

# Qualitätsstrategie 2018 – 2021

«Qualitätssicherung und -entwicklung ist ein komplexes System und eine die ganze Universität durchdringende Kultur.»

Genehmigt von der Universitätsleitung am 11. September 2018

Die Qualitätsstrategie der Universität Bern für die Jahre 2018 – 2021 soll die bestehenden Massnahmen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung (QSE) optimieren. Damit werden die Voraussetzungen und die Leitlinien für die institutionelle Akkreditierung geschaffen und das Qualitätsmanagementsystem nachhaltig weiterentwickelt.

Wesentliche Eckwerte der Qualitätsstrategie sind die Erfüllung der zentralen universitären Aufgaben, die Freiheit von Lehre und Forschung sowie die Hochschulautonomie. Auf der Basis geltender Dokumente werden in der vorliegenden Qualitätsstrategie Leitsätze, Ziele und Handlungsfelder der gesamten QSE und Akkreditierung formuliert.

Die vorliegende Qualitätsstrategie basiert auf folgenden Grundlagen: Leistungsauftrag des Regierungsrates an die Universität Bern für die Jahre 2018 – 2021 (Regierungsratsbeschluss vom 6. Dezember 2017), Strategie 2021 (Von der Universitätsleitung beschlossen am 2. Juli 2013), Leitbild der Universität Bern, QSE der Universität Bern - Konzept für die Qualitätssicherung und die Qualitätsentwicklung (Von der Universitätsleitung am 30. November genehmigt, vom Senat am 14. Dezember 2010 genehmigt), Quality Audit 2013/14 des Organs für Akkreditierung und Qualitätssicherung der Schweizerischen Hochschulen.

## Qualitätskultur

**Alle Bereiche der Universität Bern werden regelmässig evaluiert. Ziel ist, die Qualität aller universitären Leistungen stetig zu optimieren und eine einheitliche Qualitätskultur zu entwickeln, die zugleich die Eigenheiten unterschiedlicher Lehr- und Forschungskulturen der Fakultäten respektiert.**

Die Universität Bern verfügt über ein komplexes System der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung (QSE). Um eine kontinuierliche Verbesserung der Qualität zu erreichen, orientiert sich die Universität an einem Steuerungskreislauf wie er in Abbildung 1 dargestellt ist. Qualitätsplanung ist hierbei der Teil, der auf das Festlegen von Zielen ausgerichtet ist. Für die Universität Bern sind die Ziele in der Qualitätsstrategie 2018 – 2021 und in den Leistungsvereinbarungen mit den Fakultäten bzw. den Leistungsaufträgen mit den Kompetenzzentren\* festgelegt. Qualitätssteuerung ist der Teil des Qualitätsmanagements, der auf das Festlegen von Massnahmen ausgerichtet ist, um die Qualitätsziele zu erreichen. Die Universität Bern legt diese in Aktionsplänen fest. Die Aktionspläne sollen Massnahmen festlegen sowie die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen in den universitären Einheiten definieren (gemäss Leistungsvereinbarungen mit den Fakultäten und Leistungsaufträgen mit den Kompetenzzentren). Zur Überprüfung der Ziele dienen ebenfalls die Aktionspläne sowie die Strategiegespräche mit den Fakultäten. Die aus den Analysen und Evaluationen gewonnenen Informationen fliessen wieder in die Planung zurück, so dass der Regelkreis (Plan-Do-Check-Act) geschlossen wird. Dies führt zu Strukturverbesserungsmassnahmen und Prozessoptimierungen. Erfolge und Ergebnisse werden kommuniziert. Die Qualitätsdarlegung beinhaltet die Dokumentation der Qualitätsbemühungen und die Darlegung, dass die Qualitätsanforderungen erfüllt werden.

Mit der Qualitätsstrategie 2018 – 2021 und dem Aktionsplan "Qualität und Akkreditierung" 2018 – 2021 stehen der Universität Bern die notwendigen Instrumente zur Verfügung, um die angestrebte einheitliche Qualitätskultur zu entwickeln und Prioritäten in der Umsetzung festzulegen. Zudem tragen sie zur Umsetzung der Strategie 2021 bei und stellen sicher, dass der Leistungsauftrag des Regierungsrats erfüllt wird.

\* Im vorliegenden Dokument wird künftig der Einfachheit halber auf die explizite Erwähnung der Kompetenzzentren sowie deren Leistungsaufträge verzichtet. Es gilt aber zu beachten, dass alles, was sich im vorliegenden Dokument auf die Fakultäten sowie deren Leistungsvereinbarungen bezieht, implizit auch auf die Kompetenzzentren und deren Leistungsaufträge zutrifft.

Die Universität Bern wird bis 2023 ihre erste institutionelle Akkreditierung gemäss Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz abgeschlossen haben. Gegenstand der Akkreditierung ist das universitäre Qualitätssicherungssystem. Dabei ist das Qualitätssicherungssystem das übergeordnete Ziel, darin eingebettet ist das untergeordnete Ziel die Akkreditierung zu bestehen. Die QSE ist als ein andauernder Prozess zu betrachten, der über den Zeitpunkt der Akkreditierung hinausgeht. Ausnahmslos alle, die an der Universität Bern forschen, lehren, studieren und arbeiten, sowie alle Organisationseinheiten und Gremien sind mitverantwortlich für die Qualität und Nachhaltigkeit der universitären Leistungen. Die Akkreditierung und alle mit ihr verbundenen Massnahmen ordnen sich dem QSE-System unter und dienen seiner Optimierung.

