



^b
**UNIVERSITÄT
BERN**

Universitätsleitung

Planungs- und Führungssystem der Universität Bern

Stand Oktober 2020

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	3
2.	Externer Steuerungskreislauf	4
2.1	Planungsinstrumente.....	5
2.2	Berichterstattung und Controlling	5
3.	Interner Steuerungskreislauf	6
3.1	Planungsinstrumente.....	7
3.2	Berichterstattung und Controlling	8
4.	Weiterführende Informationen	9

Das vorliegende Papier beschreibt das Planungs- und Führungssystem der Universität Bern. In geraffter Form wird beschrieben, wie die Ziele der Universität definiert werden und wie deren Erreichung überprüft wird. Die hier vorliegende Beschreibung gibt den Stand Oktober 2020 wieder.

- **Externer Steuerungskreislauf:** Dieser umfasst die Zusammenarbeit zwischen den Behörden des Kantons Bern (Parlament, Regierung, Bildungs- und Kulturdirektion) und der Universität Bern.
- **Interner Steuerungskreislauf:** Dieser beinhaltet die interne Planung und Führung der Universität. Angesprochen sind alle Instrumente, die die Zusammenarbeit zwischen Senat, Universitätsleitung, den acht Fakultäten, den Kompetenzzentren sowie dem Zentralbereich regeln.

Das Diagramm stellt den Steuerungskreislauf der Universität Bern dar, unterteilt in einen externen und einen internen Steuerungskreislauf.

Externer Steuerungskreislauf:

- Kanton Bern** (oberster Aufsicht)
- Grosser Rat** (oberster Beschlussorgan des Kantons)
- Regierungsrat / Bildungs- und Kulturdirektion** (ausführende Behörde)

Interner Steuerungskreislauf:

- Universität Bern** (Institution)
- Senat** (oberster Beschlussorgan der Universität)
- Universitätsleitung** (ausführende Stelle)
- Fakultäten/Kompetenzzentren/Zentralbereich** (ausführende Stellen)

Prozessfluss:

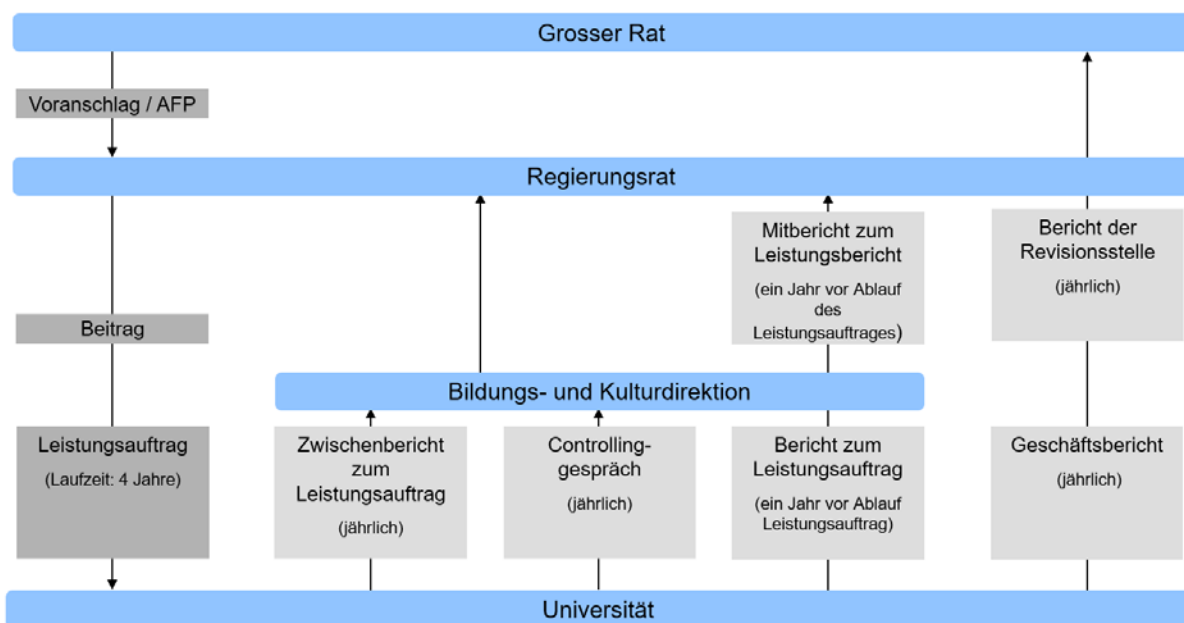
- Planung, Zielvorgaben:** Von Kanton Bern über Grosser Rat und Regierungsrat zur Universität Bern, Senat und Universitätsleitung.
- Berichterstattung, Controlling:** Von Fakultäten/Kompetenzzentren/Zentralbereich über Universitätsleitung und Senat zurück zum Senat der Universität Bern, weiter zum Regierungsrat und zum Grossen Rat des Kantons Bern.

