

VOM SENAT BESCHLOSSEN AM 31. OKTOBER 2006

Oktober 2006

# Strategie 2012



Hörräume: A10L, A20L, A301

Galerie Hörraum: A003

Toiletten



# Strategie 2012

Vom Senat beschlossen am 31. Oktober 2006



## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Vorwort.....</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>Strategische Planung 2012: Generelle Vorgaben .....</b>	<b>8</b>
2.1	Selbstverständnis der Universität Bern .....	8
2.1.1	Vorbemerkung .....	8
2.1.2	Anzustrebender Hochschultyp .....	8
2.1.3	Profilierungsmerkmale .....	10
2.1.4	Zusammenfassende Formulierung.....	10
2.2	Strategische Ziele .....	11
2.2.1	Vorbemerkung .....	11
2.2.2	Generelle strategische Ziele (GSZ).....	12
2.2.3	Aufgabenbezogene strategische Ziele (ASZ) .....	13
2.3	Profilierungsthemen.....	14
2.3.1	Vorbemerkung .....	14
2.3.2	Etablierte Profilierungsthemen .....	14
2.3.3	Potenzielle Profilierungsthemen.....	15
<b>3.</b>	<b>Strategische Planung 2012: Bereichsspezifische Vorgaben.....</b>	<b>17</b>
3.1	Vorgaben zur Entwicklung der Bereichsportfolios .....	17
3.1.1	Strategiebereiche.....	17
3.1.2	Daten zur Ist-Situation der Strategiebereiche.....	18
3.1.3	Generelle Vorgaben zur Bereichsentwicklung.....	21
3.2	Bereichsstrategien .....	25
3.2.1	Vorbemerkung .....	25
3.2.2	Mögliche strategische Rollen von Strategiebereichen .....	25
3.2.3	Vorschlag zur Struktur von Bereichsstrategien.....	27
<b>4.</b>	<b>Weiteres Vorgehen .....</b>	<b>28</b>



## 1. Vorwort

Die Universität Bern befindet sich in einem grundlegenden Wandlungsprozess. Um den Bedürfnissen der Region gerecht zu werden, sich als drittes Universitätszentrum in der Schweiz – neben den durch die beiden ETHs geprägten universitären Ballungen Zürich und Lausanne/Genf - zu positionieren und zugleich internationalen Ansprüchen genügen zu können, muss sie sich auf ihre Stärken besinnen, ihr Profil schärfen, wo nötig Strukturanpassungen in Angriff nehmen und wo sinnvoll Kooperationen mit andern Hochschulen fördern und strategische Allianzen eingehen. Als Konsequenz dieser Situation hat der Senat der Universität Bern die Universitätsleitung beauftragt, eine langfristige strategische Planung zu erarbeiten.

Die vorliegende strategische Planung mit Zeithorizont 2012 ist auf die im "Leistungsauftrag (Ziele und Vorgaben) des Regierungsrates an die Universität Bern für die Jahre 2006 - 2009" enthaltenen allgemeinen Ziele und Vorgaben abgestimmt und antizipiert verschiedene Veränderungsprozesse, die im tertiären Bildungsumfeld im Gange sind und sich stark auf die zukünftige Hochschulstruktur auswirken werden:

- Der wichtigste Bestimmungsfaktor des Wandels ist der Bologna-Prozess, der die Erneuerung der Lehre zum Ziel hat. Angestrebt wird die europaweit vergleichbare Stufung der Hochschulabschlüsse.
- Der Bund unterzieht die Universitäten in regelmässigen Abständen einem Akkreditierungsprozess und bereitet ein neues Hochschulförderungsgesetz vor. Dieses strebt Veränderungen in der Hochschulfinanzierung an, will kostenintensive Bereiche besser koordinieren, die Forschung in gewissen Bereichen auf nationale Schwerpunkte fokussieren und das Qualitätsmanagement besser etablieren.
- National aber auch international stehen die Hochschulen zunehmend unter Wettbewerbsdruck. In der Lehre konkurrieren sie insbesondere auf Master- und Doktoratsstufe um Studierende aus dem In- und Ausland und müssen sich an entsprechenden Standards messen lassen. Wissenschaftliche Forschung ist traditionell international ausgerichtet und die Universitäten sind aufgefordert, sich mit ihren Forschungsleistungen im internationalen Wissenschaftssystem zu positionieren. Mit der angestrebten wachsenden Transparenz von Kosten und Leistungen schliesslich unterliegen die Hochschulen vermehrt einem nationalen Vergleich.

Der Organisationskultur der Universität Bern entspricht ein Strategieverständnis, das die Sach- und Entscheidkompetenz der dezentralen Einheiten (Fakultäten und Konferenz der gesamtuniversitären Einheiten) respektiert, Entwicklungsspielräume sowie Entwicklungsschwerpunkte definiert und primär durch strategische Ziele die Entwicklung von Erfolgspotenzialen beeinflusst. Eine Strategie

auf Stufe Gesamtuniversität definiert demgemäss grobe Entwicklungsziele und Vorgaben; sie kann und will keine konkreten, massnahmenbezogenen Entscheide vorwegnehmen. Sie ist eine Rahmenstrategie, die Entwicklungsprozesse auslösen und in bestimmte Richtungen lenken soll.

Die Universität macht auf zwei Ebenen strategische Vorgaben:

Die erste Ebene enthält generelle Vorgaben für die gesamte Universität und beinhaltet langfristige Leitlinien für die Universitätsentwicklung. Die Grundlage für diese Rahmenstrategie ist das Selbstverständnis der Universität Bern, das als oberste Zielvorstellung den von der Universität Bern angestrebten Hochschultyp und die wichtigsten Profilierungsmerkmale festlegt. Was den Hochschultyp anbelangt, soll die Universität mittelfristig zu einer Lehr- und Forschungsstätte entwickelt werden,

- die dominant national ausgerichtete Masterstudiengänge anbietet, ohne die für die regionale Einbindung wichtigen Bachelorstudiengänge zu vernachlässigen,
- die daneben jedoch mit mehreren Masterstudiengängen und PhD-Programmen auch eine internationale Ausrichtung in der Lehre aufweist,
- deren Forschung sich an hohen internationalen Standards orientiert und
- die in mehreren Forschungsbereichen zur Weltspitze zählt.

Die Universität Bern versteht sich mit Nachdruck auch weiterhin als Volluniversität. Innerhalb der grossen Wissensbereiche der Geistes-, Sozial-, Wirtschafts-, Rechts- und Naturwissenschaften sowie der Human- und Veterinärmedizin will sie über ein ausgewogenes und qualitativ hoch stehendes Leistungsangebot verfügen, dass sich durch eine dynamische Weiterentwicklung der Fachdisziplinen auszeichnet. Die Realisierung eines Angebotes, das hohen Ansprüchen genügt, bedingt allerdings eine gezielte Auswahl der im Rahmen der sechs Wissensbereiche geförderten Disziplinen. Betreffs übergreifender äusserer und innerer Profilierungsmerkmale zeichnet sich die Universität Bern aus

- durch problemorientierte Studiengänge (Aus- und Weiterbildung) und Forschung (translational Research), welche auf disziplinär abgestützten wissenschaftlichen Erkenntnissen basieren und in verschiedenen Bereichen Weltspitze verkörpern,
- durch höchste Studier- und Lebensqualität und
- durch ein attraktives mit der Universität vernetztes gesellschaftliches, wirtschaftliches und politisches Umfeld.

Die auf einer zweiten Ebene zusammengefassten bereichsbezogenen Vorgaben schlagen die Brücke von der obersten Zielvorstellung zur Entwicklung des Bereichsportfolios und damit der einzelnen Strategiebereiche (d.h. der Fakultäten und der Fachbereiche). Zu diesem Zweck werden sog.

Minimal- und Leistungsvorgaben definiert, welche die Realisierung des Selbstverständnisses der Universität Bern auf der Bereichsebene sicherstellen sollen. Die Vorgaben zur Entwicklung des Bereichsportfolios bilden damit eine wesentliche Basis für die dezentral, d.h. durch die Bereiche selbst zu entwickelnden Bereichsstrategien, die im Rahmen von Leistungsvereinbarungen zwischen der Universitätsleitung und den Fakultäten sowie der Konferenz der gesamtuniversitären Einheiten gestützt auf den Leistungsauftrag des Regierungsrates definiert werden.

Die Universitätsleitung ist sich bewusst, dass eine Strategie nur mit der tatkräftigen Unterstützung der Mitarbeitenden auf allen Ebenen umgesetzt werden kann, sie ist aber überzeugt, dass der eingeleitete Prozess eine Dynamik auslösen wird, welche die Universität Bern inhaltlich und in ihrer Aussenwirkung wesentlich voranbringen wird.