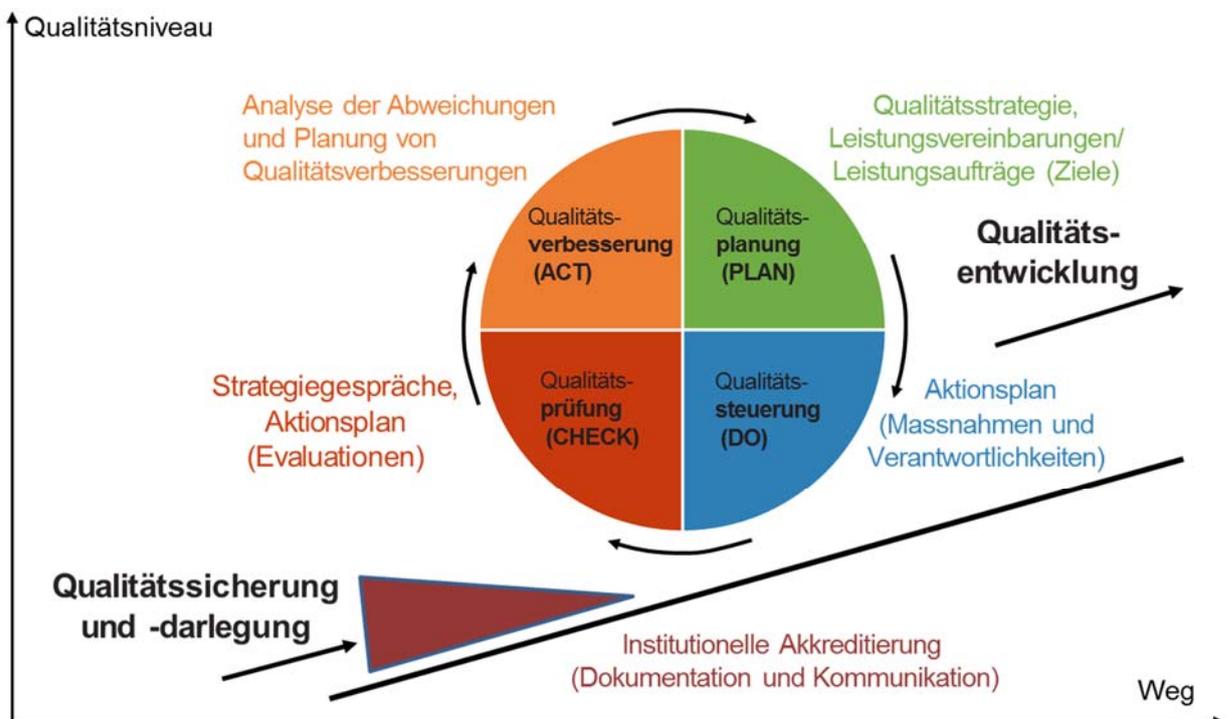


Abbildung 1: Qualitätsmanagement an der Universität Bern; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Thom/Ritz 2007.

## Aufbau

In Anlehnung an die Strategie 2021, die Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung (Richtlinien des Hochschulrates für die Akkreditierung im Hochschulbereich/Akkreditierungsrichtlinien HFKG) und dem Selbstverständnis der Universität Bern entsprechend wurde ein Modell entwickelt, das die einzelnen universitären Bereiche der QSE und Akkreditierung aufzeigt (Abbildung 2). Darin sind die jeweiligen Bereiche den vier Säulen Aufgaben, Personal, Querschnittsthemen bzw. Ressourcen zugeordnet, während als Dach die Governance fungiert. Das Modell soll der Qualitätsstrategie 2018 – 2021 eine nachvollziehbare, einfache und logische Struktur geben.

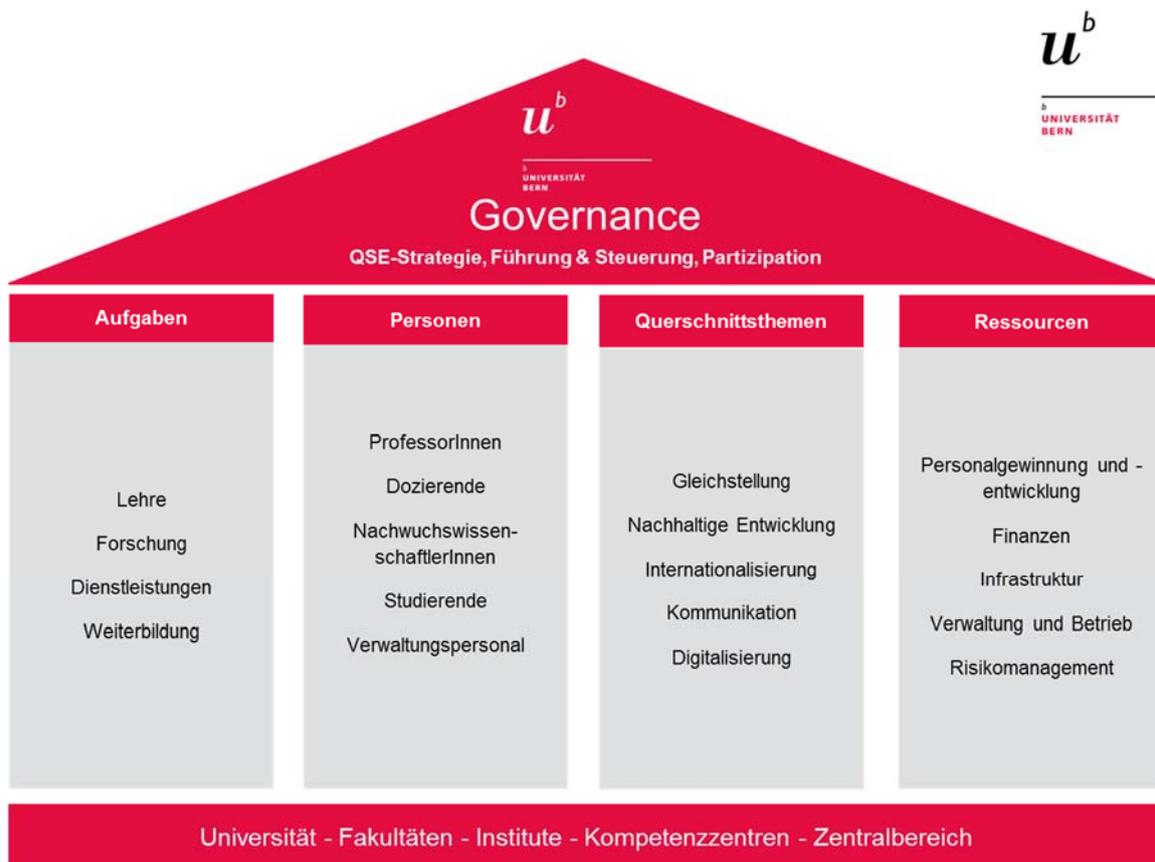


Abbildung 2: Modell der Qualitätsstrategie 2018 – 2021; Quelle: eigene Darstellung

## 1 Governance

### QSE-Strategie und Partizipation

#### Leitsätze

- Die Universität Bern erfüllt ihren Auftrag auf hohem Niveau. Sie verpflichtet sich zur Selbstkontrolle und überprüft regelmässig ihre Leistungen und Aufgaben. Sie schafft Voraussetzungen, um flexibel und differenziert auf die an sie gestellten Ansprüche einzugehen.
- Die Universität Bern stellt eine effiziente und effektive Qualitätssicherung für sämtliche universitären Leistungen sicher und baut diese in ausgewählten Bereichen, zum Beispiel im Bereich der sozialen Dimensionen, aus.
- Die Anspruchsgruppen werden in den Dialog zur QSE mit einbezogen. Die Universität Bern fördert bei ihren Angehörigen die Entwicklung einer Qualitätskultur.