Seite 3/9

2. Externer Steuerungskreislauf

Die Universität Bern ist eine öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit und somit eine autonome Organisation des Kantons Bern. Der externe Steuerungskreislauf beschreibt die Zusammenarbeit und die Abläufe zwischen Grosse Rat, Regierung und Bildungs- und Kulturdirektion des Kantons auf der einen Seite und der Universität auf der anderen Seite. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die jeweiligen Instrumente: Auf der linken Seite der Abbildung sind die Planungsinstrumente aufgeführt (dunkelgrau hinterlegt) und auf der rechten Seite die Instrumente der Berichterstattung (auch als Controlling bezeichnet; hellgrau hinterlegt).

Abbildung 2: Externer Steuerungskreislauf.



Legende: Planungsinstrumente (dunkelgrau), Berichterstattungsinstrumente (hellgrau); die Übersicht enthält nur die wichtigsten Planungs- und Berichterstattungsinstrumente.

Die in der Abbildung 2 dargestellten Instrumente lassen sich in Funktion und Inhalt wie folgt beschreiben:

2.1 Planungsinstrumente

Es kommen zwei Planungsinstrumente zum Einsatz: Voranschlag/Aufgaben- und Finanzplan (AFP) und Leistungsauftrag des Kantons.

- *Voranschlag/AFP*: Der Grosse Rat berät und beschliesst den Voranschlag/AFP des Kantons im Rahmen der ordentlichen Budgetdebatte. Der Kantonsbeitrag an die Universität ist in der Produktgruppe Hochschulbildung der Bildungs- und Kulturdirektion enthalten.
- *Leistungsauftrag des Regierungsrates an die Universität Bern*: Die Regierung des Kantons Bern führt die Universität mittels eines vierjährigen Leistungsauftrags. In diesem Leistungsauftrag werden die Ziele und die dazugehörigen Indikatoren/Sollwerte sowie die finanziellen Eckwerte für die Leistungserbringung definiert. In einem Anhang zum Leistungsauftrag sind Fachbereiche und Fächer aufgeführt, in welchen die Universität Studiengänge anzubieten hat. Der Leistungsauftrag enthält den voraussichtlichen jährlichen Kantonsbeitrag an die Universität während der vier Jahre dauernden Leistungsperiode.

2.2 Berichterstattung und Controlling

Die Berichterstattung umfasst vier Instrumente. Deren wichtigsten Inhalte und Funktionen lassen sich wie folgt beschreiben:

- *Zwischenbericht zum Leistungsauftrag*: Dieser wird jährlich von der Universität erstellt, kommentiert den Stand der Zielerreichung und gibt, wo vorgesehen, die Ist-Werte bekannt. Der Zwischenbericht geht an die Bildungs- und Kulturdirektion, welche dafür zuständig ist, dass das Controlling des Leistungsauftrags zuhanden der oberen Behörden erfolgt.
- *Leistungsbericht und Mitbericht*: Ein Jahr vor Ablauf des Leistungsauftrags erstellt die Universität einen Leistungsbericht über die Erfüllung des Leistungsauftrags zuhanden des Regierungsrates. Der Leistungsbericht umfasst die gesamte Dauer des Leistungsauftrags. Gestützt darauf erstellt die Bildungs- und Kulturdirektion zuhanden des Regierungsrates einen Mitbericht. Der Regierungsrat berät über den Leistungsbericht der Universität sowie über den Mitbericht der Bildungs- und Kulturdirektion. Das Ergebnis der Beratung fliesst in den nächsten Leistungsauftrag mit ein.
- *Controllinggespräch*: Jährlich findet ein Controllinggespräch zwischen der Universitätsleitung und der Bildungs- und Kulturdirektion über die Zielerreichung des vergangenen Jahres statt. Dabei werden die Ergebnisse des Zwischenberichts oder des Leistungsberichts (im dritten Jahr) erörtert. Die Bildungs- und Kulturdirektion beurteilt die jährliche Berichterstattung der Universität und bringt dem Regierungsrat die Ergebnisse der Beurteilung zur Kenntnis.
- *Geschäftsbericht*: Die Universität veröffentlicht jährlich einen Geschäftsbericht. Dieser richtet sich an den Grossen Rat des Kantons Bern und an die Öffentlichkeit. Der Geschäftsbericht stellt die Schwerpunkte der Tätigkeiten und den Rechnungsabschluss der Universität dar und enthält ausgewählte Kennzahlen (Finanzen, Studierende, Personal). Der Geschäftsbericht

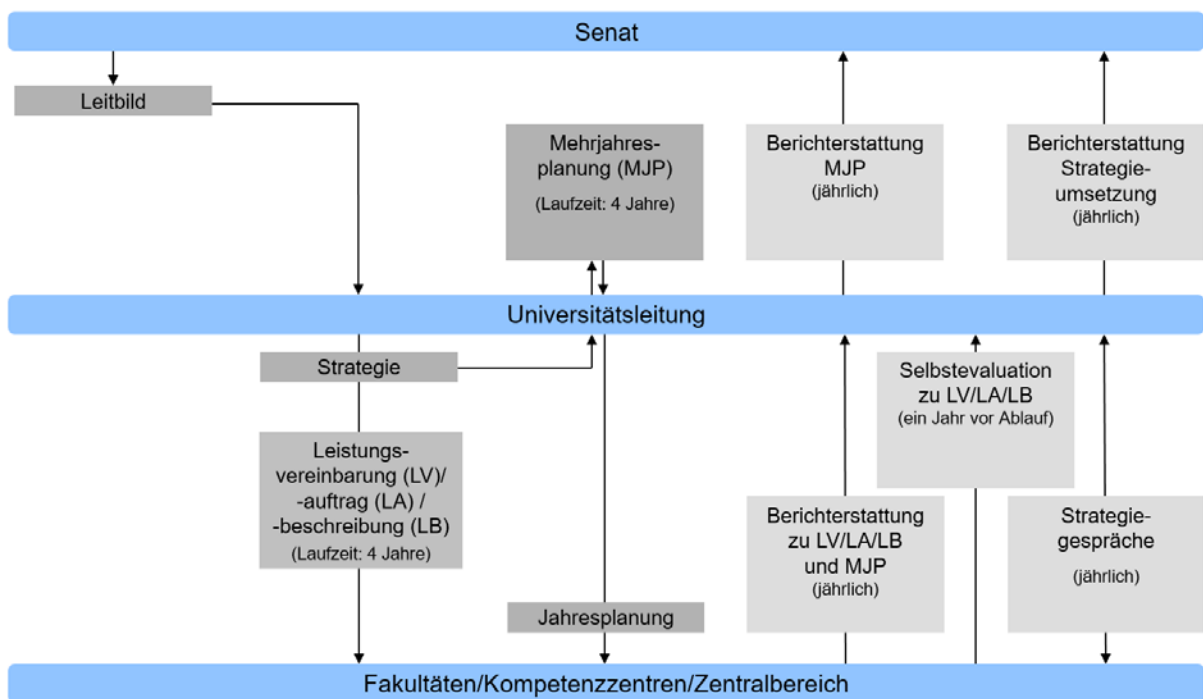
enthält den Bericht der Revisionsstelle. Die im Geschäftsbericht enthaltene Rechnung der Universität ist vom Regierungsrat zu genehmigen.