Prof. Urs Würgler, Rektor

## 2. Strategische Planung 2012: Generelle Vorgaben

### 2.1 Selbstverständnis der Universität Bern

#### 2.1.1 Vorbemerkung

Das Selbstverständnis einer Universität definiert den **Typ der universitären Hochschule**, den sie verkörpern möchte, sowie die wichtigsten **Profilierungsmerkmale**, die sie von anderen Institutionen des gleichen Typs unterscheiden sollen.

Konkret beinhaltet das Selbstverständnis Vorstellungen

- a) von der relativen Bedeutung der Hauptaktivitäten der Lehre und Forschung für die Universität (Universität als Lehrstätte und/oder Universität als Forschungsstätte),
- b) von der Rolle, die die Ertragserzielung spielen soll (Universität als Institution, deren Ertrag primär der Existenz- und Entwicklungssicherung dient, oder Universität als gewinnorientierte Unternehmung),
- c) von der relativen Bedeutung der Wettbewerbsarenen für die Hauptaktivitäten der Universität (Universität mit Fokus auf der internationalen, der nationalen oder der regionalen Ebene) und
- d) von den für die Universität als Ganzes relevanten Merkmalen, die sie von den Wettbewerbern abheben und damit die Basis ihres Wettbewerbsprofils bilden.

#### 2.1.2 Anzustrebender Hochschultyp

Typen universitärer Hochschulen lassen sich als Kombinationen der Vorstellungen zu den Punkten (a) bis (c) beschreiben. Sie bilden die Basis des Selbstverständnisses von Universitäten.

**Tabelle 2-1** vermittelt eine Vorstellung von Hochschultypen, die als Basis für die Definition des Selbstverständnisses der Universität Bern in Frage kommen. Der Vorschlag geht davon aus,

- dass die Universität Bern eine Volluniversität bleiben soll und
- somit eine Reduktion der Universität Bern auf eine "Fachuniversität" (Modell St. Gallen) strikt abgelehnt wird,
- dass die Universität eine öffentlich rechtliche Anstalt des Kantons Bern bleibt (UniG Art. 1) und nicht zu einer gewinnorientierten Unternehmung mutiert werden soll.

Bei der Beschreibung der Hochschultypen in der Tabelle 2-1 wird davon ausgegangen, dass für universitäre Forschung die Orientierung an internationalen Standards eine Selbstverständlichkeit darstellt und deshalb nicht speziell erwähnt werden muss.

Universität als Lehr- und Forschungsstätte			
<p><b>Typ I</b></p> <p><b>Dominant regionale Ausrichtung</b></p> <p>Fokus bei BA-, sekundär bei MA-Studiengängen</p>	<p><b>Typ II</b></p> <p><b>Regionale und nationale Ausrichtung</b></p> <p>Fokus bei regional/national ausgerichteten BA- und MA-, sekundär bei PhD-Studiengängen</p> <p>Internationale Spitzenleistungen in wenigen spezifischen Forschungsbereichen</p>	<p><b>Typ III</b></p> <p><b>Dominant nationale und internationale Ausrichtung</b></p> <p>Regional/national ausgerichtete BA-Studiengänge: Fokus bei national ausgerichteten MA- und PhD-Studiengängen</p> <p>Internationale Spitzenleistungen in mehreren Forschungsbereichen, mehrere internationale MA-Studiengänge und PhD-Programme</p>	<p><b>Typ IV</b></p> <p><b>Dominant internationale Ausrichtung</b></p> <p>Fokus bei internationalen MA- und PhD-Programmen</p> <p>Genereller Anspruch, in der Forschung Weltspitze zu verkörpern</p>

**Tabelle 2-1: Varianten von Hochschultypen mit Relevanz für das Selbstverständnis der Universität Bern**

Die aktuelle Situation, speziell im Bereich der Lehre (vgl. auch **Anhang II**) zeigt, dass die Universität Bern – wie im übrigen auch die meisten anderen Schweizer Volluniversitäten – im Ist-Zustand den Hochschultyp II verkörpert. Sie ist eine Lehr- und Forschungsstätte

- mit regionaler, z.T. nationaler Ausrichtung der Studiengänge
- mit an internationalen Standards orientierter Forschung und
- mit internationalen Spitzenleistungen in wenigen spezifischen Forschungsbereichen.

Es erscheint plausibel und realistisch, dass die Universität Bern als Soll-Zustand mittelfristig den **Hochschultyp III** anstrebt.

Sie sollte somit zu einer Lehr- und Forschungsstätte entwickelt werden,

- die dominant national ausgerichtete Masterstudiengänge anbietet, ohne die für die regionale Einbindung wichtigen BA-Studiengänge zu vernachlässigen,
- die daneben jedoch mit mehreren MA-Studiengängen und PhD-Programmen auch eine internationale Ausrichtung in der Lehre aufweist,
- deren Forschung sich an hohen internationalen Standards orientiert und
- in mehreren Forschungsbereichen zur Weltspitze zählt.

### 2.1.3 Profilierungsmerkmale

Profilierungsmerkmale sind nötig, um sich von den Wettbewerbern abzuheben. Bei grossen, "diversifizierten" Dienstleistungsinstitutionen fällt es im Allgemeinen nicht leicht, derartige Merkmale zu definieren. Dies ergibt sich aus dem heterogenen Aktivitätsportfolio und dem Umstand, dass Merkmale gesucht sind, die (als "gemeinsamer Nenner") für die Institution als Ganzes gelten und zumindest die wichtigsten Bezugsgruppen (Studierende, Dozierende, Assistierende, Akteure im politischen und wirtschaftlichen Umfeld, Mitarbeitende) ansprechen sollten.

Um für die Universität Bern möglichst spezifische und glaubhafte Profilierungsmerkmale zu entwickeln, wurden folgende Vorarbeiten geleistet:

- Bestimmung der von anderen Schweizer Universitäten hervorgehobenen Profilierungsmerkmale
- Bestimmung von spezifischen Attributen der Universität Bern (bezüglich Lehre, Forschung, Infrastruktur etc.), die Stärken darstellen
- Bestimmung spezifischer Attribute der Standortregion der Universität Bern, die als Stärken nutzbar sind.

Eine Analyse der auf diese Weise ermittelten einzelnen Attribute zeigt, dass sich diese zu **drei Gruppen** ordnen lassen, die die Formulierung der folgenden "breiten" – d.h. für die Universität Bern als Ganze geltenden – Profilierungsmerkmale erlaubt:

- 1) problemorientierte Studiengänge (Aus- und Weiterbildung) und problemorientierte Forschung (translational Research), die in verschiedenen Bereichen zur Weltspitze zählen
- 2) eine ausgezeichnete Studier- und Lebensqualität der Universität und "ihrer" Region
- 3) ein attraktives mit der Universität Bern vernetztes gesellschaftliches, wirtschaftliches und politisches Umfeld.

**Anhang III** enthält eine Liste konkreter Einzelattribute, die sich den Merkmalen (2) und (3) zuordnen lassen und deren Differenzierungspotenzial sowie ihren Realitätsbezug unterstreichen.

Das Merkmal (1), problemorientierte Lehre und Forschung, ist aufgrund der im Abschnitt 2.3 zu bestimmenden etablierten und potenziellen Profilierungsthemen zu konkretisieren.

### 2.1.4 Zusammenfassende Formulierung

#### **Kern des Selbstverständnisses (Hochschultyp)**

Die Universität Bern versteht sich als Volluniversität. Innerhalb der grossen Wissensbereiche der Geisteswissenschaften, der Sozialwissenschaften, der Wirtschaftswissenschaften, der Rechtswissenschaften, der Naturwissenschaften und der Medizin (Human – und Veterinärmedizin) will sie

über ein ausgewogenes und qualitativ hochstehendes Leistungsangebot verfügen, das sich durch eine dynamische Weiterentwicklung der Fachdisziplinen auszeichnet.

Die Realisierung eines Angebots, das hohen Ansprüchen genügt, bedingt eine gezielte Auswahl der im Rahmen der sechs Wissensbereiche geförderten Disziplinen.

Als Lehr- und Forschungsstätte soll die Universität Bern gemessen an nationalen und internationalen Standards ein ausgezeichnetes Leistungsniveau aufweisen.

