

Loprieno, Antonio

## Zur Rolle der CRUS in der Koordination der schweizerischen Universitätslandschaft

*Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung 28 (2010) 2, S. 241-247*



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Loprieno, Antonio: Zur Rolle der CRUS in der Koordination der schweizerischen Universitätslandschaft - In: Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung 28 (2010) 2, S. 241-247 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-137470

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.bzl-online.ch>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

## Zur Rolle der CRUS in der Koordination der schweizerischen Universitätslandschaft

Antonio Loprieno

**Zusammenfassung** Der Autor zeigt anhand der beiden Beispiele strategische Planung und Bolognaprozess die Rolle der Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten (CRUS) in der Koordination der schweizerischen Universitätslandschaft auf. Er veranschaulicht die Zusammenarbeit der Partner im Bildungs-, Forschungs- und Innovationsbereich anhand der Durchlässigkeitsvereinbarung zwischen Hochschultypen sowie des nationalen Qualifikationsrahmens. Schliesslich äussert er sich zu den Perspektiven, welche das künftige Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich im Hinblick auf die Koordination bietet.

**Schlagworte** universitäre Koordination, strategische Planung, Bolognaprozess

### The Role of the CRUS in the Coordination of the Swiss University Landscape

**Abstract** The author presents the role of the Rector's Conference of the Swiss Universities (CRUS) in the coordination of the Swiss University landscape taking strategic planning and Bologna process as examples. He then illustrates the collaboration with partners in the field of education, research and innovation with the Convention on permeability between higher education institutions of different types as well as with the national qualification framework. He further looks at the prospects for coordination under the future federal Law on Promotion of higher Education Institutions and Coordination in the higher Education Field

**Keywords** University coordination, strategic planning, Bologna process

## 1 Die CRUS

Die im Jahr 1904 als Vereinigung der Schweizer Universitäten gegründete CRUS (Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten) erfüllt seit Inkrafttreten der Vereinbarung zwischen dem Bund und den Universitätskantonen über die Zusammenarbeit im universitären Hochschulbereich im Januar 2001 (Zusammenarbeitsvereinbarung; SUK, 2000) die Funktion des gemeinsamen Organs der Leitungen der universitären Hochschulen. Dieses findet seine Verankerung im Universitätsförderungsgesetz vom 8. Oktober 1999 (UFG, 1999) sowie im interkantonalen Konkordat über universitäre Koordination vom 9. Dezember 1999 (SUK, 1999). Als gemeinsames Organ der Leitungen der universitären Hochschulen nimmt die CRUS mehrere Aufgaben wahr, die für die Koordination der schweizerischen Universitätslandschaft von zentraler Bedeu-

tung sind. Nachfolgend wird im Sinne von Beispielen kurz auf die Erarbeitung der strategischen Planung der Universitäten zuhanden der Schweizerischen Universitätskonferenz (SUK) sowie auf die Gestaltung des Bolognaprozesses in den Schweizer Universitäten eingegangen. Anschliessend illustrieren wir die Zusammenarbeit der CRUS mit ihren Schwesterkonferenzen KFH (Konferenz der Fachhochschulen der Schweiz) und COHEP (Schweizerische Konferenz der Rektorinnen und Rektoren der Pädagogischen Hochschulen). Schliesslich wird ein vorausschauender Blick auf die Möglichkeiten gewagt, welche das Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (HFKG; SBF, 2009) bietet, das derzeit vom Parlament behandelt wird.

## **2 Strategische Planung der Universitäten**

Die Erarbeitung einer strategischen Planung von nationaler Reichweite, die den Strategien der einzelnen Institutionen unter Wahrung ihrer Autonomie sowie derjenigen der jeweiligen Träger angemessen Rechnung trägt, stellt in sich eine Herausforderung dar. Aufgrund ihrer Zusammensetzung verfügt die CRUS über eine einzigartige Ausgangslage, um diesen inhärenten Widerspruch zu lösen.

Die Ausarbeitung einer strategischen Planung von nationaler Reichweite, welche den institutionellen Strategien Rechnung trägt, setzt eine Konsolidierung der Planungen der einzelnen Institutionen voraus. Allerdings erarbeiten die Institutionen ihre Planungen in erster Linie zuhanden ihrer Träger und folgen damit verschiedenen Rhythmen, manchmal auch unterschiedlichen Logiken. Auf dieser Grundlage kommt die Erarbeitung einer strategischen Planung von nationaler Reichweite somit der unmöglichen Aufgabe gleich, zu einem gegebenen Zeitpunkt unterschiedlich weit entwickelte Dokumente unterschiedlicher Natur zu konsolidieren.

