich stetig wandelnden Bestand an Wissen zu schaffen, zu unterhalten, zu übermitteln und kritisch zu hinterfragen, sondern antizipieren dadurch gleichzeitig auch die Bedürfnisse der Gesellschaft von morgen. Sie schlagen keine gefertigten Lösungen vor, sondern tragen mit der erforderlichen kritischen Beurteilung zur Analyse der Probleme bei und entwickeln entsprechend wissenschaftliche Instrumente zu deren Lösung, die dann der Gesellschaft zur Verfügung stehen. [...] Die universitäre Forschung – sei es peer-review-basierte Forschung oder Auftragsforschung – hat in erster Linie die Entwicklung wissenschaftlicher Theorien und Methoden in einer Vielzahl von Disziplinen zum Ziel und trägt zur Qualität der Ausbildung bei. Charakteristisch für die Universitäten sind eine Forschungsumgebung, welche sich an grundlegenden Fragestellungen orientiert und die wissenschaftliche Innovation und den Wissenstransfer fördert, und die Ausbildung junger Forschender bereits in den Masterstudien.»<sup>10</sup>*

<sup>10</sup> [http://www.crus.ch/information-programme/qualifikationsrahmen-nqfch-hs.html?no\\_cache=1](http://www.crus.ch/information-programme/qualifikationsrahmen-nqfch-hs.html?no_cache=1) (30.09.2011).

Entsprechendes wird für die Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen formuliert. Es wird hier ausdrücklich die gesellschaftliche Funktion und Mitverantwortung der Wissenschaftler angesprochen. Das sollte wohl auch in Fragen der Akkreditierung und Qualitätssicherung berücksichtigt werden. Nach ersten negativen Erfahrungen mit übermässig bürokratischen Verfahren, in denen einzelne Studiengänge akkreditiert und auch reakkreditiert wurden (Programmakkreditierung), ist man in der Schweiz – im Unterschied zu Deutschland – weithin dazu übergegangen, auf die Fähigkeiten von Hochschulen, selbständig Studiengänge zu evaluieren, zu setzen und die Hochschulen als ganze zu akkreditieren (Systemakkreditierung). Man prüft die Erfüllung bestimmter Merkmale der Qualität von Studiengängen, untersucht die Qualität universitärer Einrichtungen oder kompletter Universitäten im Blick auf bestimmte Standards und analysiert gegebenenfalls exemplarisch bestimmte Konzepte.

Doch woran orientieren sich Akkreditierungsagenturen und Vertreter von Qualitätsmanagement? Mathias Binswanger macht in diesem Heft darauf aufmerksam, wie gefährlich es sein kann, wenn man Hochschulen künstlichen Wettbewerbsbedingungen unterwerfen will, die (allenfalls) für funktionierende Warenmärkte gelten können. Natürlich kennen auch die Wissenschaften Wettbewerb, sogar scharfen, aber dieser wird nicht oder meist noch nicht über Nachfrage und Angebote gesteuert<sup>11</sup>, sondern durch die Suche nach besseren Theorien, durch avancierte Versuchsanordnungen, bessere Forschungsbedingungen, neue kritische Editionen und dergleichen mehr bestimmt. Auch verstehen sich nach wie vor viele, vielleicht die meisten Dozierenden nicht nach Art von Verkäufern, denen die Studierenden als Kunden gegenüberstehen, sondern als Mitglieder von lernenden Forschungsgemeinschaften von Jüngeren und Älteren.<sup>12</sup> Das dürfte auch und besonders im Interesse der Studierenden liegen, wie der Beitrag von Anja Schuler in diesem Heft zeigt. Demgegenüber scheinen die mit Qualitätsmanagement bisweilen einhergehenden Organisationskonzepte einer «unternehmerischen Universität» (entrepreneurial university), die mit diversifizierten Finanzquellen und vor allem zu akquirierenden Drittmitteln rechnen und auf die

<sup>11</sup> Das sieht anders aus, wenn Universitäten hohe Studiengebühren nehmen und im Blick darauf um zahlungsfähige Studierende bzw. deren Eltern konkurrieren müssen.

<sup>12</sup> Das Konzept des «forschenden Lernens», schon in den 1970er Jahren von der damaligen Bundesassistentenkonferenz in Deutschland propagiert, nehmen erneut auf Ludwig Huber/Julia Hellmer/Friederike Schneider (Hg.), *Forschendes Lernen im Studium. Aktuelle Konzepte und Erfahrungen*, Bielefeld: Universitätsverlag 2009.

Fähigkeit setzen, mittels *spin-off*-Firmen und Transferorganisationen für technische Innovationen weitere Einnahmen zu erzielen, in der Praxis nur ausnahmsweise erfolgreich zu sein.<sup>13</sup>

Auch wenn manchem derartige Vorstellungen über die künftigen Entwicklungen von Hochschulen vorschweben mögen, liegt dergleichen derzeit wohl nicht im Blickfeld der meisten, die sich um Qualitätssicherung an den Hochschulen bemühen. Doch wird man gut tun, darauf zu achten, ob und wie weit unter dem Deckmantel von legitimen Qualitätsforderungen ganz andere Interessen in der Hochschulpolitik vertreten werden.

### Akkreditierung – Kontrolle oder Kooperation?

Unter Akkreditierung (von lat. *accredere*, Glauben schenken) versteht man heute im Hochschulbereich die Anerkennung der Tatsache, dass eine Einrichtung bestimmte Eigenschaften hat und Kriterien erfüllt, die vereinbarten Standards entsprechen. Geordnete Verfahren zur Akkreditierung sind aus mehreren Gründen sinnvoll und notwendig: Seit die Universitäten und sonstigen Hochschulen an Autonomie (tatsächlich oder vermeintlich)<sup>14</sup> gewonnen haben, jedenfalls vielfach nicht mehr unmittelbar von einer staatlichen Verwaltung abhängig sind und gesteuert werden, ist es unverzichtbar, dass sie definierte Qualitätsstandards im Bezug auf Forschung und Lehre erfüllen. Auch die Anerkennung privater Universitäten oder Hochschulen ist darauf angewiesen, zu prüfen, dass derartige Kriterien eingehalten werden. Von einem solchen Nachweis wird heute in der Regel die Finanzierung abhängig gemacht. Ferner ist die wechselseitige Anerkennung von Studiengängen, Studienabschlüssen und akademischen Titeln unabdingbar, wenn man ein Interesse daran hat, den grenzüberschreitenden akademischen Austausch und die studentische Mobilität stärker

als bisher zu fördern.<sup>15</sup> Akkreditierungen nach einheitlichen oder zumindest sehr ähnlichen Massstäben erleichtern es, Studienangebote, Qualifikationsmerkmale von Lernenden und Lehrenden sowie Leistungsprofile zu vergleichen. Auch die Möglichkeit, sich grenzüberschreitend mit einem akademischen Abschluss in einem Land für ein Postdoktorat, eine Universitätsstelle oder einen sonstigen Berufseintritt in einem anderen Land bewerben zu können, sollte dadurch erleichtert werden. Für die Hochschulen selbst ist eine Akkreditierung zudem im Sinne eines Qualitätsausweises nützlich. So weit so gut.

In der Praxis stossen die bisherigen Akkreditierungsverfahren allerdings auf teilweise scharfe Kritik. Der Deutsche Hochschulverband (DHV), die Schwesterorganisation der Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden (VSH), hat im Oktober 2010 ein «Eckpunktpapier zur Neuordnung der Akkreditierung»<sup>16</sup> vorgelegt. Darin werden u.a. folgende Punkte der bisherigen Verfahren kritisiert:

- unzureichende Qualifikation der Gutachter,
- fehlendes Verständnis für universitäre Abläufe bei Mitgliedern der Akkreditierungsagenturen<sup>17</sup>,
- überbürokratisierte Verfahren,
- Zertifizierung von Mindeststandards, statt Höchststandards kenntlich zu machen,
- Kosten,
- Missverhältnis von Aufwand und Ertrag,
- fehlende Akzeptanz bei den Hochschulen.

Demgegenüber spricht sich der DHV für ein «staatsfernes, von den Hochschulen im Wesentlichen selbst verantwortetes Qualitätssicherungsverfahren» aus. Dazu sollen nach Ansicht des DHV die Hochschulen verpflichtet werden, eigene «Qualitätssicherungsreferate einzurichten, die in der Lage sind, eine interne Akkreditierung von Studiengängen vorzunehmen.» Zu den Aufgaben einer solchen internen Akkreditierung sollen gehören:

<sup>13</sup> Siehe dazu Peter Weingart, Die «unternehmerische Universität», in: Nach Feierabend. Zürcher Jahrbuch für Wissensgeschichte 6 (2010), 55-72. Siehe auch Richard Münch, Akademischer Kapitalismus, ZEIT-Online v. 10.10.2007; ders., Die akademische Elite. Zur sozialen Konstruktion wissenschaftlicher Exzellenz, Frankfurt/M.: Suhrkamp 2007.

<sup>14</sup> «Hochschulautonomie» ist alles andere als eindeutig. In etlichen Ländern bildet eine Verfassungsgarantie der Freiheit von Forschung und Lehre ihren Kern, aber diese Freiheit ist durchaus durch zahlreiche andere Rechte und Pflichten und die Knappheit von Ressourcen beschränkt. Das viel berufene Selbstverwaltungsrecht der Universitäten ist ein Mythos. Wilhelm von Humboldt jedenfalls hat von der Fähigkeit der Professoren zur Selbstorganisation wenig gehalten und die Universitäten strikt staatlicher Aufsicht unterstellt; siehe Helmut Schelsky, Einsamkeit und Freiheit. Idee und Gestalt der deutschen Universität und ihrer Reformen, Reinbek: Rowohlt 1963, 155. Allerdings kam und kommt dann viel darauf an, ob die Beamten der staatlichen Universitätsverwaltung selbst einiges von Wissenschaft und Hochschule verstehen und ihrerseits ein Interesse daran haben, dass Forschung und Lehre sich frei und innovativ entfalten können.

<sup>15</sup> Ob und wie weit der Bologna-Prozess die studentische Mobilität tatsächlich fördert oder eher behindert, ist nicht leicht zu beurteilen. Aufgrund eigener Beobachtungen neige ich zu der Annahme, dass die Möglichkeit von ein oder zwei Auslandssemestern heute nicht schwieriger zu realisieren ist als vor 10 oder 20 Jahren. Es ist aber geboten, die Studierenden dazu ausdrücklich zu ermuntern und einiges dafür zu tun, dass die im Ausland erbrachten Leistungen an den Heimatuniversitäten auch voll anerkannt werden.

<sup>16</sup> <http://www.hochschulverband.de/cms1/780.html> (30.09.2011).

<sup>17</sup> Die Schweiz verfügt (bisher) lediglich über das OAQ. In Deutschland gibt es inzwischen einen Akkreditierungsrat, welcher die Agenturen, die Akkreditierungsverfahren durchführen, akkreditiert. Derzeit zähle ich in Deutschland 9–10 derartiger Agenturen. Die Regeln des deutschen Akkreditierungsrates vom 10.12.2010 umfassen allein 30 Seiten, wobei von den Kosten noch gar nicht die Rede ist ([http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse\\_AR/Beschluss\\_Regeln\\_Studiengaenge\\_Systemakkreditierung\\_10122010.pdf](http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse_AR/Beschluss_Regeln_Studiengaenge_Systemakkreditierung_10122010.pdf); 30.09.2011). Das ist ein illustratives Beispiel dafür, dass und wie sich das Akkreditierungswesen von den konkreten Aufgaben der Studierenden und Dozierenden entfernt. Von solchen Auswüchsen ist im übrigen das Hochschulwesen in den USA weit entfernt.

- klarer Nachweis der Studierbarkeit von Studiengängen,
- obligatorische interne Akkreditierung jedes neuen Studienganges,
- Einbeziehung der studentischen Lehrevaluationen,
- Berücksichtigung des Sachverständes der beruflichen Praxis,
- Dokumentation der Tätigkeit der Qualitätssicherungsstelle,
- Rechtsaufsicht durch das zuständige Ministerium.

In einem solchen Rahmen würden die Akkreditierungsagenturen, wie das schweizerische OAQ schon jetzt<sup>18</sup>, den Hochschulen bei der Aufgabe der Qualitätssicherung beratend zurarbeiten, diese aber nicht kontrollieren und bevormunden.<sup>19</sup> Die Art und Weise, wie die Akkreditierungskriterien an Hochschulen der Schweiz entwickelt worden sind und die der Beitrag von Kalinka Huber exemplarisch für Bern darstellt, dürfte diesen Forderungen in erheblichem Umfang entsprechen. Denn eines muss man sehen: Wenn man eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung will, kann dies nur in verständiger und vertrauensvoller Kooperation der Mitglieder und Gruppen einer Universität mit externen Gutachtern und Beratern geschehen.

### Qualitätssicherung – Welche Qualität? Welche Kriterien? Welche Prüfverfahren?

Das Wort «Qualität» wird in vielfacher Bedeutung verwendet. Dass es bei Kant neben Quantität, Relation und Modalität eine der vier Kategorien bezeichnet und dann auch noch unterteilt wird in die Unterfälle von Realität, Negation und Limitation, muss man im hier betrachteten Zusammenhang wohl beiseite lassen, obwohl man sich daran erinnern mag, dass es sich nach Kant bei den Kategorien um Urteilsfunktionen des Verstandes handelt, nicht um aus sich heraus bestehende Sachverhalte. Man kann vereinfachend sagend: Qualität ist eine Urteilsform, mittels derer etwas zugeschrieben wird, sie ist nicht etwas, was den Dingen von Natur aus eigentümlich ist.

<sup>18</sup> Vgl. Schweizerische Universitätskonferenz: Kommentar zur Teilrevision der Richtlinien für die Akkreditierung im universitären Hochschulbereich in der Schweiz (Akkreditierungsrichtlinien) vom 28. Juni 2007 (<http://www.cus.ch/wDeutsch/akkreditierung/richtlinien/Kommentardeutsch3.Juli.pdf>; 30.09.2011).

<sup>19</sup> Der DHV hat eine entsprechende Gesetzesformulierung vorgelegt, in der es u.a. heisst: «Die Hochschulen verantworten die Qualität ihrer Studiengänge. Bei der Errichtung neuer Studiengänge sichern sie die Qualität von Studienangeboten durch eine interne Akkreditierung. Obligatorische Teile des Qualitätssicherungsverfahrens von neu zu errichtenden Studiengängen sind insbesondere a) die Studierbarkeit von Studiengängen, b) die Gewährleistung studentischer Mobilität, c) die Einhaltung der Regelstudienzeit, d) die Berücksichtigung und Einbeziehung studentischer Lehrevaluationen und die Erfahrungen der Alumni und e) die Einbeziehung externen Sachverständes der beruflichen Praxis. Das Nähere regeln die Hochschulen durch Satzung.» (siehe Anm. 16) Zur Sache vgl. auch das Magazin des DHV «Forschung & Lehre» 11/2009.

Institutionalisierte Verfahren der urteilenden Zuschreibung von erwünschten Eigenschaften nennt man heute «Qualitätssicherungsmanagement». Aber wer ist wodurch dazu qualifiziert, wissenschaftliche Institutionen, Prozesse, Leistungen und Ergebnisse zu «qualifizieren»? Wer in den letzten zwanzig Jahren an Hochschulen im In- und Ausland studiert oder unterrichtet hat, hat sie kennengelernt: die Analysten und Organisationsfachleute, die Systemberater und externen Experten, die Qualitätsmanager und Evaluationsforscher. Schulen und Universitäten sind permanente grosse Baustellen. Man kann sich fast schon wundern, dass gleichwohl immer wieder gute Schüler in grosser Zahl und fähige und zuverlässige Jungakademikerinnen diese Institutionen verlassen und erfolgreich ihren Berufsweg gehen.

Die Bemühungen um Prüfung und Verbesserung der Lehre und Forschung mittels geeigneter Verfahren wird man nicht durch Verweis auf bisweilen etwas merkwürdige Evaluationsverfahren diskreditieren wollen. Gewiss, wenn Unternehmensberater, die seit ihrem eigenen Studium keine Universität mehr von innen gesehen haben, Fakultäten und Fachbereiche «aufmischen» und radikale Schnitte oder «Neupositionierungen» propagieren, dann hinterlassen sie manchmal Folgeprobleme, die abuarbeiten sehr zeitaufwendig werden kann. Aber im Verhältnis zu manchen verkrusteten Strukturen einer früheren Ordinarienuniversität ist das doch oft eher als Folge eines fahrlässig hingegenommenen Reformstaus zu diagnostizieren. Ernsthaft kann niemand etwas dagegen haben, wenn versucht wird, die Qualität der Arbeit an heutigen Hochschulen zu optimieren. Ich kenne keine Kollegin und keinen Kollegen, die diese Forderung nicht teilen.

Fragen, die sich dabei stellen, liegen auf der Hand:

- Anhand welcher Kriterien soll die Qualität von Forschung und Lehre geprüft werden?
- Welches sind die geeigneten Prüfungsverfahren?
- Was sind die notwendigen Kompetenzen von Personen, die mit der Qualitätssicherung in Hochschulen betraut werden?
- Welche Institutionen sind nötig, um Evaluationsverfahren vernünftig zu organisieren?

Ob und wie weit die Qualität von Forschung geprüft und intersubjektiv überzeugend dargelegt werden kann, führt leicht zu homerischen Diskussionen. Dass die am besten qualifizierten Nachwuchsleute die besten Berufungschancen haben, ist heute so wenig wahrscheinlich wie zu Max Webers Zeiten, auch wenn nach wie vor gelten mag, dass die Mitglieder von Berufungskommissionen in aller Regel guten Willens sind, die beste Kandidatin oder den besten Kandidaten herauszufinden. Lässt sich For-

schungsqualität anhand von Indizes messen? Eugene Garfield, Pionier auf dem Gebiet des «Science Citation Index» (SCI), hat in einem Interview mit der NZZ gesagt, dass der SCI, «wenn er unbedacht eingesetzt wird, negative Effekte haben kann», und hinzugefügt: «Es hat mich immer irritiert, dass der SCI benutzt wird, um Durchschnittswissenschaftler zu evaluieren. Dafür taugt er nicht [...]. Erst wenn genug Daten – sprich Zitationen – vorhanden sind, wird die Auswertung verlässlicher. Und das gilt eben nur für vielzitierte Forscher.»<sup>20</sup> Man weiss ebenfalls längst, dass Peer-Reviewing nicht ohne weiteres ein Verfahren der Qualitätssicherung ist, zumal die Besonderheiten in den verschiedenen Wissenschaftskulturen so wichtig sind, dass sich ein einheitliches Verfahren kaum rechtfertigen lässt. Das heisst umgekehrt aber nicht, dass in den Geisteswissenschaften derartige Verfahren grundsätzlich nicht anwendbar wären; sie müssen nur gegenstands- und fachspezifisch gestaltet werden.<sup>21</sup>

Ob Qualitätssicherung hinsichtlich der Lehre leichter als bei der Forschung ist, lässt sich schwer sagen. Die Universität Bern hat dazu automatisierte Verfahren zur Auswertung von Fragebögen entwickelt, die es erlauben, dass den Dozierenden ganz rasch die Ergebnisse der Studierendenbefragungen zur Verfügung stehen, so dass darauf im jeweils laufenden Semester noch eingegangen werden kann.<sup>22</sup> Die Engpässe scheinen mir indes woanders zu liegen, nämlich dort, wo versucht werden könnte und müsste, innerhalb einer Universitätseinheit gemeinsam die Qualität der Lehre zu untersuchen und zu verbessern. Das scheint jedoch nach wie vor sehr schnell über die üblichen Grenzen kooperativer Kollegialität hinauszugehen. Mein Eindruck ist, dass auf diesem Feld externe Hilfen zur Qualitätsprüfung und -verbesserung, die nicht bevormunden, sondern unterstützen, sehr sinnvoll sein können, wenn sie denn angenommen werden. Ob positive Anreize weiter helfen?

Externe «quality audits» – das Wort «audit» scheint heute weit beliebter zu sein als die entsprechenden

deutschen Wörter Prüfung und Kontrolle, auch und besonders Wirtschafts- oder Rechnungsprüfung – scheinen sehr im Vormarsch zu sein.<sup>23</sup> Ich habe erst zweimal daran teilgenommen und masse mir kein Urteil an. Die Sache ist zeitaufwendig. Die besuchte Einheit muss zuerst ihre eigene Darstellung nach bestimmten vorgegebenen Gesichtspunkten erarbeiten und abliefern, dann folgt eine Vor-Ort-Visite, und anschliessend wird eine Fremdbeurteilung durch die jeweiligen Agentur-Gutachter abgegeben. Die evaluierte Einrichtung hat dann meist noch Gelegenheit, sich zu der Fremdbeurteilung und zum Verfahren zu äussern. In der Schweiz<sup>24</sup> werden dabei in der Regel von den Gutachtern Empfehlungen ohne Entscheidungen vorgelegt. Inzwischen hat man angefangen, die Gutachter für diese Aufgabe eigens zu schulen. Gleichwohl kann und muss man fragen, ob externe Gutachter hinreichend in der Lage sein können, ein Fach, ein Departement oder eine Fakultät zu beurteilen, wenn sie nicht auf demselben Gebiet wissenschaftlich arbeiten. Schliesslich ist nicht zu vernachlässigen, dass der zeitliche und finanzielle Aufwand bisweilen sehr hoch ist.<sup>25</sup>

Vermutlich kann man sich grundsätzlich darauf einigen, dass nur diejenigen als Gutachter für «quality audits» in Betracht kommen sollten, die im betreffenden Fachgebiet selbst sehr gut ausgewiesen sind. Diese Personen werden die Dozierenden sowie die Assistierenden und die fortgeschrittenen Studierenden einer zu evaluierenden Einrichtung selbst am besten kennen und vorschlagen, durchaus nicht ohne interne Kontroversen. Insofern halte ich es für gut und sinnvoll, bei solchen Verfahren es den jeweiligen Universitätseinheiten zu überlassen, die anzufragenden Gutachtenden selbst auszusuchen zu können, aber diese Auswahl gegenüber der Fakultäts- oder Universitätsleitung begründen zu müssen. Bei einem solchen Verfahren würden dann auch nicht schematisch Evaluationskriterien von aussen an Studiengänge und Einrichtungen herangetragen, sondern aus deren Besonderheiten und durchaus im

<sup>20</sup> NZZ Nr. 184 v. 10.08.2011, 50. Der SCI wird inzwischen von dem Medienkonzern Thomson Reuters verwaltet bzw. angeboten.

<sup>21</sup> Siehe als Beispiel: Von gesichertem Wissen und neuen Einsichten. Dokumentation einer Expertentagung zum Thema ‚Geisteswissenschaftliche Zeitschriften – Referenzsysteme und Qualitätsstandards‘ vom 21. bis 22. August in der Herzog August Bibliothek Wolfenbüttel in Zusammenarbeit mit der Klassik Stiftung Weimar und dem Deutschen Literaturarchiv Marbach, von Helwig Schmidt-Glintzer mit einer Auswahlbibliographie zur Qualitätssicherung in (geistes-)wissenschaftlichen Zeitschriften (Wolfenbütteler Hefte 27), Wiesbaden: Harrassowitz 2010.

<sup>22</sup> Allerdings habe ich bisweilen bei den Studierenden beim Ausfüllen des fünften oder sechsten Fragebogens in einer Woche gelegentlich eine gewisse Lustlosigkeit beobachtet.

<sup>23</sup> Siehe Christoph Grolimund, Quality Audit – Externe Qualitätssicherung an Schweizer Universitäten, in: QiW 2/2011, 41-44.

<sup>24</sup> Siehe den «Synthesebericht» des OAQ über «Quality Audits 2007/8» vom 21. Februar 2011 ([http://www.oaq.ch/pub/de/documents/Synthesebericht\\_Audits2008\\_2011-02-25\\_lb\\_cg\\_D.pdf](http://www.oaq.ch/pub/de/documents/Synthesebericht_Audits2008_2011-02-25_lb_cg_D.pdf); 30.09.2011).

<sup>25</sup> Christoph Grolimund (in diesem Heft) schätzt, dass eine Studiengang-Akkreditierung, was natürlich nicht dasselbe ist wie ein «audit», etwa 30'000 CHF kostet. Andere kommen zu weit höheren Werten. Walter Krämer, «But we are Oxford». Wider den Akkreditierungswahn, in: Forschung & Lehre 11/2009, 800f, kommt auf 90'000 € pro Studiengangakkreditierung und rechnet das für Deutschland insgesamt hoch auf 90 Mio. €/Jahr, was dem gesamten Jahresetat (ohne Drittmittel) einer kleineren Universität wie Oldenburg entspricht. In jedem Fall kann man in der Zeit, in der Zahlen und Fakten zu solchen Zwecken zusammengestellt und Berichte zu schreiben sind, nicht lesen, experimentieren, nachdenken, mit Studierenden diskutieren oder etwas Neues schreiben.



Blick auf deren spezifischen Probleme entwickelt. Dies käme der Idee einer rechenschaftspflichtigen Selbststeuerung mit Hilfe externer Experten wohl am nächsten.<sup>26</sup>

Aus diesen Überlegungen ergeben sich auch ein paar Folgerungen für Qualitäts-Agenturen. Die m.E. wichtigste Forderung ist die einer hinreichenden Forschungsnähe der Gutachtenden. Man sollte nicht Juristen theologische Fakultäten, Soziologen Departemente für experimentelle Physik, Kulturwissenschaftler die Klimaforschung begutachten lassen. Nichts gegen die viel beschworene Interdisziplinarität, aber in Evaluationsverfahren ist es wichtig, auf die spezifischen Konstitutionsbedingungen und Qualitätsstandards eines Faches zu achten. Wenn man so an die Aufgaben herangeht, werden die Vertreterinnen und Vertreter der Qualitätsagenturen sich nicht als beauftragte Kontrolleure, sondern als begleitend-kooperative Unterstützer verstehen.

Qualitätssicherung und Akkreditierung verstehe ich als Mittel und Strategien zur Verbesserung akademischer Forschung und Lehre. Das ist sinnvoll und kann gut begründet werden. Die Arbeit der entsprechenden Agenturen kann man in diesem Sinne und ohne abwertende Nebenbedeutung durchaus als technokratisch bezeichnen. Es handelt sich aber hierbei nicht um eine organisierte Wissenschaftsforschung in einem emphatischen, selbstreflexiven Sinn derart, dass versucht würde, die gesellschaftliche Einbettung und Verantwortung von Wissenschaft und Wissenschaftlern in einer durch Wissenschaft und Technik massgeblich bestimmten Welt systematisch zu bedenken. Eine solche Aufgabe hat ganz andere Dimensionen und erfordert umfassende, interdisziplinäre Fragestellungen, Verfahren und entsprechende Instanzstrukturen. Das von Carl Friedrich von Weizsäcker gegründete Max-Planck-Institut zur Erforschung der Lebensbedingungen der wissenschaftlich-technischen Welt, das 1970 in Starnberg seine Tätigkeit – gegen nicht unerheblichen Widerstand – aufnahm und 1980 mit der Emeritierung seines Gründers wieder geschlossen wurde, liess erkennen, was nötig wäre, wenn man wirklich eine kritische Wissenschaftsforschung zu konzipieren wagen würde.<sup>27</sup>

Berühmt ist Niklas Luhmanns ironischer Kommentar zur zeitgenössischen Wissenschaftspolitik. In seinem *opus magnum et definitivum* «Die Gesellschaft der Gesellschaft» (1997) erzählt er zu Beginn des Vorwortes, wie er auf die Frage bei seiner Berufung auf jenen Lehrstuhl, den er bis zu seiner Emeritierung innehatte, welches seine Forschungsprojekte seien, geantwortet habe: «Theorie der Gesellschaft, Laufzeit: 30 Jahre, Kosten: keine». Unter heutigen Bedingungen stünde es mit Luhmanns Berufungschancen nach einer solchen Auskunft, sofern man sich an die Kriterien üblicher Ausschreibungen halten wollte, ziemlich schlecht. Er hat seinerzeit keine Kurse in Hochschuldidaktik besucht, er hat zwar Drittmittel erhalten, aber das waren niemals Einstellungs Voraussetzungen, und er ist auch niemals evaluiert oder einem «quality audit» unterzogen worden. Allerdings war er immer neugierig, offen für Kritik, ungemein anregend, freundlich-höflich zugewandt und – geradezu erschreckend – produktiv. Bisweilen beschleicht mich angesichts der vielen Institutionen und Zeitschriften und Agenturen zur Erforschung der «Wissenschaft der Gesellschaft» die Idee einer, ich gebe es zu: rückwärtsgewandten Utopie. Dann sehe ich forschende Universitätsrektorinnen, einigermaßen stressfrei lesende, diskutierende und schreibende Studierende, literarisch produktive Dekane, eine kooperative kollegiale Entwicklung der Standards und Ziele der verschiedenen Fächer, interdisziplinäre Herausforderungen, allgemeine Neugier auf das, was andere können, wissen und machen, und dies alles unterstützt durch eine zurückhaltende, schlanke Verwaltung. Das Geld spielt in einer solchen Utopie sicher auch eine Rolle, aber nicht die entscheidende. Die individuelle Motivation und der gegenseitige Ansporn sind entscheidend. Manches von dieser akademischen Freiheit der Lernenden und Lehrenden ist in den letzten Jahren verloren gegangen. In Variation eines Wortes Hegels<sup>28</sup> liesse sich sagen: Woran dem Universitätsgeist heute bisweilen genügt, daran ist die Grösse seines Verlustes zu messen. ■

<sup>26</sup> Ich nenne ein m.E. gelungenes Beispiel: Harald A. Mieg, Wie evaluiert man die gesellschaftliche Institutionalisierungswirkung eines neuen Studienganges? Das Beispiel der Umweltnaturwissenschaften an der ETH Zürich, in: Jahrbuch Wissenschaftsforschung 2010 (erschienen 2011), 81-98.