### **Profilierungsmerkmale**

Die Universität Bern zeichnet sich aus

- durch problemorientierte Studiengänge (Aus- und Weiterbildung) und Forschung (translational Research), welche auf disziplinär abgestützten wissenschaftlichen Erkenntnissen basieren und in verschiedenen Bereichen Weltspitze verkörpern
- durch höchste Studier- und Lebensqualität und
- durch ein attraktives mit der Universität vernetztes gesellschaftliches, wirtschaftliches und politisches Umfeld.

## **2.2 Strategische Ziele**

### **2.2.1 Vorbemerkung**

Im Folgenden werden die für die Entwicklung der Universität Bern wegweisenden strategischen Ziele formuliert. Die Ziele konkretisieren das im Abschnitt 2.1 definierte Selbstverständnis der Universität Bern. Die Zielformulierung basiert auf der Überzeugung,

- dass die wissensbasierte Gesellschaft und Arbeitswelt der Schweiz in weiterhin zunehmendem Mass akademisch ausgebildete Führungskräfte und Mitarbeitende benötigt, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können,
- dass die gegenwärtig spürbare Tendenz zu regionalen Ballungen im Umkreis der finanzstarken Eidgenössischen Hochschulen (Zürich/St. Gallen bzw. Arc Lémanique) für die Universität Bern eine existenzwichtige Herausforderung darstellt, der durch die Entwicklung eines "dritten Universitätszentrums Mittelland" zu begegnen ist,
- dass die Universität Bern in den grossen Fachbereichen Geisteswissenschaften, Sozialwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, Rechtswissenschaften, Naturwissenschaften und Medizin über hinreichend grosse Substanz verfügt, um die Entwicklung des dritten Universitätszentrums aktiv zu fördern und eine Position als führende Hochschule dieses Zentrums zu behaupten,

- dass es angesichts der finanziellen Rahmenbedingungen zunehmend wichtiger wird, die bestehenden Finanzierungsmöglichkeiten durch Entwicklung eines entsprechenden Leistungsprofils besser zu nutzen und neue Finanzierungsmöglichkeiten zu erschliessen.

Es werden zwei Gruppen von Zielen unterschieden. **Generelle strategische Ziele**, die die Universität Bern als akademische Institution betreffen und **aufgabenbezogene strategische Ziele**, die Vorgaben für die Erfüllung der im regionalen, im nationalen und im internationalen Umfeld wichtigen universitären Aufgaben umschreiben.

#### 2.2.2 Generelle strategische Ziele (GSZ)

- 1) **Kernaufgaben der Universität Bern** sind die an hohen wissenschaftlichen Massstäben orientierte Lehre und Forschung. Hohe Qualität in der Forschung bildet eine wesentliche Voraussetzung für hohe Qualität in der Lehre. In diesem Sinn bekennt sich die Universität Bern zur Einheit von Lehre und Forschung. Mit ihrer Weiterbildung unterhält sie ein wichtiges Bindeglied zwischen Wissenschaft und Gesellschaft.
- 2) Wissenschaftlich fundierte Lehre und Forschung orientieren sich an internationalen Massstäben. **Internationalität in Lehre und Forschung** ist deshalb zu fördern.
- 3) Die Universität Bern versteht sich als **Volluniversität**. Die Existenz von gegenwärtig acht Fakultäten in der Universität Bern soll als Stärke in Lehre und Forschung vermehrt genutzt werden. **Interdisziplinarität und Vernetzung** leisten einen wichtigen Beitrag zur angemessenen Beantwortung fakultätsübergreifender Fragestellungen.
- 4) Aus der Sicht der Universität Bern braucht die Schweiz (neben den durch die eidgen. Technischen Hochschulen geprägten Zentren Zürich und Lausanne/Genf) ein **drittes Universitätszentrum**. Die Universität Bern will die Entwicklung dieses Zentrums aktiv fördern. Sie will ihre führende Stellung in diesem Zentrum weiter verstärken.
- 5) Institutionell verankerte **strategische Allianzen** mit anderen Hochschulen sind insbesondere dann anzustreben, wenn sie zur Entwicklung des dritten Universitätszentrums beitragen und/oder die Position der Universität Bern als Ganzes stärken.
- 6) **Fachkooperationen** mit anderen Hochschulen sind dann anzustreben, wenn sie zur Stärkung der Lehr- und Forschungskompetenz der Universität Bern beitragen. Besonderes Gewicht ist dabei auch auf internationale Fachkooperationen zu legen.
- 7) An der Universität Bern soll die **Bologna-Deklaration** bis zum Wintersemester 2006/07 in allen Bereichen umgesetzt werden. Mittelfristig orientiert sich die Universität Bern an den Planungsparametern, die von der CRUS für die Schweizer Universitätslandschaft entwickelt werden.
- 8) **Bestehende Finanzierungsmöglichkeiten** sind durch die Entwicklung entsprechender Leistungen in Lehre, Forschung und Dienstleistungssektor abzusichern und besser auszu-

erschöpfen. **Neue Finanzierungsquellen** sind durch zielführende Aktivitäten (z.B. in den Bereichen Sponsoring und Alumni-Organisationen) zu erschliessen.

### 2.2.3 Aufgabenbezogene strategische Ziele (ASZ)

Die Universität Bern hat regionale, nationale und internationale Aufgaben. Für deren Erfüllung sind folgende Ziele von besonderer Bedeutung:

#### 1) **Regional** will die Universität Bern

- a) Bachelor- und Master-Studiengänge sowie Weiterbildung auf hohem Niveau anbieten, die den universitären Ausbildungsbedürfnissen der Bevölkerung, der Wirtschaft und der staatlichen Arbeitgeber der Region entsprechen,
- b) Kristallisationspunkt sein für die Gründung innovativer Unternehmen basierend auf zukunftsorientierten wissenschaftlichen Erkenntnissen und Technologien und
- c) Kooperationen mit Akteuren des Standortes Bern pflegen, die die problemorientierte Lehre und Forschung stärken und die Verankerung der Universität im politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld verstärken bzw. verbessern.

#### 2) **National** will die Universität Bern

- a) Master-, und PhD- und MAS-Studiengänge anbieten, bei denen sie schweizweit eine führende Stellung anstrebt,
- b) im Bereich der Forschung ihre Marktanteile an Forschungsgeldern (insbesondere an Nationalfondsgeldern) steigern, NCCRs führen sowie Joint Ventures mit öffentlichen und privaten Unternehmen fördern und
- c) Dienstleistungen in jenen Bereichen erbringen, die Forschung und Lehre befruchten, und/oder sich, da entsprechende Bedürfnisse vorhanden sind, finanziell auszahlen.

#### 3) **International** will die Universität Bern

- a) Masterstudiengänge und PhD-Programme anbieten, die qualifizierte internationale Studierende und junge WissenschaftlerInnen anziehen,
- b) mit MAS-Studiengängen für Teilnehmende aus dem Ausland attraktiv sein,
- c) NachwuchswissenschaftlerInnen gezielt fördern und ihre Karrierechancen im international kompetitiven Umfeld erhöhen,
- d) die Beteiligung von ForscherInnen an EU-Forschungsprojekten steigern,
- e) in ausgewählten Forschungsbereichen Weltspitze verkörpern und in allen übrigen Disziplinen im internationalen Vergleich mindestens gute, mehrheitlich jedoch ausgezeichnete Forschungsleistungen erbringen.

## 2.3 Profilierungsthemen

### 2.3.1 Vorbemerkung

Gemäss dem angestrebten Hochschultyp will die Universität Bern in mehreren Bereichen im internationalen Vergleich Spitzenleistungen erzielen. Problemorientierte Forschung und mit dieser verbundene Studiengänge (insbesondere Spezial-Master- und PhD-Studiengänge) leisten einen wesentlichen Beitrag zur Realisierung des angestrebten Hochschultyps und können als glaubhafte Spitzenleistungen auch die Profilierung der Universität Bern in der Universitätslandschaft Schweiz stärken.

Es entspricht dem in Abschnitt 1.4 dargestellten Strategieverständnis, dass die Strategie 2012 keine klar abgegrenzten organisatorischen Einheiten als prioritär zu fördernde Profilierungsbereiche benennt, sondern relativ breite Profilierungsthemen formuliert, an deren Behandlung ForscherInnen/DozentInnen verschiedener Fachbereiche ein Interesse haben können. Die Profilierungsthemen sind als Aufforderungen zur Fokussierung existierender und neuer Ressourcen zu verstehen, die es erlaubt, kritische Massen zu sichern oder zu erreichen. Sie sollen zur Weiterentwicklung bestehender Forschungs- und Lehrschwerpunkte motivieren und die Entstehung einer beschränkten Zahl neuer Forschungs- und Lehrschwerpunkte auslösen. Im Sinne dieser doppelten Zielsetzung werden im folgenden **etablierte Profilierungsthemen** und Profilierungsthemen mit Entwicklungspotenzial (= **potenzielle Profilierungsthemen**) unterschieden.