Nun könnte man natürlich versuchen, die Träger zu bitten, ihre Planungsprozesse zu harmonisieren und zu synchronisieren. Man könnte andererseits die Institutionen veranlassen, zwei Planungsprozesse gleichzeitig zu führen – zuhanden ihrer Träger einerseits und als Vorbereitung für die nationale strategische Planung andererseits. Allerdings würde diese Vorgehensweise – die eine grobe Einmischung in die Autonomie der Institutionen und ihrer Träger bedeutete – kaum in eine brauchbare strategische Planung münden: Die so erarbeiteten Schlussfolgerungen könnten in den Planungen der einzelnen Institutionen nicht berücksichtigt werden, da sie ja bereits vor Ausarbeitung der nationalen Planung fertiggestellt würden.

Auch der umgekehrte Ansatz, eine nationale strategische Planung im Vorfeld der strategischen Planungen der einzelnen Institutionen zu erarbeiten, würde die Autonomie der Institutionen und ihrer Träger verletzen. Nicht zuletzt würde dieser Ansatz das Risiko

beinhalten, dass die frühzeitige nationale Planung zum Zeitpunkt der Umsetzung ihrer Zielsetzungen allenfalls bereits wieder überholt wäre.

Die CRUS vereinigt die Strategieverantwortlichen der zwölf universitären Hochschulen. Sie ist damit in der Lage, das Paradox zu lösen und in einem konzertierten Prozess eine strategische Planung mit nationaler Reichweite zu erarbeiten. Diese Strategie:

- trägt den Strategien der einzelnen Institutionen Rechnung, ungeachtet dessen, wie weit diese entwickelt sind, da die Mitglieder der CRUS für deren Ausarbeitung verantwortlich zeichnen;
- findet, aus demselben Grund, in der Erarbeitung der individuellen Planungsprozesse Berücksichtigung;
- respektiert die Autonomie der Institutionen und diejenige ihrer Träger.

Auf diese Weise hat die CRUS die strategischen Prioritäten für die folgenden Perioden festgelegt, dies unter Zustimmung der zwölf universitären Hochschulen und mit Unterstützung der zuständigen politischen Instanzen.

- 2004–2007 Verstärkung der universitären Bildung und Erneuerung der Lehre (Bologna) (CRUS, 2002).
- 2008–2011 Modernisierung der Forschung, Erneuerung der Lehre und Stärkung der Internationalisierung der Universitäten (CRUS, 2006).
- 2012–2016 Nachhaltige Verbesserung der Betreuungsverhältnisse; Verbesserung und Konsolidierung der Reform der Lehre in den Universitäten (Bologna); Modernisierung der Ausbildung von Forschenden auf den Ebenen Doktorat und Postdoc; Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Karriereaussichten von jungen Forschenden (CRUS, 2010).

Voraussetzung für die Ausarbeitung einer gemeinsamen strategischen Planung und die Definition strategischer Zielsetzungen, welche allseitige Zustimmung finden, ist, dass die am Prozess beteiligten Partner – insbesondere im Hinblick auf ihre Aufgaben und Zielsetzungen – eine Anzahl gemeinsamer Anliegen verfolgen.

### **3 Umsetzung der Bolognareform**

Als die Umsetzung des durch die Bologna-Erklärung angestossenen Prozesses bevorstand, haben die für die Universitäten verantwortlichen politischen Instanzen – die Schweizerische Universitätskonferenz (SUK) und das Staatssekretariat für Bildung und Forschung (SBF) – zweifach weise Voraussicht bewiesen:

1. Sie haben die Führung des Prozesses den Universitäten übertragen, welche durch die CRUS vertreten werden, und
2. für die Anfangsphase des Prozesses während der Periode 2004 bis 2007 eine Anschubfinanzierung vorgesehen.

Diese Entscheidungen bilden die Basis für die koordinierte Umsetzung der Bolognaform in den Schweizer Universitäten.