<sup>27</sup> Siehe Hubert Laitko, Das Max-Planck-Institut zur Erforschung der Lebensbedingungen der wissenschaftlich-technischen Welt: Gründungsintention und Gründungsprozess, in: Jahrbuch Wissenschaftsforschung 201 (erschienen 2011), 199-237.

<sup>28</sup> In der Vorrede der «Phänomenologie des Geistes» (1807).



## Externe Qualitätssicherung in der Schweizer Hochschullandschaft – die Sicht des Organs für Akkreditierung und Qualitätssicherung (OAQ)

Christoph Grolimund\*

### Summary

OAQ was constituted in 2001 implementing the federal law on financing universities (Universitätsförderungsgesetz) of 1999. Entering the higher education landscape as a new element and with no tradition of external quality assurance for all concerned to build on, OAQ was met with considerable reservation by the universities. The first series of quality audits in 2004/2005 created a basis for collaboration. Today OAQ is an active partner in the Swiss higher education landscape managing accreditation procedures and/or quality audits for universities, universities of applied sciences and medical professions. In 2011, a review panel of ENQA came to the conclusion that OAQ is a trustworthy agency and that structural deficiencies in relation to the European Standards and Guidelines (decision making by political bodies) will be corrected by the new legislation negotiated between the Houses of Parliament in 2011. The new legislation will further underpin the roles of both institutions of higher education and OAQ as they were developed in the past decade.

### Einleitung

Mit Inkraftsetzung des Universitätsförderungsgesetzes (UFG)<sup>1</sup> im Jahre 1999 wurde das Konzept der externen Qualitätssicherung im Bereich der Universitäten auf Gesetzesstufe verankert und es wurde ein Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung (OAQ) geschaffen. Der Vorabend der Einführung eines neuen Gesetzes, welches das Universitätsförderungsgesetz ablösen und den Verfassungsauftrag zur Zusammenarbeit zwischen Bund und Kantonen<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Bundesgesetz über die Förderung der Universitäten und über die Zusammenarbeit im Hochschulbereich, i.e. Universitätsförderungsgesetz (UFG) (SR 414.20).

<sup>2</sup> BV Art. 63a.

\* OAQ, Falkenplatz 11, Postfach, 3001 Bern

E-mail: [christoph.grolimund@oaq.ch](mailto:christoph.grolimund@oaq.ch)

**Christoph Grolimund**, Dr. phil., studierte Deutsche und Englische Philologie an der Universität Basel und der University of New Mexico, USA und promovierte in Deutscher Sprachwissenschaft und älterer deutscher Literatur. Von 1989 bis 1998 war er Assistent am Lehrstuhl für Deutsche Sprachwissenschaft und ältere deutsche Literatur und von 1995 bis 1999 Geschäftsführer der Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Basel. Von 1999 bis 2010 war er Wissenschaftlicher Berater im Stab des ETH-Rates, seit 2010 ist er Direktor des OAQ.

umsetzen wird, ist ein guter Zeitpunkt, um aus der Perspektive des OAQ auf die vergangenen zehn Jahre zurückzublicken, eine Standortbestimmung vorzunehmen und den Ausblick in die Zukunft zu wagen.

### 1. Der Blick zurück: Universitätsförderungsgesetz und externe Qualitätssicherung

Das Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung hat seine gesetzliche Grundlage im Universitätsförderungsgesetz und wurde mit der Zusammenarbeitsvereinbarung Bund-Kantone<sup>3</sup> aus dem Jahr 2000 errichtet. Die Absicht, ein unabhängiges, von Bund und Universitätskantonen je zur Hälfte finanziertes Organ für externe Qualitätssicherung zu schaffen, war eine doppelte: Auf nationaler Ebene wollte der Gesetzgeber die Beiträge des Bundes, mit denen der Bund die Universitätskantone finanziell unterstützt, mit der Forderung nach Qualitätssicherung verknüpfen. Auf internationaler Ebene galt es, die Mobilität im Europäischen Hochschulraum gemäss Bologna Deklaration sicherzustellen.

#### 1.1. Ursprung und Entwicklung des Organs für Akkreditierung und Qualitätssicherung (OAQ)

Im Jahre 2001 nahm das OAQ seine Arbeit auf. Diese bestand in den ersten Jahren hauptsächlich darin, Verfahrenskonzepte und Qualitätsstandards bereitzustellen. Zum einen galt es, Konzepte und Qualitätsstandards für Akkreditierungsverfahren zu entwickeln. Zum anderen musste ein Verfahren entwickelt werden, mit dem der Auftrag der regelmässigen Überprüfung der Qualitätssicherung an den universitären Hochschulen (als Voraussetzung für die Beitragsberechtigung) erfüllt werden konnte. Als Antwort auf diese Problemstellung führte das OAQ 2003/2004 an allen kantonalen Universitäten zum ersten Mal so genannte *Quality Audits* durch. Dies waren formelle Verfahren, analog zur Akkreditierung, aber ohne Entscheidungen über die Erfüllung von Qualitätsstandards.<sup>4</sup> Es folgten vereinzelte Akkreditierungsverfahren privater universitärer

<sup>3</sup> Vereinbarung zwischen dem Bund und den Universitätskantonen über die Zusammenarbeit im universitären Hochschulbereich vom 14. Dezember 2004.

<sup>4</sup> Zu den Quality Audits vgl. [http://oaq.ch/pub/de/05\\_02\\_00\\_audits.php](http://oaq.ch/pub/de/05_02_00_audits.php) und die zusammenfassende Darstellung in Grolimund, Christoph (2011), Quality Audits – Externe Qualitätssicherung an Schweizer Universitäten, Qualität in der Wissenschaft, in QiW (2/2011) (<http://oaq.ch/pub/de/Artikel.php>).

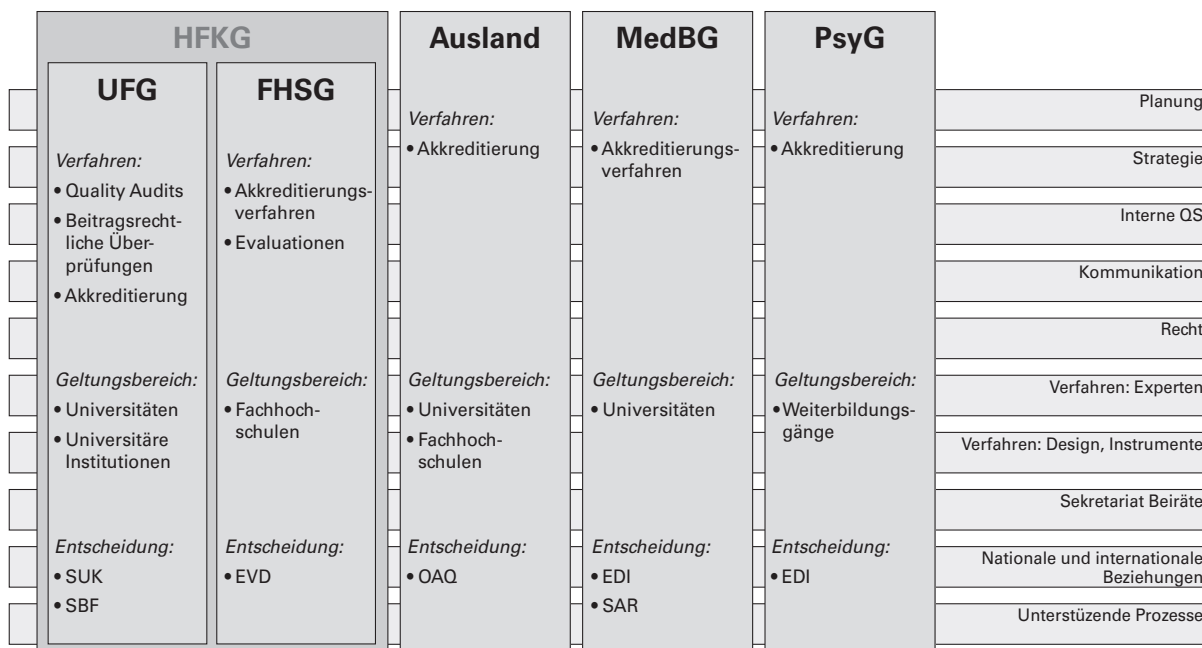


Abbildung: Handlungsfelder des OAQ

Anbieter sowie eine Reihe von Verfahren zur Akkreditierung und gleichzeitigen Anerkennung der Beitragsberechtigung universitärer Institutionen. In den Jahren 2007/2008 führte das OAQ einen zweiten Zyklus von Quality Audits durch, wobei dieses Mal auch die beiden ETHn einbezogen wurden.

Ab 2005 kamen die Verfahren zur Akkreditierung der Weiterbildung zum Facharzt oder zur Fachärztin im Auftrag des Bundesamtes für Gesundheit (BAG) gemäss Medizinalberufegesetz (MedBG)<sup>5</sup> zu den Tätigkeitsgebieten des OAQ dazu. Im Zeitraum 2010/2011 führt das OAQ nun zum ersten Mal einen Zyklus von Verfahren zur Akkreditierung der grundständigen Ausbildung in Humanmedizin, Zahnmedizin und Pharmazie – ebenfalls gemäss Medizinalberufegesetz – durch (siehe auch den Beitrag von Jacques Diezi in diesem Heft).

Seit 2008 ist das OAQ eine vom Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement (EVD) anerkannte Agentur zur Akkreditierung von Studiengängen an Fachhochschulen. 2010 schliesslich erhielt das OAQ die Anerkennung als Agentur durch den Deutschen Akkreditierungsrat und ist seither berechtigt, Akkreditierungsverfahren in Deutschland durchzuführen.

Das OAQ präsentiert sich heute als Organisation, die mit einem Team von 13 Personen (9 Vollzeit-äquivalenten) Qualitätssicherungsverfahren für unterschiedliche Auftraggeber und deshalb von unterschiedlicher Ausprägung durchführt. Ein erster grosser Bereich wird durch das zukünftige Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich

(HFKG)<sup>6</sup> abgesteckt und umfasst den Bereich der universitären Hochschulen (Universitäten, universitäre Institutionen und private Anbieter), die gegenwärtig unter das Universitätsförderungsgesetz (UFG) fallen, sowie den Bereich der Fachhochschulen (Fachhochschulgesetz -FHSG). Ein zweiter grosser Bereich wird durch das Medizinalberufegesetz (MedBG) abgesteckt; dazu wird ab 2013 das Psychologieberufegesetz (PsyG) kommen. Einen dritten, quantitativ kleinen Bereich stellt die Akkreditierungstätigkeit im Ausland dar. In Verfahren mit ausgesuchten ausländischen Universitäten kann das OAQ seinen Erfahrungshorizont erweitern. Die mit anderen Akkreditierungsmodellen gewonnenen Erkenntnisse können dann für die Weiterentwicklung der externen Qualitätssicherung in der Schweiz fruchtbar gemacht werden.

## 1.2. Entwicklung der externen Qualitätssicherung in der Schweiz

Qualitätssicherung – die konstante Reflexion der eigenen Arbeit mit entsprechenden Rückschlüssen für zukünftiges Handeln – ist ein inhärenter Bestandteil des Wissenschaftsbetriebs und auf der Stufe der Tätigkeitsbereiche der individuellen Wissenschaftlerin oder des individuellen Wissenschaftlers fest verankert. Auch auf der institutionellen Stufe hat die Qualitätssicherung im Wissenschaftsbetrieb eine lange Tradition, die sich beispielsweise im Berufungsverfahren manifestiert oder in der Verantwortung der Fakultät für das Lehrangebot. Die Vorstellung, dass eine Organisation mit einem administrativen Hintergrund, gleichsam als verlängerter Arm der Bundesverwaltung, in Umsetzung des 1999 in Kraft

<sup>5</sup> Bundesgesetz über die universitären Medizinalberufe (MedBG) (SR 811.11).

<sup>6</sup> Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (HFKG).

gesetzten Universitätsförderungsgesetzes die Qualität an den Universitäten sichern und fördern würde, widersprach dem Selbstverständnis der autonomen Universität. Mit dem starken Argument, Qualitätssicherung sei ein Führungsinstrument der Universitätsleitung und könne nicht delegiert werden, bezogen die Universitäten Position gegen den neuen Akteur OAQ. Da das UFG nur die freiwillige Akkreditierung kennt und die Ausgestaltung der regelmässigen Überprüfung der Qualitätssicherung im Gesetz nicht abschliessend definiert ist, gab es in den ersten Jahren nach Errichtung des OAQ kaum Anlass zur Zusammenarbeit.

Mit Blick auf die Formulierung von UFG Art. 7 Abs. 1 – «Der Bund, die Universitätskantone und die universitären Hochschulen sichern und fördern die Qualität von Lehre und Forschung» – sind die Argumente gegen die «top down»-Interventionen einer wissenschaftsfremden Organisation in die Autonomie der Universität nachvollziehbar. Rückblickend erweisen sich die Interventionsbefürchtungen allerdings als unbegründet, denn die regelmässige Überprüfung der Qualitätssicherung findet nun als so genannter Quality Audit statt, d.h. als ein Verfahren auf der Metaebene und ohne formelle Entscheidung, welches den Aspekt der Qualitätsentwicklung betont. Das Konfliktpotential der ersten Jahre war vor allem darin begründet, dass keiner der Interessenvertreter – weder Politik, Universitäten oder OAQ – auf Erfahrungen aus einer gelebten Kultur der externen Qualitätssicherung zurückgreifen konnte. Die Vorbereitung und Durchführung des ersten Zyklus von Quality Audits 2003/2004 war noch geprägt durch die fehlende gemeinsame Basis. Dass das Verfahrenskonzept und die Qualitätsstandards der Quality Audits in einem angemessenen Rahmen unter Einbezug aller Interessenvertreter erarbeitet werden konnte, war in der Folge aber eine vertrauensbildende Erfahrung. Diese wurde noch gefestigt durch die Institutionalisierung des Qualitätsnetzwerkes – einer Plattform für den gegenseitigen Austausch und die gemeinsame Arbeit in der Qualitätssicherung, an der alle Universitäten, die Studierenden und das OAQ beteiligt sind.

Mit der gemeinsamen Akkreditierung aller Studiengänge der Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) durch das OAQ und die französische Commission des titres d'ingénieur (CTI) konnte das OAQ den Beweis erbringen, dass Verfahren des OAQ durchaus einen Mehrwert erbringen. Im Hinblick auf die Berufsmobilität ihrer Absolventinnen und Absolventen in Frankreich hat die EPFL ein grosses Interesse an der Akkreditierung durch die CTI. Indem das OAQ und die CTI gemeinsame Verfahren durchführ-

ten, konnte der interne Aufwand, den solche Verfahren auslösen, minimiert und auch für die Qualitätsentwicklung fruchtbar gemacht werden.

Der zweite Zyklus von Quality Audits 2007/2008 fand entsprechend unter ganz anderen Vorzeichen statt: Die Schlussberichte des OAQ zu jedem Verfahren konnten dieses Mal publiziert werden.<sup>7</sup> Die Universitäten wiederum bekundeten grosses gegenseitiges Interesse an den Expertenberichten, so dass die Schweizerische Universitätskonferenz (SUK) die Qualitätssicherungsrichtlinien<sup>8</sup> entsprechend anpasste, um die Publikation der Expertenberichte zukünftiger Quality Audits zuzulassen.<sup>9</sup>

Heute nutzen einzelne Universitäten die Akkreditierungsverfahren des OAQ gezielt, um die Nachdiplomstudiengänge, die unter ihrem Namen angeboten werden, in das Qualitätssicherungssystem der eigenen Universität einzubinden. So genannte universitäre Institutionen halten ihre Beitragsberechtigung gemäss UFG aufrecht, indem sie nicht nur Verfahren zur Überprüfung der Beitragsberechtigung durchlaufen, sondern – weil sie einen Mehrwert sehen – parallel dazu auch ein Akkreditierungsverfahren.

Im Fachhochschulbereich ist die Akkreditierung zwingend vorgeschrieben und Teil des genehmigungsrechtlichen Verfahrens, mit dem das EVD jeden einzelnen Studiengang einer Fachhochschule bewilligt. Diese bildungspolitisch motivierte «top down»-Steuerung der Qualitätssicherung hat einen direkten Einfluss auf die Entwicklung der Qualitätskultur, die stark von Kontrolle und wenig durch Qualitätsentwicklung geprägt ist. Während im universitären Bereich nur das OAQ für Verfahren zugelassen ist, hat das EVD neben dem OAQ fünf weitere deutsche Agenturen für Akkreditierungsverfahren zugelassen. Die Wettbewerbssituation, die mit diesem Vorgehen geschaffen wird, wirkt sich positiv auf das Verhältnis Hochschule – Agentur aus, da die Hochschule eine Wahl hat. Andererseits bleibt die Zusammenarbeit der Agenturen mit den Hochschulen aus ökonomischen Gründen unmittelbar auf die Verfahren beschränkt. Die Mitarbeit der Agenturen beispielsweise in einem Netzwerk analog zum Qualitätsnetzwerk der Universitäten ist nicht möglich, da dieser für die Agentur nicht unerhebliche Aufwand keinem konkreten Verfahren belastet werden kann.

<sup>7</sup> [www.oaq.ch](http://www.oaq.ch).

<sup>8</sup> Richtlinien der Schweizerischen Universitätskonferenz für die Qualitätssicherung an den schweizerischen universitären Hochschulen (SR 414.205.2).

<sup>9</sup> S. auch den Synthesebericht des OAQ zu den Quality Audits 2007/2008 ([http://www.oaq.ch/pub/de/QualityAudit07\\_08.php](http://www.oaq.ch/pub/de/QualityAudit07_08.php)).

Ebenfalls stark durch Kontrolle geprägt ist die Situation im Bereich der Medizinalberufe, da der Staat über die Akkreditierung der Weiterbildung zum Facharzt oder zur Fachärztin eine Aufsicht über Medizinalberufe installiert hat. Es ist jedoch auch hier das Bestreben des OAQ, zum Nutzen der zu akkreditierenden Programme über die Experten- und Schlussberichte soviel Qualitätsentwicklung wie möglich in die Verfahren einzubringen.

## 2. Standortbestimmung

Kritische Selbstreflexion und externe Begutachtung sind zentrale Elemente jeder Qualitätskultur. Eine Standortbestimmung mit den Leitfragen: (1) wo steht das OAQ nach 10 Jahren und (2) welche Rolle hat es in der Schweizer Hochschullandschaft inne, sei deshalb im Folgenden sowohl aus der Innensicht – als Selbsteinschätzung – und aus der Aussensicht – als externe Begutachtung – versucht.

### 2.1. Selbsteinschätzung: Bilanz nach 10 Jahren

Der Eintritt des OAQ als neuer Akteur in der Schweizer Hochschullandschaft zu Beginn des Jahrtausends löste Unruhe und Unsicherheit aus, die noch dadurch verstärkt wurde, dass das OAQ nicht nur sein Verhältnis zu den anderen Mitspielern definieren, sondern auch sein Selbstverständnis erst finden musste.

Für das OAQ bestand die Herausforderung darin, Verfahren und Instrumente der externen Qualitätssicherung zu entwickeln und gleichzeitig gegenüber den Hochschulen ein Rollenverständnis aufzubauen, welches einerseits den gesetzlichen Anforderungen genügt, andererseits aber auch die Autonomie der Hochschule berücksichtigt. Die ersten Jahre waren in dieser Hinsicht nicht einfach: ohne Pflicht zur Akkreditierung, ohne Leistungsausweis und mit einem gesetzlichen Auftrag, dessen Formulierung leicht missverstanden werden kann, brauchte es die Quality Audits 2003/2004, damit überhaupt Beziehungen zwischen den universitären Hochschulen und dem OAQ entstehen konnten. In der Folge lernten das OAQ und die universitären Hochschulen im Netzwerk Qualität zusammenzuarbeiten, einer Plattform zum gegenseitigen Austausch sowie zur gemeinsamen Arbeit an Instrumenten der Qualitätssicherung.<sup>10</sup>

Das OAQ wird heute nicht als verlängerter Arm der Bildungsverwaltung, sondern als Partner wahrgenommen. Das ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass die Qualitätsstandards und die Ver-

fahrensregeln im Zusammenspiel von Hochschulen, Politik und OAQ erarbeitet und auf Verordnungsebene erlassen werden konnten. Über die Zusammenarbeit ist Vertrauen und durch die Form des Erlasses Rechtssicherheit entstanden.

Das Konzept Quality Audit konnte in Zusammenarbeit zwischen den universitären Hochschulen und dem OAQ weiterentwickelt und ein zweites Mal angewendet werden. Universitäten, aber auch einzelne Institute, machen vom Know-how und den Dienstleistungen des OAQ inzwischen Gebrauch, um ihre eigene Qualitätskultur mit Hilfe der externen Qualitätssicherung weiterzuentwickeln. Das Rollenverständnis des OAQ strahlt auch in das europäische Ausland aus. Das Schweizer Konzept der Quality Audits wird in Europa rezipiert. Universitäten aus Ländern mit einer direkteren Steuerung durch die Bildungspolitik (Deutschland, Österreich) interessieren sich dafür, mit dem OAQ zusammen Verfahren durchzuführen.

Auch im Fachhochschulbereich konnte sich das OAQ als verlässlicher Partner der Hochschulen etablieren: Trotz deutlich höheren Kosten seiner Verfahren führt das OAQ einen grossen Teil der Verfahren durch.

Im Juni 2004 hielt Rolf Heusser, der damalige Direktor des OAQ, in einem Beitrag in diesem Bulletin fest: «In der Schweiz wurden die ersten fünf Akkreditierungsverfahren im Jahre 2003 mit Erfolg durchgeführt, weitere zwölf Verfahren wurden anfangs 2004 auf Ersuchen der Universitäten gestartet. Damit mehren sich die Anzeichen, dass die schweizerischen Hochschulen die Akkreditierung nicht nur als bürokratische Massnahme einschätzen, sondern auch den Mehrwert dieser Verfahren verstehen.»<sup>11</sup> Im Jahre 2010 führte das OAQ allein in Hochschulen 34 Verfahren durch – davon fünf an Universitäten und 29 an Fachhochschulen. Dazu kamen ein Verfahren im Ausland sowie 48 Verfahren im Bereich der medizinischen Weiterbildung in der Schweiz (allerdings nur ein Teil davon mit Vor-Ort-Visiten)<sup>12</sup>. Zahlen sagen nicht alles, aber dürfen als Indiz gewertet werden: Das OAQ ist zu einem akzeptierten und integrierten Element der Schweizer Hochschullandschaft herangewachsen.

Zwei Irritationsstellen sind geblieben. Sie wurden zwar in den vergangenen Jahren zwar deutlich relativiert, aber da sie systemisch bedingt sind, werden sie bleiben. Zum einen sind Qualitätssicherungsverfahren teuer und aufwendig. Auch wenn die gemäss

<sup>10</sup> <http://www.crus.ch/die-crus/organisation/andere-organe-der-crus/netzwerke.html>.

<sup>11</sup> VSH-Bulletin Nr. 2/3, Juli 2004, S. 17 ff.

<sup>12</sup> Jahresbericht OAQ 2010 (s. [www.oaq.ch](http://www.oaq.ch)).



Universitätsförderungsgesetz anerkannten universitären Hochschulen für die direkten Kosten<sup>13</sup> nicht aufkommen müssen, ist der interne Aufwand beachtlich: Qualitätssicherungsverfahren binden interne Ressourcen, da sie die ganze zu akkreditierende Einheit mit einbeziehen. Alleine für die Erstellung des Selbstbeurteilungsberichtes sind mehrere Personenwochen Arbeit zu veranschlagen, die dann für die eigentliche Arbeit fehlen. Zum anderen ist die Rollenteilung zwischen Agentur und Expertinnen und Experten in einem Verfahren nicht in aller Schärfe bekannt. Die Mitarbeitenden des OAQ sehen sich gelegentlich mit der (korrekten) Frage konfrontiert: «Was verstehen Sie denn von unserem Fach?» Die Aufgabe der Agentur ist es, die prozedurale Qualität und Integrität des Verfahrens sicherzustellen; die fachliche Kompetenz wird durch die Expertinnen und Experten in das Verfahren eingebracht.

## 2.2. Fremdeinschätzung: Wer begutachtet das OAQ? – Die ENQA-Review

In der externen Qualitätssicherung des europäischen Hochschulraumes werden auch die Kontrolleure kontrolliert! Das OAQ ist seit 2006 Vollmitglied in der «European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)»<sup>14</sup>. Die ENQA versteht sich als zentraler Treiber für die Entwicklung der Qualitätssicherung zuhanden der Signatarstaaten der Bolognadeklaration. Als ein Teil ihrer Aktivitäten stellt die ENQA sicher, dass ihre Mitglieder den europäischen Standards für externe Qualitätssicherung genügen. Um Mitglied zu werden bzw. zu bleiben, müssen sich Qualitätssicherungsagenturen alle fünf Jahre einer Prüfung nach den «European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)»<sup>15</sup> unterziehen. Ende 2010 stellte das OAQ Antrag auf Erneuerung seiner Mitgliedschaft bei der ENQA. Im ersten Halbjahr 2011 verfasste das OAQ einen Selbstbeurteilungsbericht und unterzog sich im Juni 2011 einer externen Begutachtung durch ein Expertengremium (review panel), das von der ENQA ein-

gesetzt wurde. Das «review panel» stellte seinen Bericht Mitte September 2011 fertig; das OAQ konnte zu einer ersten Fassung Stellung nehmen.

An seiner Sitzung vom 5. Oktober 2011 erneuerte der Vorstand von ENQA gestützt auf den Selbstbeurteilungsbericht und den Bericht des «review panels»<sup>16</sup> die Mitgliedschaft des OAQ für weitere fünf Jahre.

Die zentralen Schlussfolgerungen des «review panels» lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Das «review panel» kommt am Ende seiner Erwägungen zum Schluss, dass das OAQ die Europäischen Standards und Richtlinien (European Standards and Guidelines-ESG) erfüllt und als vertrauenswürdige und glaubwürdige Agentur für Qualitätssicherung zu betrachten sei.
- Die bereits anlässlich der Beurteilung im Jahre 2006 festgestellten Defizite in der Governance – die abschliessende Entscheidung über die Akkreditierung wird durch politische Gremien getroffen (SUK, EVD und EDI) – sind unverändert dieselben. Das HFKG wird hier indes Abhilfe schaffen.
- Das OAQ verfügt über kompetente Mitarbeitende und über alle Voraussetzungen, um zur Entwicklung der externen Qualitätssicherung im Rahmen der laufenden Gesetzgebung zur Hochschullandschaft beizutragen. Das OAQ dürfe sich aber selber nicht nur als administrative Einheit verstehen.