### 2.3.2 Etablierte Profilierungsthemen

Etablierte Profilierungsthemen basieren auf Forschungsleistungen und mit diesen verbundenen Studiengängen der Universität Bern, die

- auf internationaler und/oder nationaler Ebene nachweisbar grosse Anerkennung finden und
- mindestens drei der im folgenden aufgeführten fünf Kriterien erfüllen.

Die fünf Kriterien lauten:

- 1) Erkennbar bedeutender Forschungsbedarf und Potenzial für innovative Forschungsleistungen
- 2) Sozial, technisch, wirtschaftlich und/oder politisch relevantes Problemfeld mit entsprechendem Finanzierungspotenzial (durch öffentliche Institutionen oder/ und Privatwirtschaft)
- 3) Problemfeld mit Profilierungspotenzial im Wettbewerbsumfeld (auf nationaler und/oder internationaler Ebene)
- 4) Problemfeld mit Aktivierungspotenzial in Forschung und Lehre (Aus- und Weiterbildung)
- 5) Problemfeld, das flexible Kooperationsformen jenseits der disziplinären Grenzen ermöglicht (Interdisziplinarität und Vernetzung)

In Anwendung dieser Kriterien und unter Berücksichtigung der Anerkennung der Forschungs- und Lehrleistungen auf internationaler/nationaler Ebene verfügt die Universität Bern über folgende **etablierte Profilierungsthemen**:

- 1) Klima
- 2) Nord-Süd: Bewältigung des Globalen Wandels
- 3) International Trade Regulation
- 4) Weltraumforschung
- 5) Translational Biomedical Research

**Etablierte Profilierungsthemen** beziehen sich auf Leistungen von Teilbereichen (bzw. von Lehrstühlen/Instituten) der Universität Bern, die in der akademischen Welt und in anderen strategierelevanten Umfeldern der Universität als Spitzenleistungen anerkannt sind. Die entsprechenden universitären Einheiten fokussieren einen wesentlichen Teil ihrer Ressourcen auf das Profilierungsthema und zeigen Commitment, dies auch weiterhin zu tun. Im Idealfall führen Kooperationen mehrerer Teilbereiche zur Herausbildung von Forschungs- und Lehrschwerpunkten, die die Erwartung rechtfertigen, dass die erreichte Spitzenstellung verteidigt werden kann.

### 2.3.3 Potenzielle Profilierungsthemen

**Potenzielle Profilierungsthemen** bezeichnen Problemfelder mit Entwicklungspotenzial für die Universität Bern. Konkret bedeutet dies,

- dass Teilbereiche der Universität Bern existieren, die bereits namhafte themenbezogene Forschungs- und/oder Lehrleistungen erbringen,
- dass weitere Teilbereiche existieren, die über Ressourcen verfügen, die sie zumindest in Teilen themenbezogen einsetzen könnten,
- dass eventuell Ansätze für themenbezogene Kooperationen mit anderen Universitäten oder mit Institutionen im Umfeld der Universität Bern vorhanden sind,
- dass jedoch der Durchbruch zur Anerkennung als Spitzenleistung noch aussteht oder nur andeutungsweise vorhanden ist.

Potenzielle Profilierungsthemen haben das Potenzial sich zu etablierten Profilierungsthemen zu entwickeln, wenn es gelingt, Ressourcen von Teilbereichen der Universität Bern zu mobilisieren und kritische Ressourcen zu bündeln.

Grundsätzlich sollten potenzielle Profilierungsthemen in grober Weise Problemfelder umschreiben, die analog zu den etablierten Profilierungsthemen mindestens drei der fünf in Abschnitt 2.3.2 aufgeführten Auswahlkriterien erfüllen. Ob ein potenzielles Profilierungsthema zu konkreteren Entwicklungen führt, deren Förderung sich aus gesamtuniversitärer Sicht lohnt, hängt wesentlich von

der erkennbaren Eigeninitiative universitärer Einheiten (Lehrstühle/Institute) und dem Commitment der übergeordneten Institutionen (Departemente, Fakultäten) ab, zu denen diese Einheiten gehören.

Folgende potenzielle Profilierungsthemen werden als Basis für die Auslösung oder Verstärkung von Entwicklungsprozessen vorgeschlagen:

- 1) Medizinaltechnik
- 2) Molekulare Pathogen-Wirt Interaktion
- 3) Public Governance
- 4) Kunst und Kultur, insbesondere im regionalen Kontext

Weitere potenzielle Profilierungsthemen sind durch den freien Wettbewerb zu definieren. Dabei ist zu prüfen, wo sich interdisziplinäre Anliegen einbringen können. Die potentiellen Profilierungsthemen sind im Rahmen der Leistungsvereinbarungen mit den Fakultäten und der KGE auf deren konkrete Entwicklung hin zu überprüfen und allenfalls weiter auszudifferenzieren.

### **3. Strategische Planung 2012: Bereichsspezifische Vorgaben**

#### **3.1 Vorgaben zur Entwicklung der Bereichsportfolios**

##### **3.1.1 Strategiebereiche**

Wie in Abschnitt 1.4 dargelegt, erfolgt die strategische Steuerung letztlich durch die Festlegung von Investitions- und Entwicklungsprioritäten für Ressourcen, die Lehrangebote, Forschungsleistungen und u.U. auch weitere Dienstleistungen produzieren. Dementsprechend stehen als Strategiebereiche organisatorische Einheiten im Vordergrund, denen die Ressourcen zugeordnet werden und die für die Leistungserstellung verantwortlich sind.

Es liegt somit nahe, auf der Ebene der Gesamtuniversität die acht Fakultäten als Strategiebereiche aufzufassen. Dazu zählt auch die Konferenz der gesamtuniversitären Einheiten mit ihren beiden wissenschaftlich tätigen Institutionen, der Interfakultären Koordinationsstelle für Allgemeine Ökologie und der Koordinationsstelle für Weiterbildung. Aufgrund des für die Universität Bern spezifischen Profils der Allgemeinen Ökologie als Nebenfach und der Weiterbildung als Anbieterin von Weiterbildungsprogrammen werden diese Disziplinen vom Bundesamt für Statistik nicht ausgewiesen und finden in den Bereichsportfolios keine Erwähnung. Zusätzlich ist der Zentralbereich als weitere Einheit zu berücksichtigen.

Auf der Fakultätsebene ergibt sich ein unterschiedliches Bild in Abhängigkeit von der Heterogenität der unter dem Fakultätsdach zusammengefassten wissenschaftlichen Disziplinen und von der Zahl der angebotenen Studienrichtungen. Extreme des Spektrums bilden die juristische Fakultät mit letztlich einer Studienrichtung bzw. einem Abschlusstyp auf der einen und die Phil.-Hist. Fakultät mit mehr als 15 Studienrichtungen und Abschlusstypen auf der anderen Seite. Um diesen Unterschieden Rechnung zu tragen, werden unterhalb der Fakultäten Fächer bzw. wissenschaftliche Disziplinen als Strategiebereiche definiert, die gemäss dem Code des Schweizer Hochschulinformationssystems (SHIS) des Bundesamtes für Statistik als spezifische wissenschaftliche Disziplinen erfasst werden.

Die Anlehnung an die Disziplineneinteilung des SHIS hat den Vorteil, dass die Daten des Schweizer Hochschulinformationssystems genutzt werden können, um gesamtschweizerische Vergleiche anzustellen. Derartige Vergleiche ermöglichen Aussagen über die relative Marktposition der Strategiebereiche der Universität Bern in der Lehre und bei den Forschungsdrittmitteln, die für die Beurteilung der Ist-Situation des Bereichsportfolios von grosser Bedeutung sind.

Insgesamt werden auf der ersten Planungsebene 8 und auf der zweiten Planungsebene 36 Strategiebereiche unterschieden (exkl. Interdisziplinär und Zentralbereich). Tabelle 3-1 vermittelt einen entsprechenden Überblick. Eine detaillierte Liste der Strategiebereiche findet sich im **Anhang IV**.