#### Ziele und Handlungsfelder

- Refokussierung, Straffung und Vereinheitlichung von QSE-Prozessen unterhalb der Fakultätsebene: innerhalb einer Fakultät sollte nach einheitlichen, vergleichbaren, praktikablen und klar kommunizierbaren Prozessen bewertet und gesteuert werden; Verantwortlichkeiten sind eindeutig zuzuweisen.
- Im Spannungsfeld zwischen fachlichen bzw. fakultären und gesamtuniversitären Interessen soll nach der Maxime verfahren werden: „So differenziert wie (fachlich) nötig, so einheitlich (und vergleichbar) wie möglich“.
- Kritische Überprüfung und Stärkung der Wirksamkeit und Effizienz von Feedbackschleifen auf allen Organisationsebenen.
- Die inneruniversitäre Diskussionskultur in Bezug auf die Qualität wird gefördert.
- Aufbau direkter und aktiver Kommunikationswege, welche auch untere Organisationsebenen sowie die breite Studierendenschaft direkt erreichen und über Ziele, Verfahren, Ergebnisse und *best practice* der QSE informieren.
- Unterstützung der Entwicklung der Unternehmenskultur durch spezifische Kommunikation im Bereich QSE.
- Die Kommunikation für die QSE wird durch Massnahmen in den Bereichen Ausbildung und Vernetzung verstärkt.
- Steuerung und Überprüfung übergreifender Prozesse.

### Führung und Steuerung

#### Leitsätze

- Die Universitätsleitung ist für die Gesamtkoordination und die Überwachung der Umsetzung der Teilstrategien zuständig.
- Die Universität Bern verfügt über ein umfassendes und konsistentes Führungssystem, das einerseits den Fakultäten Spielräume gewährt, andererseits aber der Universitätsleitung ermöglicht, ihre gesetzlich festgelegte strategische und institutionelle Verantwortung wahrzunehmen.
- Die Universität Bern integriert die Planung und Ausführung der Qualitätssicherung und -entwicklung konsequent in ihren Steuerungskreislauf, dies auf allen Organisationsebenen.
- Die Universität Bern fällt Entscheide auf Grundlage verlässlicher Informationen. Dazu erhebt sie quantitative und qualitative Daten, die für die Steuerung der Universität Bern wichtig sind.
- Die Ergebnisse von Evaluationen werden zur Schärfung des Profils der Fakultäten, Departemente und Fachbereiche verwendet.
- Die Universität Bern fördert die Mitbestimmung der Mitarbeitenden aller Stufen und der Studierenden.

### **Ziele und Handlungsfelder**

- Stärkung und Präzisierung der Leistungsvereinbarungen und der Strategiegelgespräche zwischen Universitätsleitung und Fakultäten unter Einbezug von Ergebnissen und Verfahren der QSE zur proaktiven strategischen Steuerung.
- Im Hinblick auf die Vorbereitung der jährlichen Strategiegelgespräche, Strukturierung und Timing der Berichterstattung zwischen den Bereichsverantwortlichen im Zentralbereich und dem Stab Universitätsleitung einerseits und zwischen den Fakultäten und dem Stab Universitätsleitung andererseits.

## **2 Aufgaben**

### **Lehre**

#### **Leitsätze**

- Die Universität Bern stärkt ihren Ruf als Lehruniversität. Sie stärkt und entwickelt neue Lehr- und Lernformen und gewährleistet damit ein hohes Ausbildungsniveau.
- Die Universität Bern fördert die wirksame Lehre und das selbstverantwortliche Studium.
- Die Universität Bern fördert innovative Lehre, diese gewährleistet auch bei grossen Studierendenzahlen eine Ausbildung auf höchstem Niveau. Sie misst der Inter- und Transdisziplinarität in der Lehre eine wachsende Bedeutung zu.
- Die Universität intensiviert den Aufbau inhaltlich und methodisch innovativer Studiengänge, profiliert sich mit attraktiven, praxisrelevanten und thematisch orientierten Masterstudiengängen und richtet sich durch spezifische Masterstudiengänge auf die Bedürfnisse der Hauptstadtregion aus.
- In der Lehre sind Instrumente für die Evaluation von Lehrveranstaltungen beziehungsweise Studiengängen im Einsatz. Die Evaluation zielt in erster Linie auf die Sicherung der Qualität der Lehre und richtet sich an den gesamtuniversitären Vorgaben aus.
- Bei der Evaluation der Lehre soll die Aussensicht die internen Analysen ergänzen. Dazu werden in der Lehre periodisch externe Evaluationen mittels Peer-Review durchgeführt.

#### **Ziele und Handlungsfelder**

- Die Universität Bern steigert weiterhin die Attraktivität ihrer Lehre, realisiert innovative Lehr- und Lernformen, erhöht die Qualität ihrer Studienangebote und setzt vermehrt auf Inter- und Transdisziplinarität. Sie treibt die Weiterentwicklung der Lehrmethoden bewusst voran und setzt sie ein.
- Die Universität Bern profiliert sich in der Lehre mit attraktiven, praxisrelevanten und thematisch orientierten Masterstudiengängen insbesondere in den fünf Themenschwerpunkten Nachhaltigkeit, Gesundheit und Medizin, Materie und Universum, interkulturelles Wissen sowie Politik und Verwaltung.
- Die Universität Bern richtet sich mit spezifischen Masterstudiengängen auf die Bedürfnisse der Hauptstadtregion aus.
- Die Attraktivität der Lehre ist dank ihrer Qualität, dem flexiblen Studien- und Prüfungsbetrieb und der ausgeprägten Interdisziplinarität dauerhaft hoch.
- Bei der Konzipierung der Lehre wird besonders auf die Kohärenz und Konsistenz des Studiums, die Übergänge zwischen den Studienstufen und die Brücken von der Schule ins Studium und vom Studium in die Arbeitswelt geachtet.
- Für die Studienprogramme und die Lehrveranstaltungen werden *learning outcomes* (Lernziele) formuliert.
- Lehr- und Prüfungsmethoden sind auf ein Lernziel abgestimmt.
- Die Qualitätssicherung in der Lehre wird prioritär ausgebaut. Dazu gehören die systematische Evaluation der Lehrveranstaltungen und der Studienprogramme, sowie die konsequente

Umsetzung der Erkenntnisse aus den Evaluationsresultaten. Im QSE-Konzept finden sich adäquate und verbindliche Prozesse für die Prüfungs- und Studiengangsevaluation.

- Die QSE in der Lehre ist Kriterium und Thema der Leistungsvereinbarungen mit den Fakultäten und der Leistungsaufträge an die Kompetenzzentren.
- Innerhalb einer Fakultät oder innerhalb einer verwandten Fächergruppe wird die Lehre in einheitlichen, vergleichbaren, praktikablen und klar kommunizierbaren Prozessen bewertet und gesteuert.
- Die Universität Bern analysiert und vergleicht ihre Lehrevaluationen. Die Analyse hilft Grundlagen für die Strategieentwicklung für die Zeit nach 2021 bereitzustellen und identifiziert gezielt Schwächen, welche in Hinblick auf die Akkreditierung ausgemerzt werden können.
- Eine hochwertige Infrastruktur und ein einfacher Zugang zu modernen Arbeitsmedien sind gewährleistet.

