

Zeitschrift: Bulletin / Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden = Association Suisse des Enseignant-e-s d'Université

Herausgeber: Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden

Band: 37 (2011)

Heft: 3-4

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

Autor: Huber, Kalinka

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-893924>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 17.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

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.¹ 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.

¹ 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.

* Stab Universitätsleitung,
Universität Bern, Hochschulstrasse 4, 3012 Bern
E-mail: 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.²

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.

² OAQ: Summarische Qualitätsprüfung nach UFG. Synthesebericht OAQ (Januar 2005), siehe dazu: 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.³ 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

³ 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.⁴

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.⁵ 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 fakultären 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.⁶

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

⁴ 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/die-crus/als-institution/andere-organe-der-crus/delegationen/delegation-qualitaet.html>

⁵ Daten und Fakten zur Universität Bern sind zu finden auf: <http://www.unibe.ch/oefentlichkeit/>. 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.

⁶ 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.

andernorts ausgereifte Modelle fehlten, an denen 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.⁷

Mit Hilfe eines dreistufigen Modells auf der Basis des Total Quality Management-Ansatzes (TQM)⁸ 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.⁹ Diese «Strategie 2012» bildet den inhaltlichen und strukturellen Ausgangspunkt. Sie enthält

⁷ 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. Inzwischen haben auch die meisten Fakultäten eine QSE-Seite eingerichtet; einige Fakultäten und Institute berichten unter den Aktualitäten über ihre Tätigkeiten in diesem Bereich.

⁸ 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.

⁹ 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.

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 Hochschul Umfeld, 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 Universitätskon-

ferenz geprüft. Für die Hochschulen war dies die 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 berück-

sichtigt werden, insbesondere da hier viele Informationen genutzt werden können.¹⁰

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 vorgezeichne-

¹⁰ 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.

ten Modelle sinnvoll umgesetzt werden können und die gewählten Indikatoren erlauben, für die Qualität aussagekräftige und stichhaltige Schlussfolgerungen zu ziehen.

Der durchschrittene 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^b

**b
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 («Hochschuldidaktik»), hd@zuw.unibe.ch, Tel. 031 631 55 32

Das Kursprogramm für mobile Geräte: hdid.ch