Strategieeinheiten Planungsebene 1	Anzahl Strategieeinheiten Planungsebene 2
CTheol. <sup>1)</sup>	3
Phil.-Hist.	15
Phil.-Hum.	3
RW	1
WISO	4
Phil.-Nat.	7
MED	2
Vetsuisse	1
Interdisziplinär <sup>2)</sup>	2
Zentralbereich	1

**Tabelle 3-1: Anzahl Strategiebereiche pro Fakultät**

1) inkl. Religionswissenschaft (Angliederung an Phil.-hist. Fakultät ab 2007 beschlossen)

2) Allgemeine Ökologie und Weiterbildung

### 3.1.2 Daten zur Ist-Situation der Strategiebereiche

Die Bestimmung von Investitions- und Entwicklungsprioritäten setzt voraus, dass Daten zur Verfügung stehen, um die Erfolgspotenziale der Strategiebereiche zu beurteilen. Gefragt sind insbesondere auch Daten, die einen Vergleich mit den Lehr- und Forschungsleistungen entsprechender Bereiche der anderen Schweizer Universitäten erlauben oder es zumindest ermöglichen, die Position der Strategiebereiche der Universität Bern in den "Märkten" für Lehrangebote und Forschungsleistungen zu beurteilen. Konkret interessieren am Durchschnitt aller Schweizer Universitäten gemessene relative Marktpositionen in der Lehre und bei den Forschungsdrittmitteln. Interessant wäre ein Vergleich mit den für die Gesamtheit der Schweizer Universitäten definierten "Standardkosten" für die Lehre, da diese gemäss den Vorstellungen des Bundes im gegenwärtig revidierten Hochschulförderungsgesetz die Mittelzuteilung wesentlich beeinflussen sollen.

Das SHIS des Bundesamtes für Statistik stellt gesamtschweizerische Daten zu Studierendenzahlen, Studienabschlüssen und Drittmitteln, insbesondere Forschungsdrittmitteln zur Verfügung, die es ermöglichen, relative Marktpositionen in der Lehre und bei den Forschungsdrittmitteln zu errechnen. Zahlenangaben zu den Ausbildungs-Standardkosten fehlen dagegen vorerst noch. Zusätzlich interessieren Angaben zur Ressourcenausstattung der Strategiebereiche, wobei auch hier keine gesamtschweizerischen Vergleichswerte zur Verfügung stehen.

Die auf dieser Basis zusammengestellten **Hintergrundinformationen zur Ist-Situation** der Strategiebereiche der 1. Planungsebene enthält Tabelle 3-2. Die Tabelle beruht auf den im April 2006 verfügbaren Daten, sie ist regelmässig, mindestens aber einmal pro Jahr zu Beginn des Wintersemesters zu aktualisieren. Detaillierte Erläuterungen zur Bestimmung spezifischer Kennzahlen finden sich in **Anhang V**, der auch die Hintergrundinformationen zu den Strategiebereichen der 2. Planungsebene ausweist.

	CETheol.	Phil.-Hist.	Phil.-Hum.	WISO	RW	Phil.-Nat.	MED	Vetsuisse	Total
Be: Anzahl Stud. Dipl.stufe (3-Jahres-Ø 02/03 bis 04/05)	216	2'200	1'397	2'127	1'436	1'848	1'503	410	11'137
CH: Anzahl Stud. Dipl.stufe (3-Jahres-Ø 02/03 bis 04/05)	897	17'299	10'328	18'922	11'990	15'505	8'014	1'050	84'005
Be: Anzahl Doktoranden WS 03/04	31	184	73	117	119	441	407	91	1'463
CH: Anzahl Doktoranden WS 03/04	182	1'994	606	1'580	1'304	4'394	2'028	318	12'406
Be: Anzahl Abschlüsse Diplomstufe (3-J.-Ø 03 bis 05)	9.33	204.00	131.00	284.00	192.67	190.00	180.67 <sup>3</sup>	40.67 <sup>3</sup>	1'232.33
Be: Anzahl Abschlüsse Doktorat (3-J.-Ø 03 bis 05)	2.00	23.33	12.00	15.33	20.33	96.33	203.33	53.33	426.00
Be: Anteil Stud. aus BE WS 03/04 <sup>1</sup>	66.3%	53.5%	45.0%	57.5%	65.1%	63.8%	53.0%	36.7%	55.9%
Be: Anteil Stud. aus Ausland WS 03/04 <sup>1</sup>	6.2%	5.2%	4.9%	4.1%	2.3%	4.1%	2.7%	2.2%	4.0%
Be: Anteil Dokt. aus Ausland WS 03/04	38.7%	21.9%	17.6%	23.8%	18.3%	33.2%	17.9%	29.7%	25.0%
Be: Anteil an allen Berner Stud. WS 04/05	83.9%	66.2%	67.8%	60.0%	70.4%	70.2%	85.3%	91.3%	63.3%
Be: Forschungsdrittmittel pro Prof. VZÄ (3-J.-Ø 02 bis 04)	38'084	114'650	229'329	126'988	74'076	626'616	467'929	401'529	359'293
CH: Forschungsdrittmittel pro Prof. VZÄ (3-J.-Ø 02 bis 04)	110'815	82'263	141'944	270'746	95'909	460'106	502'721	464'492	330'023
Be: Anzahl Professuren (VZÄ) 2004 <sup>2</sup>	11.70	47.85	14.25	26.60	19.60	73.60	80.80	20.56	294.96
Be: Personalaufwand Fibu 2004	5'809'224	37'403'897 <sup>4</sup>	<sup>5</sup>	17'446'313	11'537'773	57'587'938	69'977'93	25'157'823	224'920'988
Be: Gesamtaufwand Fibu 2004	6'322'883	41'356'057 <sup>4</sup>	<sup>5</sup>	19'276'549	12'532'255	68'494'568	186'913'922	31'932'697	366'828'931
Be: Total Erlöse 2004	1'876'742	20'398'489	14'148'772	17'119'727	11'136'676	83'336'567	136'121'333	32'255'645	316'393'951
Be: Total Vollkosten 2004	8'901'996	55'877'814	29'339'727	32'646'296	20'171'569	158'442'355	295'842'201	59'954'440	628'530'102
Be: Total Teilkosten 2004	6'754'932	37'237'960	17'531'491	23'791'035	13'961'219	111'068'286	140'898'063	43'300'279	394'056'395
Be: Vollkostendeckungsgrad 2004	21.1%	36.5%	48.2%	52.4%	55.2%	52.6%	46.0%	53.8%	50.3%
Be: Teilkostendeckungsgrad 2004	27.8%	54.8%	80.7%	73.5%	79.8%	75.0%	96.6%	74.5%	81.3%

<sup>1</sup> Ohne Doktorierende  
<sup>2</sup> Ordentliche/ausserordentliche Professuren und Assistenzprofessuren  
<sup>3</sup> Staatsexamen  
<sup>4</sup> Inklusive Phil.-Hum.  
<sup>5</sup> Wird erst ab 2006 getrennt ausgewiesen  
<sup>6</sup> Detailliertere Erläuterungen zu den ausgewiesenen Daten finden sich im Anhang V-8

**Tabelle 3-2: Hintergrundinformationen zur IST-Situation der Fakultäten**

Mit Blick auf die Kernaufgaben der Universität in Lehre und Forschung interessieren insbesondere die **relativen Marktpositionen der Lehre und bei den Forschungsdrittmitteln**. Diese werden in Tabelle 3-3 gezeigt und in Abbildung 3-4 in Portfolioform dargestellt.

Die Zahlen basieren auf Durchschnittswerten über 3 Jahre. Eine relative Marktposition Lehre von "1.5" bedeutet, dass die Zahl der Hauptfachstudierenden der Fakultät 50 % über dem Schweizer Durchschnittswert liegt bzw. dem Durchschnittswert multipliziert mit dem Faktor 1.5 entspricht.

Die relativen Marktpositionen bei den Forschungsdrittmitteln werden aus Vergleichsgründen (bzw. um im universitären Quervergleich kleinere Fakultäten nicht zu benachteiligen) als Durchschnittswerte pro Professur ausgewiesen. Eine relative Marktposition von "0.5" bedeutet hier, dass die Forschungsdrittmittel pro Professur nur 50% des Schweizer Durchschnittswerts erreicht bzw. dem Durchschnittswert multipliziert mit dem Faktor 0.5 entspricht.

Quantitative (kardinal gemessene) Daten erfassen naturgemäss nicht alle relevanten Aspekte zur Beurteilung des Erfolgspotenzials der Strategiebereiche. Unberücksichtigt bleiben u.a. Spitzenleistungen in der Forschung, die ohne Drittmittelinanspruchnahme entstehen, oder für die Stellung der Universität in der Region wichtige Dienstleistungen und Kooperationen mit staatlichen sowie privaten Institutionen.

Ebenfalls nicht zum Ausdruck kommen spezielle Umstände (wie z.B. ausserordentliche Lehrbelastungen), die die Kapazitäten für Forschungsarbeit einschränken oder gemäss Leistungsauftrag zu erbringende Leistungen, die u.U. in der gleichen Richtung wirken.