## Forschung

### Leitsätze

- Die Ausrichtung als Volluniversität bildet für die Universität Bern die Voraussetzung, um die Vision einer inter-, trans- und multidisziplinären Forschung und Lehre auf qualitativ hohem Niveau erfüllen zu können.
- Auf dem Fundament der Volluniversität entwickelt die Universität Bern inter- und/oder transdisziplinäre Kompetenzzentren, die höchsten wissenschaftlichen Ansprüchen genügen.
- Die Universitätsleitung fördert gezielt die Entwicklung der Kompetenzzentren und Themenschwerpunkte mit finanziellen Mitteln.
- Die Universität Bern macht die gewonnenen Einsichten und Erkenntnisse der wissenschaftlichen Gemeinschaft und allen Interessierten zugänglich.
- Die Universität Bern fördert den Wissens- und Technologietransfer.
- Die Universität Bern evaluiert die Forschungsleistungen und stellt den Einheiten Kennzahlen zu Publikationsleistungen, eingeworbenen Drittmitteln, Kooperationen, Nachwuchsförderung etc. zur Verfügung. Die Selbstreflexion der Forschungsleistungen der Einheiten dient der Standortbestimmung und kann der Positionierung unterdurchschnittlicher Einheiten oder für die Stärkung von Profilierungsträgern genutzt werden.
- In grösseren Abständen wird die Forschungsleistung der Einheiten im Rahmen klarer Fragestellungen durch externe Peers evaluiert. (Standortbestimmung, Profilschärfung und Entwicklungsmöglichkeiten; Bewertung aktueller Strukturen; Bewertung der Forschungsaktivitäten und -ergebnisse).

### Ziele und Handlungsfelder

- Die Universität Bern profiliert sich national und international als führende Forschungseinrichtung in den fünf Themenschwerpunkten (Nachhaltigkeit, Gesundheit und Medizin, Materie und Universum, interkulturelles Wissen sowie Politik und Verwaltung), die Forschungstätigkeit zeichnet sich dabei durch eine ausgeprägte Inter- und Transdisziplinarität sowie die Mitarbeit in nationalen und internationalen Forschungsverbänden aus, sie orientiert sich an Anspruchsgruppen im Einzugsgebiet und nutzt Synergiepotentiale aus.
- Die quantitativen Kennzahlen der Forschungsevaluation, werden durch qualitative Indikatoren ergänzt, die vor allem bei Peer Reviews verwendet werden und eine gewisse Standardisierung gewährleisten. Dabei wird, wie bei den quantitativen Messgrößen, darauf geachtet, dass sie den Bedürfnissen des Fachgebietes aber auch den Vorgaben der Universität Bern entsprechen.
- Die QSE in der Forschung ist Kriterium und Thema der Leistungsvereinbarungen mit den Fakultäten und den Leistungsaufträgen mit den Kompetenzzentren.

## Dienstleistungen

### Leitsatz

- Dienstleistungen sollen nicht zum primären Ziel werden und müssen in engem Zusammenhang mit der universitären Lehre und Forschung stehen.

### Ziele und Handlungsfelder

- Einheiten mit einem Dienstleistungsauftrag – es sind dies vorwiegend Betriebe und Labors der Human- und Veterinärmedizin – sind zertifiziert oder akkreditiert.
- Dienstleistungen müssen von den Bezüglern vergütet werden; die Vergütung soll kostendeckend sein. Die Universität Bern bietet der Öffentlichkeit Dienstleistungen an, für die sie auf Grund ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit und methodologischen Expertise speziell qualifiziert ist.

## Weiterbildung

### Leitsätze

- Die Universität Bern führt ein vielfältiges und qualitativ hochstehendes Angebot an weiterbildenden Studiengängen und Kursen mit regionaler, nationaler und internationaler Ausstrahlung.
- Die Studiengänge orientieren sich am Nationalen Qualifikationsrahmen für den schweizerischen Hochschulbereich nqf.ch-HS der Schweizerischen Universitätskonferenz, an den Empfehlungen für die Qualitätsentwicklung in der universitären Weiterbildung von Swissuni (in Zusammenarbeit mit dem Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung der schweizerischen Hochschulen) sowie fachspezifisch an den einschlägigen internationalen Standards.

### Ziele und Handlungsfelder

- Der Planung von Weiterbildungsstudiengängen geht eine sorgfältige Bedarfs-, Angebots- und Marktanalyse voraus.
- Die Weiterbildungsstudiengänge kombinieren wissenschaftlichen Anspruch mit Praxis- und Transferorientierung. Sie gründen auf dem aktuellen Forschungsstand und der gängigen Anwendungspraxis.
- Die Zielgruppen und die Ausbildungsziele sind definiert.
- Die Weiterbildungsstudiengänge entsprechen bezüglich Umfang und Titel den Vorgaben der Universität Bern.
- Die Zulassungsbedingungen sind klar definiert und gewährleisten die Rechtsgleichheit. Sie werden publiziert und eingehalten.
- Die Lernergebnisse entsprechen den Deskriptoren des Nationalen Qualifikationsrahmens für den Hochschulbereich nqf.ch-HS.
- Die Studiengänge beruhen auf einem Studienreglement und einem Studienplan.
- Die Entscheidungswege, -kompetenzen und -verantwortlichkeiten sind festgelegt und allen beteiligten Personen kommuniziert. Die administrativen Prozesse sind effizient und kundenorientiert.
- Die Studiengänge sind wirtschaftlich tragfähig und verfügen über angemessene finanzielle, infrastrukturelle und didaktische Ressourcen, um ihre Ziele zu erreichen.
- Die Dozierenden sind wissenschaftliche Fachspezialistinnen bzw. Fachspezialisten oder Expertinnen bzw. Experten aus der Praxis. Sie verfügen über die erforderlichen Spezialkenntnisse. Sie sind pädagogisch-didaktisch kompetent.
- Die didaktischen Mittel entsprechen dem aktuellen Stand und orientieren sich an den unterschiedlichen Kompetenzprofilen und der beruflichen Situation der Studierenden.
- Die Studiengänge verfolgen einen vielschichtigen und wirkungsorientierten Ansatz zur Qualitätsentwicklung, welcher die Besonderheiten der universitären Weiterbildung

berücksichtigt. Die Verantwortlichen des Studiengangs treffen geeignete Massnahmen, um die Qualitätsentwicklung zu fördern und zu beobachten. Die Entscheidungsprozesse, -kompetenzen und -verantwortlichkeiten in der Qualitätsentwicklung sind festgelegt und allen beteiligten Personen kommuniziert.