## 3. Der Blick nach vorn: Das neue Bundesgesetz über die Förderung der Universitäten und über die Zusammenarbeit im Hochschulbereich (HFKG)

Die Bahnen, in denen sich die externe Qualitätssicherung in der Hochschullandschaft weiterentwickeln wird, werden durch das Bundesgesetz über die Förderung der Universitäten und über die Zusammenarbeit im Hochschulbereich (HFKG) vorgegeben. Das HFKG wird das Universitätsförderungsgesetz (UFG) aus dem Jahre 1999 sowie das Fachhochschulgesetz (FHSG)<sup>17</sup> aus dem Jahre 1995 ablösen und für den gesamten Tertiärbereich Geltung haben. Indem das HFKG die gemeinsame Planung, Steuerung und Finanzierung des Hochschulbereichs durch Bund und Kantone regelt, setzt es Art. 63a Abs. 3 der Bundesverfassung<sup>18</sup> um. Nach Beratungen im Ständerat und Nationalrat wurde das neue Gesetz am 30. September

<sup>13</sup> Die Kosten eines Verfahrens werden durch die Zahl der Expertinnen und Experten sowie durch die Länge der Vor-Ort-Visite determiniert. Eine Studiengangakkreditierung mit einer fünfköpfigen Expertengruppe und einer Vor-Ort-Visite von eineinhalb Tagen verursacht direkte Kosten in der Grössenordnung von 30'000 Franken. Davon entfällt die Hälfte auf die Vor-Ort-Visite (Honorare und Spesen der Expertinnen und Experten, Spesen OAQ), die andere Hälfte auf die Arbeit des OAQ. Bei grösseren Einheiten wie einer Fakultät oder einer ganzen Hochschule werden in der Regel längere Vor-Ort-Visiten vereinbart. Entsprechend steigen die externen Kosten; der Aufwand des OAQ bleibt in etwa gleich. Die Honorare und Stundenansätze sind in der Gebührenordnung des OAQ durch die SUK festgelegt. ([http://www.oaq.ch/pub/de/documents/Gebuehrenordnung\\_OAQ\\_2001\\_07\\_01.pdf](http://www.oaq.ch/pub/de/documents/Gebuehrenordnung_OAQ_2001_07_01.pdf))

<sup>14</sup> [www.enqa.eu](http://www.enqa.eu).

<sup>15</sup> S. [www.enqa.eu/pubs\\_esg.lasso](http://www.enqa.eu/pubs_esg.lasso).

<sup>16</sup> Selbstbeurteilungsbericht, der Bericht des «review panels» sowie die Stellungnahme des OAQ sind publiziert auf <http://www.oaq.ch/pub/de/enqa.php>.

<sup>17</sup> Bundesgesetz über die Fachhochschulen (SR 414.71)

<sup>18</sup> Bund und Kantone sorgen gemeinsam für die Koordination und für die Gewährleistung der Qualitätssicherung im schweizerischen Hochschulwesen. Sie nehmen dabei Rücksicht auf die Autonomie der Hochschulen und ihre unterschiedlichen Trägerschaften und achten auf die Gleichbehandlung von Institutionen mit gleichen Aufgaben.



2011 verabschiedet, und es könnte ab Mitte 2014 teilweise in Kraft gesetzt werden.

### 3.1. Ein Seitenblick auf die Modelle der externen Qualitätssicherung im europäischen Hochschulraum

Bevor im Folgenden die Grundzüge der externen Qualitätssicherung bzw. Akkreditierung im HFKG zusammengefasst und die Herausforderungen für die weitere Entwicklung diskutiert werden, sei ein Seitenblick auf die Vielfalt der Modelle im europäischen Hochschulraum eingeschoben.

Der europäische Hochschulraum erstreckt sich heute von Portugal bis Russland und von Sizilien bis Finnland. Entsprechend vielfältig und unübersichtlich sind auch die Agenturen für Qualitätssicherung und Akkreditierung, die in der ENQA zusammengeschlossen sind. Während einzelne dieser Organisationen eine lange Geschichte haben, wie z.B. die französische Commission des Titres d'Ingenieurs (CTI), sind die meisten Qualitätssicherungsagenturen erst in den letzten zehn bis zwanzig Jahren entstanden. Dabei sind je nach Land sehr unterschiedliche Organisationsformen möglich. In einigen Ländern werden private und öffentlich-rechtliche Hochschulen von verschiedenen Organisationen akkreditiert (z.B. Deutschland, Österreich<sup>19</sup>). Andere Länder errichteten für jeden Hochschultyp eine eigene Agentur (z.B. Österreich). Wiederum andere Länder organisieren die Qualitätssicherung geografisch (z.B. Spanien, das regionale Agenturen kennt, oder die Niederlande, welche sprachspezifische Agenturen kennen). Wie auch immer die Organisation aussieht, die meisten europäischen Länder haben nationale Agenturen eingerichtet. Deutschland ist hier einen anderen Weg gegangen und lässt insgesamt zehn Agenturen, davon zwei ausländische, einander im Wettbewerb gegenüberreten.<sup>20</sup>

Wohl die wichtigste Differenzierung der Agenturen aber betrifft die Ebene, auf der die Agenturen tätig werden: Einzelne Länder – beispielsweise Spanien – verlangen die Evaluation oder Akkreditierung der individuellen Hochschuldozenten und -dozentinnen.

Sehr weit verbreitet ist in Europa die obligatorische Akkreditierung von Studienprogrammen, so z.B. in Deutschland oder in den Niederlanden. Eher selten sind Länder, welche nur die Institution akkreditieren und die Verantwortung für die Qualität der Studienprogramme den akkreditierten Hochschulen selber überlassen. Beispiele hierfür sind Irland und zukünftig die Schweiz. Deutschland hat ebenfalls die Systemakkreditierung als Modell der institutionellen Akkreditierung eingeführt, Institutionen, die nicht systemakkreditiert sind, müssen indes ihre Studienprogramme akkreditieren. Die Umsetzung dieser Vorgaben hängt allerdings von verschiedenen Faktoren ab, u.a. dem jeweiligen Bildungsministerium und den bildungs- wie hochschulpolitischen Zuständigkeiten.

### 3.2. Grundzüge der Akkreditierung im HFKG

Für die Akkreditierung bringt das HFKG für die Schweiz wesentliche Neuerungen:

- Ein aus unabhängigen Persönlichkeiten bestehender und vom Hochschulrat gewählter Akkreditierungsrat ist für die Akkreditierungsentscheidungen zuständig. Damit wird die Unabhängigkeit der Akkreditierungsentscheide gestärkt und die Governance der Schweizer Akkreditierung den europäischen Standards wie ESG angepasst.
- Die institutionelle Akkreditierung ist Voraussetzung für das Bezeichnungsrecht, d.h. das Recht, die Bezeichnung Universität oder Hochschule im Namen zu führen. Damit wird erstmals eine gesetzliche Grundlage geschaffen, um gegen unseriöse Anbieter vorgehen zu können.
- Die institutionelle Akkreditierung ist Voraussetzung für den Titelschutz der Absolventinnen und Absolventen.
- Die institutionelle Akkreditierung ist für öffentlich-rechtliche Hochschulen die Voraussetzung für die Beitragsberechtigung durch den Bund, d.h. das Recht, Bundesbeiträge zu erhalten.
- Programmakkreditierung ist möglich, aber nicht vorgeschrieben.
- Die gesetzlichen Bestimmungen zur Akkreditierung gelten für alle Hochschultypen gleichermaßen, also für die beiden ETHn, die kantonalen Universitäten, die Fachhochschulen und die Pädagogischen Hochschulen.

Die Schweiz erhält damit ein modernes und Bologna-kompatibles Akkreditierungssystem. Für die Akkreditierungsagentur und das Selbstverständnis der Akteure der zukünftigen Hochschullandschaft mindestens ebenso wichtig ist aber die Formulierung zur Qualitätssicherung in Art. 27 des HFKG:

*Die Hochschulen und anderen Institutionen des Hochschulbereichs überprüfen periodisch die Qualität ihrer Lehre und Forschung sowie der Dienstleistungen und*

<sup>19</sup> Die drei österreichischen Agenturen (Akkreditierungsrat für private Anbieter, Fachhochschulrat für die Akkreditierung von Fachhochschulen und sowie Österreichische Qualitätssicherungsagentur für die Universitäten) werden unter dem neuen Qualitätssicherungsgesetz, welches am 1. März 2012 in Kraft tritt, in einer Agentur zusammengefasst.

<sup>20</sup> Der Deutsche Hochschulverband hat sich mehrfach kritisch zu den bisherigen Formen der Akkreditierung in Deutschland geäußert; siehe das Heft 11/2009 seiner Zeitschrift «Forschung&Lehre» sowie das «Eckpunktepapier»: Zur Neuordnung der Akkreditierung v. 05.10.2010: <http://www.hochschulverband.de/cms1/780.html> (19.09.2011).

*sorgen für die langfristige Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung.*

Anders als im Universitätsförderungsgesetz wird Qualitätssicherung in den Dienst der Hochschulen gestellt und die Verantwortung für die Qualitätssicherung sowie die Überprüfung der Qualitätssicherungssysteme klar den Hochschulen zugeordnet. Implizit heisst das für die Akkreditierungsagentur, dass sie mit ihren Verfahren und ihrem Know-how den Hochschulen zuerst in der Wahrnehmung der Qualitätssicherung als Partner und Dienstleister zur Seite stehen wird, auch wenn der Begriff der Akkreditierung ein gewisses Mass an Kontrolle impliziert.

### **3.3 Herausforderungen für die externe Qualitätssicherung unter dem HFGK**

Das HFGK schafft einen Hochschulraum für verschiedene Hochschultypen und vereint die abschliessende Verantwortung für die externe Qualitätssicherung bei einem unabhängigen Akkreditierungsrat. Der Fokus auf die institutionelle Akkreditierung – nur sie ist obligatorisch – stärkt die Autonomie der Hochschulen; die Verknüpfung der institutionellen Akkreditierung mit dem Bezeichnungsrecht und dem Titelschutz sowie dem Zugang zu Bundesmitteln schafft einen konkreten Nutzen und gibt den Verfahren eine angemessene Bedeutung.

Es bleiben indes zwei grosse Herausforderungen, denen das OAQ sich in Zukunft zu stellen hat: Es sind dies erstens die zu schaffenden Richtlinien – also Qualitätsstandards und Verfahrensregeln – für die institutionelle Akkreditierung und zweitens die organisatorische Einbindung des OAQ.

Die Herausforderung betreffend «Akkreditierungsrichtlinien» bezieht sich zuerst einmal darauf, dass in der neuen gemeinsamen Hochschul- und Akkreditierungslandschaft sehr unterschiedliche Kulturen unter ein gemeinsames Dach kommen. Die universitären Hochschulen unterzogen sich unter dem Universitätsförderungsgesetz einmal alle vier Jahre einem Quality Audit – einem Verfahren ohne Entscheidung, das auf Qualitätsentwicklung ausgerichtet war; die Fachhochschulen hingegen mussten sich sowohl einer institutionellen Prüfung als auch den Programmakkreditierungen stellen, letztere als Voraussetzung des genehmigungsrechtlichen Verfahrens durch die übergeordnete politische Instanz. Private universitäre Institutionen schliesslich suchten die Akkreditierung, wenn sie sich auf dem Markt einen Vorteil versprachen. Die Pädagogischen Hochschulen mussten bisher ihre Studiengänge durch die Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) anerkennen lassen. Daran

wird sich unter dem HFGK nichts ändern; aber auch die Pädagogischen Hochschulen werden sich institutionell akkreditieren lassen müssen.

Aus Sicht des OAQ geht es bei der Erarbeitung der neuen Akkreditierungsrichtlinien darum, der Bedeutung einer Akkreditierung, die mit dem Bezeichnungsrecht und dem Titelschutz verknüpft ist, gerecht zu werden und dies mit den Vorzügen der Quality Audits<sup>21</sup> zu verbinden. Es gilt, die Autonomie der Hochschulen mit dem berechtigten Anspruch der Politik auf Überprüfung der Qualität zu vereinbaren. Letztendlich geht es darum, das richtige Verhältnis von Qualitätsprüfung und Qualitätsentwicklung zu finden, welches all den verschiedenen Akteuren – Universitäten, Fachhochschulen, Pädagogischen Hochschulen und Privaten – mit ihren unterschiedlichen Aufträgen, Erwartungen und Bedürfnissen Rechnung trägt.

Für das OAQ als Organisation geht es darum, seinen Platz nicht nur als effiziente und professionelle Agentur, sondern auch als Träger von Know-how in der Hochschullandschaft zu behaupten. Das OAQ bzw. seine Nachfolgeorganisation wird unter dem HFGK zu Beginn die einzige in der Schweiz tätige Agentur sein. Das Gesetz sieht jedoch vor, dass auch andere Agenturen in der Schweiz zugelassen werden können. Das OAQ begrüsst es, wenn Hochschulen sich die Agentur ihres Vertrauens aussuchen können; das verstärkt die Partnerschaft und die Verbindlichkeit zwischen Hochschule und Agentur. Ob auch die Qualität der Verfahren vom Wettbewerb profitiert, hängt davon ab, ob die Einnahmen aus den Verfahren die einzige Finanzierungsgrundlage darstellen. In Deutschland kursiert in diesem Zusammenhang das Wort vom «Laschheitswettbewerb».<sup>22</sup>

Im Rahmen der Arbeit an der Umsetzung des HFGK wird sich das OAQ dafür einsetzen, im neuen Hochschulraum nicht nur qualitativ hochstehende Verfahren durchzuführen, sondern weiter zur konzeptuellen Weiterentwicklung der externen Qualitätssicherung beizutragen. ■

<sup>21</sup> Das OAQ bereitet zur Zeit Verfahren zur Systemakkreditierung mit der Universität Stuttgart und dem Karlsruhe Institute of Technology (KIT) vor.

<sup>22</sup> Rainer Künzel (2010), Reform der externen Qualitätssicherung. Vom Kontrollansatz zur Innovationsförderung, Überarbeitete Fassung eines Vortrags auf der 13. Jahrestagung der DeGEval: Evaluation und Methoden, Luxembourg, 15.-17.09.2010.

## Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung an der Universität Bern: eine Entwicklungsgeschichte

Kalinka Huber\*

### Summary

*Over the last twenty years, following federal requirements, all Swiss universities introduced quality assurance measures and developed integral quality assurance systems. At the same time, cantonal laws brought more autonomy, and the implementation of the Bologna study reform changed study structures and student life. In 2003, when the first Quality Audit (QA) was held at all cantonal universities to see whether they fulfilled the basic requirements for a quality assurance system, regulations and first concepts for quality assurance measures at the University of Bern were largely in place, but for the most part rather in the initial stages than fully working throughout the institution. The approach adopted in Bern places the main responsibility at faculty level. Despite the difficulties such a decentralized approach generated while the process of installing a coherent and integral QA system was under way, many signs now show that the instruments and mechanisms positively support the further development of the university, its eight faculties and its centres. In the coming years, evaluations will be used to gain more information about the performance in teaching, research and services.*

### 1. Ausgangslage: der Weg zum ersten Quality Audit und dessen Ergebnisse

In den letzten beiden Jahrzehnten hat sich die schweizerische Hochschullandschaft wesentlich verändert: Die Universitäten haben mehr Autonomie erhalten, die Studienstrukturen sind im Zuge der Bologna-Reform grundlegend verändert worden und in der Forschung haben Finanzierung, Volumen und Organisation durch die Schaffung grosser Programme auf nationaler und europäischer Ebene und die damit verbundene Einwerbung von Drittmitteln durch die Forschenden eine wesentliche Änderung erfahren. Die Studierendenzahlen sind stark angestiegen (in Bern von 10'290 im Jahr 1990 auf über 15'300 im Herbst 2011) und die Gründung der Fachhochschulen hat zusammen mit der Internationalisierung und Globalisierung auch für die Universitäten ein bedeutend verändertes Umfeld geschaffen.

Diese Phase der Neustrukturierung der Hochschullandschaft, des Wachstums und der Reorganisationen in Lehre und Forschung wurde begleitet durch

erhöhte Anforderungen an die Hochschulen betreffend Rechenschaftslegung und Qualitätssicherung. Letztere liegt vor allem in der Verantwortung der Hochschulen selbst und ist als eine ihrer prioritären Aufgaben sowohl in der entsprechenden kantonalen als auch in der eidgenössischen Gesetzgebung verankert. In der Folge hat die Entwicklung von Qualitätssicherungssystemen in den Neunzigerjahren eingesetzt. Das eidgenössische Universitätsförderungsgesetz aus dem Jahr 1999 sah die periodische staatliche Überprüfung der Qualität von Lehre und Forschung an den kantonalen Universitäten als Voraussetzung für deren Finanzierung durch den Bund und die Nichthochschulkantone vor.<sup>1</sup> 2003 erteilte das Staatssekretariat für Bildung und Forschung dem neu geschaffenen Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung (OAQ) den Auftrag, die Qualitätssicherungsmassnahmen der Universitäten, zum ersten Mal, zu überprüfen. Im Rahmen summarischer Prüfungen in Form von Audits (Anhörungen mit auswärtigen Experten) mussten die Universitäten nachweisen, dass sie wirksame und effiziente Massnahmen zur Qualitätssicherung treffen, und aufzeigen, dass diese Massnahmen auch tatsächlich zu einer Qualitätsverbesserung der eigenen Leistungen führen. Wirksame Qualitätssicherungssysteme gelten einerseits als geeignetes Mittel, um qualitativ sehr gute, hochstehende Ergebnisse in Lehre und Forschung zu erbringen, und werden ausserdem als geeignet dafür angesehen, den universitären Leitungsorganen wichtige Informationen für die strategische Steuerung und Führung ihrer Institutionen zu liefern.

<sup>1</sup> Bundesgesetz vom 8. Oktober 1999 über die Förderung der Universitäten und über die Zusammenarbeit im Hochschulbereich (Universitätsförderungsgesetz, UFG):

[http://www.admin.ch/ch/d/sr/414\\_20/index.html](http://www.admin.ch/ch/d/sr/414_20/index.html).

\* Stab Universitätsleitung,  
Universität Bern, Hochschulstrasse 4, 3012 Bern

E-mail: [kalinka.huber@uls.unibe.ch](mailto:kalinka.huber@uls.unibe.ch)

**Kalinka Huber**, lic. phil., studierte Archäologie, Alte Geschichte, Architekturgeschichte und Denkmalpflege an der Universität Bern. Sie war Forschungsmitarbeiterin am Ashmolean Museum der Universität Oxford, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Sekretariat des Schweizerischen Wissenschaftsrats, Adjunktin des Stadtpräsidenten von Bern, Projektmitarbeiterin des Amtes für Berufsbildung der Erziehungsdirektion des Kantons Bern und ist seit 2001 Stabsmitarbeiterin der Universitätsleitung der Universität Bern (Bereich Qualitätssicherung, Evaluation und Akkreditierung).

Das OAQ bat die internationalen Expertenteams, die Qualitätssicherungssysteme der Hochschulen anhand allgemein anerkannter Kriterien zu bewerten. Diese Kriterien stellten Mindestanforderungen dar und wurden umschrieben mit:

- Das Qualitätssicherungssystem einer Universität oder universitären Institution soll sowohl auf Qualitätskontrolle als auch auf Qualitätsentwicklung abzielen.
- Die Qualitätssicherung muss in die Gesamtstrategie der Universität oder universitären Institution eingebettet sein, alle Untereinheiten der Institution abdecken und systematisch angewendet werden.
- Die Ergebnisse von internen und externen Evaluationen sowie von anderen Qualitätssicherungsmassnahmen müssen kontinuierlich zur Verbesserung der Qualität in Lehre und Forschung verwendet werden.
- Die Wirksamkeit der qualitätssichernden Massnahmen muss periodisch durch externe Experten und Expertinnen überprüft werden.<sup>2</sup>

Die wichtigsten Ergebnisse der Audits wurden in einem Synthesebericht veröffentlicht (vgl. Fussnote 2), welcher den aktuellen Stand der universitären Qualitätssicherung aufzeigt und die vorgefundenen hauptsächlichlichen Stärken und Schwächen beschreibt. Im Urteil aller Expertengruppen bekannten sich die Verantwortlichen aller Universitäten klar und eindeutig zur Qualitätssicherung. Meist lag die nötige reglementarische Verankerung vor und strukturelle Massnahmen waren bereits ergriffen worden. Auch wurden zahlreiche Instrumente der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung eingesetzt. In der Lehre etwa kamen nicht nur Qualitätssicherungsmassnahmen für die Lehrveranstaltungen und die Förderung der Didaktik-Kompetenzen des Lehrkörpers zur Anwendung, wie beispielsweise Veranstaltungsevaluationen und ein erweitertes Didaktik-Angebot inklusive Individualberatungen, sondern die Studierenden wurden durch Informations- und Beratungsangebote unterstützt und der akademische Nachwuchs wurde mit verschiedenen Instrumenten begleitet (Weiterbildung, Beratung und Mentoring, Mittel zur Unterstützung von Projekten). In der Forschung wurde am Aufbau von Datenbanken zu Forschungsergebnissen und laufenden Projekten gearbeitet, während im Personalbereich Massnahmen zur Gewinnung und Weiterbildung hochqualifizierter akademischer Mitarbeitender und zur Gleichstellung von Frau und Mann bereits zur Verfügung standen.

<sup>2</sup> OAQ: Summarische Qualitätsprüfung nach UFG. Synthesebericht OAQ (Januar 2005), siehe dazu: [http://www.oaq.ch/pub/downloads/synthesebericht\\_de.pdf](http://www.oaq.ch/pub/downloads/synthesebericht_de.pdf).

Andererseits zeigte sich, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung, dass an mehreren Hochschulen explizite Strategien zur Qualitätssicherung noch fehlten und daher noch nicht von kohärenten und umfassenden Qualitätssicherungssystemen gesprochen werden konnte. Ebenso waren Massnahmen häufig noch nicht ausreichend verankert in dem Sinne, dass sie regelmässig, in genügender Breite und in der nötigen formalisierten Gestalt betrieben wurden. Unklare Verantwortlichkeiten verhinderten teilweise die Implementierung interner Verfahren, weswegen es nicht gelang, sie tatsächlich vollumfänglich zur Qualitätsentwicklung und strategischen Steuerung einzusetzen. Eine gezielte proaktive Nutzung vorhandener Informationen über die Studierenden oder die Forschung durch die Leitungsorgane der Universitäten stand ebenfalls oft noch aus. Als ungenügend taxierten die Expertenteams zudem die Kommunikation über die Ergebnisse der Massnahmen zur Qualitätssicherung, und schliesslich konnten die Universitäten kaum darlegen, dass sie den Blickwinkel der Abnehmer, d.h. der entsprechenden gesellschaftlichen Institutionen, insbesondere der Arbeitsmärkte, oder der ehemaligen Studierenden in ihren Qualitätssicherungsprozessen ausreichend berücksichtigt hatten.

Die Anlage des Quality Audits sowie die Kriterien zur Bestandsaufnahme hatten den Vorteil, dass sie die Funktionsfähigkeit der Qualitätssicherungssysteme zu prüfen erlaubten, ohne den Hochschulen einen engen Rahmen zu setzen. Damit stand den Universitäten die Möglichkeit offen, den Aufbau von Systemen voranzutreiben, die ihrem jeweiligen Profil, ihrer Grösse, ihren Eigenheiten und ihrer Kultur entsprechen. Ausser der kritischen Bewertung dienen die Audits zudem vor allem der Verbesserung und Weiterentwicklung von Forschung und Lehre. In dieser zweifachen Funktion liegt der grosse Nutzen dieser Verfahren.

Zusammen mit neu entwickelten Grundlagenpapieren der europäischen Bildungsminister bildete das Ergebnis des Audits die Basis für die Qualitätssicherungsrichtlinien der Schweizerischen Universitätskonferenz.<sup>3</sup> Die Universitäten in der Schweiz orientierten sich mithin einerseits an den Entwicklungen der europäischen Hochschullandschaft insgesamt und berücksichtigten andererseits die spezifischen Voraussetzungen und besonderen Leistungen in der

<sup>3</sup> Richtlinien für die Qualitätssicherung an den schweizerischen universitären Hochschulen (Qualitätssicherungs-Richtlinien) vom 7. Dezember 2006 (inkl. Erläuterungen): <http://www.cus.ch/wDeutsch/publikationen/richtlinien/D-443-06A-Quali-RL-VO.pdf>. Diese sind kompatibel mit den «European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area», gehen aber in einigen Bereichen, wie etwa der Forschungsevaluation, über sie hinaus.



Schweiz. Über das Qualitätsnetzwerk der Rektorenkonferenz CRUS waren die Universitäten bei der Ausarbeitung der Qualitätssicherungsrichtlinien einbezogen worden. Das Netzwerk dient seither als Plattform für den gegenseitigen Austausch zwischen den Universitäten und diskutiert über «best practices». Gleichzeitig erfüllt es die Aufgabe eines «sounding board» für die Arbeit der Qualitätsdelegation der CRUS.<sup>4</sup>

Die vier Jahre bis zum zweiten Quality Audit nutzen die Universitäten zur Weiterentwicklung ihrer Qualitätsanstrengungen. Sie nutzen dazu die Empfehlungen der Expertinnen und Experten aus der ersten Audit-Runde.

## 2. Die ersten Schritte zur Entwicklung eines Qualitätssicherungssystems an der Universität Bern

Die im erwähnten Synthesebericht vorgetragene Stärken und Schwächen wurden auch an der Universität Bern festgestellt. Wie andernorts leitete das Audit daher einen äusserst nützlichen Lernprozess ein. Der Akzent der Entwicklung vor dem Audit hatte auf dem Erarbeiten neuer Steuerungs- und Planungsinstrumente gelegen.<sup>5</sup> Die Universität verfügte bereits über verschiedene Controlling- und Reporting-Instrumente sowie über diverse Massnahmen zur Qualitätssicherung. Durch das neue Universitätsgesetz war sie dazu verpflichtet, der Qualitätssicherung in Lehre und Forschung Priorität einzuräumen. In ihrem Leitbild bekannte sie sich zu einer Qualitätskultur und bezeichnete die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung als relevant bei der Erfüllung ihres Grundauftrags. Ziele und Methoden der Qualitätssicherung waren explizit in einem Evaluationsreglement festgehalten, hingegen war die Implementierung eines umfassenden und integrierten Systems weder im Leitbild noch im Reglement erwähnt worden. Aus der Überlegung, dass eine nutzbringende Qualitätssicherung möglichst dort angesiedelt sein sollte, wo Lehre und Forschung stattfinden, war die Verantwortung für die Qualitätssicherung an die Fakultäten und deren Einheiten delegiert worden. Art und Weise des Einbezugs der Universitätsangehörigen oder Vorgehen und einzelne Schritte bei der Entwicklung waren dabei nicht definiert worden. Es stand den fakultä-

ren Organen und Gremien frei, für sie geeignete Massnahmen zur Kontrolle der Qualität der eigenen Leistungen und zu deren Weiterentwicklung festzulegen. Die Universitätsleitung war bereit, sie zu unterstützen und hatte zusammen mit den Fakultäten Leistungsaufträge für die Institute und Departemente erstellt. Das externe Expertenteam erachtete die Ansiedlung der Verantwortung bei den Fakultäten und die Leistungsaufträge zwar als guten Ansatz, wies aber auf die Lücke hin, die zu schliessen sei, um die integrale Steuerung der Universität zu ermöglichen und eine umfassende Qualitätssicherung zu entwickeln: es forderte Leistungsvereinbarungen zwischen der Universitätsleitung und den Fakultäten. Solche Vereinbarungen wurden eingeführt, nachdem auch die Regierung der Universität im Mai 2006 einen Leistungsauftrag erteilt hatte.<sup>6</sup>

Im Auftrag der Universitätsleitung fanden in ausgewählten Fachbereichen Evaluationen unter Beiziehen internationaler Expertengruppen statt, insbesondere dort, wo die angestrebte Entwicklung gefährdet schien oder behindert wurde. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen wurden zwischen der Universitätsleitung und den involvierten Fakultäten besprochen und dienten diesen zur strategischen Weiterentwicklung und Profilbildung. In allen Fakultäten wurden ausserdem nach gesamtuniversitären Vorgaben die Lehrveranstaltungen durch die Studierenden evaluiert. Die Resultate aus diesen Evaluationen werden den Teilnehmenden der jeweiligen Veranstaltung vorgelegt und mit ihnen diskutiert, in den wenigsten Fällen aber in übergreifenden Konferenzen oder Sitzungen analysiert und zur Verbesserung der Lehre eingesetzt. Beispiele guter Praktiken, die hier und da in den Fakultäten entwickelt worden waren und sich bewährt hatten, fanden anderswo bislang nur ungenügendes Echo. Das liegt in erster Linie daran, dass es vielen Angehörigen des Lehrkörpers schwer fällt, über die eigene Leistung, deren Stärken und Schwächen, mit ihren Kolleginnen und Kollegen zu diskutieren. Dies zeigte sich auch daran, dass die Diskussion um den Nutzen der neuen Qualitätssicherungsinstrumente lebhaft und kontrovers geführt wurde. Eine Qualitätskultur hatte sich zunächst noch nicht herausgebildet, wie auch noch nicht überall die Notwendigkeit eines Qualitätssicherungssystems akzeptiert wurde. Weil auch andernorts ausgereifte Modelle fehlten, an denen

<sup>4</sup> Die Delegation Qualität setzt sich aus 5 Mitgliedern der CRUS sowie Geschäftsführer und Sekretariat zusammen. Diese befassen sich mit Geschäften aus ihrem Bereich und beraten die Vollversammlung. Sie stehen im Kontakt mit Arbeitsgruppen und Kommissionen aus ihrem Tätigkeitsfeld. Vgl. <http://www.crus.ch/index.php?id=541&L=0>

<sup>5</sup> Daten und Fakten zur Universität Bern sind zu finden auf: <http://www.unibe.ch/oeffentlichkeit/>. 2003 bestand die Universität aus sieben Fakultäten, hatte rund 300 Professoren-Vollzeitäquivalente und beschäftigte insgesamt Angehörige im Umfang von rund 3200 Vollzeitäquivalenten. Sie zählte damals 10'000 Studierende.