### **3.1 Die Bologna-Richtlinien**

Als Erstes hat die CRUS in enger Zusammenarbeit mit der SUK Richtlinien für die koordinierte Erneuerung der Lehre an den universitären Hochschulen der Schweiz im Rahmen des Bolognaprozesses ausgearbeitet (Bologna-Richtlinien; SUK, 2003). Der durch die SUK am 4. Dezember 2003 verabschiedete Text berücksichtigte im Grossen und Ganzen die Vorschläge der CRUS; allerdings bildete der Artikel zum Zugang zum Masterstudium Anlass zu Verhandlungen zwischen den beiden Konferenzen. Die simple Tatsache, dass zu einer so zentralen Frage wie der Zulassung zum Masterstudium eine sowohl für die Universitäten wie auch für die Bildungspolitik einvernehmliche Lösung ausgehandelt werden konnte, zeigt die Bereitschaft der beiden Konferenzen zum Dialog und zur Zusammenarbeit. Ohne diese wäre die Koordination im Bereich der Universitätspolitik nur schwer umzusetzen.

### **3.2 Die Empfehlungen der CRUS**

Mit der Verabschiedung der Bologna-Richtlinien hat die SUK die CRUS mit der Durchführung der koordinierten Erneuerung der Lehre im Rahmen des Bolognaprozesses betraut. Um diese Aufgabe zu erfüllen, hat die CRUS Empfehlungen für die koordinierte Erneuerung der Lehre an den universitären Hochschulen der Schweiz im Rahmen des Bolognaprozesses erarbeitet (CRUS, 2008, 2010). Dabei wirkten sowohl Vertreter sämtlicher schweizerischer Universitäten als auch Vertreter der Studierenden und weiterer interessierter Institutionen mit, darunter das Staatssekretariat für Bildung und Forschung (SBF), das Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung (OAQ) und die beiden Konferenzen KFH und COHEP. Diese Empfehlungen beinhalten auch bindende Reglementierungen, beispielsweise zur Benennung der Studienabschlüsse oder zur Zuteilung von Bachelorprogrammen zu Studienfächern im Hinblick auf die Zulassung zum Masterstudium.

Die Erarbeitung der Reglementierungen bildete einen wichtigen Bestandteil der koordinierten Umsetzung der Bolognaform im Rahmen des Kooperations- und Innovationsprojekts 2004-2007, für welches die SUK einen Betrag von 30 Millionen Franken in Form von projektgebundenen Beiträgen des Bundes bewilligt hat. Die Tatsache, dass die Führung der CRUS anvertraut wurde, hat die aktive Mitwirkung sämtlicher Universitäten bedeutend vereinfacht.

### **3.3 Monitoring**

Im Rahmen des Bolognaprozesses fallen auch in der Periode 2008 bis 2011 Koordinationsaufgaben an. Der Fokus liegt dabei auf dem Monitoring: So wird die weitere Implementierung der Bolognastrukturen verfolgt und sichergestellt, dass diese gut funktionieren. Dabei verfügen lediglich die Universitäten über ausreichend vertiefte Kenntnisse der bestehenden Verfahren und Mechanismen, um beurteilen zu können,

ob die Umsetzung den gemeinsamen Prinzipien entspricht, und um allfällige Missstände aufzudecken. Die CRUS bildet als Verbund der Universitäten das ideale Gremium für den Austausch zwischen den Universitäten, der einerseits notwendig ist, um die Strukturen zu vergleichen und deren Funktionieren zu beurteilen, und andererseits, um den politischen Instanzen – sofern nötig – Vorschläge im Hinblick auf eine allfällige Anpassung der Rahmenbedingungen zu unterbreiten.

#### **4 Zusammenarbeit mit den Partnern im Bildungs-, Forschungs- und Innovationsbereich**

Als Organ, welches sich aus den Leitungen sämtlicher schweizerischer Universitäten zusammensetzt, interagiert die CRUS regelmässig nicht nur mit den zuständigen Instanzen der Universitätspolitik, sondern auch mit weiteren Partnern des Bildungs-, Forschungs- und Innovationsbereichs. Im Bereich der Bildung betrifft dies insbesondere die Konferenz der Fachhochschulen der Schweiz (KFH) und die Schweizerische Konferenz der Rektorinnen und Rektoren der Pädagogischen Hochschulen (COHEP).