## **3 Personen**

### **ProfessorInnen**

#### **Leitsätze**

- In ihrer Funktion als Vorgesetzte erachten die Professorinnen und Professoren die Führung der Mitarbeitenden als eine Kernaufgabe. Sie entwickeln ihre Führungskompetenzen stetig weiter.
- Die Qualifikation und die Kompetenzen der Professorinnen und Professoren haben für die Qualität der Leistungen der Universität Bern ein besonderes Gewicht. Dies spiegelt sich in einem Struktur- und Anstellungsverfahren, welches die üblichen Standards der Qualitätssicherung erfüllt.
- Die Universität Bern fördert den Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft namentlich auf der Stufe von Professorinnen und Professoren.
- Auf der Stufe Professuren achtet die Universität Bern auf eine attraktive Gestaltung der Karrierewege für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Dies betrifft namentlich die Modelle SNF-Förderprofessuren/Eccellenza Professorial Fellowships<sup>1</sup> sowie Assistenzprofessuren mit und ohne Tenure Track.

#### **Ziele und Handlungsfelder**

- Die Universität Bern unterstützt die Professorinnen und Professoren in der Weiterentwicklung der Führungskompetenzen mit entsprechenden Angeboten.
- Das Strukturberichtsverfahren wird vereinheitlicht und durch die gezielte Integration von Feedbackschlaufen als Steuerungsinstrument gestärkt.
- Professuren werden bevorzugt als APTT ausgeschrieben. Begründet mit der strategischen und strukturellen Zielsetzung kann eine solche Position auch open rank ausgeschrieben werden. Das neue Strukturberichtsverfahren wird nach der Test- und Anpassungsphase gesamtuniversitär verwendet.
- Die SNF-Förderprofessuren/Eccellenza Professorial Fellowships und Assistenzprofessuren gehören zum professoralen Lehrkörper, damit stärkt die Universität Bern deren Unabhängigkeit und damit auch die Entfaltungsmöglichkeit.
- Die Behandlung von SNF-Förderprofessuren/Eccellenza Professorial Fellowships und Assistenzprofessuren an der Universität Bern wird vereinheitlicht.
- Die Assistenzprofessur mit Tenure Track (APTT) bietet sich für fortgeschrittene Postdocs als attraktives Modell im Hinblick auf eine Festanstellung als Professor/in an. APTT bieten die Möglichkeit einer längerfristigen Karriereplanung und dienen der Universität Bern als Instrument, um exzellente Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in einer Phase von hoher Kreativität und Produktivität an die Universität Bern zu binden.

---

<sup>1</sup> Zukünftig wird dieses Fördergefäss auf zwei Töpfe verteilt: "Eccellenza Professorial Fellowships" (die bisherigen SNF-Förderprofessuren) und "Eccellenza Grants" (kompetitive Ausstattung für APTT in ersten 18 Monaten ihrer Anstellung).

## Dozierende

### Leitsätze

- Die Dozentur ist ein attraktives, alternatives Karriereziel zur Professur.

### Ziele und Handlungsfelder

- Dozenturen verfügen über vollständige wissenschaftliche Unabhängigkeit, welche Voraussetzung für eigenständige Drittmittelinwerbung ist.
- Dozenturen werden in transparenten Ausschreibungsverfahren und mit einer fakultären Anstellungskommission besetzt.
- Zusätzlich kann eine Assoziierte Professur verliehen werden.
- Mit der neuen Assistenzdozentur wird (analog zur Assistenzprofessur mit Tenure Track) ein Karrierepfad mit Bewährungsphase im Hinblick auf die Entfristung geschaffen.

## NachwuchswissenschaftlerInnen

### Leitsätze

- Die Universität Bern zeichnet sich durch eine gezielte Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses aus.
- Die Universität Bern schafft angemessene Anstellungsbedingungen für Forscherinnen und Forscher, bildet sie zu international konkurrenzfähigen Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern aus, erarbeitet Förderungskonzepte für Jungwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler und engagiert sich für die Gleichstellung sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- Die Universität Bern erachtet gute Bedingungen für den universitären Nachwuchs als wichtige Voraussetzung für gute Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen.
- Die Universität Bern betreibt ein Kompetenzzentrum für die akademische Karriere des Mittelbaus (Mentoring, Grants, Informationen etc.)
- Die Universität Bern verbessert die Bedingungen und die Qualifikationschancen für den universitären Nachwuchs.

### Ziele und Handlungsfelder

- Die Universität Bern orientiert sich an einem akademischen Karrieremodell, das idealtypisch folgendermassen aussieht:
- Das Doktorat wird in der Regel in 4 Jahren abgeschlossen, Doktorierende verfügen dabei unabhängig der Finanzierungsquelle über ausreichend persönliche Forschungszeit. Jedem Doktorat liegt eine verbindliche Vereinbarung zugrunde und es gilt (im Minimum) das Prinzip der Doppelbetreuung.
- An der Universität Bern gibt es neben dem klassischen freien Doktorat (Individualpromotion) strukturierte, forschungsbegleitende Ausbildungsprogramme für Doktorierende (z.B. Graduate Schools).
- Im frühen Postdoktorat (d.h. bis max. 3 Jahre nach der Promotion) muss die Entscheidung über die akademische Karriere gefällt werden. Im fortgeschrittenen Postdoktorat (ab ca. 3 Jahre nach der Dissertation) ist die unabhängige Position auszubauen. Postdoktorierende verfügen über eine Protected Research Time von mind. 50% und sie haben Anspruch auf Coaching und Support, z.B. im Rahmen im Karrieregesprächen.
- Die Dozentur ist ein attraktives, alternatives Karriereziel zur Professur. Sie hat unterschiedliche (aber keine ausschliesslichen) Schwergewichte in Forschung und Lehre. Mit der neuen Assistenzdozentur wird (analog zur Assistenzprofessur mit Tenure Track) ein eigener Karrierepfad mit Bewährungsphase im Hinblick auf eine Stelle als Dozent/in geschaffen.
- Die Assistenzprofessur mit Tenure Track (APTT) bietet sich für fortgeschrittene Postdocs als attraktives Modell im Hinblick auf eine Festanstellung als ProfessorIn an.

- Zur Umsetzung dieses Karrieremodells hat die Universität Bern in Zusammenarbeit mit den Fakultäten und dem Mittelbau einen Katalog an Massnahmen erarbeitet, der für die einzelnen Fakultäten operationalisiert wird. Die Ziele werden mit den fakultären Leistungsvereinbarungen verknüpft und im Rahmen der jährlichen Strategiegelgespräche überprüft.
- Der Mittelbau wird bei der Einwerbung von Drittmitteln gefördert und unterstützt.