<sup>6</sup> Die Leistungsvereinbarungen legen fest, welchen Beitrag eine Fakultät zum Erreichen der strategischen Ziele der Universität leistet und beschreibt, welche Vorgaben sie in einer Leistungsperiode erfüllen soll und welche Ressourcen ihr dabei zur Verfügung stehen. Sie hält fest, auf welchen gesetzlichen Grundlagen die Vereinbarung und deren Inhalt beruhen, wie die Berichterstattung erfolgt und wie Massnahmen getroffen werden oder Änderungen in der Vereinbarung vorgenommen werden.



man sich hätte orientieren können, erwies es sich als unabdingbar, die weitere thematische Diskussion in die universitären Einheiten zu tragen.

Im Jahre 2006 lancierte die Universität Bern ein zweiphasiges Qualitätssicherungs- und Entwicklungsprojekt mit vier Teilen, zu (1) Steuerung und Organisation (Optimierung der Steuerungsinstrumente und Aufbau weiterer Kommunikationskanäle sowie Schnittstellen), (2) Prozessen und Handbüchern (Unterstützung der QSE-Abläufe zur Verbesserung der Leistungserbringung), (3) Evaluationen und Befragungen (Analyse der Leistungen und Abläufe mit Blick auf Wirksamkeit, Effizienz und Weiterentwicklung) und (4) Monitoring und Reporting (Datenaufbereitung und Informationen für eine fundierte Steuerung und Planung). Für das gesamte Projekt wurden Prioritäten für die erste, bis 2008 dauernde und für die zweite, nach 2008 einsetzende Phase festgelegt. Gleichzeitig wurde die organisatorische Basis für die Qualitätssicherung und Entwicklung (im Folgenden QSE) aufgebaut, um die QSE auf allen Ebenen besser zu verankern, die Einheiten besser zu integrieren und sie und ihre Angehörigen (inklusive die Studierenden!) stärker an der Qualitätsdiskussion teilnehmen zu lassen.<sup>7</sup>

Mit Hilfe eines dreistufigen Modells auf der Basis des Total Quality Management-Ansatzes (TQM)<sup>8</sup> sollte die Qualitätssicherung verstärkt Teil der täglichen Praxis werden und sowohl zur Sicherung der Qualität der eigenen Leistungen als auch zur Entwicklung neuer und innovativer Methoden zur Leistungserbringung beitragen, wobei allen Angehörigen der Universität ermöglicht werden sollte, sich aktiv zu beteiligen. Die prozessorientierte und partizipative Sichtweise des Dreistufenmodells sollte die Verknüpfung mit der universitären Strategie herstellen, welche von der neuen Universitätsleitung zusammen mit Exponenten der Fakultäten ausgearbeitet worden war.<sup>9</sup> Diese «Strategie 2012» bildet den inhaltlichen und strukturellen Ausgangspunkt. Sie enthält die wichtigsten Entwicklungsziele und verlangt die

schrittweise Einführung eines strukturierten und integrierten QSE-Systems, welches die Umsetzung der Strategie stützen soll. Die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung wurde als Kreislauf konzipiert, der von den Grundsätzen und Vorgaben der Leistungsvereinbarungen ausgeht und die nötigen Informationen für die Steuerung der Fakultäten und ihrer Einheiten liefern soll. Wie im Leitfaden zum Modell festgehalten wurde, sollten Lehre, Forschung, Dienstleistungen und die Weiterbildung konsequent sowohl an den eigenen als auch an den externen Qualitätsanforderungen ausgerichtet werden. Die kritische Prüfung und die Dokumentation der eigenen Leistungen sollten also mit Blick auf das internationale Hochschulumfeld, die erhöhte Mobilität von Studierenden und Wissenschaftlern und den verstärkten Wettbewerb erfolgen. Im Rahmen des Dreistufenmodells sollten unter der Verantwortung der Personen in Leitungsfunktionen für die Mitarbeitenden und die Studierenden Qualitätsstandards entwickelt und gesetzt, die eigenen Leistungen und die Prozesse bei der Leistungserbringung analysiert, dadurch Klarheit und grössere Transparenz bei den eigenen Tätigkeiten und Arbeitsabläufen erreicht und schliesslich eine dynamische Entwicklung zu Verbesserung von Lehre und Forschung eingeleitet werden.

Das prozessorientierte Modell stellte den universitären Einheiten drei Stufen zur Auswahl, mit denen sie die Qualitätssicherung angehen konnten, wobei die Stufen den Grad der Intensität und die Breite der Umsetzung definierten. Während die Stufe I von allen Einheiten zu erfüllen ist und Schwächen in den Tätigkeiten, Strukturen und Abläufen zu eliminieren versucht, ermöglicht die Stufe II eine weitere Steigerung und Systematisierung der Qualitätsbestrebungen. Mit der Stufe III kann schliesslich ein umfassendes, prozessorientiertes Qualitätsmanagement-System erarbeitet werden. Die Stufung erlaubte es jedem Institut, nach Bedürfnissen und Interessen die Qualitätsbemühungen auf unterschiedlichen Niveaus voranzutreiben. Mit Hilfe eines jährlichen Monitoring sollte die systematische Information über die eingeschlagenen Entwicklungswege sicher gestellt werden, und somit konnten die Ergebnisse in die Entscheidungsprozesse integriert werden. Der Definition qualitätsbezogener Anreize stand damit nichts im Wege.

### 3. Das zweite Quality Audit und der weitere Weg zu einem umfassenden QSE-System

In der zweiten Runde der Quality Audits, die 2008 stattfand, wurden die Universitäten und die ETHS auf der Grundlage der sieben Standards der Qualitätsrichtlinien der Schweizerischen Universitätskonferenz geprüft. Für die Hochschulen war dies die

<sup>7</sup> Informationen über die Organisation der QSE an der Universität sowie über Grundlagen sind auf der Homepage der Universität zu finden: [http://www.rektorat.unibe.ch/unistab/content/qualitaetssicherung/index\\_ger.html](http://www.rektorat.unibe.ch/unistab/content/qualitaetssicherung/index_ger.html). Inzwischen haben auch die meisten Fakultäten eine QSE-Seite eingerichtet; einige Fakultäten und Institute berichten unter den Aktualitäten über ihre Tätigkeiten in diesem Bereich.

<sup>8</sup> Beim Total Quality Management (TQM) handelt es sich um einen ganzheitlichen Managementansatz, der alle Mitarbeitenden und alle Bereiche eines Betriebes umfasst. Dabei wird die Qualität in den Mittelpunkt der Entscheidungen gestellt und durch die Zufriedenheit von Kunden, Mitarbeitenden und Gesellschaft ein langfristiger Erfolg angestrebt.

<sup>9</sup> [http://www.rektorat.unibe.ch/unibe/rektorat/unistab/content/e362/e1958/e1465/Strategie\\_2012.pdf](http://www.rektorat.unibe.ch/unibe/rektorat/unistab/content/e362/e1958/e1465/Strategie_2012.pdf). Die Entwicklung einer Strategie war ein zentrales Projekt der Universitätsleitung. Die «Strategie 2012» ist in einem dynamischen Prozess entstanden.

Gelegenheit, den seit 2003 erreichten Stand der Umsetzung zu reflektieren und zu evaluieren, wie weit eine Qualitätskultur entstanden war. Zusammen mit dem Expertenteam richtete sich der Blick sowohl auf die vergangene Entwicklung und die Umsetzung von Empfehlungen als auch auf künftige Aufgaben. In Bern zeigte die Prüfung, dass das Dreistufenmodell nicht die gewünschte Verankerung der QSE gebracht hatte und das Verständnis für die gemeinsame Entwicklung eines QSE-Systems teilweise nach wie vor wenig ausgeprägt war. Die systematische ergebnisorientierte Rückkoppelung zur Leitungsebene setzte erst wenige Monate nach dem Audit ein, und so standen die Fakultäten in Bezug auf die Umsetzung des QSE-Konzepts nach wie vor auf recht unterschiedlichen Stufen.

Mit der Einführung der Leistungsvereinbarungen zwischen der Universitätsleitung und den Fakultäten wurden die entsprechenden Kommunikationskanäle erfolgreich eingerichtet. An den seit Ende 2008 jährlich stattfindenden Controllinggesprächen trugen die Fakultäten ihre wichtigsten Entwicklungen an die Universitätsleitung heran. Die Ergebnisse in Lehre und Forschung sowie die dafür eingesetzten Ressourcen wurden nun anhand einer Reihe festgelegter Indikatoren dokumentiert und kommentiert und auf dieser Basis systematisch behandelt. Die QSE wird in diesem Rahmen ebenfalls konsequent traktandiert, wobei die Fakultäten vor dem Hintergrund der Empfehlungen aus dem Audit und ihrer eigenen Bedürfnisse Aktionsschwerpunkte in spezifisch ausgewählten Bereichen grösstenteils selber bestimmen können. Indem das Gewicht auf die wichtigsten Steuerungsprozesse gelegt wurde, konnte die QSE in die tägliche Arbeit der Universitätsangehörigen integriert werden. Vor allem wurden von der Universitätsleitung zur Unterstützung dieses Prozesses erhebliche Mittel bereitgestellt, mit denen die QSE-Organisation in den Fakultäten durch sogenannte Q-Assistenzen verstärkt wurde. Die Q-Beauftragten – die dem Fakultätskollegium angehören müssen – hatten somit mehr Kapazitäten und entweder direkt oder durch die Anbindung der Assistenzen an die Dekanate einen ständigen Austausch mit der Fakultätsleitung. Andererseits ermöglichten informelle Treffen unter den Q-Assistentinnen und Q-Assistenten, über die jeweiligen Aktivitäten zu diskutieren und sich gegenseitig über angewandte Methoden und Massnahmen zu informieren.

Diese Entwicklungen auf den verschiedenen Ebenen mündeten schliesslich 2010 in die Formulierung eines neuen QSE-Konzepts und die Präzisierung des bereits bestehenden Qualitätskreislaufs durch die

Festlegung von fünf zentralen Elementen. Die Fakultäten sind aufgefordert, ihre *Strategie*, falls diese nicht in einer aktuellen Fassung vorliegt, festzulegen und auf dieser beruhend *Zielsetzungen* zu definieren. Mit Hilfe von *Evaluationen* müssen sie die selbstgesetzten Ziele auf der Grundlage der entscheidenden, auch international anerkannten Indikatoren überprüfen und *Verbesserungs- respektive Entwicklungsmassnahmen* ergreifen. Die Strategie wird bei Bedarf an die *aktuellen Anforderungen* angepasst. Während den Strategiegesprächen mit der Universitätsleitung geben die Fakultäten (und ebenso die Zentren) nun jährlich bekannt, welche Evaluationen in Lehre und Forschung sie durchzuführen gedenken, womit diese zu einem fixen Bestandteil der QSE-Aktivitäten werden und die Universitätsleitung die Ergebnisse aus solchen Überprüfungen für die Gesamtplanung verwenden kann. Im Sinne einer besseren Transparenz ist im Konzept die Forderung nach besserer Information und Kommunikation innerhalb der Universität und nach aussen enthalten. Diese Aufgabe haben die Fakultäten gerade im letzten Jahr an die Hand genommen und auf ihren Homepages Informationen über die Inhalte der Studienprogramme und die Qualitätssicherung in der Lehre veröffentlicht. Künftig werden Instrumente und Mechanismen zu entwickeln sein, mit Hilfe derer sichergestellt werden kann, dass Nachrichten über die Ergebnisse von QSE-Massnahmen und die daraus gezogenen Konsequenzen die Angehörigen der Universität und weitere interessierte Kreise erreichen.

Was Evaluationen in der Lehre betrifft, so stehen im neuen QSE-Konzept die Studiengänge und Studienprogramme im Fokus. Während in den medizinischen Fächern (Humanmedizin, Zahnmedizin, Pharmazie, Veterinärmedizin) auf Grund der Spezialgesetzgebung in diesem Bereich Akkreditierungen durchgeführt werden, haben sich die anderen Fakultäten nebst der Evaluation von Studiengängen (z. B. in der Theologie und in der Rechtswissenschaft) auch die Analyse spezifischer Fragen wie etwa der Didaktik, der Organisation der Ausbildung, der Leistungskontrollen, der Beratung, der Übergänge von einer Studienstufe in die nächste vorgenommen. Die detaillierte Auswertung der Untersuchungen des Bundesamtes für Statistik bezüglich der Abgänger der Universität Bern wird dabei den Fakultäten von der Universitätsleitung zur Verfügung gestellt. Die Sicht der Arbeitsmärkte und ehemaliger Studierender wird zusätzlich vermehrt von den Fakultäten in ihre Evaluationsverfahren einbezogen. Die bereits seit etlichen Jahren laufende Evaluation der Lehrveranstaltungen durch die Studierenden soll künftig bei der Überprüfung der Lehre ebenfalls stärker berücksichtigt werden, insbesondere da hier viele Informa-

tionen genutzt werden können.<sup>10</sup>

Für die fachspezifische Analyse der Forschungsleistung werden gegenwärtig auf der Grundlage eines methodischen Leitfadens mit den Fakultäten Gespräche darüber geführt, welche Parameter für die Evaluationen benützt werden sollen. Eine Testphase, die als nächstes ansteht, soll zeigen, ob die vorgezeichneten Modelle sinnvoll umgesetzt werden können und

<sup>10</sup> Einerseits geben die Studierenden in geschlossenen Fragen über die Organisation, den Umfang und den Schwierigkeitsgrad einer Veranstaltung Auskunft, ebenso über die Didaktik, die Interaktion zwischen Lehrperson und Studierenden und die eigenen Leistungen, andererseits haben sie die Möglichkeit, frei eigene Kommentare abzugeben. So ist es für den Lehrkörper möglich, die Qualität ihrer eigenen Veranstaltungen zu sichern und diese ggf. anders zu gestalten, aber auch, mit Kolleginnen und Kollegen über Themen zu diskutieren, die in den Kommentaren angesprochen werden und in etlichen Fällen besser übergreifend behandelt werden, wie etwa die Durchführung grosser Einführungsveranstaltungen oder Fragen der Didaktik. Gleichzeitig eignet sich die Rückmeldung an die Studierenden dazu, Fragen zur Lehre und zum Lernen zu behandeln, die den Studierenden helfen können, ihr Studium besser zu gestalten. Schliesslich werden von den Studierenden Probleme angesprochen, die die Sekretariate oder Stellen in der zentralen Verwaltung am besten lösen können.

die gewählten Indikatoren erlauben, für die Qualität aussagekräftige und stichhaltige Schlussfolgerungen zu ziehen.

Der durchschnittene Weg zur Etablierung eines umfassenden QSE-Systems verlief nicht immer geradlinig, aber heute ist ein Ort erreicht, an dem sich ein wesentlich klareres Bild einer Qualitätskultur an der Universität Bern aufzeigen lässt; die in den kommenden Jahren anzugehenden Aufgaben sind vorgezeichnet. Mit funktionierenden QSE-Strukturen in den Fakultäten und im Zentralbereich und den skizzierten Massnahmen vermag die seit dem 1. August 2011 mit dem Dossier QSE betraute Vizerektorin, Doris Wastl-Walter, die Geschäfte in geordneten Bahnen zu leiten. Die institutionelle Akkreditierung, welche mit dem neuen Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz die Quality Audits ablösen wird, wird es ermöglichen, wiederum einen Blick von aussen auf das in Bern aufgebaute System zu werfen und die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung weiter zu konsolidieren. ■

#### Anzeige - Annonce

**u<sup>b</sup>**

**UNIVERSITÄT  
BERN**

## Weiterbildung in Hochschuldidaktik

Die Hochschuldidaktik der Universität Bern hat im September ihr neues Kursprogramm veröffentlicht. Die mehr als fünfzig praxisbezogenen Kurse, verteilt auf sechs Themenbereiche, sind auch offen für Teilnehmende ausserhalb der Uni Bern. Sie richten sich an Lehrende an Hochschulen, höheren Fachschulen und in der Weiterbildung. Besuchte Kurse werden angerechnet, falls der Weiterbildungsabschluss «CAS Hochschullehre | Higher Education» angestrebt wird.

Einige Beispiele aus dem Spektrum des Programmes: «Basics der Hochschuldidaktik», «Effective Presentations in English», «Workshop Stimme», «Motivationsmanagement als Führungstool», «Wissenschaftliche Schreibprozesse begleiten», «Prüfungen planen, durchführen und auswerten», «Konfliktmanagement» oder «Kreatives Denken».

Das Programm basiert auf vier Grundprinzipien: Flexibilität, Praxisnähe, Handlungsorientierung und Vernetzung.

**Weitere Informationen zum Kursprogramm und zum CAS Hochschullehre unter:**

[www.weiterbildung.unibe.ch](http://www.weiterbildung.unibe.ch) («Hochschuldidaktik»), [hd@zuw.unibe.ch](mailto:hd@zuw.unibe.ch), Tel. 031 631 55 32

Das Kursprogramm für mobile Geräte: [hdid.ch](http://hdid.ch)



## Accréditation des filières universitaires de formations médicales en Suisse, selon les nouvelles dispositions légales: une brève présentation de la situation

Jacques Diezi\*

### Summary

*A brief overview is provided on the current procedures pertaining to the accreditation of pre-graduate curriculums in the medical domains at Swiss universities. These include academic sites of vocational education in human and veterinary medicine, dentistry and pharmacy as well as chiropractic. A new Swiss legal frame, put into force in 2007, imposes on the concerned faculties of seven universities to engage into an accreditation procedure, to be completed by the end of August, 2012. This procedure, lasting ca. ten months, starts with an auto-evaluation report, and proceeds through several steps until a final decision by both the Swiss University Conference and the Swiss Accreditation Council. The whole procedure is organized and controlled by the Swiss Centre of Accreditation and Quality Assurance in Higher Education (OAQ). The final decision, which can be acceptance of accreditation, without or with additional requirements, or rejection, is published on the web site of OAQ. Until now, one faculty formation (veterinary medicine) has completed the procedure and obtained an accreditation.*

La qualité et le contrôle de la formation dans les hautes écoles sont devenus des exigences explicitement formulées, au cours de ces dernières décennies, par les autorités fédérales, cantonales et universitaires elles-mêmes. Ainsi, la Loi fédérale sur l'aide aux universités de 1999 (LAU) établit les conditions auxquelles une Haute Ecole peut obtenir une subvention de la Confédération, elle précise notamment que les universités doivent fournir «des prestations d'un haut niveau de qualité, contrôlées par l'organe d'assurance qualité et reconnues par la Conférence universitaire suisse». Ce texte de base, complété par des ordonnances appropriées, établit donc le cadre permettant d'évaluer la qualité de la formation offerte par une haute école, selon des étapes définies constituant le processus d'accréditation. Ces procédures sont largement menées et coordonnées par l'Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (OAQ), actif depuis octobre 2001, et sont reconnues par la Conférence universitaire suisse (CUS).

Pour ce qui concerne plus spécifiquement les facultés de médecine suisses, une phase pilote d'accréditation

de la formation prégraduée dans les cinq facultés a été menée en 1999, se basant notamment sur l'évaluation externe par un groupe d'experts étrangers. A la suite de cet exercice, les cinq doyens concernés ont reconnu la nécessité de réformes de structures et de contenu dans les programmes de formation, et ont proposé la correction à court terme d'un certain nombre de défauts et lacunes relevés par le groupe d'experts. Certaines de ces déficiences avaient d'ailleurs déjà été reconnues et discutées au cours des années précédentes.

Ces longues discussions ont fait conclure, au début de ce siècle, à la nécessité d'une modification du cadre législatif existant, pour permettre la prise en compte des changements rapides survenant dans l'environnement des hautes écoles, et en particulier dans le domaine médical, mais aussi dans l'ensemble de la politique de la santé au niveau national et international. Il est apparu nécessaire de mettre en œuvre progressivement, mais dans des délais relativement courts, une réforme législative concernant la formation universitaire, pré- et postgraduée, dans le domaine des sciences et professions médicales. Cette réforme pouvait être menée de manière indépendante, sans attendre l'achèvement du projet de réforme de l'ensemble du paysage universitaire.

La concrétisation de ces intentions s'est manifestée par le «Message concernant la loi fédérale sur les professions médicales universitaires» que le Conseil fédéral a adressé au parlement le 3 décembre 2004 pour qu'il en débattre. Cette nouvelle loi («Loi sur les professions médicales», LPMéd) était destinée à remplacer la loi fédérale du 19 décembre 1877 concernant l'exercice des professions de médecin, de pharmacien et de vétérinaire dans la Confédération suisse. Sont soumis à la LPMéd les médecins, dentistes, pharmaciens, vétérinaires et, désormais aussi,

\* UNIL, Dépt. de pharmacologie et de toxicologie, Rue du Bugnon 27, 1005 Lausanne

E-mail: [jacques.diezi@unil.ch](mailto:jacques.diezi@unil.ch)

Jacques Diezi, Dr. méd., est professeur honoraire (Pharmacologie et toxicologie), Fac. de biologie et de médecine, Université de Lausanne, et ancien vice-recteur de l'UNIL (1995–2003). Depuis 2007, il est président du Conseil suisse d'accréditation.



les chiropraticiens. La discussion sur le projet de loi fut entreprise dès juin 2005 par le Conseil National, puis dès mars 2006 par le Conseil des Etats. Après quelques discussions et résolution de divergences, le texte final fut adopté le 23 juin 2006, à l'unanimité des deux chambres.

La LPMéd, en application dès le 1er septembre 2007, régit donc la formation prégraduée, postgrade et continue pour les professions médicales (médecine humaine, dentaire, vétérinaire, pharmacie, ainsi que chiropratique), dans l'intention de «promouvoir la santé publique». Ses différents chapitres définissent les principes et objectifs généraux et spécifiques des étapes successives de formation, dans les différents domaines médicaux tels que définis par cette loi. Elle introduit évidemment nombre d'innovations par rapport à la loi de 1877 !

Pour ce qui nous intéresse plus particulièrement ici, la LPMéd définit les critères d'accréditation pour les filières d'étude menant à l'obtention d'un diplôme fédéral. La loi précise qu'une filière peut être accréditée «si elle répond, outre à l'exigence d'accréditation prévue dans la LAU, aux critères suivants:

- a) elle permet aux étudiants d'atteindre les objectifs de la formation à la profession médicale universitaire qu'ils ont choisie ;
- b) elle permet aux étudiants de suivre une formation postgrade».

On voit donc que l'ensemble de la procédure d'accréditation dans ces domaines de formation prégraduée doit répondre aussi bien à des exigences de la LAU que de la LPMéd.

La LPMéd définit un «organe d'accréditation» et une «instance d'accréditation». Le premier correspond à la définition qui en est donnée dans la LAU (art. 7), il s'agit généralement de l'OAQ, mais un autre organisme d'accréditation internationalement reconnu peut être accepté si l'institution à accréditer en fait la demande (mais celle-ci doit, dans ce cas, assurer les dépenses supplémentaires!). L'«instance d'accréditation» mentionnée dans la LPMéd est incarnée par le Conseil suisse d'accréditation (CSA), une structure créée pour la première fois dans ce contexte. Ses membres sont élus par le Conseil fédéral, sur proposition de la Conférence universitaire suisse. Actuellement, le CSA comprend cinq membres, médecins et pharmacien, la présidence en est assurée par le sous-signé. Les filières de formation universitaires menant à l'obtention de l'un des titres fédéraux définis dans la LPMéd doivent être accréditées dans un délai de cinq ans à partir de la promulgation de la loi, soit jusqu'au 31 août 2012. La durée de validité d'une accréditation est de sept ans.

La mise en œuvre de la nouvelle loi, du point de vue des procédures d'accréditation, a requis de définir le fonctionnement coordonné des différentes instances impliquées légalement, ainsi que la rédaction et l'adoption des critères de qualité dans les différents domaines concernés, pertinents pour l'évaluation et l'accréditation des filières. L'Office fédéral de la santé publique (OFSP) a donc élaboré un «flow chart» décrivant les étapes successives de la procédure d'accréditation, et définissant les intervenants à chacune de ces étapes. En bref, à la suite de la demande d'accréditation par l'institution universitaire adressée à l'OAQ et au CSA, un calendrier des événements est fixé de concert entre l'OAQ et la faculté concernée. La séquence inclut en premier lieu la rédaction par la faculté d'un rapport d'autoévaluation, adressé à l'OAQ. Ce dernier organise ensuite une visite «in situ» par des experts, essentiellement étrangers, agréés par le CSA. Le rapport de ces experts, sur lequel la faculté peut exprimer des remarques si elle le souhaite, est ensuite examiné par le conseil scientifique de l'OAQ. Il est également soumis pour consultation auprès de la Commission fédérale des professions médicales (MEBEKO, selon le sigle en allemand pour «Medizinalberufekommission»). Une proposition de décision est ensuite élaborée par l'OAQ, qui l'adresse à la CUS et au CSA, pour une décision basée, respectivement, sur les exigences de la LAU et de la LPMéd. La décision est ensuite communiquée à la faculté concernée, et est publiée sur le site de l'OAQ. La durée de l'ensemble de la procédure est estimée à 10 mois environ. La décision finale peut être soit une acceptation de l'accréditation, avec ou sans charges supplémentaires, soit un refus.

Les critères de qualité pour chacune des filières médicales impliquées ont été rédigés par l'OFSP, et approuvés par la CUS et le CSA. Ils sont téléchargeables à partir du site de l'OFSP, avec quelques autres documents utiles, et jouent évidemment un rôle essentiel aussi bien pour l'autoévaluation de la faculté que pour l'évaluation des experts externes.

L'accréditation des 14 filières relevant de la LPMéd doit être achevée à fin août 2012 (la chiropratique n'est pas concernée par ce délai). A ce stade, une faculté (faculté de médecine vétérinaire Zurich-Berne) a mené à terme et obtenu un certificat d'accréditation.

Il était prévu que la procédure d'accréditation selon LPMéd soit reprise, avec un nouveau CSA, dans le cadre de la nouvelle Loi sur l'aide aux hautes écoles (LAHE), succédant à la LAU, adoptée par le parlement en septembre 2011. Il apparaît cependant que la mise en œuvre de cette nouvelle loi réglant

l'ensemble du paysage des hautes écoles suisses ne surviendra pas avant 2013. Les dispositions actuelles de la LPMéd demeureront donc durant cette période.

En conclusion, ce bref survol de la loi de 2007 sur les professions médicales, limité ici à l'aspect universitaire et prégradué de la formation, a tenté de mettre en évidence l'importance qui est attribuée au contrôle de qualité de l'enseignement, de son contenu et de son organisation, menant en définitive à l'obtention d'une accréditation. Ces procédures sont actuellement en cours pour la majorité des

filières concernées, qui devront obtenir leur accréditation avant septembre 2012. Le travail déjà investi dans ces activités, aussi bien par les instances fédérales que par les universités, est important, et ne va certainement pas se réduire. On peut souligner que, généralement, les responsables facultaires ayant mené à bien une procédure d'accréditation jugent très positivement cet exercice, qui permet et impose, entre autres, de considérer en détail l'ensemble des activités de formation de l'institution, et de mettre en évidence des faiblesses ou des lacunes dont la correction est en définitive profitable à toute la communauté. ■

Stellenausschreibung – Poste à pourvoir



ÉCOLE POLYTECHNIQUE  
FÉDÉRALE DE LAUSANNE

## Faculty Position in Analysis

### at the Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL)

The School of Basic Sciences at EPFL invites applications for a position of professor of mathematics in analysis at the tenure track level; in exceptional cases, an appointment at a higher level may also be considered.