Die zur Erfassung der Ist-Situation zusammengestellten quantitativen Daten sind deshalb für die Bestimmung von Investitionsprioritäten und Entwicklungszielen zwar wichtig, sie sind jedoch im Planungsprozess durch Angaben über damit nicht erfasste spezielle Leistungen und Umstände sowie durch den Einbezug weiterer eher qualitativer Beurteilungskriterien zu ergänzen.

	Relative Marktposition (MP) Lehre <sup>1</sup>	Relative Marktposition (MP) Forschungsmittel pro Professur (VZÄ) <sup>2</sup>	Anzahl Studierende Universität Bern Ø über 3 Jahre (02/03 bis 04/05) <sup>1</sup>
CTheol.	1.7	0.34	216
Phil.-Hist.	1.0	1.39	2'200
Phil.-Hum.	1.1	1.62	1'397
WISO	1.1	0.47	2'127
RW	1.1	0.77	1'436
Phil.-Nat.	1.1	1.36	1'848
MED	1.3	0.93	1'503
Vetsuisse	0.9	0.86	410
<sup>1</sup> Basis: Hauptfachstudierende 02/03 bis 04/05 (Quelle: BfS) <sup>2</sup> Basis: Drittmittel ohne Dienstleistungserträge 02/03 bis 04/05 (Quelle: BfS)			

**Tabelle 3-3: Relative Marktpositionen Lehre und Forschungsdrittmittel und Anzahl Studierende**

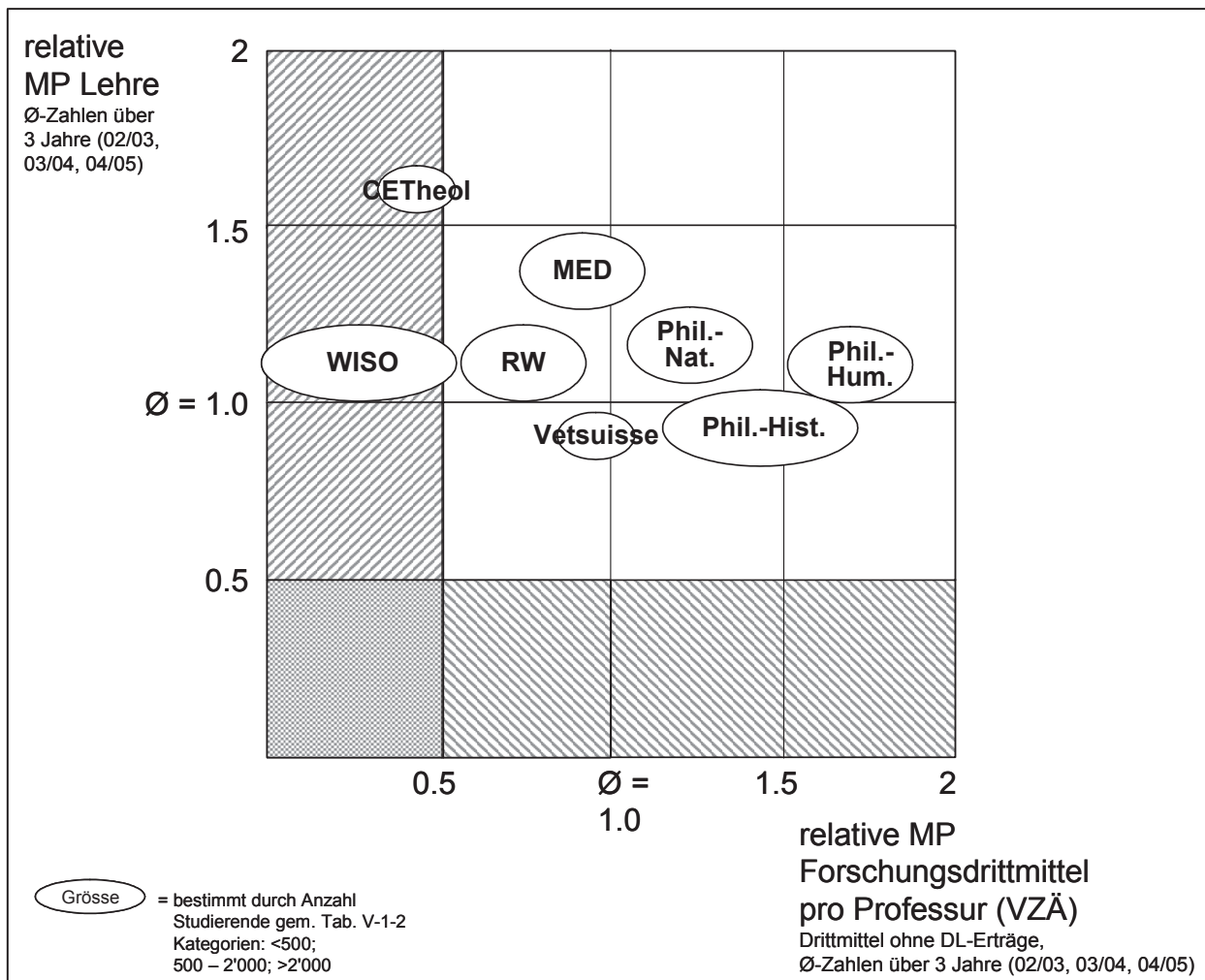


Abbildung 3-4: Portfolio der Strategiebereiche (Planungsebene 1)

### 3.1.3 Generelle Vorgaben zur Bereichsentwicklung

Die nachfolgend dargestellten Vorgaben zur Entwicklung der Strategiebereiche sind aus den in Abschnitt 2.2 bestimmten strategischen Zielen abgeleitet. Sie sollen die (gemäss dem in Abschnitt 2.1 formulierten Selbstverständnis) beabsichtigte Entwicklung von Hochschultyp II zu Hochschultyp III vorantreiben.

Es werden Minimalvorgaben und Leistungsvorgaben unterschieden:

- **Minimalvorgaben** sollten unter allen Umständen im Verlaufe der nächsten zwei Jahre, also bis zur Strategieüberprüfung im Jahre 2008 erreicht werden; ein eventuelles Nichterreichen einzelner Minimalvorgaben ist in spezifischen Situationen kompensierbar, sollte je-

doch immer konkrete Reaktionen auslösen bzw. als Indikator für strategischen Handlungsbedarf interpretiert werden.

- **Leistungsvorgaben** entsprechen Leistungen und Positionen, die die Universität Bern als Ganzes gemäss ihrem in Abschnitt 2.1 formulierten Selbstverständnis anstrebt; die Leistungsvorgaben sollten mittelfristig von allen Strategiebereichen erreicht und wenn möglich übertroffen werden.

Die Vorgaben gelten grundsätzlich für alle Strategiebereiche der Planungsebenen 1 und 2. Soweit die Vorgaben zahlenmässig fixiert sind (absolute Werte, Prozentsätze, Kennzahlen) gelten sie für die Strategiebereiche als Ganzes. M.a.W. spezifische Teilbereiche (insbesondere einzelne Lehrstühle und Institute) können niedrigere Werte aufweisen, die im Gesamtwert durch andere Teilbereiche kompensiert werden.

Bei der Umschreibung der Vorgaben wird verschiedentlich von "**nachweisbar ausgezeichneten Leistungen**" und "**namhaften Beiträgen**" gesprochen. Unter diesem Titel sollen durch die zahlenmässigen Vorgaben nicht erfassbare Aspekte in die Vorgaben zur Bereichsentwicklung einfließen. Welche Leistungen und Beiträge diese Qualifikation verdienen, bestimmt die Universitätsleitung aufgrund entsprechender Vorschläge der Fakultäten. Um gewisse Vorstellungen von der Art der Leistungen und Beiträge zu vermitteln, an die in diesem Zusammenhang zu denken ist, wird die Darstellung der Vorgaben durch eine Liste mit entsprechenden Beispielen ergänzt.

Folgende **Minimalvorgaben** sind für alle Strategiebereiche verbindlich. Ihre Nichterfüllung gilt als Indikator für strategischen Handlungsbedarf:

#### **Minimalvorgaben (MV) im Bereich der Lehre**

- 1) Die relative Marktposition beträgt mindestens 0.5.
- 2) Die Umstellung auf Bologna-konforme Studiengänge bewegt sich im Rahmen der Vorgaben der Universitätsleitung.
- 3) Die CRUS-Regeln zur Bologna-Umsetzung sind erfüllt oder es bestehen zumindest konkrete Projekte, die realistische Chancen für eine Erfüllung eröffnen.