## **Studierende**

### **Leitsätze**

- Die Universität Bern ist für Studierende, insbesondere auch für Studieninteressierte des Kantons, attraktiv.
- Damit die Studierenden ihr Studium sinnvoll gestalten können, fördert die Universität Bern eine kohärente Organisation des Studiums sowie eine leistungsfähige Beratung, Betreuung und Unterstützung in fachlicher und administrativer, aber auch sozialer Hinsicht.
- Ein früher Einbezug der Studierenden in die Forschung wird aktiv gefördert.
- Die Universität Bern unterstützt den internationalen Austausch von Studierenden.

### **Ziele und Handlungsfelder**

- Die Universität Bern betreibt eine Beratungsstelle, die die Studierenden beim Thema Mobilität und Austausch unterstützt.
- Ein stetiger Nachwuchs an Studierenden aus dem Kanton Bern und eine Zunahme von Studierenden aus den übrigen Kantonen und dem Ausland soll gesichert werden.
- Die Universität Bern verfügt über ausreichende und angemessene Mittel und Infrastrukturen, um den Lernprozess der Studierenden zu unterstützen.

## **Verwaltungspersonal**

### **Leitsätze**

- Die Universität Bern fördert die Zusammenarbeit und das gegenseitige Verständnis von Wissenschaft und Verwaltung, um eine qualitativ hochstehende und effiziente Gesamtleistung zu erbringen.
- Die Universität Bern richtet sich im Personalmanagement nach einer Personalstrategie für das gesamte Personal der Universität.

### **Ziele und Handlungsfelder**

- Die Universität Bern fördert den Austausch zwischen Wissenschaft und Verwaltung. Prozesse und Abläufe in der Verwaltung werden transparent kommuniziert.
- Erarbeiten einer Personalstrategie für das gesamte Personal der Universität, ergänzend zur bereits bestehenden Nachwuchsförderungsstrategie.

## 4 Querschnittsthemen

### Gleichstellung

#### Leitsätze

- Die Universität Bern verbessert die Chancengleichheit und fördert den wissenschaftlichen Nachwuchs.
- Die Universität Bern nimmt ihre ethische Verantwortung wahr und berücksichtigt in ihren wissenschaftlichen, administrativen und betrieblichen Bereichen die Grundsätze der Gleichstellung.
- Die Universität Bern bekennt sich zur Gleichstellung von Frauen und Männern. Sie fördert mittels effektiver Instrumente und Karrieremodelle den Erfolg von Frauen und Männern im Wissenschaftsbetrieb.
- Die Universität Bern bekennt sich zu den Themen „Chancengleichheit/Diversität/Inklusion“ und fördert sie mit strategischen und operativen Massnahmen.

#### Ziele und Handlungsfelder

- Gleichstellung ist in den Leistungsvereinbarungen (Fakultäten) und den Leistungsaufträgen (Kompetenzzentren) verankert. Die Ziele und Indikatoren werden aus dem Aktionsplan Gleichstellung und den Gleichstellungsplänen der Fakultäten und Kompetenzzentren abgeleitet.
- Die Abteilung für Gleichstellung setzt zusammen mit den Fakultäten, den Zentren und der Verwaltung den Aktionsplan Gleichstellung 2017 – 20 mit den acht Handlungsfelder um. Die acht Handlungsfelder sind HF1: Institutionalisierung der Gleichstellungsarbeit; HF2: Geschlechtergerechte Personalauswahl; HF3: Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen; HF4: Beruf, Studium und Care; HF5: Stereotypenfreie Studienwahl; HF6: Diskriminierungsfreies Studien- und Arbeitsumfeld; HF7: Chancengleichheit beim allgemeinen Universitätspersonal; HF8: Kommunikation. Für die Phase 2021 – 24 wird ein neuer Aktionsplan Gleichstellung erarbeitet, der wiederum Gleichstellungsmassnahmen auf universitärer und fakultärer Ebene sowie der Zentren und der Verwaltung beinhaltet.
- Die Thematik „Diversity und Inklusion“ ist im den Aktionsplan Gleichstellung 2017 – 20 integriert. Bis 2020 verfügt die Universität Bern über eine Diversitäts-Strategie und hat entsprechende Massnahmen implementiert.
- Der "Aktionsplan Gleichstellung 2017 – 20 der Universität Bern" wird von swissuniversities im Rahmen des Programms "P-7: Chancengleichheit und Hochschulentwicklung 2017 – 2020" gefördert.

### Nachhaltige Entwicklung

#### Leitsätze

- Die Universität Bern nimmt ihre ethische Verantwortung wahr und bekennt sich dazu, Nachhaltigkeit als Querschnittsthema in alle universitären Bereiche zu integrieren. Sie setzt sich das Ziel, mit den ökologischen, ökonomischen und sozialen Ressourcen sorgsam umzugehen und arbeitet kontinuierlich daran, ihre Leistungen in diesem Bereich zu sichern und zu stärken.
- Das Engagement der Universität Bern umfasst in den Bereichen Forschung, Lehre und Betrieb insbesondere folgendes:
  - Die Universität Bern betreibt disziplinäre, inter- und transdisziplinäre Forschung, die einen substantiellen Beitrag zur Ausgestaltung der nachhaltigen Entwicklung leistet.
  - In der Lehre vermittelt die Universität Bern Wissen und Kompetenzen, welche es den Studierenden ermöglichen, auf die Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung angemessen zu reagieren.

- Im Betrieb pflegt die Universität Bern einen sorgsamem Umgang mit ökologischen, ökonomischen und sozialen Ressourcen. Sie informiert und schafft Anreize zu verantwortlichem Handeln aller Universitätsangehörigen.

### **Ziele und Handlungsfelder**

- Nachhaltigkeit ist Kriterium und Thema der Leistungsvereinbarungen mit den Fakultäten und der Leistungsaufträge an die Kompetenzzentren. Der Kriterienkatalog wird aus dem Umsetzungspapier Nachhaltigkeit abgeleitet.
- Die Universität Bern betreibt eine Koordinationsstelle für Nachhaltige Entwicklung, die die Integration des Themas Nachhaltigkeit in alle universitären Bereiche unterstützt und ein Nachhaltigkeitsmonitoring betreibt.
- In der Lehre vermittelt die Universität Bern Wissen und Kompetenzen, welche es den Studierenden ermöglichen, auf die Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung angemessen zu reagieren. Zu diesem Zweck bietet die Universität Bern ein Portfolio von Studiengängen mit Nachhaltigkeitsbezug an, die allen Studierenden zugänglich sind. Zudem wird ein strategischer Ansatz verfolgt, der auf eine breite Integration von Nachhaltigkeitsinhalten in alle universitären Curricula zielt.