We are seeking candidates with an outstanding research record and a strong commitment to excellence in teaching at both the undergraduate and graduate levels. Substantial start-up resources and research infrastructure will be available.

The EPFL School of Basic Sciences aims for a strong presence of women amongst its faculty, and qualified female candidates are strongly encouraged to apply.

Applications including letter of motivation, curriculum vitae, publication list, concise statement of research and teaching interests as well as the names and addresses (including email) of at least five references should be submitted in PDF format *via* the website <http://sbpositions.epfl.ch/applications/>.

The evaluation process will start on **December 1st, 2011**, but applications arriving after that date may also be considered.

For additional information, please contact:

**Professor Philippe Michel**, Chair, Mathematics Search Committee.

**Email:** [philippe.michel@epfl.ch](mailto:philippe.michel@epfl.ch) (please specify the tag “[Analysis11]” in the subject field)

For additional information, please consult the following websites: <http://sb.epfl.ch>, <http://sb.epfl.ch/mathematics>

## Qualitätssicherung in der Weiterbildung – mehr als Routine?

Karl Weber\*

### Summary

*Today the discourse on quality assurance in university continuing education (UCE) is very differentiated and embedded in an international context. However, there is some evidence that the practice of quality assurance in this field is less developed than the discourse of the professionals. In practice, evaluations are dominating in UCE. With different approaches the programs and the learning outcomes are evaluated. Accreditation and quality management are on the other hand less emphasized. Further the approaches of quality assurance vary between universities and disciplines. In general the risk that quality assurance enforces the routinization and the bureaucratization of academic work is high. Tensions between the academic and the managerial cultures are therefore arising. For all these reasons it is very important that scholars in UCE use the instruments of quality assurance according to their own academic values and interests.*

### Einleitung

Qualitätssicherung gilt in der universitären Weiterbildung als bedeutsames Thema. Dies mag damit zusammenhängen, dass die Entfaltung des Qualitätsdiskurses im Hochschulbereich in den 90er Jahren mit der entsprechenden internationalen und nationalen Strukturbildung zeitlich mit dem Auf- und Ausbau der universitären Weiterbildung zusammenfiel. Weiterbildung stellte für die Universitäten ein relativ neues Feld dar, das durch Traditionen, eingespielte Praktiken, etablierte Akteure und institutionalisierte Erwartungen nur schwach besetzt war. Entsprechend bestanden in diesem Arbeitsfeld Handlungsspielräume, welche von den Promotoren und

Verantwortlichen der Weiterbildung genutzt wurden. Bei ihrer Gestaltung bezogen sich die Verantwortlichen in ihrem Handeln nicht zuletzt aus legitimatorischen Gründen auf Forderungen im modernen hochschulpolitischen Diskurs. Gleichzeitig besass die Teilnehmendenorientierung bei der Planung von Weiterbildungsangeboten immer einen grossen Stellenwert. In beiden Fällen spielt die Qualitätsfrage eine wichtige Rolle. Schliesslich konnten die Universitäten mit der Weiterbildung dokumentieren, dass sie reformfähig sind und sich mit ihrem Tun und ihren Angeboten auf die Gesellschaft und ihre Herausforderungen beziehen.

An diese Ausgangslage wird in einem ersten Schritt erinnert. Anschliessend wird gezeigt, welche Funktionen Evaluationen und Akkreditierung in der universitären Weiterbildung haben und wie diese Funktionen instrumentell ausgestaltet werden können. Drittens wird diskutiert, durch welche Besonderheiten sich die aktuelle Praxis in der Evaluation auszeichnet. Abgeschlossen wird der Beitrag mit einigen Hinweisen auf Chancen und Risiken, die den Evaluations- und Akkreditierungspraktiken inhärent sind.

### 1. Zur Ausgangslage

Anfangs der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts hat der Bund mit der Weiterbildungsinitiative den Universitäten ermöglicht, Weiterbildungsstrukturen aufzubauen und entsprechende Angebote für berufstätige Fachleute mit einem tertiären Bildungsabschluss bereit zu stellen. Mit dieser Initiative und den finanziellen Sondermitteln als Anreiz sollten die Universitäten ermuntert werden, ihr neuestes Wissen und Können der Wirtschaft, den freien Berufen und der öffentlichen Hand zur Verfügung zu stellen und damit gleichzeitig ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen. Weiterbildung zeigt exemplarisch, was unter einer öffentlichen Wissenschaft verstanden wird. Weiterbildung gilt zudem zu recht als effiziente Form des Wissenstransfers. Im Rahmen seines Förderungsprogramms unterstützte der Bund erstens die Finanzierung von sogenannten Koordinationsstellen, die als Dienstleistungseinrichtungen Fakultäten und Institute bei der Planung und Realisierung von Programmen unterstützen sollten. Zweitens leistete der Bund Beiträge an die Planung und Finanzierung von weiterbildenden Bildungsangeboten und Studiengängen. Dabei wurde davon ausgegangen, dass die einzelnen Weiterbildungsangebo-

\* Englischviertelstrasse 4, 8032 Zürich

E-mail: [karl.weber.zuerich@bluewin.ch](mailto:karl.weber.zuerich@bluewin.ch)

**Karl Weber**, Dr. phil., ist Professor emeritus der Universität Bern und war von 1990 bis 2009 Leiter der fakultätsübergreifenden Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern. Er studierte Soziologie, Geschichte und Völkerkunde und war anschliessend in der Wirtschaft, an Universitäten und in der Wissenschaftsverwaltung beschäftigt. Seit Februar 2009 ist er freiberuflich in der Forschung, der Lehre, der Beratung und der Entwicklung tätig. Thematische Schwerpunkte sind: System- und Organisationsfragen im Bildungswesen, institutionelle Aspekte der Weiterbildung, vergleichende Hochschulforschung sowie Evaluation. Eine Zusammenarbeit besteht u.a. mit den Universitäten Bielefeld, Bochum und Luxemburg.

te in einem erheblichen Masse durch die Nachfrage finanziert werden sollten. Mit diesem Finanzierungsmodus glaubte man die Bedarfsangemessenheit und die Qualität der Angebote sicherstellen zu können. Gleichzeitig konnte der finanzielle Druck auf die Hochschulen, für die Weiterbildung finanzielle Mittel umzuverteilen, verringert werden.

Heute wissen wir, dass die Initiative des Bundes an den Universitäten (UH) und den Fachhochschulen (FH, den früheren Höheren Technischen Lehranstalten und den Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschulen) auf einen fruchtbaren Boden fiel. Sowohl die FH wie die UH und die Pädagogischen Hochschulen bieten gegenwärtig eine breite Palette von Nachdiplomausbildungen an. Die drei Hochschultypen geben identische Titel ab: Certificate of Advanced Studies (CAS, 15 ECTS), Diploma of Advanced Studies (DAS, 30 ECTS) und Master of Advanced Studies (MAS, 60 ECTS). Zahlen dokumentieren, dass die FH besonders weiterbildungsaktiv sind. Blickt man auf die Abschlüsse, wird deutlich, dass im Jahre 2009 mehr MAS-Abschlüsse an den FH erworben wurden als an den UH: 2585 Abschlüsse an den FH gegenüber 1334 an den UH. Überdies sind Universitäten und Fachhochschulen teilweise in unterschiedlichen Feldern tätig: 2007 wurden an den FH 64% der MAS-Titel vom Bereich Wirtschaft und Dienstleistungen und 16% vom Bereich Technik vergeben. Die Anteile der beiden Fachbereiche betragen an den UH je 31%. Das heisst: FH bedienen mit ihrer Weiterbildung vor allem zwei fachliche Segmente, die UH sprechen demgegenüber ein etwas heterogeneres Fachpublikum an (Weber, 2011).

An den Hochschulen stellt die Weiterbildung offensichtlich einen Wachstumsbereich dar, dessen Entwicklung bisher noch nicht an Grenzen gestossen ist. Gleichzeitig ist dieser Bildungsbereich unter rechtlichen Gesichtspunkten wenig reglementiert, sowohl an den Universitäten wie an den Fachhochschulen. Gesetzgeber und Verantwortliche an den Hochschulen gehen offenbar davon aus, dass die Weiterbildung durch den Markt reguliert wird. Gemäss den vorherrschenden Vorstellungen soll der Markt nicht nur für nachfragegerechte, qualitativ gehaltvolle Angebote sorgen, sondern auch dafür, dass schlechte Angebote nicht überleben. Insofern wird dem Markt eine positive Wirkung auf die Qualität der Angebote zugeschrieben.

Allerdings gibt es kaum eine empirische Evidenz dafür, dass der Markt gemäss diesen Annahmen funktioniert. Dies aus folgenden Gründen: Erstens ist auf Besonderheiten des Weiterbildungsmarktes für Hochqualifizierte hinzuweisen. Die Kon-

kurrenz unter den Anbietern ist gering, was wesentlich mit der Segmentierung des Weiterbildungsfeldes zusammenhängt. Besonders im berufsorientierten Segment der Weiterbildungsangebote können Hochschulen, oft in Abstimmung mit Berufsverbänden, leicht Monopole aufbauen (vgl. z. B. Weiterbildung von Lehrpersonen, von Ärzten und Ärztinnen). Zudem gibt es bis heute beispielsweise in jeder Sprachregion der Schweiz nur je ein Programm im Bereich Public Health. Diejenigen, die bestimmte Weiterbildungsangebote nachfragen, verfügen somit oft kaum über Wahlmöglichkeiten. Weiter sind die wenigen Universitäten sehr gut in der Lage, ihre Angebote ohne formelle Kontakte zu koordinieren. Die Weiterbildungssegmente sind klein und es kann leicht erkannt werden, wer was anbietet. Aufgrund solcher Beobachtungen wird versucht, mit dem eigenen Angebot eine Lücke zu schliessen. Schliesslich sind Universitäten und besonders die Fachhochschulen auf dem funktionspezifischen Weiterbildungsmarkt tätig. Hier werden Angebote bereitgestellt, die den Teilnehmenden erlauben, in unterschiedlichen Berufsfeldern bestimmte Aufgaben kompetent wahrzunehmen. Zu denken ist etwa an Angebote in den Bereichen Kommunikation, Führung oder Konfliktmanagement. Entsprechend heterogen sind die fachlichen Profile der Teilnehmenden. Die Lebenszyklen dieser Angebote sind in der Regel eher kurz. In diesem Bereich kann eine gewisse Konkurrenz unter den anbietenden Hochschulen beobachtet werden.

Zweitens stellt die Tatsache, dass die Weiterbildung weitgehend (mit Unterschieden nach Hochschule und Weiterbildungsprogrammen) durch die Nachfrage finanziert wird, für die Hochschulen in mehrfacher Hinsicht eine Herausforderung dar. Der vorherrschende Finanzierungsmodus stattet die Nachfragenden mit einer erheblichen Macht aus, die ihnen gestattet, Qualitätsfragen zu thematisieren. So werden besonders in berufsorientierten Weiterbildungsprogrammen dezidierte Ansprüche bezüglich Inhalt und Form der Angebote artikuliert und in Verhandlungen mit den Anbietern oft auch durchgesetzt. Im Studiengang selber werden nicht selten zusätzliche Dienstleistungen und ein «unüblicher» persönlicher Support erwartet. Die Verantwortlichen für Weiterbildungsstudiengänge sind daher jeweils gezwungen abzuwägen, inwiefern solche Erwartungen mit dem wissenschaftlichen Selbstverständnis der Hochschule als Anbieter und dem Stand der Wissenschaft zu vereinbaren sind. Demgegenüber sorgt der genannte Finanzierungsmodus auf Anbieterseite auch dafür, dass diese so viele Teilnehmende rekrutieren müssen, damit das Angebot kostendeckend bereitgestellt werden kann. Fällt die Nachfrage nach einem bestimmten Angebot geringer aus als geplant, kann der Anbieter versucht sein,



das Nachfragepotential mit einer Senkung der Zugangshürden oder mit einer grosszügigen Anerkennung anderswo erworbener Bildungsleistungen zu erweitern. Beide Strategien mögen kurzfristig betriebswirtschaftlich erfolgreich sein. Mittel- und langfristig können sie Qualitätsfragen aufwerfen und die Reputation und das Prestige eines Anbieters gefährden.

Drittens unterscheiden sich Weiterbildungsprogramme von den Angeboten im grundständigen Studium unter mehreren Gesichtspunkten. Kohärenz und Qualitätssicherung der Lehre haben aufgrund der Teilnehmendenorientierung notwendigerweise einen hohen Stellenwert. Die Studiengänge sind klar geführt und haben oft eine interdisziplinäre Ausrichtung. Beteiligt sind in der Regel Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen aus verschiedenen Universitäten und Fächern, oft auch aus dem Ausland, und Praktiker und Praktikerinnen. Die Lehrpraxis muss sich strikt an den Studienzielen orientieren und ergibt sich nicht allein aus den Relevanzkriterien und dem Fortschritt in den je einschlägigen Wissenschaften. Das Studienprogramm selber muss inhaltlich den Stand des Wissens spiegeln und bedarf einer stetigen Weiterentwicklung. Aus all diesen Gründen hat die Gestaltung der Rahmenbedingungen in der Lehre der Weiterbildung einen hohen Stellenwert. Die Weiterbildung als Lehre eigener Art hat eine hohe Affinität zu sorgfältigen Evaluationsverfahren.

Diese Argumente legen die Folgerung nahe, dass der Aufstieg des Qualitätsthemas in der universitären Weiterbildung wesentlich mit dem Legitimationsbedarf der Weiterbildung als neuer, vierter Kernaufgabe der Universität, dem Versagen des Marktes als Qualitätsregulator in der hochschulischen Weiterbildung und den curricularen Besonderheiten der Weiterbildung zusammenhängt.

## 2. Konzepte der Qualitätssicherung

Dass Qualität in der universitären Weiterbildung absolut vorrangig ist, wird niemand bestreiten. Schwieriger ist es zu konkretisieren, was darunter zu verstehen ist. In der Weiterbildung wie in der Grundbildung kann Qualität zunächst als distinktes Merkmal einer Person (z.B. Lehrende oder Lernende), eines Gegenstandes (Curriculum oder Theorie), einer Handlung, eines Prozesses oder einer Organisation verstanden werden. Dabei weisen diese Merkmale unterschiedliche, mehr oder weniger leicht abgrenzbare Dimensionen auf. Es kann um Ausserordentlichkeit gehen, um Exzellenz, die nicht übersehen werden kann, um Mustergültigkeit, weil bestimmte Normen erfüllt werden oder gar um Marktfähigkeit. Geht es um eine punktuelle oder dauerhafte Imple-

mentierung der Qualitätssicherung in der Weiterbildung, muss somit geklärt werden, worauf sich Qualität im konkreten Fall bezieht und mit welchen Kriterien sie allenfalls gemessen wird.

In der Diskussion über angemessene Konzepte in der Qualitätssicherung der Weiterbildung stehen drei Ansätze im Vordergrund:

(1) Unter *Evaluation* wird die systematische Untersuchung des Nutzens oder Wertes eines Gegenstandes verstanden. «Systematische Untersuchung» bedeutet, dass die Evaluation wissenschaftlich gestützt ist bzw. als wissenschaftliche Dienstleistung verstanden wird, und dass die einzelnen Strukturen und Akteure, Gegenstände und Aspekte in ihrem Gesamtzusammenhang gesehen werden. Auf diese Weise wird es möglich, den Evaluationsgegenstand mit der entsprechenden Fragestellung systematisch, datengestützt und transparent zu beschreiben und zu bewerten, so dass Beteiligte und Betroffene die Ergebnisse für ausgewiesene Zwecke nutzen können. In der Weiterbildung wird der inhaltliche Focus der Evaluation meistens auf Optimierungsfragen gelegt: Das Curriculum soll z.B. verbessert, die Anforderungen an Leistungsnachweise klarer formuliert oder die Kursunterlagen standardisiert werden.

Evaluationen können unterschiedliche Profile ausprägen: Sie können eher einen formativen Charakter haben. Dann haben sie für die Anbieter eine unterstützende und prozessbegleitende Funktion. Oder sie können summativ sein. Jetzt richtet sich der Blick auf das Ergebnis, und damit stehen klar Bewertungen im Vordergrund. Ein anderes oft erörtertes bipolares Begriffspaar stellt die Unterscheidung «intern – extern» dar, obwohl auch diese Abgrenzungen nicht immer eindeutig sind. «Intern» bedeutet, dass die Organisation oder Trägerin der Weiterbildung die Evaluation selber initiiert, konzipiert, implementiert und die Ergebnisse interpretiert. Die Macht über das Verfahren liegt also beim Träger. Beispiele dafür sind z.B. Nachbefragungen von Teilnehmenden an weiterbildenden Studiengängen. «Extern» ist die Evaluation dann, wenn die Evaluierenden ausserhalb der Trägereinrichtung positioniert sind und relativ autonom die Evaluation konzipieren und realisieren können.

(2) Mit dem Konzept des *Qualitätsmanagements* werden im Rahmen eines Regelkreises in Organisationen der Weiterbildung Abläufe qualitätsgesichert definiert. Im Vordergrund steht die Koordination von Handlungsvollzügen der Mitarbeitenden durch erhöhte Selbstkontrolle, die Verhinderung von Doppelpurigkeiten und Fehlern und damit eine Erhöhung der Effizienz und Qualität des Arbeitens. In einem ersten Schritt werden Situationen reflektiert und beurteilt. Namentlich geht es darum, Probleme

zu identifizieren und zu analysieren. Zweitens werden im Sinne der Prozessgestaltung neue Lösungen entwickelt und implementiert. Die Ergebnisse dieser neuen Lösungen werden drittens kritisch analysiert und die Lösungswege allenfalls verbessert. Schliesslich werden viertens die Lösungen standardisiert. Dieser Ansatz ist besonders geeignet, um die Qualität von administrativen und planerischen Vorgängen bei der Vorbereitung und Realisierung von Weiterbildungsprogrammen zu verbessern.

(3) Schliesslich ist das Konzept der *Akkreditierung* zu nennen. Bei der Akkreditierung handelt es sich in der Weiterbildung um ein formales, standardisiertes Verfahren der qualitätsgesicherten Anerkennung von Programmen oder Organisationen. Dieses besteht in der Regel aus Selbstbericht und «peer review». Es wird von externen professionellen Agenturen gemagt und gesteuert. An diesem Prozess sind einschlägig qualifizierte wissenschaftliche Fachleute, sehr oft aber auch Studierende und Fachleute aus der Berufspraxis beteiligt, die von der beauftragten Agentur engagiert werden. Für Interessierte an weiterbildenden Studiengängen stellt die Akkreditierung eine wichtige Entscheidungsinformation dar. Sie wissen, dass das akkreditierte Programm qualitätsgesichert ist. Insofern dient die Akkreditierung auch dem Konsumenten- bzw. Konsumentinnenschutz.

Zusammenfassend lassen sich aus einer gewissen Distanz die Focussierungen der drei Konzepte wie folgt beschreiben: Die Akkreditierung legt ihre Hauptaufmerksamkeit in erster Linie auf die Analyse der Strukturen, dann die der Prozesse und erst in dritter Linie auf die Ergebnisse. Das Qualitätsmanagement betont demgegenüber die Prozesse am meisten, an zweiter Stelle stehen die Strukturen und dann folgen die Ergebnisse. Schliesslich wirft die Evaluation vor allem einen Blick auf die Ergebnisse und in zweiter Linie auf die Prozesse.

### 3. Von den Konzepten zur Praxis der Qualitätssicherung

Über Qualitätssicherung in der Weiterbildung wird in vielen Kreisen des Hochschulumilieus intensiv diskutiert. Alimentiert werden diese Auseinandersetzungen durch Erwartungen hochschulpolitischer Akteure, durch die international vernetzten Professionellen der Evaluation und der Akkreditierung wie auch durch partikuläre Erfahrungen von Hochschulangehörigen mit Evaluationsprojekten. Demgegenüber fehlen aktuelle, systematische, datengestützte und flächendeckende Analysen über die Praxis der Qualitätssicherung der Weiterbildung an Schweizer Universitäten. Die folgenden Ausführungen basieren daher wesentlich auf den Beobachtungen und Erfah-

rungen des Autors sowie auf früheren empirischen Arbeiten (Fischer und Weber, 2001).

Gemäss den hochschulpolitischen Vorgaben werden die Universitäten als Institutionen akkreditiert. Periodisch wird von externen «peers» geprüft, wie die Hochschulen ihre Qualitätssicherung konzipieren, organisieren und gewährleisten. Dadurch wird auch ein Rahmen für die Qualitätssicherung in der Weiterbildung abgesteckt, der allerdings von den Universitäten unterschiedlich genutzt wird.

Beobachtungen und Erfahrungen zeigen, dass in der universitären Weiterbildung Evaluationen von Studiengängen, einzelnen Modulen und der Lehrqualität bedeutend wichtiger sind als die Akkreditierung von ganzen Studiengängen. Studiengänge werden nur vereinzelt akkreditiert. Dies am ehesten dann, wenn sich ihr Profil klar an internationalen Standards orientiert und entsprechende Vergleichsmöglichkeiten zulässt (vgl. Public Health, Managementweiterbildungen oder Public Management) oder wenn der Förderer bzw. Nachfragende die Unterstützung von Programmen von einer Akkreditierung abhängig macht. Dies scheint auf einzelne Studiengänge durchaus zuzutreffen. Dominant ist demgegenüber die Evaluation von einzelnen Teilen von Studiengängen. In erster Linie werden Einzelmodule evaluiert. Periodisch und weniger häufig finden zudem Zwischen- und Schlussevaluationen von Studiengängen statt. Einzelne Universitäten wie etwa Bern erwarten von den Trägern der Angebote zudem nach fünf Durchgängen eines Studienganges oder -kurses die Durchführung einer externen Evaluation. Bei den vorherrschenden Evaluationen werden meistens Fragebögen eingesetzt. Im Focus stehen fast immer die Bewertung der Lehrqualität, der Inhalte und Formen der Studiengänge und der Kursorganisation. Träger von Programmen wollen vor allem wissen, ob die Teilnehmenden mit dem Angebot zufrieden sind.

Allerdings kann nicht davon ausgegangen werden, dass eine grosse Zufriedenheit der Teilnehmenden mit dem Angebot bedeutet, dass seine Qualität an sich, d.h. an Kriterien wie der wissenschaftlichen Qualität, der gesellschaftlichen Relevanz oder des beruflichen Fortkommens orientiert, stimmt. Angesichts der grossen Bedeutung der Gebühren der Teilnehmenden für die Finanzierung der Angebote ist der angesprochene Schwerpunkt der Erhebungen nachvollziehbar und auch notwendig. Hinreichend ist er jedoch nicht, weil die Universität ihr Angebot immer auch unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten bewerten müsste. Dies ist meist nicht der Fall. In der Regel geht man mehr oder weniger stillschweigend davon aus, dass die Qualität der Wissenschaft-

lichkeit mit der Wahl der Dozierenden gegeben ist. Mit der beschriebenen Evaluationspraxis werden in erster Linie das Angebot und seine Rahmenbedingungen optimiert. Entsprechende Prozesse werden daher stark durch den Träger bzw. die Verantwortlichen von Studiengängen gesteuert. Diese Akteure verfügen in der Evaluation über die Definitionsmacht.

#### 4. Ausblick

Akkreditierung und Evaluation haben sich an den Universitäten wie im internationalen Feld der Wissenschaften in einer vielfältigen Strukturbildung institutionalisiert. Damit werden die externen Erwartungen an die Qualitätssicherung verbindlich und stabilisiert. Hier gibt es keinen Weg zurück. Umso wichtiger ist es, dass die Universitäten mit diesen Vorstellungen so umgehen, dass sie einen möglichst grossen Nutzen aus Evaluationen und Akkreditierungen ziehen können. Gleichzeitig müssen sie jedoch die Risiken, die diesen beiden Ansätzen inhärent sind, in Grenzen halten.

Akkreditierung und Evaluationen sind in je unterschiedlicher Weise mit den Risiken der Routinisierung, der Standardisierung und wohl auch der Bürokratisierung verbunden. Zudem werden Akkreditierung und externe Evaluationen meist aufgrund externer, nicht selbst definierter Vorgaben durchgeführt. Um die Gleichbehandlung und Vergleichbarkeit der Akkreditierten und Evaluierten sicher zu stellen, müssen die Verfahren ein Stück weit standardisiert werden. Aus einer betriebswirtschaftlichen Sicht wird dabei unterstellt, dass Universitäten gewissermassen «top down» auch ihre Weiterbildung steuern können. Damit öffnet sich ein Spannungsfeld zwischen den Steuerungsansprüchen des Managements und der professionellen akademischen Kultur. Dabei wird besonders bei extern vorgegebenen Evaluationen das Verhältnis von Aufwand zu Ertrag von den Betroffenen oft ungünstig beurteilt. Vergleichbare Herausforderungen stellen sich auch auf der konkreten Ebene von Evaluationen: Müssen die Teilnehmenden in den Studiengängen immer wieder identische Fragebögen ausfüllen, wird vermutlich die Qualität der Antworten nicht in gleichem Masse zunehmen. Die Befragten werden zeitsparende Verfahren finden, um die «entsprechende Pflicht» zu erfüllen.

Aus all diesen Gründen ist es m.E. keineswegs sicher, dass die Institutionalisierung der Evaluation und der Akkreditierung gewissermassen automatisch und dauerhaft die Weiterbildung verbessern und das Innovationspotential erhöhen wird. Angesichts der lo-

sen strukturellen Koppelung der Organisation der Universitäten ist eine gewisse Skepsis gegenüber so hohen Erwartungen nicht unbegründet. Zudem sprechen einige Argumente dafür, dass die Universitäten lernen, mit den Anforderungen externer Evaluationen oder Akkreditierungen umzugehen und dass sich auch auf ihrer Seite Routinen und bürokratische Muster in der Qualitätssicherung und in der Evaluationspraxis auf einem neuen Niveau ziemlich schnell einstellen. Universitäten sind lernfähig, im Guten wie im weniger Guten. Analoge Lernprozesse sind auf der Ebene der einzelnen Studiengänge zu erwarten, weil u.a. der schnelle Aufbau von Routine für eine Organisation durchaus ökonomisch ist.

Verantwortliche der Universitäten und von Studiengängen sind daher gut beraten, wenn sie versuchen, die erwähnten Risiken in Grenzen zu halten. Dies kann gelingen, wenn zwei Voraussetzungen gegeben sind:

Erstens bewegen sich Evaluationen immer im Spannungsfeld zwischen den Polen Standardisierung und Responsivität. Einiges spricht nun dafür, dass responsive Evaluationen für die Verantwortlichen von Studiengängen den grössten Nutzen abwerfen. In entsprechenden Projekten werden die konkreten, aktuell relevanten Fragestellungen aufgrund einer detaillierten Analyse definiert, die wichtigen Interessengruppen werden einbezogen, in angemessener Weise wird das verfügbare Instrumentarium der Methoden genutzt und die Bewertungskriterien werden frühzeitig festgelegt. Gleichzeitig grenzen sich auf diese Weise responsive Evaluationen gegenüber dem Controlling ab, welches meist mit standardisierten Kenndaten operiert.

Zweitens dürfte der Nutzen von Evaluationen und Akkreditierungen dann am grössten sein, wenn die Verantwortlichen der Weiterbildung diese Instrumente aufgrund persönlicher, professioneller Überzeugungen und im Eigeninteresse einsetzen.