#### **Minimalvorgaben (MV) im Bereich der Forschung**

- 4) Die relative Marktposition bei Forschungsdrittmitteln pro Professur (VZÄ) beträgt mindestens 0.5. Niedrigere Werte sind durch "nachweisbar ausgezeichnete Leistungen im Bereich der Forschung" ausgleichbar.
- 5) Die Zahl der abgeschlossenen Doktorate/Habilitationen beträgt mindestens 0.25 pro Ordinarius und Jahr.

### **Minimalvorgaben (MV) im Bereich der Umfeldbeziehungen und Akkreditierungsbedingungen**

- 6) Die Einführung des universitären Qualitätssicherungssystems bewegt sich im Rahmen der Vorgaben der Universitätsleitung.

Folgende **Leistungsvorgaben** sind für alle Strategiebereiche verbindlich. Ihre Erfüllung ist ein Indikator dafür, dass der Strategiebereich mit seinen Leistungen ein Niveau erreicht, das dem Selbstverständnis der Universität Bern entspricht.

### **Leistungsvorgaben (LV) im Bereich der Lehre**

- 1) Alle Studiengänge sind Bologna-konform und erfüllen die CRUS-Regeln.
- 2) Der Strategiebereich leistet "namhafte Beiträge", insbesondere in Form von Lehrangeboten und/oder -kooperationen, zur Stärkung der internationalen Lehr-Position der Universität Bern.
- 3) Der Strategiebereich leistet "namhafte Beiträge", insbesondere in Form von Lehrangeboten und/oder -kooperationen, zur Stärkung der nationalen oder der regionalen Lehr-Position der Universität Bern (= entweder Anteil Nicht-Berner > 50% oder Anteil an allen an CH-Universitäten eingeschriebenen Berner Studierenden > 60% oder kontinuierlich angebotene Weiterbildungsprogramme (mind. drei Mal oder 3 Jahre)).
- 4) Die relative Marktposition beträgt mindestens 1.0.

### **Leistungsvorgaben (LV) im Bereich der Forschung**

- 5) Der Strategiebereich erbringt Forschungsleistungen, die im internationalen Quervergleich qualitativ im besten Drittel anzusiedeln sind.
- 6) Der Strategiebereich fördert international kompetitiven akademischen Nachwuchs durch Realisierung von und/oder Beteiligung an PhD-Programmen sowie durch weitere Massnahmen zur Schaffung eines forschungsorientierten Milieus.
- 7) Der Strategiebereich beteiligt sich an nationalen und/oder internationalen Forschungsprojekten.
- 8) Die relative Marktposition bei Forschungsdrittmitteln pro Professur (VZÄ) beträgt mindestens 1.0.

### **Leistungsvorgaben im Bereich der Umfeldbeziehungen**

- 9) Der Strategiebereich leistet "namhafte Beiträge" zur Verbesserung der Verankerung der Universität Bern im politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld.

In der Phil.-Hist. Fakultät und der Phil.-Nat. Fakultät gelten die Leistungsvorgaben (2) und (9) für die Fakultäten als Ganzes.

Die nachfolgende Liste vermittelt Vorstellungen von Leistungen und Beiträgen, die für die Erfüllung entsprechender Minimal- bzw. Leistungsvorgaben von Bedeutung sind.

### **Kategorien und Beispiele "nachweisbar ausgezeichnete Leistungen" und "namhafter Beiträge"**

- A) Nachweisbar ausgezeichnete Leistungen im Bereich der Forschung (z.B. international relevante Publikationen, Beteiligung an internationalen/nationalen Forschungsprojekten, Antizipation von Forschungstrends, NCCR etc.)
- B) Namhafte Beiträge (insbesondere Lehrangebote und -kooperationen) zur Stärkung der internationalen Position der Universität Bern (z.B. spezielle Master und PhD-Programme mit internationalem Zuschnitt, Weiterbildungsangebote mit Beteiligung ausländischer Teilnehmer und Dozierender, internationale Austauschprogramme, internationale Kooperationen etc.)
- C) Namhafte Beiträge (insbesondere Lehrangebote und -kooperationen) zur Stärkung der nationalen und regionalen Position der Universität Bern (z.B. national einzigartige Studienangebote, Studienangebote mit > 50% Nicht Berner Studierende, Studienangebote mit Marktanteil aller an CH-Universitäten eingeschriebenen Berner Studierenden > 60%, kontinuierlich angebotene Weiterbildungsprogramme (mind. drei Mal oder 3 Jahre), Lehrkooperationen - insbesondere im Bereich des dritten Universitätszentrums)
- D) Namhafte Beiträge zur Verbesserung der Verankerung der Universität Bern im politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld (z.B. Förderung und Entwicklung von Start Ups, Zusammenarbeit mit öffentlichen Institutionen/privaten Unternehmen/Wirtschaftsverbänden, Mitarbeit in "staatlichen" Kommissionen, Erbringung von staatlich nicht vorgeschriebenen Dienstleistungen mit Erträgen > 100'000.- Fr./Jahr etc.)
- E) Beiträge zur nachhaltigen Sicherung der Akkreditierungsvoraussetzungen (insbesondere Umsetzung des universitären Qualitätssicherungssystems in Lehre und Forschung, Umsetzung der Bologna/CRUS-Regeln, überdurchschnittliche Anstrengungen in der Kommunikation intern (speziell Studierende) und extern (potenzielle Studierende und gesellschaftliches Umfeld)

**Anhang VI** illustriert, wie die Minimalvorgaben zur Bestimmung von Bereichen mit strategischem Handlungsbedarf angewendet werden könnten. Er vermittelt zudem eine Vorstellung von strategischen Optionen, die als mögliche Reaktionen auf strategischen Handlungsbedarf im Vordergrund stehen.

## 3.2 Bereichsstrategien

### 3.2.1 Vorbemerkung

Die Erfüllung der strategischen Ziele der Universität hängt letztlich von den Aktivitäten und Initiativen der Strategiebereiche ab. Angesichts der Vielfalt der generellen und der aufgabenbezogenen Ziele ist nicht zu erwarten, dass ein bestimmter Strategiebereich zu allen Zielen wesentliche Beiträge leisten kann. Offensichtlich existieren zwischen den einzelnen Bereichen beträchtliche Unterschiede in der Ressourcenausstattung und dem bisherigen Leistungsprofil. Es liegt deshalb nahe, davon auszugehen, dass die Strategiebereiche in Abhängigkeit von ihren spezifischen Voraussetzungen bei der Verfolgung und Umsetzung der Strategie 2012 unterschiedliche strategische Aufgaben bzw. "Rollen" übernehmen. Konkret bedeutet dies, dass insbesondere bestimmte aufgabenbezogene Ziele in den Vordergrund treten bzw. dass im Bereich dieser Ziele überdurchschnittliche Zielbeiträge angestrebt werden.

Gemäss dem Strategieverständnis der Universität Bern sind die spezifischen strategischen Ziele und Aufgaben der Strategiebereiche nicht von der Universitätsleitung vorzugeben, sondern durch die Fakultäten und die einzelnen Strategiebereiche der Fakultäten als **Bereichsstrategien** zu definieren und in den entsprechenden **Leistungsvereinbarungen** mit der Universitätsleitung festzuhalten. Wichtig erscheint dabei, dass die Strategiebereiche zu diesem Zweck klare Aufgaben- bzw. Zielprioritäten und damit die „strategische Rolle“ bestimmen, die Sie im Rahmen der Verfolgung der Strategie der Universität Bern übernehmen wollen.

### 3.2.2 Mögliche strategische Rollen von Strategiebereichen

Aus der Sicht der Gesamtuniversität lassen sich in grober Weise Typen strategischer Rollen definieren, an denen sich Bereichsstrategien orientieren können. Strategische Rollen sind Ausdrucksformen des Selbstverständnisses von Strategiebereichen. Sie beinhalten spezifische Aufgaben und Zielprioritäten.

Folgende Rollentypen sind für die Umsetzung der strategischen Ziele der Universität besonders wichtig:

- Kernbereiche
- Spezialbereiche mit Fokus Masterstufe/Schweiz
- Spezialbereiche mit Fokus Internationale Spezialmaster
- Spezialbereich mit Fokus Forschung
- Spezialbereich mit Fokus Weiterbildung

Spezifische Strategiebereiche können mehrere dieser Rollen übernehmen. Dies gilt insbesondere für breit definierte Strategiebereiche mit bedeutenden Ressourcen. Voraussetzungsgemäss sind auch von dieser Einteilung abweichende Rollendefinitionen möglich. Solche können im Rahmen der Leistungsvereinbarungen definiert werden.