## **Internationalisierung**

### **Leitsätze**

- Die Universität versteht Internationalisierung als Querschnittsaufgabe, die alle universitären Handlungsfelder betrifft.
- Die Universität Bern klärt die Ziele und Handlungsgrundsätze ihrer Internationalisierung.
- Die Universität Bern setzt sich ein für die weltweite Wahrnehmung der Leistungen ihrer Forschenden und Lehrenden.
- Die Universität Bern sorgt für gute Rahmenbedingungen für internationale Kooperationen.
- Die Universität Bern ist global vernetzt und pflegt ein aktives Beziehungsnetzwerk aus Partneruniversitäten.
- Die Universität Bern misst dem interkulturellen Wissen einen hohen Stellenwert bei und will mit ihrer Forschung die Reflexion über kulturelle Werte fördern.
- Die Universität Bern versteht Internationalität und Interkulturalität als den intellektuellen Wettstreit befördernd. Sie will Studierenden, und in besonderem Masse Doktorierenden und Postdocs, einen durch Internationalität und Interkulturalität angereicherten Diskussionskontext bieten.
- Die Universität Bern fördert den internationalen Austausch der Lehrenden und Forschenden mit anderen Hochschulen.
- Die Universität Bern unterstützt den internationalen Austausch von Studierenden.
- Die akademische Aus- und Weiterbildung der Universität Bern qualifiziert ihre Absolventinnen und Absolventen gleichermaßen für den globalen Wissenschafts- wie für den Arbeitsmarkt.

### **Ziele und Handlungsfelder**

- In einem Strategiepapier Internationalisierung werden Ziele und Grundsätze der Internationalisierung geklärt. Auf der Grundlage dieses Papiers werden Massnahmen abgeleitet.
- Internationalisierung geht als Thema und Kriterium ein in die Leistungsvereinbarungen mit den Fakultäten und in die Leistungsaufträge der Kompetenzzentren.
- Exzellenz der Universität Bern in Forschung und Lehre wird international wahrgenommen. Die Universität verfügt über geeignete Präsentationsmaterialien und Kommunikationsmedien, um ihre Attraktivität und Leistungsfähigkeit auf der internationalen Bühne darzustellen.

- Die Universität Bern erhöht mit einem aktiven Beziehungsnetzwerk aus Partneruniversitäten ihre Visibilität und ihren Impact in der internationalen wissenschaftspolitischen Diskussion.
- Forschende und Dozierende erhalten Beratung und Incentives, nachhaltige Kooperationen mit internationalen Partnern einzugehen.
- Die Universität Bern bietet ihren Studierenden die Möglichkeit, internationale Erfahrungen zu sammeln und ihre interkulturelle Kompetenz zu erweitern.
- Die Dozierenden der Universität Bern können internationale Lehrerfahrung sammeln und sich im Bereich „diversity in the classroom“ weiterbilden.
- Insbesondere Doktorierende und Postdocs erleben einen durch Internationalität und Interkulturalität angereicherten, den intellektuellen Wettstreit befördernden Diskussionskontext.
- Absolventen und Absolventinnen der Universität Bern können attraktive Stellen besetzen in der globalen Wissens- und Forschungslandschaft und auf dem globalisierten Arbeitsmarkt.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universität Bern in Verwaltung und Beratung können internationale Erfahrungen sammeln und ihre interkulturelle Kompetenz erweitern. Verwaltungs- und Beratungsteams sind kommunikativ und sprachlich geschult, um internationalen Studierenden und Forschenden einen guten Start zu ermöglichen.
- Ein Service- und Kompetenzteam organisiert Programme und bietet Beratung zu Mobilität und interkulturellem Lernen. Dieses Team unterstützt die internationale Netzwerkpflege und die internationalen Auftritte der Universität und umfasst Welcome-Services für neu nach Bern kommende Universitätsangestellte.

## Kommunikation

### Leitsätze

- Die Universität Bern profiliert sich national und international als führende Forschungseinrichtung in den Themenschwerpunkten Nachhaltigkeit, Gesundheit und Medizin, Materie und Universum, interkulturelles Wissen sowie Politik und Verwaltung.
- Die Universität Bern präsentiert sich der Bevölkerung, der Forschungsgemeinschaft, der Wirtschaft und der Politik regelmässig, positiv und als einheitlich auftretende Institution.
- Die Universität Bern berücksichtigt die Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen und leistet mit ihrer Kommunikation einen Beitrag zu gesellschaftlichen und politischen Meinungsbildungsprozessen.
- Die Forschungskommunikation geniesst einen besonderen Stellenwert: Die wissenschaftlichen Ergebnisse sind der Forschungsgemeinschaft aktiv zu kommunizieren und einfach zugänglich zu machen.

### Ziele und Handlungsfelder

- Kommunikation ist Kriterium und Thema der Leistungsvereinbarungen mit den Fakultäten und der Leistungsaufträge an die Kompetenzzentren.
- Die Studierenden und Mitarbeitenden der Universität Bern werden regelmässig und in geeigneter Form über die für sie relevanten Themen informiert. Die Universität Bern pflegt über ihr Alumni-Netzwerk aktive Verbindungen mit ihren ehemaligen Studierenden.
- Die Universität sucht verstärkt den Dialog mit den Anspruchsgruppen und setzt dabei auf einen Mix an Informationskanälen.
- Das Corporate Design ist für alle Mitglieder der Universität verbindlich und wird eingesetzt.
- Die Universität verfügt über ein Bündel an Hilfsmaterialien für den nationalen und internationalen Einsatz etwa an Kongressen.

## **Digitalisierung**

### **Leitsätze**

- Die Universität Bern ist bezüglich Nutzung und kritischer Reflexion des digitalen Potentials attraktiv und identitätsstiftend für Studierende, Dozierende, Forschende und Mitarbeitende.
- Die Universität Bern bildet auf zeitgemässe und effiziente Weise kompetente, selbständige und kritische Studierende aus, die auf die digitalisierte Welt vorbereitet sind und innovative Beiträge leisten können.

### **Ziele und Handlungsfelder**

- Folgen zu einem späteren Zeitpunkt.

## **5 Ressourcen**

### **Personalgewinnung und -entwicklung**

#### **Personalgewinnung**

##### **Leitsätze**

- Die Universität Bern nutzt ihren Spielraum zur Gewährleistung ihrer Attraktivität als Arbeitgeberin.
- Die Universität Bern positioniert sich im Einklang mit der Dachmarke als attraktive Arbeitgeberin und spricht die relevanten Anspruchsgruppen gezielt an. Die Universität Bern stellt die passende Qualifikation des Personals unter anderem durch einen qualitativ guten Selektionsprozess sicher.
- Die Universität Bern garantiert ein faires und in sich stimmiges Gehaltsgefüge.