Diese beiden Ansätze helfen, die Praxis der Lehre und ihre Wirkungen zu analysieren, auszuwerten und wohl auch zu überdenken. Insofern können sie die professionelle Autonomie wie auch die entsprechenden Interessen stärken. ■

### Literaturhinweise

- Beywl, Wolfgang (unter Mitarbeit von Fischer, Andreas, und Senn, Peter) (2007). KWB -Studiengänge begleiten und bewerten. Leitfaden zur Evaluation von Weiterbildungsstudiengängen. Arbeitsbericht 36. Bern: ZUW Universität.
- Fischer, Regula, und Weber, Karl (2001). Homo academicus oder Human Capital? Evaluationsdiskurs und Evaluationspraxis an den Schweizer Hochschulen. Zürich/Chur: Rüegger Verlag.
- Hornbostel, Stefan (2010). (Forschungs-)Evaluation. In: Simon, Dagmar, Knie, Andreas, und Hornbostel, Stefan (Hrsg.), Handbuch der Wissenschaftspolitik, S. 293–309. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Röbbeke, Martina (2010). Akkreditierung. In: Simon, Dagmar, Knie, Andreas, und Hornbostel, Stefan (Hrsg.), Handbuch der Wissenschaftspolitik, S. 334–346. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Weber, Karl (2011). Weiterbildung der Hochschulen: Erwartungen und Praktiken. In: Möller, Svenja, Zeuner, Christine, und Grotlüschen, Anke (Hrsg.), Die Bildung der Erwachsenen, S. 106–115. München: Juventa Verlag.
- Zimmermann, Therese, Müller, Marianne, und Fischer, Andreas (2010). Der «MAS» in der Schweiz. Reihe ZOOM. Bern: Zentrum für universitäre Weiterbildung.

Stellenausschreibung – Poste à pourvoir



ÉCOLE POLYTECHNIQUE  
FÉDÉRALE DE LAUSANNE

## Faculty Position in Mechanical Design

### at the Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL)

The School of Engineering at EPFL invites applications for the position of **tenured full or associate professor**. Applications are encouraged within the broad area of **advanced mechanical design**, with the emphasis on ultra-fast mechanisms, mechatronics, computer aided engineering, advanced structures, manufacturing, etc.

Particular application areas of interest include, but are not limited to, high precision manipulators and robotics for extreme environments (e.g. ultra-high vacuum, cryogenic or high temperatures, heavy vibrations and radiation, highly corrosive environments) and critical mechanisms requiring high-precision machining (e.g. for aerospace mechanisms, energy systems, ultra-light structures, high specific power machines, machine tools, biomechanical devices).

A doctoral degree in engineering with evidence of strong research and teaching capabilities and experience with industrial collaborations are expected.

As a faculty member of the School of Engineering, the successful candidate will be expected to initiate independent, creative research programs and participate in undergraduate and graduate teaching. In particular, he/she will be responsible for the design teaching laboratories, integrating the support to cover teaching requirements in design for the Mechanical and Microengineering curricula. Internationally competitive salaries, start-up resources and benefits are offered. The EPFL, located in Lausanne, Switzerland, is a dynamically growing and well-funded institution fostering excellence and diversity. It has a highly international campus at an exceptionally attractive location boasting first-class infrastructure. As a technical university covering computer & communication sciences, engineering, environment, basic and life sciences, management of technology and financial engineering, EPFL offers a fertile environment for research cooperation between different disciplines. The EPFL environment is multi-lingual and multi-cultural, with English often serving as a common interface.

Applications should include a curriculum vitae with a list of publications, a concise statement of research and teaching interests, and the names of at least five referees. Applications should be uploaded in PDF format to the recruitment web site: <http://recruiting.epfl.ch/Application.asp?camp=Design11>

Formal evaluation of candidates will begin on **15 December 2011** and will continue until the position is filled.

Enquiries can be addressed to: **Prof. Demetri Psaltis, Search Chairman**

e-mail: [design-search@epfl.ch](mailto:design-search@epfl.ch)

For additional information on EPFL, please consult the web sites: [www.epfl.ch](http://www.epfl.ch), [sti.epfl.ch](http://sti.epfl.ch), [igm.epfl.ch](http://igm.epfl.ch) and [imt.epfl.ch](http://imt.epfl.ch). EPFL is committed to increasing the diversity of its faculty, and strongly encourages women to apply.



## La voix au chapitre : comment les étudiant-e-s définissent la qualité de la formation

Anja Schuler\*

### Summary

A fundamental principle within the institution of quality assurance mechanisms in higher education consists of making sure that students are truly equal partners at all levels. In this article, the students' point of view on the Swiss system of quality assurance is developed. The national union of students, VSS-UNES-USU, is mainly concerned with issues of national and international higher education and has worked out during the last several years a critical and constructive position regarding quality assurance processes and responsibilities, which is described here. VSS-UNES-USU has also established in 2006 a pool of students' experts for accreditation processes. This work can be understood as a success for the students insofar as students are now able to voice their critical view about quality assurance, programs of studies as well as the institutions of higher education in external quality assurance processes. While the common understanding of quality assurance is rarely subject to controversy, discussions arise when it comes to processes, responsibilities and participation. The students in Switzerland claim for more integration and participation rights on all the significant levels of quality assurance. VSS-UNES-USU also advocates taking account of the social dimension when it comes to set the standards of evaluation. The future federal law for higher education will lead to great changes regarding quality assurance and, hopefully, the role of students within the higher edu-

cation system. VSS-UNES-USU looks forward to play an active role within the policy making about higher education and also within the processes of quality assurance.

Deux jalons dans le développement de l'assurance qualité attestent du fait que l'existence et le développement de la formation supérieure en Suisse ne sont plus à séparer de la notion de l'assurance qualité dans la formation et la recherche. Il y a, tout d'abord, l'encouragement européen à la mise en place d'une assurance qualité commune – à côté d'autres objectifs importants<sup>1</sup> – dans la déclaration de Bologne.<sup>2</sup> Puis, il y a l'adoption du nouvel article constitutionnel sur les hautes écoles suisses, qui prévoit que la Confédération et les cantons veillent ensemble à la coordination et à la garantie de l'assurance qualité dans l'espace suisse des hautes écoles.<sup>3</sup> Ces deux sources législatives peuvent être complétées au besoin par la mention des nombreuses contributions du monde académique, des communiqués des autorités en charge de la politique de la formation ou encore des organisations réunissant les groupes d'intérêt afin de prouver que la place de l'assurance qualité dans la formation n'est plus disputée. Au contraire, l'on tient pour acquis que la formation supérieure doit attester d'une certaine qualité et l'on focalise plutôt sur les institutions de l'assurance qualité, les standards et les procédures qui se développent et qui font l'objet de vives discussions. En effet, les enseignant-e-s et professeur-e-s de hautes écoles, les directeurs/-trices de ces institutions, les étudiant-e-s et les politicien-ne-s s'accordent pour dire que la formation supérieure doit attester d'un haut niveau de qualité, favoriser la reconnaissance, la perméabilité et la mobilité ainsi que la recherche et l'innovation pour ainsi contribuer au développement de la société.

Toutefois, sous ce label de l'assurance qualité de la formation, on peut classer tout une quantité de

\* VSS-UNES-USU, Laupenstrasse 2, 3001 Bern

E-mail: [info@vss-unes.ch](mailto:info@vss-unes.ch)

**Anja Schuler** est étudiante en Master en politique et management public à l'Université de Lausanne. Auparavant elle a étudié à les langues et civilisation slaves, les sciences sociales et l'allemand et était active au sein de la Fédération des associations d'étudiant-e-s de l'Université de Lausanne. Elle est membre bénévole du comité exécutif de l'Union des étudiant-e-s de Suisse (UNES) en charge du dicastère de la politique sociale et de l'assurance qualité. Elle est également membre du pool d'accréditation estudiantin national et européen et s'est engagée dans la commission de l'Université de Lausanne en charge de la valorisation de l'enseignement et de la recherche pour laquelle elle a notamment participé à une expertise de programme.

L'UNES représente au niveau fédéral les associations d'étudiant-e-s des Hautes Ecoles Spécialisées, des Hautes Ecoles Pédagogiques et des Hautes Ecoles Universitaires (Universités et Ecoles Polytechniques Fédérales). Pour plus d'informations sur l'UNES :

<http://www.vss-unes.ch/typo3/index.php?id=1&L=0>.

Pour plus d'informations sur le pool d'accréditation estudiantin:

<http://www.vss-unes.ch/typo3/index.php?id=22&L=1>

<sup>1</sup> Notamment l'amélioration de la reconnaissance des diplômes et le renforcement de la mobilité des étudiant-e-s et des chercheurs/-euses.

<sup>2</sup> La Déclaration commune des ministres européens de l'éducation du 19 juin 1999 prévoit la «Promotion de la coopération européenne en matière de garantie de la qualité, dans la perspective de l'élaboration de critères et de méthodologies comparables». La Déclaration vise la création d'un «espace européen de l'enseignement supérieur». [http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/France/990719\\_Bologna\\_Declaration-Fr.pdf](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/France/990719_Bologna_Declaration-Fr.pdf) (état au 15.09.11).

<sup>3</sup> Constitution fédérale de la Confédération suisse, art. 63a, al. 3. <http://www.admin.ch/ch/f/frs/101/a63a.html> (état au 15.09.11).

concepts et de visions; la Neue Zürcher Zeitung signalait cela ainsi: «Studierende fordern Beteiligung [...] die Forderung erscheint teilweise logisch, teilweise auch als Beispiel dafür, dass an der Qualitätssicherung manches «aufgehängt» werden kann».<sup>4</sup> Le fait est que les facettes de l'assurance qualité de la formation et de la recherche, aussi bien que les instruments la «mesurant» sont nombreux. Si l'on ne met plus au centre du débat et en question l'existence-même ou la nécessité d'exister de l'assurance qualité, on doit cependant se poser la question de savoir comment l'assurance qualité doit-elle être déployée, quelles sont ses effets, qui en porte la responsabilité et finalement qui est impliqué. On ne se pose donc plus la question du fond mais plutôt de la forme.

Nous nous trouvons aujourd'hui à un tournant pour l'assurance qualité en Suisse et ailleurs. J'en veux pour preuve qu'en Europe, les fameux E4<sup>5</sup> planchent sur une révision des standards communément admis et auxquels les systèmes nationaux doivent se référer. J'en veux pour preuve également, qu'en Suisse, la loi fédérale sur l'aide aux hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles devrait en arriver aux débats ultimes au Parlement fédéral et pose les bases – modifiées – pour une assurance qualité qui soit valable pour l'ensemble des hautes écoles suisses. Et les étudiant-e-s en Suisse ne sont pas en reste de ces évolutions. En effet, l'Union des étudiant-e-s de Suisse (ci-après l'UNES), la faîtière nationale des associations d'étudiant-e-s, s'est également penchée sur la thématique de l'assurance qualité dans la formation supérieure à de nombreuses reprises et a, notamment, planché sur l'implication des étudiant-e-s dans ce domaine. Ainsi, elle a créé, en 2006, le pool d'accréditation étudiantin réunissant des étudiant-e-s engagé-e-s et formé-e-s dans et pour l'assurance qualité et l'accréditation. Pour ce faire, elle a entrepris des collaborations non seulement avec les autorités en charge de cette thématique en Suisse et ailleurs mais aussi avec les agences qui conduisent des procédures d'accréditation dans les institutions de formation supérieures. Le projet du pool d'accréditation étudiantin a été une réussite pour les étudiant-e-s et concrétisait leur participation en tant qu'expert-e-s dans les procédures d'assurance qualité externe en Suisse et dans toute l'Europe, tout en créditant

l'UNES d'une excellente renommée.<sup>6</sup> Toutefois, la volonté de participation des étudiant-e-s et leurs réflexions critiques et constructives sur l'assurance qualité de la formation ne s'arrêtent pas là mais font, elles aussi, l'objet de développements constants. Les étudiant-e-s s'interrogent notamment sur le futur de l'accréditation des hautes écoles, sur les changements politiques fédéraux en matière de pilotage de la formation supérieure, sur la composition et les compétences du futur Conseil d'accréditation et sur les lacunes et les effets des standards et lignes directrices en vigueur en matière d'assurance qualité. Les étudiant-e-s doivent également renouveler et revendiquer sans cesse leurs droits et possibilités de participation dans l'évaluation de la formation supérieure et prennent les choses en main afin d'être entendu-e-s aussi bien sur le plan cantonal que sur le plan national lorsqu'il s'agit d'apporter des changements dans leur conditions de vie et d'études, en particulier dans le domaine des aides à la formation.

Dans cet article, j'aimerais justement exposer la vision des étudiant-e-s, leurs intérêts dans le domaine de l'assurance de la qualité et leurs critiques quant au système actuel. Parallèlement à une mise en contexte suisse et européenne de l'assurance qualité de la formation supérieure, je tenterais de détailler la position des étudiant-e-s des Hautes Ecoles Spécialisées, des Hautes Ecoles Pédagogiques, des Ecoles Polytechniques Fédérales et des Universités et celle des étudiant-e-s européen-ne-s. Il s'agira de mettre en lumière aussi bien la fonction et les buts de l'assurance qualité que les procédures, les niveaux et acteurs impliqués. Une attention spéciale sera donnée à la notion de participation des différents corps dans la gestion démocratique d'une haute école. Outre leurs points de vue sur la participation, les représentant-e-s des étudiant-e-s ont également analysé les effets de l'assurance qualité dans le contexte de la marchandisation de la formation. En effet, les étudiant-e-s ont une position critique face à ces développements mais celle-ci ne pourra être exposée ici faute de place. Ainsi, les étudiant-e-s ont une vision sur l'assurance qualité et sur ce qu'ils et elles peuvent attendre notamment des standards, indicateurs, critères et outils d'analyse quantitatifs et qualitatifs. Je voudrais également pouvoir insister sur le fait qu'une formation supérieure de qualité est, pour nous étudiantes et étudiants, une formation ouverte et accessible à tout un chacun.

<sup>4</sup> Neue Zürcher Zeitung (2007): Kontrollsysteme für bessere Hochschulen. 06.10.2007.

<sup>5</sup> Les E4 sont: European University Association (EUA), European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), European Association of Institutions in Higher Education (EURASHE) et ESIB maintenant European Students' Union.  
<http://www.esu-online.org/news/article/6064/81/> (état au 15.09.11).

<sup>6</sup> Voir la contribution de Schneijderberg, Christian; Risse Kuhn, Monika (2009: pp. 62-67): Training of students as experts for external quality assurance – the Swiss experience.  
<http://www.eua.be/events/past/2008/quality-assurance-forum-2008/home.aspx> (état au 16.09.11).

### L'assurance qualité sert à renforcer la confiance de tous les acteurs de la formation

Interrogeons-nous tout d'abord sur les fonctions et les buts de l'assurance qualité. Il s'agit en effet des dimensions de l'assurance qualité qui suscitent déjà des points de vue divergents entre les partenaires de la formation supérieure. Les uns prônent une assurance qualité au service de l'accomplissement des missions d'une haute école, pour d'autres elle est un instrument de pilotage de la formation supérieure servant à garantir tant l'imputabilité que la transparence voire aussi à positionner la formation supérieure dans un marché de la formation. Certain-e-s étendent l'assurance qualité à la notion de sélection et d'excellence dans la formation supérieure et d'autres, enfin, rappellent régulièrement avec plus ou moins de véhémence la nécessité de défendre l'autonomie de la recherche et de l'enseignement et plaident en faveur de laisser au soin de la haute école seulement la mission de garantir la qualité. Quant aux étudiant-e-s, ils/elles se posent la question de la finalité de l'assurance qualité et de l'évaluation des hautes écoles: veut-on ainsi garantir la reconnaissance des objets évalués dans cet espace européen unifié de l'enseignement supérieur, dans une logique de comparabilité de l'«offre» de formation? Ou attribue-t-on à l'assurance de la qualité et l'évaluation la tâche de vérifier comment la haute école porte les responsabilités que la société lui a attribuées et qu'elle garantisse l'accès à la formation à toutes les personnes ayant les capacités et l'intérêt?<sup>7</sup> C'est en faveur de cette deuxième vision que les étudiant-e-s s'engagent activement dans l'évaluation et l'assurance qualité. C'est ainsi que nous pouvons garantir que l'«objectif de l'assurance qualité [...] de renforcer la confiance de tous les acteurs liés à la formation ou à la recherche»<sup>8</sup> puisse être atteint. Néanmoins, l'UNES, en tant que faîtière nationale des étudiant-e-s, a toujours désiré «la coordination et la coopération à l'échelle européenne dans le domaine de la formation. Elle souhaite ainsi que la mobilité en Europe s'en trouve facilitée et que toutes les filières [...] fassent l'objet d'une reconnaissance réciproque».<sup>9</sup> Cependant, cela ne doit pas se faire au détriment de la diversité de l'enseignement. Ainsi, l'évaluation ne doit pas être réduite à sa dimension de comparabilité et de standardisation. Il s'agit là

d'un enjeu central qui a toujours occupé les discussions dans le domaine de l'assurance qualité.

La procédure et les étapes dans l'évaluation et l'assurance qualité ne font, quant à elles, plus tellement débat. En effet, les standards et lignes directrices européennes, élaborées par l'ENQA pour lesquels aussi bien les représentant-e-s étudiant-e-s que les milieux académiques et politiques se sont investis, prévoient que les processus d'assurance qualité de la formation se fassent en trois étapes et incluent différents niveaux. La procédure ainsi définie consiste à laisser d'abord aux hautes écoles la liberté de prévoir et mettre sur pied une culture de la qualité interne. Celle-ci doit consister en une stratégie, une politique et des procédures qui répondent aux exigences participatives, de transparence et de publicité et qui puissent contribuer à une analyse critique de l'institution. La culture de la qualité interne doit également aider la communauté de la haute école dans le pilotage de l'institution, garantissant ainsi son autonomie. Le système interne d'évaluation doit en outre couvrir un certain nombre de dimensions, celles-ci sont clairement définies sur le plan national et international. L'évaluation externe aura pour tâche, dans un deuxième temps, de contrôler l'effectivité de la culture qualité interne et sera suivie de l'accréditation ou la décision formelle de reconnaissance de l'objet évalué. La décision d'accréditation peut porter tant sur une institution ou un programme d'études.

### L'assurance qualité doit tenir compte des dimensions globales qui se situent au-delà des programmes d'études individuels

Pour ce qui est de l'objet de l'évaluation, on centre souvent la discussion sur l'opposition entre évaluations et accréditations des programmes d'études ou des institutions dans leur globalité. La faîtière européenne des associations d'étudiant-e-s, la European Students' Union (ci-après ESU), a fait le constat suivant: «National students' unions are primarily concerned that from the students' point of view, the quality of single study programmes is much more crucial than the quality of the institution as a whole».<sup>10</sup> Il est vrai que les étudiant-e-s portent de l'intérêt à ce que leurs cursus et programmes d'études fassent l'objet d'une évaluation et qu'ils et elles puissent avoir l'assurance d'une bonne qualité de la formation suivie. L'accréditation des programmes permet d'assurer la cohérence des programmes d'études mais aussi d'évaluer si la réunion et la réalisation des attentes des uns et des autres, qu'ils/elles soient enseignant-

<sup>7</sup> UNES – Union des étudiant-e-s de Suisse (2008: p.34): Perspectives sur le paysage suisse des hautes écoles.

<http://www.vss-unes.ch/typo3/index.php?id=121&L=1> (état au 15.09.11).

<sup>8</sup> OWWZ, de Bologne, in UNES – Union des étudiant-e-s de Suisse (2008: p.37): Perspectives sur le paysage suisse des hautes écoles.

<http://www.vss-unes.ch/typo3/index.php?id=121&L=1> (état au 15.09.11).

<sup>9</sup> UNES- Union des étudiant-es de Suisse (2000b): Position de l'UNES sur la déclaration de Bologne et le système BA/MA, prise de position, adoptée par le Comité le 16.08.2000.

<http://www.vss-unes.ch/typo3/index.php?id=23&L=0> (état au 15.09.11).

<sup>10</sup> ESU- European Students' Union (2007:16): Bologna with student eyes, official publication. <http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/Bolognastudenteyes2007.pdf> (état au 15.09.11).

e-s, chercheurs, étudiant-e-s ou directeurs/-trices de programmes, est possible. En d'autres termes, il s'agit d'interroger toutes les facettes pertinentes relatives à un domaine d'études.<sup>11</sup> Quel-le étudiant-e ne s'intéresserait-il/elle pas prioritairement à cela? Toutefois l'évaluation individuelle et systématique de chaque programme induit une charge de travail et une charge bureaucratique, voire financière, non négligeables, notamment pour la dimension de l'assurance qualité externe et l'accréditation. Une autre possibilité consiste à considérer l'évaluation des programmes et l'évaluation des institutions de manière complémentaire: « ESU believes that external QA at institutional level and external QA at programme level are complementary to each other and that the programme level is particularly critical for the students. In the case where there is a shift from one to another, the focus should remain on securing the development of a sound quality culture at institutional level and the debate and consultation should involve all students and other stakeholders ». <sup>12</sup> L'UNES plaide plutôt en faveur de l'accréditation d'institutions dans la mesure où celle-ci permet d'assurer l'évaluation et la prise en compte de dimensions plus globales, transcendant les cursus individuels et faisant la qualité d'une haute école. Une haute école est plus que la simple somme de ces programmes d'études et l'accréditation institutionnelle permet d'évaluer les structures globales d'une haute école. A ce titre, les étudiant-e-s regrettent que les ressources ou services offerts par les hautes écoles pour favoriser l'apprentissage et la réussite des études soient régulièrement absents des évaluations: « Student learning services, such as libraries and advice were not being evaluated everywhere, even though they are cited within the ESGs. Fewer institutions look into these, as part of their QA systems and in some contexts, the services in themselves are very new and are therefore not yet a part of the internal QA mechanisms ». <sup>13</sup> Pourtant ces « services », qui aux yeux de l'UNES englobent tous les aspects de la vie sur un campus comme par exemple les infrastructures, le soutien pédagogique ou encore l'information, sont des facteurs essentiels et nécessitent d'être pris en compte lorsqu'on s'intéresse aux conditions d'études et de réussite des étudiant-e-s. L'assurance qualité doit permettre d'analyser le contexte dans lequel l'enseignement et la recherche sont conduits et également comment l'ensemble d'un campus, composé d'étudiant-e-s, d'enseignant-e-s

et de collaborateurs/-trices, évoluent ensemble. A ce titre, il est à noter également que nous montons régulièrement au créneau lorsque les débats publics ou politiques s'attaquent à ces conditions-cadres pour les études. Les débats réguliers sur l'augmentation des taxes d'études, qui franchissent les enceintes des campus et se disputent souvent dans les arènes politiques, sont un bon exemple pour cela. D'ailleurs, on peut également mentionner les aides à la formation qui sont essentielles pour permettre l'égalité des chances dans la formation supérieure et qui, lorsqu'elles viennent à être diminuées ou supprimées, mettent en péril la réussite des études. C'est pour cela que l'UNES s'est toujours engagée pour une harmonisation des systèmes de bourses d'études en Suisse et le fait, aujourd'hui, avec force et conviction en ayant lancé une initiative populaire fédérale.<sup>14</sup>

### La participation est synonyme d'assurance qualité dans les hautes écoles

Dans leur communiqué de Bergen en 2005, les ministres de la formation ont solennellement déclaré que les institutions de formation supérieure, leurs collaborateurs/-trices et les étudiant-e-s doivent être considéré-e-s comme les partenaires les plus important-e-s dans la mise en place du processus de Bologne.<sup>15</sup> Les bases de l'assurance qualité de la formation ont dès lors posé comme principe fondamental une logique participative. Au travers de ses processus et responsabilités, les systèmes d'assurance qualité induisent cependant des compétences différentes pour les acteurs impliqués. Ainsi, les étudiant-e-s déplorent encore aujourd'hui la non-reconnaissance de ce principe fondamental et revendiquent le droit à la participation pleine et entière avec, en tête, une vision d'une gestion démocratique des hautes écoles.<sup>16</sup> L'UNES a toujours déploré le manque d'ancrage et le retard que l'on peut constater dans la participation et la représentation des étudiant-e-s en Suisse. A ce pro-

<sup>14</sup> Initiative sur les bourses d'études lancée en juillet 2010 par l'UNES.

Elle vise à harmoniser les systèmes cantonaux d'aides à la formation sur le plan national. Pour l'UNES, seul un système harmonisé de bourses d'études garantit l'accès à la formation et l'égalité des chances pour tou-te-s, la réussite des études ainsi que la compétitivité de la Suisse. Plus d'informations sur [www.bourses-etudes.ch](http://www.bourses-etudes.ch) (état au 15.09.11).

<sup>15</sup> « Nous soulignons en particulier que les hautes écoles, les collaborateurs et les étudiants doivent être traités en partenaires dans le processus de Bologne. Leur rôle dans la suite de l'application des changements est décisif, puisque la plupart des adaptations légales ont déjà été effectuées. Nous les encourageons à poursuivre leurs efforts dans le sens de la mise sur pied de l'EEES ». UNES – Union des étudiant-e-s de Suisse (2008: p. 36): Perspectives sur le paysage suisse des hautes écoles. <http://www.vss-unes.ch/typo3/index.php?id=121&L=1> (état au 15.09.11).

<sup>16</sup> Se référer au chapitre Démocratisation et codécision, UNES – Union des étudiant-e-s de Suisse (2008: pp. 48-57): Perspectives sur le paysage suisse des hautes écoles. <http://www.vss-unes.ch/typo3/index.php?id=121&L=1> (état au 15.09.11).

<sup>11</sup> En allemand, le terme « Studierbarkeit » semble convenir.

<sup>12</sup> ESU – European Students' Union (2010 : p. 51): Bologna at the finish line. [http://www.esib.org/documents/publications/ESU\\_BAFL\\_publication.pdf](http://www.esib.org/documents/publications/ESU_BAFL_publication.pdf) (état au 15.09.11).

<sup>13</sup> ESU – European Students' Union (2010 : p. 48): Bologna at the finish line. [http://www.esib.org/documents/publications/ESU\\_BAFL\\_publication.pdf](http://www.esib.org/documents/publications/ESU_BAFL_publication.pdf) (état au 15.09.11).



pos, l'EUA a pointé la Suisse du doigt en disant: « Not only have choices sometimes been made that have created new obstacles and problems for students, but there also has been a general lack of partnership with students [...] it is even more difficult from an external point of view to understand why more has not been done to include students systematically in discussion and implementation of reform [...] the picture that emerges of Swiss higher education is not one of equal partnership, and indeed in some instances there seems to be a scepticism and mistrust of including students as partners in policy debate and decision-making [...] The relative absence of students as partners is a major weakness of implementation so far, and is holding back more successful initiative. Reforms should be designed to benefit students, and it is therefore logical that students should be encouraged to play a role as partners. ».<sup>17</sup> Pourtant, la participation peut elle-même être considérée comme une qualité des hautes écoles européennes!<sup>18</sup>

#### Les étudiant-e-s revendiquent une gestion démocratique des hautes écoles

De manière plus concrète, cette discussion sur la participation se cristallise bien souvent autour de la question de quels objets ou dimensions sont soumis à l'évaluation par les étudiant-e-s dans les systèmes d'assurance de la qualité interne. Dans son enquête Etudier après Bologne: le point de vue des étudiant-e-s, réalisé conjointement avec la Conférence des Recteurs des Universités de Suisse, l'UNES constate que les évaluations des enseignements par les étudiant-e-s sont le moyen le plus utilisé: « 68% des étudiant-e-s déclarent avoir toujours ou souvent la possibilité d'évaluer leurs enseignements alors que seuls 11% disent ne l'avoir eue que rarement ou jamais ». <sup>19</sup> Toutefois, lorsqu'on interroge les étudiant-e-s sur leur possibilité d'évaluer également les modalités d'examens, les programmes d'études ou les infrastructures, les résultats sont moins bons et la situation devient encore plus inquiétante lorsqu'ils et elles sont interrogé-e-s quant à leur impression sur l'utilisation de ces résultats pour améliorer l'enseignement et les programmes d'études: « Globalement, 25% des étudiant-e-s estiment que c'est toujours ou souvent le cas alors que 32% estiment que ce n'est

jamais ou rarement le cas ». <sup>20</sup> ESU conclut à ce propos: « in internal QA, students were generally asked about their opinions, but the thoroughness of the student involvement was very different and that often it did not lead to concrete changes ». <sup>21</sup> De la même manière, l'UNES et la CRUS concluent que les résultats des évaluations doivent être publiés et pris en compte afin d'« assurer la transparence voulue par les règles de l'assurance qualité » <sup>22</sup> et les étudiant-e-s peuvent se rallier à l'opinion selon laquelle « [...] Quality is neither what teachers think nor what students want, but rather [...] the quality in a teaching context should aim to reduce the potential gap between the objectives and priorities of teachers and the needs and expectations of students. This is the reason why teachers are supposed to give feedback to students when a course has been evaluated ». <sup>23</sup> L'évaluation des enseignements est primordial pour analyser les aspects didactiques et pédagogiques, ceux-ci doivent être évalués de manière standardisée et systématique au moyens de critères centrés également sur les besoins et exigences des étudiant-e-s. Il est en outre également très important que les domaines soumis à l'évaluation soient dorénavant étendus et couvrent l'ensemble des aspects de la vie dans une haute école, comme esquissé plus haut. <sup>24</sup>

Pour en revenir à des considérations plus globales, les étudiant-e-s espèrent qu'en poursuivant une collaboration entre toutes les personnes concernées par la haute école, soit les étudiant-e-s, les enseignant-e-s, les assistant-e-s et les responsable-e-s des hautes écoles, <sup>25</sup> un système participatif d'assurance qualité et d'évaluation puisse être développé dans chaque institution et que la participation, dans un sens plus global, puisse être encouragée et conçue là où elle fait encore malheureusement totalement défaut aujourd'hui (certaines hautes écoles, comme par exemple l'Université de la Suisse Italienne ou la Haute Ecole Spécialisée de

<sup>17</sup> EUA – European University Association (2008: pp. 7-8): Evaluation of the CRUS Bologna Unit.