Von einem **Kernbereich** wird erwartet,

- dass er wesentliche Beiträge zur Erreichung der Erfüllung der strategischen Ziele der Universität Bern auf regionaler **und** nationaler Ebene leistet,
- dass er über Studierendenzahlen und Ressourcen verfügt, die es ihm ermöglichen, die CRUS-Regeln problemlos zu erfüllen,
- dass er fachspezifische Bachelor und Masterstudiengänge anbietet, die eine bedeutende Marktposition (relative Marktposition Lehre  $> 0.75$ ) erreichen und einen bedeutenden Anteil der Studierenden aus dem Kanton Bern ausbilden (Anteil an Berner Studierenden  $> 60\%$ ),
- dass er im Bereich der Forschung und der Doktoranden-/Habilitationenausbildung mindestens die Minimalvorgaben, möglichst aber die Leistungsniveauvorgaben erfüllt.

Von einem **Spezialbereich mit Fokus Masterstufe/Schweiz** wird erwartet,

- dass er allein oder in Kooperation Masterstudiengänge anbietet, die in der Schweiz eine dominante Marktposition erreichen (relative Marktposition Lehre  $> 1.0$ ) und einen bedeutenden Anteil nicht bernischer Studierender aufweist (% Anteil nicht bernischer Studierender  $> 50\%$ ),
- dass er im Bereich der Forschung und der Doktoranden-/Habilitationenausbildung mindestens die Minimalvorgaben, möglichst aber die Leistungsniveauvorgaben erfüllt.

Von einem **Spezialbereich mit Fokus Internationale Spezialmaster** wird erwartet,

- dass er allein oder in Kooperation international ausgeschriebene Spezial-Masterstudiengänge anbietet, die eine international bedeutsame Marktposition erreichen und mehrheitlich von ausländischen und nicht bernischen Studierenden "nachgefragt" werden (% Anteil  $> 50\%$ ),
- dass er im Bereich der Forschung und der Doktoranden-/Habilitationenausbildung mindestens die Minimalvorgaben, möglichst aber die Leistungsniveauvorgaben erfüllt.

Von einem **Spezialbereich mit Fokus Forschung** wird erwartet,

- dass er im Bereich der Forschung nachweisbar ausgezeichnete Leistungen aufweist und die Leistungsniveauziele übertrifft (relative Marktposition Forschung  $> 1.0$ ),
- dass er im Bereich Doktoranden-/Habilitationenausbildung über international anerkannte Programme verfügt,

- dass er im Bereich der Lehre mindestens die Minimalvorgaben, möglichst aber die Leistungsvorgaben erfüllt.

Von einem **Spezialbereich mit Fokus Weiterbildung** wird erwartet,

- dass er einen oder mehrere Weiterbildungsstudiengänge mit Abschluss Zertifikat, Weiterbildungsdiplom oder MAS anbietet, die in der Schweiz entweder einzigartig oder marktführend sind,
- dass die Qualität der Studiengänge durch eine externe Evaluation oder Akkreditierung bestätigt ist,
- dass er im Bereich der Forschung mindestens die Minimalvorgaben, möglichst aber die Leistungsvorgaben erfüllt.

### 3.2.3 Vorschlag zur Struktur von Bereichsstrategien

Bereichsstrategien bilden die Basis für die Formulierung der Leistungsvereinbarungen 2006/2009 zwischen den Fakultäten und der Universitätsleitung. Unter Umständen kann es sich als zweckmässig erweisen, auf ein spezifisches Strategiepapier zu verzichten und statt dessen entsprechende Planvorstellungen direkt in der Leistungsvereinbarung festzuhalten. Um Fakultäten und Departementen, die sich entschliessen eine Bereichsstrategie zu formulieren, Anhaltspunkte für deren Strukturierung zu liefern, wird in Abbildung 3-5 ein entsprechender Vorschlag vorgestellt. Dieser ist naturgemäss nicht als bindend zu verstehen, sondern im konkreten Fall den Bedürfnissen des planenden Bereichs anzupassen.

<p><b>1. Selbstverständnis des Strategiebereichs</b></p> <p>⇒ Insbesondere Definition der strategischen Aufgaben als Kernbereich, Spezialbereich etc.</p> <p><b>2. Bereichsrelevante strategische Ziele und Vorgaben</b></p> <p>⇒ Konkretisierung der für die Realisierung des Selbstverständnisses besonders wichtigen generellen und aufgabenbezogenen Ziele und Vorgaben</p> <p>⇒ unter Berücksichtigung der Ziele gemäss Abschnitt 2.2 und Vorgaben gemäss Abschnitt 3.1 der Strategie 2012 der Universität Bern</p> <p><b>3. Strategische Programme/Aktionspläne</b></p> <p>⇒ Formulierung spezifischer Programme bzw. Aktionspläne zur Verringerung strategischer Defizite (insbesondere bei nicht oder nur knapp erfüllten Mindestvorgaben gemäss Abschnitt 3.1)</p> <p>⇒ Formulierung spezifischer Programme bzw. Aktionspläne zur Weiterentwicklung bzw. zum Ausbau strategischer Stärken</p>
--

**Abbildung 3-5: Vorschlag zur Strukturierung des Inhalts von Bereichsstrategien**

## 4. Weiteres Vorgehen

An ihrer Sitzung vom 25. April 2006 hat die Universitätsleitung vom Strategieentwurf zustimmend Kenntnis genommen. Gleichzeitig hat sie in Absprache mit den Dekanen beschlossen, mit dem Inhalt der Strategie 2012 als Gesamtstrategie auf Ebene Universität in eine Vernehmlassung, welche bis am 31. Mai 2006 dauert, bei den Fakultäten und der Konferenz der gesamtuniversitären Einheiten zu gehen. Anhand eines kurz gehaltenen Fragekatalogs soll die grundsätzliche Zustimmung bzw. grundsätzliche Ablehnung der Fakultäten und der Konferenz der gesamtuniversitären Einheiten zum Inhalt der Strategie 2012 der Universität Bern erfragt werden.

Die Anliegen auf Stufe Fakultät werden im Rahmen eines anschliessenden Prozesses verhandelt. Die Universitätsleitung wird zur Umsetzung der Strategie 2012 und gestützt auf den Leistungsauftrag 2006 – 2009 des Regierungsrates mit den Fakultäten und der Konferenz der gesamtuniversitären Einheiten Leistungsvereinbarungen abschliessen, welche Entwicklungsziele und –schwerpunkte präzisieren. Konkret werden die Fakultäten und die einzelnen Strategiebereiche der Fakultäten dabei in Abhängigkeit von ihren spezifischen Voraussetzungen ihre strategischen Aufgaben bzw. "Rollen" bei der Verfolgung und Umsetzung der Strategie 2012 als Bereichsstrategien zu definieren haben. Fällt die Vernehmlassungsantwort der Fakultäten und der Konferenz der gesamtuniversitären Einheiten per Ende Mai 2006 grundsätzlich zustimmend aus, wird der Strategieentwurf in einer entsprechend angepassten Fassung dem Senat an seiner Sitzung vom 20. Juni 2006 zum Beschluss unterbreitet. Folgende Anträge der Universitätsleitung zum Inhalt der Strategie 2012 als Gesamtstrategie auf Ebene Universität sind durch den Senat zu bewilligen:

- 1) Selbstverständnis der Universität Bern gemäss Strategie 2012
- 2) Strategische Ziele gemäss Strategie 2012
- 3) Profilierungsthemen gemäss Strategie 2012
- 4) Vorgaben zur Entwicklung der Bereichsportfolios gemäss Strategie 2012
- 5) Bereichsstrategien definieren zur Umsetzung der Strategie 2012 im Rahmen von Leistungsvereinbarungen zwischen der Universitätsleitung und den Fakultäten sowie der Konferenz der gesamtuniversitären Einheiten gestützt auf den "Leistungsauftrag (Ziele und Vorgaben) des Regierungsrates für die Universität Bern 2006 - 2009".

Nach Beschluss der Strategie 2012 als Gesamtstrategie auf Ebene Universität durch den Senat in einer zweiten Lesung vom 31. Oktober 2006 werden bis spätestens zu Beginn des Studienjahres 2007/08 mit den Fakultäten und der Konferenz der gesamtuniversitären Einheiten entsprechende Leistungsvereinbarungen abgeschlossen. Im Rahmen der Strategie 2012 sollen so im Verbund mit dem Leistungsauftrag 2006 – 2009 des Regierungsrates und den Leistungsvereinbarungen die zukünftige Ausrichtung und die langfristigen Ziele der Universität Bern festgelegt werden.