##### **Ziele und Handlungsfelder**

- Der Arbeitgeberauftritt der Universität Bern wird in Abstimmung mit der Dachmarke erarbeitet und umgesetzt.
- Die Universität Bern bietet die nötige Schulung und Beratung der Vorgesetzten und Personalverantwortlichen im Thema Personalselektion an.
- Die Prozesse und Leitlinien zur Gehaltsfestlegung werden laufend optimiert und bei Bedarf angepasst.

#### **Personalentwicklung**

##### **Leitsätze**

- Die Universität Bern versteht sich als fördernde und fordernde Arbeitgeberin und bemüht sich um leistungsfördernde und zufriedenstellende Arbeitsbedingungen.
- Die Universität Bern stellt die ausreichende Qualifikation des Personals sicher.
- Die Universität Bern unterstützt ihre Mitarbeitenden durch gezielte Angebote im Bereich der Personalentwicklung. Diese umfassen insbesondere die benötigten Sozial- und Methodenkompetenzen.

### **Ziele und Handlungsfelder**

- Das Instrument des Mitarbeitergespräches wird in seiner Anwendung und Ausgestaltung für die Personalentwicklung weiterentwickelt und die Führungskräfte werden entsprechend geschult.
- Das Weiterbildungsangebot der Universität Bern für Vorgesetzte und Mitarbeitende ergänzt das Angebot des kantonalen Personalamtes und richtet sich sowohl nach der Strategie der Universität Bern wie auch nach den Bedürfnissen der Mitarbeitenden.
- Die Universität Bern ergreift Massnahmen zur Förderung der benötigten Kompetenzen, insbesondere im Bereich Führung/Hochschulmanagement.

## **Finanzen**

### **Leitsätze**

- Die Universität Bern setzt die ihr zur Verfügung gestellten Mittel verantwortungsbewusst, wirtschaftlich und sachgemäss ein.
- Die Universität Bern verfügt über ein etabliertes System der Finanzplanung und des Reportings, welches individuelle Lösungen für die Ressourcenzuteilung der Fakultäten zulässt.
- Die Universität Bern ergänzt den Beitrag der öffentlichen Hand durch Einwerbung zusätzlicher Mittel, ohne ihre Unabhängigkeit zu kompromittieren.
- Die Universität Bern gewährleistet Transparenz über die Herkunft und Verwendung der finanziellen Mittel.

### **Ziele und Handlungsfelder**

- Die Bedeutung von Drittmitteln (inkl. Fundraising) für die Finanzierung von Leistungen steigt. Die Universität Bern unterstützt die Forschenden bei der Akquisition von Drittmittel gezielt durch Information, Beratung und Support von der Erstberatung bis zum Projektabschluss.

## **Infrastruktur**

### **Leitsätze**

- Eine gute räumliche Infrastruktur und deren Betrieb ist eine wichtige Voraussetzung, um die Ziele der Universität Bern in Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen zu erreichen.
- Die Universität Bern bietet eine breite Palette an Dienstleistungen, Support und Beratung im Informatikbereich an und unterstützt so Studierende, Forschende und Mitarbeitende in der Zielerreichung.
- Die Studierenden, Forschenden und Lehrenden der Universität verfügen über forschungs- und lehrunterstützende Infrastrukturen und Beratungsoptionen im Bereich der Informationsversorgung sowie der Forschungs- und Publikationsunterstützung.
- Die Universität Bern stellt eine hochwertige, für Studium, Lehre und Forschung benötigte Literatur- und Informationsversorgung sicher, sorgt für einen einfachen Zugriff auf die benötigten Medien und Informationen sowie für deren rasche Verfügbarkeit und nachhaltige Sicherung.

### **Ziele und Handlungsfelder**

- Konzepte für die langfristige räumliche und betriebliche Entwicklungsstrategie werden ergänzt durch die Möglichkeit der kurzfristigen Bereitstellung zusätzlicher Flächen.
- Funktions- und Werterhaltung der bestehenden Infrastruktur in Koordination mit dem Amt für Hochschulen sowie dem Amt für Grundstücke und Gebäude.

- Die zur Umsetzung der Strategie 2021 empfohlenen Massnahmen für den Ausbau und die Finanzierung der Infrastruktur finden in die Qualitätsstrategie Eingang.
- Das digitale Informationsangebot der Universität wird entsprechend den fächerspezifischen Bedürfnissen ausgebaut und kontinuierlich evaluiert.
- Die Universität stellt Studierenden, Lehrenden und Forschenden eine breite Palette an Schulungs- und Beratungsdienstleistungen bereit und entwickelt insbesondere ihre Angebote zum elektronischen Publizieren und zur Bewirtschaftung von Forschungsdaten weiter.

## Verwaltung und Betrieb

### Leitsätze

- Die Universität Bern stellt mit ihrer Verwaltung einen reibungslosen und effizienten Betrieb sicher und pflegt schlanke administrative Prozesse.
- Für die universitäre Selbstverwaltung verfügen die Einheiten über stabile administrative Abläufe, Leistungsketten und effiziente Prozesse.

### Ziele und Handlungsfelder

- Die QSE wird im Zentralbereich ausgebaut, die Qualitätsentwicklung wird mit der Strategie 2021 verknüpft.
- Der Zentralbereich fungiert für die Einheiten der Universität Bern als kompetenter Ansprechpartner und steht den Fakultäten beratend zur Seite.

## Risikomanagement

### Leitsätze

- Den Mitarbeitenden und Studierenden sollen gute und sichere Arbeitsbedingungen geboten werden. Dem Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltaspekten wird dabei gebührend Rechnung getragen.
- Die Arbeitssicherheit und der Gesundheitsschutz umfassen alle organisatorischen, technischen und arbeitsmedizinischen Massnahmen zur Verhütung von Berufsunfällen, sowie die Prävention von arbeitsassoziierten Krankheiten, Berufskrankheiten und Nichtberufsunfällen.
- Universitäre Einheiten sollen bei der Weiterentwicklung der Arbeitssicherheit, des Gesundheitsschutzes und der Umweltsicherheit sowie bei der Notfall- und Krisenorganisation unterstützt werden.

### Ziele und Handlungsfelder

- Die Universität ist verpflichtet, zur Verhütung von Berufsunfällen und Berufskrankheiten alle Massnahmen zu treffen, die nach der Erfahrung notwendig, nach dem Stand der Technik anwendbar und den gegebenen Verhältnissen angemessen sind.
- Jährlich wird die Wirksamkeit des Risikomanagementsystems beurteilt und die Universitätsleitung über Vorkommnisse, beschlossenen bzw. eingeleiteten Massnahmen informiert.