Mit diesen beiden Partnern hat die CRUS am 5. November 2007 eine Vereinbarung über die Durchlässigkeit zwischen den Hochschultypen abgeschlossen (CRUS, COHEP & KFH, 2007). Diese Vereinbarung enthält die Grundsätze des Zugangs zu den Studiengängen eines anderen Hochschultypus mit einem Bachelordiplom einer schweizerischen Hochschule. Sie regelt, insbesondere, die Modalitäten des direkten Übergangs zu einem Masterstudium eines anderen Hochschultypus. Die Grundlage hierzu bildet eine Konkordanzliste, welche die möglichen Übergänge eines Bachelorstudiengangs zu einem Masterstudiengang eines anderen Hochschultypus bei entsprechender fachlicher Ausrichtung aufführt, allenfalls mit zusätzlichen Auflagen.

Ferner hat die CRUS im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung und Forschung (SBF) mit ihren beiden Schwesterkonferenzen den im Rahmen des Bolognaprozesses vorgesehenen Qualifikationsrahmen für den schweizerischen Hochschulbereich erarbeitet (nqf.ch-HS; CRUS, COHEP & KFH, 2009). Dieses Dokument beschreibt und definiert die Stufen sowie die entsprechend erworbenen Qualifikationen der Hochschulbildung in der Schweiz. Es bietet ferner eine vergleichende Beschreibung der Universitäten (inklusive eidgenössische technische Hochschulen), der Fachhochschulen und der pädagogischen Hochschulen in Bezug auf ihre Aufgaben in der Gesellschaft, ihre Tätigkeiten in Lehre und Forschung sowie die verliehenen Diplome und die Qualifikation der Lehrenden.

Wie auch im Falle der Durchlässigkeitsvereinbarung beruhte die Ausarbeitung des Qualifikationsrahmens einerseits auf gemeinsamen Überlegungen der Institutionen desselben Hochschultypus, um die spezifischen Ausprägungen ihrer Aufgaben und ihrer Tätigkeiten in Lehre und Forschung besser zu definieren, und andererseits auf in-

tensiven Verhandlungen zwischen den Vertretern der drei Hochschultypen, um die Besonderheiten der Aufgaben sowie der Tätigkeiten in Lehre und Forschung eines jeden Hochschultypus zu identifizieren. Die gemeinsamen Überlegungen der Universitäten haben im Kreise der CRUS stattgefunden, und deren Verhandlungen mit der KFH und der COHEP haben schliesslich zur Verabschiedung des Dokuments durch den gemeinsamen Leitungsausschuss der drei Konferenzen am 23. November 2009 geführt, dem alle Mitglieder jeder Konferenz zugestimmt haben.

## 5 Ausblick

Die künftigen Modalitäten der Koordination im Bereich der Hochschulen sind Gegenstand der parlamentarischen Debatten im Rahmen des künftigen Bundesgesetzes über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (HFKG; SBF, 2009). Unter den Neuerungen des Gesetzes findet sich die Umsetzung der Aufgabenteilung zwischen den Hochschulen in den besonders kostenintensiven Bereichen, welche in Artikel 63a Absatz 5 der Bundesverfassung vorgesehen ist.

Die CRUS hat sich bereits mehrfach zu ihrem Verständnis der Aufgabenteilung in den besonders kostenintensiven Bereichen geäussert. Ihre Überlegungen beruhen auf der Feststellung, dass die besonders hohen Kosten, welche in bestimmten Bereichen zu tragen sind, nicht an einzelne Disziplinen gebunden sind. Vielmehr ergeben sie sich aus dem Zugriff auf Infrastrukturen, die aufgrund der zu tätigen Investitionen, aufgrund ihres Betriebs oder des notwendigen Personals kostenintensiv sind.

Eine effiziente Aufgabenteilung in den besonders kostenintensiven Bereichen betrifft daher nicht die Tätigkeiten in Lehre und Forschung an sich, sondern die Koordination neuer Infrastrukturen, insbesondere dann, wenn diese die Kapazitäten einer einzelnen Institution übersteigen. Diese Vorgehensweise für die Aufgabenteilung in den besonders kostenintensiven Bereichen würde ferner sicherstellen, dass die Lehrenden und Forschenden der Schweizer Universitäten Zugang zu denjenigen Infrastrukturen haben, welche sie zur Ausübung ihrer Tätigkeiten benötigen.