<http://www.crus.ch/?id=597> → evaluation of the CRUS Bologna Unit (état au 16.09.11).

<sup>18</sup> UNES – Union des étudiant-e-s de Suisse (2008: p. 35): Perspectives sur le paysage suisse des hautes écoles. <http://www.vss-unes.ch/typo3/index.php?id=121&L=1> (état au 15.09.11).

<sup>19</sup> UNES – Union des étudiant-e-s de Suisse et CRUS – Conférence des Recteurs des Universités de Suisse (2009: p. 195): Etudier après Bologne: le point de vue des étudiant-e-s. <http://www.vss-unes.ch/typo3/index.php?id=86&L=1> (état au 15.09.11).

<sup>20</sup> UNES – Union des étudiant-e-s de Suisse et CRUS – Conférence des Recteurs des Universités de Suisse (2009: p. 198): Etudier après Bologne: le point de vue des étudiant-e-s. <http://www.vss-unes.ch/typo3/index.php?id=86&L=1> (état au 15.09.11).

<sup>21</sup> ESU – European Students' Union (2010: p. 46): Bologna at the finish line. [http://www.esib.org/documents/publications/ESU\\_BAFL\\_publication.pdf](http://www.esib.org/documents/publications/ESU_BAFL_publication.pdf) (état au 15.09.11).

<sup>22</sup> UNES – Union des étudiant-e-s de Suisse et CRUS – Conférence des Recteurs des Universités de Suisse (2009: p. 205): Etudier après Bologne: le point de vue des étudiant-e-s. <http://www.vss-unes.ch/typo3/index.php?id=86&L=1> (état au 15.09.11).

<sup>23</sup> Lanarès Jacques (2008: p. 20) : Developing a Quality Culture in EUA – European University Association (2008): EUA Bologna Handbook. «Making Bologna work». Raabe Fachverlag.

<sup>24</sup> UNES – Union des étudiant-e-s de Suisse et CRUS – Conférence des Recteurs des Universités de Suisse (2009: p. 205): Etudier après Bologne: le point de vue des étudiant-e-s. <http://www.vss-unes.ch/typo3/index.php?id=86&L=1> (état au 15.09.11).

<sup>25</sup> «Sinnvolle Lehr-Evaluation setzt den Gedanken des Miteinanders voraus» Schneijderberg, Christian (2007): Weshalb an den Hochschulen eine konstruktive Kultur der Qualitätssicherung nützt, in Neue Zürcher Zeitung, 10.09.2007.

la Suisse Occidentale, ne connaissent toujours pas de structures participatives stables et qui fonctionnent) parce qu' « on ne peut espérer, malheureusement, que la participation, des étudiant-e-s fonctionne d'elle-même ». <sup>26</sup> Un engagement actif et responsable de même que la spécificité de notre position font que, nous étudiant-e-s, voulons faire valoir notre droit à la participation dans tout ce qui touche à nos études y compris la participation à la prise de décision formelle et stratégique au sein d'une haute école. <sup>27</sup> Concrètement, nous nous engageons en faveur de l'établissement d'un critère de qualité supplémentaire relatif à la démocratisation des hautes écoles dans les procédures d'assurance qualité. <sup>28</sup>

### Nous voulons un engagement pour rendre l'enseignement supérieur de qualité également accessible à chacun et chacune

Pour l'UNES, il y a une différence, qui n'est pas simplement terminologique, entre les standards (qui forment les buts à atteindre), les indicateurs (qui permettent de définir un standard) et les critères (qui constituent des exigences supplémentaires par rapport à un standard). <sup>29</sup> Ainsi, elle a défini des standards et des critères qui ne sont pour le moment pas pris en compte dans l'assurance qualité de la formation. Pour ce qui est des standards, l'UNES, de même que sa consœur européenne, s'engage en faveur de la prise en compte de standards dits sociaux. <sup>30</sup> Ceux-ci couvrent premièrement la dimension de la promotion de l'égalité entre hommes et femmes et celle, plus générale, de l'égalité des chances. Il s'agit ici d'ancrer dans l'assurance qualité de la formation un engagement explicite et concret de la part des institutions de formation supérieure pour une politique d'encouragement des femmes à tous les niveaux académiques ainsi qu'une ouverture et accessibilité pour toutes les personnes indépendamment de leur origine socio-économique. Les deux autres standards thématisent les problématiques d'accessibilité aux hautes écoles pour les personnes en situation de handicap ainsi que pour l'intégration des personnes issues de la mi-

gration. Là aussi, les standards visent un engagement, des actes et des structures concrètes afin d'ôter les barrières quant à l'accès et la réussite de ces groupes de personnes. Les ministres de la formation se sont eux-mêmes déclaré-e-s conscient-e-s de ces aspects: « La dimension sociale du processus de Bologne est un élément constitutif de l'EEES et une condition nécessaire de l'attractivité et de la compétitivité de cet espace. Nous renouvelons par conséquent notre engagement à rendre l'enseignement supérieur de qualité également accessible à tous, et insistons sur la nécessité d'offrir des conditions appropriées aux étudiants afin qu'ils achèvent leurs études sans obstacles liés à leurs origines économiques et sociales. La dimension sociale recouvre les mesures prises par les gouvernements afin d'aider financièrement les étudiants, en particulier ceux issus de groupes sociaux économiquement défavorisés et pour leur fournir des services d'orientation et d'accompagnement dans le but d'élargir l'accès à l'enseignement supérieur ». <sup>31</sup> Pour les étudiant-e-s l'assurance qualité de la formation ayant pour but d'améliorer la qualité des institutions doit permettre de vérifier pour « toutes les intentions déclarées des plans d'action concrets ». <sup>32</sup>

En ce qui concerne les critères, l'UNES a fait le constat que les « critères quantitatifs ne seraient pas adéquats pour définir la qualité; en effet, les différences de structure entre les systèmes de formation cantonaux sont importantes et celles-ci ne pourraient pas être prises en compte par de tels critères. Les critères quantitatifs ne permettent en aucun cas de définir la qualité des études et de l'enseignement, ils ne présentent que des chiffres qui ne concernent que l'infrastructure et les aspects formels d'une filière de formation. Ces aspects doivent eux-mêmes être définis selon des critères qualitatifs. ». <sup>33</sup> Aussi, l'UNES craint-elle que l'utilisation de données purement quantitatives aient pour conséquence un classement des objets évalués: « Les classements forment le corollaire problématique de l'évaluation externe. Le pas d'une appréciation quantitative à une comparaison des hautes écoles est en effet très vite franchi ». <sup>34</sup> Par ailleurs, le critère de l'employabilité des étudiant-e-s achevant leur formation

<sup>26</sup> <http://www.vss-unes.ch/typo3/index.php?id=19&L=1> (état au 15.09.11).

<sup>27</sup> UNES- Union des étudiant-e-s de Suisse (2005: p. 5): La participation des étudiant-e-s. <http://www.vss-unes.ch/typo3/index.php?id=19&L=1> (état au 15.09.11).

<sup>28</sup> UNES- Union des étudiant-e-s de Suisse (2000: p. 2): L'assurance de la qualité et son évaluation. Prise de position adopté par le Comité de l'UNES le 08.06.2000.

<http://www.vss-unes.ch/typo3/index.php?id=23&L=1> (état au 15.09.11).

<sup>29</sup> UNES – Union des étudiant-e-s de Suisse (2008: p. 39): Perspectives sur le paysage suisse des hautes écoles. <http://www.vss-unes.ch/typo3/index.php?id=121&L=1> (état au 15.09.11).

<sup>30</sup> UNES – Union des étudiant-e-s de Suisse (2008: p. 40): Perspectives sur le paysage suisse des hautes écoles. <http://www.vss-unes.ch/typo3/index.php?id=121&L=1> (état au 15.09.11).

<sup>31</sup> Conference of Ministers responsible for Higher Education (2005) in UNES – Union des étudiant-e-s de Suisse (2008: p. 38): Perspectives sur le paysage suisse des hautes écoles. <http://www.vss-unes.ch/typo3/index.php?id=121&L=1> (état au 15.09.11).

<sup>32</sup> UNES – Union des étudiant-e-s de Suisse (2008: p. 39): Perspectives sur le paysage suisse des hautes écoles. <http://www.vss-unes.ch/typo3/index.php?id=121&L=1> (état au 15.09.11).

<sup>33</sup> UNES – Union des étudiant-e-s de Suisse (2000: p. 1): L'assurance de la qualité et son évaluation. Prise de position adopté par le Comité de l'UNES le 08.06.2000. <http://www.vss-unes.ch/typo3/index.php?id=23&L=1> (état au 15.09.11).

<sup>34</sup> UNES – Union des étudiant-e-s de Suisse (2008: p. 36): Perspectives sur le paysage suisse des hautes écoles. <http://www.vss-unes.ch/typo3/index.php?id=121&L=1> (état au 15.09.11).

est souvent cité en lien avec l'assurance qualité. A ce propos, ESU constate: «Quality assurance is perceived in a significant number of cases as too strongly interlinked with employability. Employability is one of the concerns of quality assurance that is highly important for the students, but the current tendency can lead to limiting the range of beneficiaries from all stakeholders and society as a whole to a more employer-focused perspective».<sup>35</sup> Et à l'UNES de renchérir que «la formation tertiaire ne doit pas être réduite à son utilité économique! La formation doit encourager la pensée indépendante et critique. [Elle] doit rendre les gens capables de comprendre, de réfléchir, et d'interroger de façon critique, ainsi que de développer des visions d'avenir créatives et constructives. La place scientifique suisse a besoin d'étudiant-e-s et de chercheurs/-euses visionnaires.».<sup>36</sup> Autant de raisons qui font que la faîtière nationale des étudiant-e-s propose que des critères qualitatifs soient instaurés et ancrés pour former l'assurance qualité dans les hautes écoles. Pour l'UNES, ceux-ci doivent concerner tous les aspects décisifs relatifs à la qualité de l'enseignement, de la recherche, des services et de la formation continue. Ces critères quantitatifs doivent également pouvoir interroger la démocratisation des hautes écoles, l'interaction et la relation avec la société et entre les hautes écoles, la promotion de la relève, l'égalité et la promotion des femmes et l'attraction de la formation universitaire.<sup>37</sup>

Les dimensions comme la promotion de l'égalité des chances et des genres ainsi que la promotion de la relève sont fondamentales pour l'UNES. La Suisse ayant ratifié le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels de l'ONU en 1992 qui prévoit que «l'enseignement supérieur doit être rendu accessible à tous en pleine égalité, en fonction des capacités de chacun, par tous les moyens appropriés et notamment par l'instauration progressive de la gratuité»<sup>38</sup>, elle se doit d'assurer l'égalité des chances dans l'accès à la formation supérieure. Ainsi, l'UNES s'inquiète des affirmations politiques qui visent à restreindre cet accès et qui se justifient soi-disant au nom de l'assurance qualité de la formation. Récemment, le Président de la Conférence des Recteurs des Universités de Suisse, Antonio Loprieno, prenant position dans

les médias, a affirmé que les restrictions d'accès renforcées pour certains cursus et programmes d'études frappant en particulier les étudiant-e-s étrangers/-ères se laissent ranger dans les actions et conséquences de l'assurance qualité: «Die Regelung steht im Licht der Qualitätssicherung [...] Wir sind offen für ausländische Studenten. Aber wir wollen nicht jeden, sondern die guten Leute.».<sup>39</sup> Ainsi, pour certain-e-s, l'assurance de la qualité peut remplir un rôle de pilotage et de sélection des étudiant-e-s et des futur-e-s chercheurs/-euses. Sans vouloir anticiper ce qui n'a pas été explicitement dit à ce sujet, l'UNES a tout de même déjà constaté que les termes «Excellence et élite ont en commun de viser à se distinguer de la masse, par une séparation de quelques excellent-e-s d'un grand nombre de non-excellent-e-s. Pour cette raison, la question de l'Excellence est en réalité étroitement liée à celle de l'égalité des chances, de la promotion de la relève et du financement des hautes écoles»<sup>40</sup> et «Les appels à la mise en place de mesures pour l'élite et l'excellence dans la formation et la recherche ne sont pas compatibles avec la conception d'une formation tertiaire largement accessible et de haute qualité. Pour l'UNES, une bonne formation tertiaire est ouverte aux individus de toutes les couches sociales indépendamment de leur situation financière»!<sup>41</sup>

Qu'il s'agisse de définir les fonctions de l'assurance qualité dans la formation supérieure ou de préciser les dimensions de l'assurance qualité et l'accréditation de la formation, l'UNES a toujours souhaité que les étudiant-e-s aient voix au chapitre au même titre que les autres personnes concernées par la formation. Ayant eu l'occasion d'analyser la perception de étudiant-e-s des Hautes Ecoles Pédagogiques, des Hautes Ecoles Spécialisées, des Ecoles Polytechniques Fédérales et des Universités de Suisse et de peaufiner ses positions critiques et constructives au cours des dernières années, l'UNES souhaite que les responsables de l'assurance qualité accordent dès que possible une pleine participation aux étudiant-e-s mais doute de leur bon vouloir puisque même la préparation de la mise en place du futur Conseil d'accréditation ne laisse pas présager que les étudiant-e-s auront bientôt la possibilité de participer en tant que partenaires égaux et expert-e-s de leur propre formation!<sup>42</sup> ■

<sup>35</sup> ESU – European Students' Union (2009: p. 48): Bologna with Student Eyes. <http://www.esib.org/index.php/projects/518-bologna-with-student-eyes-is-here> (état au 16.09.11).

<sup>36</sup> UNES – Union des étudiant-e-s de Suisse (2008: p. 45): Perspectives sur le paysage suisse des hautes écoles. <http://www.vss-unes.ch/typo3/index.php?id=121&L=1> (état au 15.09.11).

<sup>37</sup> UNES- Union des étudiant-e-s de Suisse (2000: pp. 1-3): L'assurance de la qualité et son évaluation. Prise de position adopté par le Comité de l'UNES le 08.06.2000. <http://www.vss-unes.ch/typo3/index.php?id=23&L=1> (état au 15.09.11).

<sup>38</sup> Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, art. 13 al. 2 let. c. <http://www.admin.ch/ch/f/rs/i1/0.103.1.fr.pdf> (état au 15.09.11)

<sup>39</sup> Der Sonntag, 28.08.2011. <http://cmo.argus.ch/cmo20113/Q3/1084722/43412900.pdf> (état au 15.09.11).

<sup>40</sup> UNES – Union des étudiant-e-s de Suisse (2008: p. 43): Perspectives sur le paysage suisse des hautes écoles. <http://www.vss-unes.ch/typo3/index.php?id=121&L=1> (état au 15.09.11).

<sup>41</sup> UNES – Union des étudiant-e-s de Suisse (2008: p. 47): Perspectives sur le paysage suisse des hautes écoles. <http://www.vss-unes.ch/typo3/index.php?id=121&L=1> (état au 15.09.11).

<sup>42</sup> CRUS- Conférence des Recteurs des Universités de Suisse (2011): Newsletter no 22/septembre 2011. <http://www.crus.ch/index.php?id=2740&L=1> (état au 15.09.11).



## Akkreditierung mit Augenmass

Hans Weder\*

### Summary

*The article describes central problems of accreditation and quality assessment in a comparative perspective on the recent developments in Switzerland and in Germany. A strict and exact differentiation of accreditation procedures and quality assurance is useful and necessary. Evaluation is a genuine task of every university to improve its achievements in research, teaching and services. If the duties and responsibilities of accreditation agencies and the internal evaluation of universities, of course including external peers, are intermingled, then misleading signals will be sent. Simultaneously the universities have to implement and improve their own quality management.*

Die wichtigste Innovation der letzten 50 Jahre auf dem Gebiet des Managements von Universitäten und Fachhochschulen ist der Prozess der Autonomisierung. Den Bildungsinstitutionen des tertiären Bereichs wurde eine je nach Region unterschiedlich weitgehende Autonomie in strategischer und finanzieller Hinsicht gegeben. Das auf Autonomie basierende Führungsmodell entspricht dem Prozess der Wissenschaft selbst am besten. Ein Blick in die weltweite Universitätslandschaft zeigt, dass eine Universität desto erfolgreicher ist, je grösser ihre Autonomie ist. Das ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass die Freiheit zur Selbstorganisation ein Management erlaubt, das weitgehend durch die Kriterien der Wissenschaft geleitet und deshalb der Wissenschaft förderlich ist.

### 1. Aufsicht und strategische Führung

Die Öffentliche Hand ist – jedenfalls in der Schweiz oder in Deutschland – die grösste Geldgeberin für die Bildungsinstitutionen. Dass die Politik kontrollieren will, ob mit den Mitteln das Richtige richtig gemacht wird, ist in jeder Hinsicht verständlich und berechtigt. Allerdings beaufsichtigt sie die Universitäten nicht mehr selbst, sondern sie hat diese Aufsicht und die strategische Führung an einen Universitätsrat oder eine ähnliche Institution delegiert. Das Ausmass dieser Delegation ist in der Schweiz je nach Kanton und in Deutschland je nach Bundesland unterschiedlich gestaltet: Die Palette reicht von Universitätsräten mit sehr weitgehenden finanziellen und strategischen Kompetenzen bis zu solchen, die eher als Beratungsinstanz der Universitätsleitung fungieren. Im Allgemeinen geht indessen das Schweizer

System bedeutend weiter, als man in Deutschland geht, wenn es um die Kompetenzen der Universitätsräte geht. Universitätsräte haben hierzulande grundsätzlich die Pflicht, die operative Führung zu beaufsichtigen und die strategischen Ziele zu diskutieren oder gar zu definieren. Externe und interne Mitglieder werden nach dem Kriterium des Sachverständs in den Rat delegiert, so dass Aufsicht und Führung sachlich kompetent ausgeübt werden.

### 2. Sicherstellung minimaler Standards

#### – die Akkreditierung

Die Politik ist sinnvollerweise daran interessiert, dass in den von ihr finanzierten Institutionen bestimmte Minimalstandards eingehalten werden. Da sie dies nicht selbst kontrollieren kann, schreibt sie den Hochschulen vor, sich von einer dazu ermächtigten Agentur akkreditieren zu lassen. Diese Agenturen sind in aller Regel private Firmen, so dass ihr Verhalten wesentlich durch die Kräfte des Marktes mitbestimmt wird. Freilich müssen auch diese Firmen durch den Akkreditierungsrat akkreditiert (Deutschland) oder durch die Schweizerische Universitätskonferenz (SUK) ermächtigt (bisheriges System der Schweiz, das demnächst neu geregelt wird) sein, damit bei ihnen ebenfalls die Einhaltung minimaler Standards sichergestellt ist. In Deutschland wird diese Akkreditierung momentan zur Hauptsache als Programmakkreditierung ausgeführt (die neu geschaffene Möglichkeit der Systemakkreditierung ist erst jetzt an der Schwelle zur Verwirklichung). Vereinfacht gesagt: Eine Agentur beurteilt mit Hilfe von drei bis fünf Sachverständigen (Peers), ob ein Studiengang oder ein Programm die erforderlichen Minimalstandards einhält. Akkreditiert werden also –

\* Universität Zürich, Theologische Fakultät, Kirchgasse 9, 8001 Zürich

E-mail: [weder.hans@access.uzh.ch](mailto:weder.hans@access.uzh.ch)

**Hans Weder**, Dr. theol., war Ordinarius für neutestamentliche Wissenschaft an der Theologischen Fakultät (1980–2000) der Universität Zürich. Er war Rektor der Universität von 2000 bis 2008; seither ist er Professor ad personam für Neutestamentliche Wissenschaft am Institut für Hermeneutik und Religionsphilosophie der Theologischen Fakultät. Schwerpunkt der wissenschaftlichen Arbeit ist die Hermeneutik – die Frage nach dem Verstehen des Neuen Testaments unter den Bedingungen der Neuzeit. Ein wichtiges Projekt ist ein neuer Kommentar zum Johannesevangelium. Hans Weder wirkte bei der Neuübersetzung der Zürcher-Bibel mit und ist Herausgeber mehrerer theologischer Fachzeitschriften. Er hat eine Reihe teilweise interdisziplinärer Nationalfondsprojekte geleitet und war mehrfach in Leitungsfunktionen an Qualitätsbeurteilungen beteiligt.



nach bisheriger Praxis in Deutschland – nicht die Hochschulen, sondern ihre Studiengänge.

### 3. Evaluation

*Strikt zu unterscheiden vom Vorgang der Akkreditierung ist derjenige der Evaluation.* Während die Akkreditierung lediglich die Einhaltung von minimalen Standards kontrolliert, geschieht die Evaluation von wissenschaftlichen Instituten, Verwaltungseinheiten der Hochschulen oder Fachbereichen mit dem Ziel, mit möglichst wenig Ressourcen eine grösstmögliche Steigerung der Qualität zu erreichen. Was mit Evaluationen bezweckt wird, ist eine Kernaufgabe jeder Hochschulleitung: Schon aus Gründen des weltweiten Wettbewerbs muss und will sie dafür sorgen, dass die Leistungen ihrer Institution (Lehre, Forschung, Dienstleistungen, Nachwuchsförderung und anderes) das bestmögliche Qualitätsniveau erreichen. Evaluation ist nicht Sache der Akkreditierungsagenturen, sondern Sache jeder Hochschule. Dass eine Universität regelmässige und flächendeckende Evaluationen macht, liegt in ihrem urreigensten Interesse und sollte ihr nicht durch die Politik oder die Universitätsräte verordnet werden müssen.

Wird der strikt zu denkende Unterschied zwischen Akkreditierung und Evaluation verkannt, kommt es zu falschen und schädlichen Signalen an die Hochschulen. In jüngster Zeit ist es in Deutschland mehrfach vorgekommen, dass ein Akkreditierungsbericht eine Hochschule kritisierte, weil sie in einem Programm höhere Anforderungen als andere Hochschulen gestellt hat. Eine solche Kritik hat mit der Akkreditierung von Standards gar nichts zu tun; sie ist in hohem Masse schädlich, denn sie behindert die Entwicklung einer Hochschule in schwerwiegender Weise, etwa die Profildarstellung: Eine gute Universität wird ihr Profil entscheidend dadurch bilden, dass sie höhere Ansprüche als andere stellt.

### 4. Hochschulgerechtes Qualitätsmanagement

Autonomie ist ein wichtiges Element der Führungskonzeption moderner Hochschulen. Wenn die Autonomisierung ein richtiger Schritt war, muss sie auch konsequent durchgeführt werden. Dies gilt insbesondere für das Qualitätsmanagement einer Universität. Zunächst ist in Erinnerung zu rufen, dass die Universitäten seit Jahrhunderten – und bevor auch nur eine einzige Agentur das Licht der Welt erblickte – in der Lage waren und sind, gute Studiengänge, Forschungsprogramme oder Dienstleistungen anzubieten. Überwachung und Verbesserung der Qualität ihrer Leistungen sind eine selbstverständliche Aufgabe, welche die Universitäten schon immer mit grossem Engagement und Erfolg erfüllt haben.

Wer dies erkennt, wird Zweifel daran haben, ob die momentane Akkreditierungspraxis in Deutschland hochschulgerecht ist. Die Programmakkreditierungen wollen von aussen kontrollieren, was jede Hochschule aus eigenen Gründen beaufsichtigt und gestaltet. Eine solche Kontrolle ist unnötig, ganz abgesehen davon, dass ihre konsequente Durchführung massive Probleme erzeugen wird. In Deutschland sind schätzungsweise 2000 Programme zu akkreditieren (und alle fünf Jahre zu reakkreditieren). Bei den aus bisherigen Erfahrungen bekannten Kosten von 40'000 Euro pro Akkreditierung, macht das die ansehnliche Summe von 80 Millionen Euro aus, die durch die Universitäten zu bezahlen sind und die in der Wissenschaft oder im universitätseigenen Qualitätsmanagement sehr viel besser eingesetzt wären. Dazu kommen die Kosten für die Reakkreditierung und die (nicht eingerechneten) Arbeitsleistungen innerhalb der Hochschule. Ferner würden – bei einem durchschnittlichen Bedarf von vier Peers pro Akkreditierung – 8000 Gutachterinnen und Gutachter gebraucht, deren Kräfte man für Berufungs-, Forschungs- und Habilitationsgutachten viel effektiver einsetzen könnte. Schliesslich ist fraglich, ob die Gesetze des Marktes, sofern sie in diesem Bereich überhaupt wirksam sind, die richtigen Anreize geben für die Agenturen. Immerhin ist es nicht völlig auszuschliessen, dass Akkreditierungen wohlwollender und weniger kritisch vorgenommen werden, weil man auf neue Aufträge angewiesen ist.

Daraus folgt freilich nicht, jede Akkreditierung sei abzulehnen. Im Gegenteil, es ist ein universitätsgerechter Modus zu finden, der administrativ schlank, zweckmässig und kostengünstig sein muss. Die Politik will zu Recht wissen, ob eine Universität ein gut konzipiertes Qualitätsmanagement hat, ob die definierten Instrumente auch operativ sind und ob eine Universitätsleitung in der Lage und willens ist, Schlüsse aus den Qualitätsanalysen zu ziehen. All dies kann in einem schlanken Verfahren akkreditiert werden, in welchem (durch eine Agentur mit entsprechendem Know-how, die das Vertrauen der Politik wie der Hochschulen genießt) das Qualitätsmanagement in regelmässigem Abstand überprüft wird.

Universitätsgerecht ist also eine Systemakkreditierung (in deren Rahmen dann im Sinne von Beispielen auch einige Studiengänge angesehen werden können). Sie akkreditiert das Qualitätsmanagement einer Hochschule, nicht die Qualität ihrer Leistungen selbst. Das Schweizer System, das regelmässige Audits vorsieht, in welchen geprüft wird, ob eine Universität die Implementierung einer Qualitätskultur anstrebt und wie weit sie auf diesem Weg ist, ist ein kostengünstiges Verfahren, das die Universitäten auf ihrem

Weg zur professionellen Qualitätssicherung begleitet, statt mit einer Akkreditierung über ihr Sein oder Nichtsein zu entscheiden.

Allerdings erwächst dabei den Universitäten eine erhebliche Verpflichtung, ihre Qualitätssicherung auszubauen. Dazu gehört die Einrichtung unterschiedlicher Prozesse, welche eine qualitätsbasierte Führung der Universität begünstigen. Gewiss steht eine Universität daneben auch unter dem Anspruch, ihre Strategie so zu definieren, dass sie einen Beitrag zur Lösung aktueller gesellschaftlicher Probleme leisten kann. Dennoch haben die qualitätsrelevanten Impulse für die Strategieentwicklung einer Universität die grösste Bedeutung, da die Strategie einer Universität die Fähigkeit zum Ziel haben muss, künftig mit Problemen fertig zu werden, die man gegenwärtig noch gar nicht kennt oder wahrnimmt. Zur professionellen Qualitätssicherung gehört als deren wichtigstes Element die Durchführung von regelmässigen und

mehrdimensionalen Evaluationen, welche unabhängige Auskunft geben über die Qualität der unterschiedlichen Aktivitäten einer evaluierten Einheit. Solche Evaluationen können entweder durch eine von der Universitätsleitung unabhängige (zum Beispiel direkt dem Universitätsrat unterstellte) Reviewstelle organisiert werden – eine Lösung, die sich aus Kostengründen nur für grosse Universitäten eignet. Die Evaluationen können aber auch an externe Institutionen ausgelagert werden, seien dies Agenturen oder Firmen mit Know-how auf dem Gebiet der Beurteilung wissenschaftlicher Leistungen.