Die CRUS hat gezeigt, dass sie in der Lage ist, schwierige Entscheide zu fällen, welche sowohl den Interessen der einzelnen Institutionen als auch denjenigen des Universitäts-systems als Ganzem Rechnung tragen. Dies zum Beispiel bei der Auswahl von Innovations- und Kooperationsprojekten: Im Rahmen einer im Frühling 2009 durchgeführten internen Selektion hat die CRUS von insgesamt 17 Gesuchen lediglich sechs Projekte berücksichtigt und in der Folge der SUK zur Genehmigung vorgelegt. Es ist daher davon auszugehen, dass die CRUS konsensuelle Lösungen vorschlagen wird, um gewichtige Infrastrukturen zu koordinieren, welche die Kapazitäten einer einzelnen Institution übertreffen und der Gesamtheit von Lehrenden und Forschenden in den betroffenen Bereichen zur Verfügung stehen sollen.

Allerdings gehen die Meinungen hinsichtlich der Form der Aufgabenteilung in den besonders kostenintensiven Bereichen derzeit noch auseinander. Für die CRUS wäre es zweifelsohne sehr schwierig, ernsthafte Vorschläge zu machen, wenn sich herausstellen würde, dass die Koordination von grossen Infrastrukturprojekten – die in aller Regel insbesondere der Forschung dienen – nicht ausreicht, um das verfassungsmässige Mandat zu erfüllen, und wenn in der Folge einzelnen Universitäten bestimmte als besonders kostenintensiv definierte Tätigkeiten in Lehre und Forschung verboten würden – ungeachtet der strategischen Bedeutung, welche sie diesen Tätigkeiten beimessen.

## Literatur

- CRUS.** (2002). *Renforcement de la formation universitaire – renouvellement de l'enseignement*. Online unter: <http://www.crus.ch/dms.php?id=3204> [14.06.2010].
- CRUS.** (2006). *Strategische Planung 2008-2011 der Schweizerischen Universitäten*. Online unter: <http://www.crus.ch/dms.php?id=875> [14.06.2010].
- CRUS.** (2008 und 2010). *Empfehlungen der CRUS für die koordinierte Erneuerung der Lehre an den universitären Hochschulen der Schweiz im Rahmen des Bolognaprozesses*. Online unter: <http://www.crus.ch/dms.php?id=12987> [14.06.2010].
- CRUS.** (2010). *Strategische Planung der CRUS für die Entwicklung der universitären Hochschulen in der Periode 2012-2016*. Online unter: <http://www.crus.ch/dms.php?id=14914> [14.06.2010].
- CRUS, COHEP & KFH.** (2007). *Durchlässigkeit zwischen den Hochschultypen: Vereinbarung der CRUS, der KFH und der COHEP vom 5. November 2007*. Online unter: <http://www.crus.ch/dms.php?id=4422> [14.06.2010].
- CRUS, COHEP & KFH.** (2009). *Qualifikationsrahmen für den schweizerischen Hochschulbereich (nqf.ch-HS)*. Online unter: <http://www.crus.ch/dms.php?id=9662> [14.06.2010].
- SBF.** (2009). *Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich* (HFKG, Entwurf). Online unter: <http://www.admin.ch/ch/d/ff/2009/4697.pdf> [14.06.2010].
- SUK.** (1999). *Interkantonales Konkordat über universitäre Koordination*. Online unter: <http://www.cus.ch/wDeutsch/portrait/rechtliches/konkordat.php> [14.06.2010].
- SUK.** (2000). *Vereinbarung zwischen dem Bund und den Universitätskantonen über die Zusammenarbeit im universitären Hochschulbereich*. Online unter: <http://www.cus.ch/wDeutsch/portrait/rechtliches/zusammenarbeitsvereinbarung.php> [14.06.2010].
- SUK.** (2003). *Richtlinien für die koordinierte Erneuerung der Lehre an den universitären Hochschulen der Schweiz im Rahmen des Bologna-Prozesses (Bologna-Richtlinien) vom 4. Dezember 2003 inkl. Kommentar, Stand: 1. August*. Online unter: <http://www.crus.ch/wDeutsch/publikationen/richtlinien/BOL-RL-2008-Dt-V2.pdf> [14.06.2010].
- UFG.** (1999). *Bundesgesetz vom 8. Oktober 1999 über die Förderung der Universitäten und über die Zusammenarbeit im Hochschulbereich*. Online unter: [http://www.admin.ch/ch/d/sr/c414\\_20.html](http://www.admin.ch/ch/d/sr/c414_20.html) [14.06.2010].

## Autor

**Antonio Loprieno**, Prof. Dr., Rektor der Universität Basel, Präsident der CRUS, A.Loprieno@unibas.ch