Die Aufteilung in Audits oder Systemakkreditierungen, welche die politischen Behörden anordnen und von geeigneten Institutionen durchführen lassen, und Evaluationen, welche die Hochschulen aus eigenem Interesse an der stetigen Steigerung ihrer Qualität durchführen lassen, ist zweckmässig, kostengünstig und hochschulgerecht. ■

Stellenausschreibung – Poste à pourvoir



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

## Assistant Professorships (Tenure Track) in Computer Science

The Department of Computer Science ([www.inf.ethz.ch](http://www.inf.ethz.ch)) at ETH Zurich invites applications for assistant professorships (Tenure Track) in the areas of:

- Computer Systems
- Human Computer Interaction

The department offers a stimulating and well-supported research and teaching environment. Collaboration in research and teaching is expected both within the department and with other groups of ETH Zurich and related institutions.

Applicants should have internationally recognized expertise in their field and pursue research at the forefront of Computer Science. Successful candidates should establish and lead a strong research program. They will be expected to supervise Ph.D. students and teach both undergraduate level courses (in German or English) and graduate level courses (in English).

Assistant professorships have been established to promote the careers of younger scientists. The initial appointment is for four years with the possibility of renewal for an additional two-year period and promotion to a permanent position.

Please apply online at [www.facultyaffairs.ethz.ch](http://www.facultyaffairs.ethz.ch). Your application should include your curriculum vitae, a list of publications, a statement of research and teaching interests and the names of at least three referees. The letter of application should be addressed to the President of ETH Zurich, Prof. Dr. Ralph Eichler. The closing date for applications is 15 January 2012. With a view towards increasing the number of women in leading academic positions, ETH Zurich specifically encourages women to apply.

## Mehr Qualität in der Forschung durch künstlich inszenierte Wettbewerbe?

Mathias Binswanger\*

### Summary

*Although modern economies are market economies, several important goods and services are provided outside the market system. This is especially the case in education, science or health care, where a free market does not work or where its outcome is not considered to be socially beneficial. However, since only competition seems to guarantee efficiency, governments increasingly initiate artificial competitions in order to «motivate» scientists, teachers, doctors or nurses to do a good job even if there is no market. But these artificial competitions do not enhance efficiency. Instead they lead to the production of nonsense. This can be explained as follows. On a functioning market, producers of goods and services have an incentive to meet the needs of consumers, as this maximizes their profits. But in artificial competitions without markets people's needs do not matter. Instead, these competitions induce providers to maximize some measurable outcome, which does not serve anybody's needs.*

*For example in science, professors and universities are ranked according to the number of publications in scientific journals as an indicator of scientific excellence. These artificial competitions incentivize scientists to maximize the number of publications while the content of these publications becomes increasingly irrelevant. Therefore, the resulting «excellence» is in fact nonsense. The artificial competition about «winning the publication game» misleads scientists to concentrate on the number of publications instead of on the quality of their research.*

\* Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Riggbachstrasse 16, CH 4600 Olten

E-mail: [mathias.binswanger@fhnw.ch](mailto:mathias.binswanger@fhnw.ch)

**Mathias Binswanger**, Dr. rer.pol, ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten und Privatdozent an der Universität St. Gallen. Er war Gastprofessor an der Technischen Universität Freiberg in Deutschland, an der Qingdao Technological University in China und an der Banking University in Saigon (Vietnam). Er ist Autor von zahlreichen Büchern und Artikeln in Fachzeitschriften und in der Presse. Die Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Makroökonomie, Finanzmarkttheorie, Umweltökonomie sowie in der Erforschung des Zusammenhangs zwischen Glück und Einkommen. Mathias Binswanger ist auch Autor des 2006 erschienenen Buches «Die Treitmühlen des Glücks», welches in der Schweiz zum Bestseller wurde. Im Jahr 2010 ist sein neuestes Buch «Sinnlose Wettbewerbe – Warum wir immer mehr Unsinn produzieren» erschienen.

### 1. Künstlich inszenierte Wettbewerbe und ihre Folgen

In vielen Bereichen der Wirtschaft gibt es keine oder nur unvollständig funktionierende Märkte. Deshalb ist man im Zuge einer zunehmenden Wettbewerbsgläubigkeit über die letzten Jahrzehnte auf die fatale Idee gekommen, künstliche Wettbewerbe zu inszenieren, um so die angebliche überlegene Effizienz des Marktwirtschaft bis in den hintersten Winkel jeder öffentlichen und privaten Institution voranzutreiben. Mit missionarischem Eifer werden überall Leistungsanreize gesetzt, doch was dabei als Leistung herauskommt, ist in Wirklichkeit ein gigantischer Unsinn.

Ein Markt lässt sich nicht künstlich inszenieren. Künstlich inszenieren lassen sich nur Wettbewerbe, aber diese sorgen im Gegensatz zu einem funktionierenden Marktwettbewerb nicht dafür, dass die Produktion optimal auf die Bedürfnisse der Nachfrager angepasst ist. Nur wo Wettbewerb und Markt zusammenfallen und Marktwettbewerb herrscht, kann die von Adam Smith erstmals beschriebene «unsichtbare Hand» unter bestimmten Bedingungen über das Preissystem wirken und für Effizienz sorgen. Bei Wettbewerben ohne Markt ist das hingegen nicht der Fall. Statt an den Bedürfnissen der Nachfrager orientieren sich die Produzenten eines Produktes oder einer Leistung an irgendwelchen Kennzahlen oder Indikatoren, die für den Erfolg im Wettbewerb massgebend sind. Die Ausrichtung an diesen Kennzahlen führt jedoch nicht zu Effizienz, sondern sorgt für perverse Anreize, die dann folgerichtig auch perverse Resultate ergeben (siehe Binswanger, 2010). Da werden von Wissenschaftlern mit Fleiss und Akribie jedes Jahr in tausenden von Fachzeitschriften über hunderttausende von Seiten Fragen beantwortet, deren Antwort niemand wissen will. Immer mehr junge Menschen werden als Studenten in Hochschulen über lange Jahre ausgebildet, um irgendwelche Bachelors und Masters zu erwerben, die nichts zu ihrem Können in ihrem zukünftigen Berufsleben beitragen. Und es werden immer mehr medizinische Untersuchungen und Tests für die Prävention von Krankheiten durchgeführt, die nie eintreten.

Diese Entwicklungen sind aber, so wird uns gesagt, zentral für unseren Wohlstand und unser persönliches Wohlbefinden. Je mehr Fachartikel publiziert werden, je mehr Menschen studieren, je mehr medizinische Untersuchungen wir haben, umso besser

gehe es uns. Nur leider ist das nicht der Fall. Die Produktion von Unsinn schafft zwar Arbeitsplätze, doch verhindert sie gleichzeitig die Produktion der qualitativ wertvollen Erzeugnisse, die tatsächlich benötigt werden. Sinn wird durch Unsinn verdrängt, Qualität durch Quantität und die Freude an einer Tätigkeit durch Zuckerbrot und Peitsche. Auf diese Weise ist eine neue Wettbewerbsbürokratie entstanden, welche die alte Beamtenbürokratie abgelöst hat. Doch die neue Bürokratie ist viel raffinierter, da sie unter dem Deckmantel von Markt, Wettbewerb und Effizienz daher kommt.

## 2. Sinnlose Wettbewerbe an Universitäten

Seit der Zeit der Aufklärung findet Forschung grossenteils an Universitäten bzw. deren Instituten statt, wo über lange Zeit das Ideal der Einheit von Forschung und Lehre hochgehalten wurde. Seit der Neugründung der deutschen Universitäten durch Humboldt im Jahre 1810, waren diese auch, was den wissenschaftlichen Betrieb betrifft, weitgehend unabhängig (wissenschaftliche Freiheit) und es galt das Prinzip der akademischen Selbstverwaltung. Der Staat beschränkte sich darauf, die für die Universitäten bestimmten Summen festzulegen, die gesetzlichen Rahmenbedingungen zu erlassen und vor allem auch die Besoldungsreglemente zu erstellen. Was die wissenschaftliche Arbeit betraf, so übten sich die zuständigen staatlichen Gremien mit Ausnahme einiger unrühmlicher Zwischenepisoden (Nazizeit) in vornehmer Zurückhaltung. Man hatte das aus heutiger Sicht geradezu ungeheuer anmutende Vertrauen, dass die Forscher selbst am besten wissen, womit sie sich konkret beschäftigen sollen

Generell war man sich der Tatsache bewusst, dass man den besten wissenschaftlichen Köpfen eines Landes nicht von aussen aufkrotzieren kann, wofür sie sich interessieren sollen, und wo sie Forschung betreiben müssen (z.B. Schatz, 2001; Kohler, 2007). Aus diesem Grund wurde die Tätigkeit von Professoren und anderen Forschenden kaum systematisch erfasst und bewertet, denn man ging davon aus, dass diese aus eigenem Antrieb heraus gute Arbeit leisten. Manchmal stimmte das und manchmal nicht. Das Resultat waren gewaltige Qualitätsunterschiede zwischen den einzelnen Forschenden, die jedoch den Wissenschaftsbetrieb nicht weiter störten. Wissenschaftliche Genies und wissenschaftliche Nieten bevölkerten gemeinsam die Forschungslandschaft, wobei es längst nicht immer schon zu Lebzeiten der Forscher erkennbar war, wer die Niete und wer das Genie darstellte. «Das Ausserordentliche ist das seltene Resultat durchschnittlicher Forschung und erst die breite Qualität, die aus der Masse wächst, beschert uns am Schluss die grosse Leistung» meint

dazu der Wissenschaftsphilosoph Jürgen Mittelstrass (2007, S. 9). Und noch 1945 schrieb der damalige Präsident der Harvard Universität in einem Brief an die New York Times (13. August, übersetzt durch den Autor): «Es gibt nur eine sichere Methode, wie man den Fortschritt in der Wissenschaft garantieren kann. Man muss geniale Menschen finden, sie unterstützen und sie dann ihre Tätigkeit selbstbestimmt ausüben lassen.»

Inzwischen hat der Staat seine Zurückhaltung gegenüber den Universitäten aufgegeben und aus einst stolzen Bastionen unabhängigen Denkens sind Umsetzungs- und Ausführungsorgane staatlicher Programme und Initiativen geworden. Es gilt wieder die (angeblich von Lenin aufgestellte) Doktrin: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Damit die knappen Mittel «effizient» eingesetzt werden, zwingt der Staat die Universitäten und die zur «Wissensproduktion» und «Bildungsproduktion» angestellten Professoren mit ihrem wissenschaftlichen Anhang auch zur ständigen Teilnahme an künstlich inszenierten Wettbewerben. Und das gleich von zwei Seiten her. Universitäten müssen sich nämlich sowohl in Forschungswettbewerben als auch in Bildungswettbewerben bewähren, um so bei den immer weiter um sich greifenden Rankings vorne mit dabei zu sein.

In Europa setzte sich jedoch die Ansicht durch, dass man durch die Imitation amerikanischer Topuniversitäten auch bei uns eine neue wissenschaftliche Elite hervorzaubern könnte. Wie kleine Jungs wollten plötzlich alle die Grössten sein, und die Politik begann damit, die Förderung von Eliteuniversitäten, Eliteinstituten, und Eliteforschern zu propagieren. Deutschland startete eine Exzellenzinitiative, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Forschungsstandortes Deutschlands zu fördern. Die Schweiz setzte sich das Ziel, durch die Förderung der Exzellenz in Zukunft zu den fünf führenden Innovationsländern zu gehören. Und die EU nahm sich in der sogenannten Lissabon-Strategie im Jahr 2000 vor, Europa bis 2010 zur weltweit dynamischsten wissensbasierten Wirtschaft zu machen (da ist die Zeit schon abgelaufen). Spitzenuniversitäten, Topinstitute und Forschungscluster schossen wie Pilze aus dem Boden und überall versuchte man noch exzellenter zu sein als die auch schon exzellente Konkurrenz. Man übersah bei dieser geradezu kindisch anmutenden wissenschaftspolitischen Wichtigtuerei, dass nicht alle exzellenter sein können als alle andern. Der Trugschluss der Verallgemeinerung gilt nach wie vor. Stattdessen wurde der Begriff der Exzellenz durch diesen grotesken Wettlauf zur bedeutungslosen Floskel degradiert. Der Philosoph Jürgen Mittelstrass (2007, S. 4) schreibt dazu: «Niemand konnte bisher daran Anstoss nehmen, dass



*man von einer exzellenten Küche, einer exzellenten Bühne oder auch von exzellenter Wissenschaft oder exzellenten Wissenschaftlern sprach. [...] Im Falle der Wissenschaft ist es anders, seit sich die Wissenschaftspolitik auf diese Begrifflichkeit gesetzt hat und in mittlerweile kaum mehr erträglichen, gebetsmühlenartigen Wiederholungen von exzellenter Forschung, exzellenten Forschungseinrichtungen, Exzellenzclustern und Exzellenzinitiativen spricht.»*

Doch wie weiss man überhaupt, was Exzellenz ist, und wo es sich lohnt, wissenschaftliche Elite zu fördern? In Wirklichkeit weiss das niemand genau und am allerwenigsten die Politiker, welche vollmundig solche Exzellenzinitiativen starten. Aber das ist angeblich auch gar nicht nötig, denn dafür gibt es ja die künstlich inszenierten Wettbewerbe. Diese schälen, so meint man, die Elite von selbst heraus, ohne dass man sich um den Inhalt oder den Zweck der Forschung zu kümmern braucht.

Verbunden mit der Markt- und Wettbewerbseuphorie ist auch ein tiefes Misstrauen gegenüber der unabhängigen, «im Elfenbeinturm» stattfindenden universitären Grundlagenforschung, von der Politiker oft nicht so recht wissen, was sie eigentlich soll. Was bringt schon die Suche nach Erkenntnis ausser hohen Kosten? Der frühere britische Erziehungsminister Charles Clarke bezeichnete deshalb die «mittelalterliche Suche nach Wahrheit» als überholt und überflüssig. Moderne Universitäten sollen anwendbares Wissen produzieren, dass sich möglichst sofort in höhere Wachstumsraten des Bruttoinlandprodukt umsetzen lässt und dieses im Idealfall auch noch etwas nachhaltiger macht. Sie sollen «unternehmerisch» denken und sich den wirtschaftlichen Bedürfnissen anpassen (siehe Maasen und Weingart, 2008). Aus diesem Grund begannen die Regierungen in vielen Ländern und vor allem in der EU, gigantische Forschungsprogramme zusammen zu schustern. Statt den Universitäten direkt Mittel für Forschung zur Verfügung zu stellen, müssen sich diese jetzt untereinander einen Wettbewerb um diese Mittel liefern, so dass nur die «Besten» zum Zuge kommen. Auf diese Weise soll sicher gestellt werden, dass vor allem praxisrelevantes und anwendbares Wissen entsteht und staatliche Gelder nicht mehr «verschwendet» werden (z.B. für «unnütze» Grundlagenforschung). Und die Universitäten sind gezwungen, Scheinwelten von Nützlichkeit zu konstruieren, und so zu tun, als ob alle Forschung einem unmittelbaren Zweck diene (Körner, 2007, S. 174)

Wie beeindruckt man aber die für die Verteilung zuständigen Forschungskommissionen? Ganz einfach, indem man viele messbare Dinge vorweist: möglichst viele Publikationen, möglichst viele dritt-

mittelfinanzierte Projekte und möglichst viel Vernetzung mit anderen Instituten und Universitäten. Auf diese Weise demonstriert man «Exzellenz», die wiederum dazu führt, dass man leichter an weitere staatliche Forschungsgelder herankommt. Wettbewerbsfähigkeit ist damit auch für Universitäten zum obersten Ziel geworden und demzufolge die Ausrichtung an messbaren Kennzahlen, die bei den künstlich inszenierten Wettbewerben eine Rolle spielen. Die dahinter stehende Vorstellung ist, dass unser Wissen proportional mit der Masse an wissenschaftlichen Projekten, Erzeugnissen und der Vernetzungsintensität der Forschungsinstitutionen ansteigt, was uns dann auch mehr Fortschritt und Wohlstand beschern sollte. Eine an Naivität nicht zu überbietende Tonnenideologie.

In der modernen Universität geht es also nur noch am Rande um Erkenntnis, selbst wenn bei Sonntagsreden immer noch so getan wird, als ob dieses Ziel weiterhin im Vordergrund stünde. Moderne Universitäten sind einerseits Fundraising-Institutionen, die es darauf anlegen, möglichst viele Forschungsgelder für sich abzuzweigen. Und andererseits sind sie Publikationsfabriken, die versuchen ihren Publikationsoutput zu maximieren. Demzufolge ist der ideale Professor eine Mischung aus Fundraiser, Projektmanager und Vielpublizierer (entweder direkt oder als Mitautor bei von Mitarbeitern am Institut erstellten Publikationen), bei dem nicht die Suche nach Erkenntnis, sondern der messbare Beitrag zur wissenschaftlichen Exzellenz im Vordergrund steht. Und damit die Professoren ihren Beitrag zur Exzellenz auch brav leisten, gibt es zusätzlich zu den traditionellen Dekanen an jeder Abteilung neu auch Fakultätsmanager und der Rektor bzw. Präsident ist heute eine Art CEO, der von oben herab neue Strategien zur Erreichung von noch mehr Exzellenz diktiert. Forschung wird zum Mittel im Kampf um «Marktanteile» von Universitäten und Forschungsinstituten (Münch, 2009, S. 148–164).

Universitäten, die sich nach aussen als grossartige Tempel der wissenschaftlichen Exzellenz darstellen, sind intern zu Kindergärten verkommen, wo Professoren sich gegenseitig mit Publikationslisten und der Menge eingeworbener Forschungsgelder zu übertrumpfen versuchen. Unter Ausschluss der Öffentlichkeit werden Projekt- und Publikationsolympiaden veranstaltet, wobei die Gewinner dann statt Medaillen mit Elite- und Exzellenzstatus, Befreiung von Lehrverpflichtungen und im «besten Fall» auch noch mit höheren Salären belohnt werden. Und das obwohl viele Projekte und Publikationen für den Rest der Menschheit nicht die geringste

Bedeutung besitzen und diese «Wissenschaftsolympiaden» auch nicht annähernd den Unterhaltungswert von Olympischen Spielen besitzen.

### 3. Fazit

Das Fazit aus diesen Überlegungen ist eindeutig: Schluss mit diesen künstlichen Wettbewerben. In Wissenschaft und Bildung entstehen qualitativ gute Arbeit und Höchstleistungen dadurch, dass man fähigen und motivierten Menschen die Chance gibt, sich in einer möglichst freien, stimulierenden Umgebung zu entfalten. Deshalb ist es kontraproduktiv, Wissenschaftler, Professoren und Lehrer unter den Generalverdacht der Leistungsverweigerung zu stellen und in jedem ein potentiell schwarzes Schaf zu vermuten, aus dem man eine gute Leistung mit einem Zuckerbrot herauskitzeln oder mit der Peitsche herausprügeln muss. Auf diese Weise verdrängt man erstens die intrinsische Motivation der eigentlich begabten und motivierten Menschen, wodurch echte Höchstleistungen mehr und mehr ausbleiben. Und zweitens holt man aus unmotivierten und/oder wenig fähigen Menschen selbst mit noch so grossen Zuckerbroten und drohend schwingenden Peit-

schen keine Höchstleistungen heraus. Was diese dann wirklich produzieren, ist quantitativ messbarer Unsinn, den niemand braucht, während die wahre Qualität immer mehr verdrängt wird.

Natürlich wird es stets einige schwarze Schafe geben, die bestenfalls einfach faul sind und schlimmstenfalls ihren Mitmenschen Schaden zufügen. Um die Zahl dieser schwarzen Schafe gering zu halten bzw. um sie auch zu eliminieren, braucht es aber keine Wettbewerbe, mit denen man auch alle weissen Schafe trifft. Nicht Kontrolle, sondern Vertrauen sollte die Basis sein, denn nur so kann eine Atmosphäre entstehen, in welcher kreative und qualitativ hochstehende Leistungen möglich sind. Kontrolliert werden sollen nur diejenigen, die sich über längere Zeit aufgrund regelmässiger Beobachtungen als auffällig erweisen. Hat etwa ein Wissenschaftler über Jahre gar nichts publiziert, dann darf man sich durchaus fragen, was er eigentlich macht. Aber das betrifft immer nur ein paar wenige Prozent von Wissenschaftlern, und die andern über 90 Prozent sollen mit diesen Kontrollen nicht behelligt werden. Ihnen darf weiterhin vertraut werden. ■

### Literatur

- Binswanger, M. (2010). Sinnlose Wettbewerbe: Warum wir immer mehr Unsinn produzieren. Herder Verlag, Freiburg.
- Kohler, K. (2007). Über das Management der Universität. NZZ, 10. August, 2007, 38.
- Körner, C. (2007). Die Naturwissenschaft im Spannungsfeld zwischen individueller Kreativität und institutionellen Netzen.. In: Berka, W. und H. Schmidinger (Hrsg.). Vom Nutzen der Wissenschaften, Wien, Böhlau Verlag, S. 169–181.
- Maasen, S., und P. Weingart (2008). Unternehmerische Universität und neue Wissenschaftskultur. In: Matthies, H. und D. Simon (Hrsg.). Wissenschaft unter Beobachtung.
- Effekte und Defekte von Evaluationen. Leviathan Sonderheft 24, 141–160.
- Mittelstrass, J. (2007). Begegnungen mit Exzellenz, Impulsreferat für das Symposium «Exzellenz – was fördert und was hindert sie?», Basel, 14.9.2007.
- Münch, R. (2009). Entkopplung, Kolonisierung, Zielverschiebung. Wissenschaft unter dem Regime des Exzellenzwettbewerbs zwischen Universitäten. Schweizerische Gesellschaft für Soziologie Bulletin 136, 8–11. korrektes Zitat?
- Schatz, G. (2001). How can we improve European Research? Unveröffentl. Manuskript der Antrittsrede des Präsidenten des Schweizerischen Wissenschaftsrates, Bern.

**Herausgeber und Verlag/Editeur:** Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden  
 Association Suisse des Enseignant-e-s d'Université  
 Associazione Svizzera dei Docenti Universitari  
 Buchhalden 5, CH-8127 Forch  
 Tel.: 044 980 09 49 oder/ou 044 633 33 99 (ETHZ)  
 Fax: 044 633 11 05  
 E-mail: [vsh-sekretariat@ethz.ch](mailto:vsh-sekretariat@ethz.ch)  
 Homepage: [www.hsl.ethz.ch](http://www.hsl.ethz.ch)  
 PC-Konto / ccp 80-47274-7

*Nachdruck mit Quellenangabe gestattet*

**Redaktion/Rédaction:** Wolfgang Lienemann, Manuelstrasse 116, 3006 Bern  
 E-Mail: [wolfgang.lienemann@theol.unibe.ch](mailto:wolfgang.lienemann@theol.unibe.ch)

**Layout:** Grafikbüro ETH, Rämistrasse 101, HG E 39, 8092 Zürich, E-Mail: [grafik@ethz.ch](mailto:grafik@ethz.ch)

**Druck/Imprimerie:** Reprozentrale ETH Zürich, 8092 Zürich

**Anzeigen/Annonces:** Generalsekretariat VSH-AEU, Buchhalden 5, 8127 Forch, E-Mail: [vsh-sekretariat@ethz.ch](mailto:vsh-sekretariat@ethz.ch)

**– Preise:** Stellenanzeigen/Postes à pourvoir: CHF 250 (1/2 Seite/page), CHF 500 (1 Seite/page),  
 andere Annoncen/autres annonces: CHF 500/1000

**Mitgliederbetreuung, Adressen/  
 Service membres, adresses:** Generalsekretariat

Das Bulletin erscheint drei- bis viermal im Jahr und wird gratis an die Mitglieder versandt. Abonnements (CHF 65 pro Jahr inkl. Versand Schweiz) können beim Verlag bestellt werden.  
 Le Bulletin apparaît trois à quatre fois par an et est distribué gratuitement aux membres. Des abonnements sont disponibles auprès de l'éditeur (CHF 65 par an, frais de port compris en Suisse).

**Vorstand/Comité directeur am 1. November / au 1<sup>er</sup> novembre 2011**

**Präsident/Président:** Prof. Dr. sc. nat. Christian Bochet, Université de Fribourg, Département de Chimie,  
 Chemin du musée 9, 1700 Fribourg, Tel.: 026 300 8758, E-Mail: [christian.bochet@unifr.ch](mailto:christian.bochet@unifr.ch)

**Vorstandsmitglieder/Membres du comité:** Prof. Dr. iur. Robert Danon, Université de Neuchâtel, Faculté de droit, Avenue du 1er Mars 26,  
 2000 Neuchâtel, Tél.: 032 718 1247, E-Mail: [robert.danon@unine.ch](mailto:robert.danon@unine.ch)  
 Prof. (em.) Dr. phil. Hans Eppenberger, Wiesenweg 5, 5436 Würenlos,  
 Tel.: 056 424 3256, E-Mail: [hans.eppenberger@cell.biol.ethz.ch](mailto:hans.eppenberger@cell.biol.ethz.ch)  
 Prof. Dr. ès Sc. Robert Gurny, Université de Genève, Pharmacie galénique,  
 Quai Ernest-Ansermet 30, 1211 Genève 4, Tél.: 022 379 61 46, E-Mail: [robert.gurny@unige.ch](mailto:robert.gurny@unige.ch)  
 Prof. Dr. (Ph.D.) Stephan Morgenthaler, Ecole Polytechnique de Lausanne (EPFL),  
 Fac. Sciences de base (SB), Inst. de mathématiques (IMA), MAB 1473 (Bâtiment MA),  
 Station 8, 1015 Lausanne, Tél.: 021 6934232, E-mail: [stephan.morgenthaler@epfl.ch](mailto:stephan.morgenthaler@epfl.ch)  
 Prof. Dr. Eric Nowak, Università della Svizzera italiana, Swiss Finance Institute,  
 Via Buffi 13, 6904 Lugano, Tel.: 058 666 46 37, E-Mail: [nowake@lu.unisi.ch](mailto:nowake@lu.unisi.ch)  
 Prof. Dr. iur. utr. Brigitte Tag, Universität Zürich, Rechtswissenschaftliches Institut,  
 Freiestrasse 15, 8032 Zürich, Tel.: 044 634 39 39, E-Mail: [Lst.tag@rwi.uzh.ch](mailto:Lst.tag@rwi.uzh.ch)

*Herausgegeben mit Unterstützung der Schweizerischen Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften (SAGW)  
 Publié avec le soutien de l'Académie suisse des sciences humaines et sociales (ASSH)*





Die drei Hochschuldozierenden-Verbände

- die Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden/Association Suisse des Enseignant-e-s d'Université **VSH-AEU**,
  - die Schweizerische Gesellschaft für Lehrerinnen- und Lehrerbildung **SGL**
  - und der Verband der Fachhochschuldozierenden Schweiz **fh-ch** –
- laden gemeinsam zur Tagung ein.

## «Ressourcenverschleiss durch sinnlose Wettbewerbe» Prof. Dr. Mathias Binswanger, Referent\*

**Freitag, 2. Dezember 2011, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW  
Riggenbachstrasse 16, 4600 Olten**

### Programm

|       |             |   |
|-------|-------------|---|
| 13:45 | Eintreffen  | Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Olten                            |
| 14:15 | Grusswort   | Prof. Dr. Ruedi Nützi,<br>Direktor der Hochschule für Wirtschaft FHNW |
| 14:20 | Grusswort   | Verbände VSH-AEU und SGL  |
| 14:25 | Einleitung  | Dr. Robert Ruprecht, fh-ch  |
| 14:30 | Referat     | Dr. Mathias Binswanger, FHNW  |
| 15:15 | Diskussion  |   |
| 16:15 | Schlusswort | Dr. Norbert Hofmann, fh-ch  |
| 16:30 | Aperitif    |   |

fh-ch, VSH-AEU und SGL freuen sich darauf, Sie zahlreich zu diesem Anlass zu begrüßen.

Für den **fh-ch**, Verband der Fachhochschuldozierenden Schweiz  
Norbert Hofmann, Präsident

Für die **SGL**, Schweizerische Gesellschaft für Lehrerinnen und Lehrerbildung  
Elisabeth Hardegger, Präsidentin

Für die **VSH-AEU**, Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden/Association Suisse des Enseignant-e-s d'Université  
Christian Bochet, Präsident

\* Mathias Binswanger ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW in Olten und Privatdozent an der Universität St. Gallen. Er ist Autor zahlreicher Bücher – zuletzt erschienen: «Sinnlose Wettbewerbe: Warum wir immer mehr Unsinn produzieren», Herder: 2010.



***Die Stimme  
der Hochschuldozierenden***



***La voix  
des enseignant-e-s d'université***