Der Regierungsrat führt mit der Universitätsleitung zudem in der Regel jährlich ein Gespräch über bildungspolitische Herausforderungen und Schwerpunkte (*Bildungspolitisches Gespräch*).

3. Interner Steuerungskreislauf

In gleicher Form und Systematik wie der externe Steuerungskreislauf ist in der folgenden Abbildung der interne Steuerungskreislauf dargestellt.

Abbildung 3: Interner Steuerungskreislauf.



Legende: Planungsinstrumente (dunkelgrau), Berichterstattungsinstrumente (hellgrau); die Übersicht enthält nur die wichtigsten Planungs- und Berichterstattungsinstrumente.

Die Fakultäten sind frei, wie weit sie intern ihre Departemente/Institute wiederum mit Leistungsvereinbarungen führen möchten. Diese fakultätsinterne Steuerung wird hier nicht dargestellt.

Die Instrumente des internen Steuerungskreislaufs lassen sich nach Planung und Berichterstattung gruppieren. Zunächst wird auf die Planungsseite eingegangen.

3.1 Planungsinstrumente

Der interne Steuerungskreislauf kennt sechs Planungsinstrumente. Diese lassen sich im Einzelnen wie folgt beschreiben:

- *Leitbild:* Das Leitbild der Universität Bern formuliert allgemeine langfristig ausgerichtete Ansprüche, welche die Universität und ihre Angehörigen in Bezug auf Menschen, Forschung und Lehre sowie Öffentlichkeit und Umfeld einlösen und befolgen wollen. Das Leitbild wird vom Senat beschlossen.
- *Strategie:* Die Strategie nimmt die im Leistungsauftrag des Regierungsrates des Kantons Bern formulierten Ziele sowie die im Leitbild gestellten Ansprüche auf. Basierend darauf wird die Vision der Universität Bern als Lehr- und Forschungsstätte im internationalen, nationalen und regionalen Kontext beschrieben. Zur Umsetzung der Vision werden Teilstrategien definiert und daraus Ziele für die Fakultäten und die Kompetenzzentren abgeleitet. Der Senat nimmt die Strategie zur Kenntnis und die Universitätsleitung ist für deren Beschluss und Umsetzung verantwortlich.
- *Mehrjahresplanung:* In der Mehrjahresplanung werden die in der Strategie und im Leistungsauftrag des Kantons formulierten Vorgaben mittels eines Finanzplans konkretisiert. Dieser hat einen Zeithorizont von vier Jahren und zeigt auf, wie die frei verwendbaren Mittel in den kommenden vier Jahren für Massnahmen im Rahmen der Teilstrategien sowie für gesamtuniversitäre Aufgaben verteilt werden. Die vierjährige Mehrjahresplanung wird vom Senat beschlossen.
- *Jahresplanung:* Die Mehrjahresplanung wird jährlich mittels Jahresplanung überarbeitet. Die Jahresplanung spezifiziert in erster Linie eventuell notwendig gewordene oder voraussehbare Abweichungen von der Mehrjahresplanung. Die Jahresplanung wird von der Universitätsleitung beschlossen.
- *Leistungsvereinbarung:* Die Universitätsleitung schliesst mit jeder Fakultät eine Leistungsvereinbarung ab. Darin formuliert die Fakultät ihre spezifische Strategie: Diese zeigt auf, welche Beiträge die Fakultät zur Erreichung der Strategie der Universität leisten will und konkretisiert diese mit Zielen. Die Fakultäten sind bei der Strategieentwicklung zu Forschung und Lehre relativ autonom. Allerdings sind sie verpflichtet, die im Leistungsauftrag des Kantons enthaltenen Fächer anzubieten.
- *Leistungsauftrag:* Die Kompetenzzentren werden durch die Universitätsleitung mit Leistungsaufträgen geführt. Darin werden die Leistungen festgehalten, die von den Kompetenzzentren erbracht werden. Mittels exzellenter Beiträge in den Bereichen Forschung und Lehre unterstützen die Kompetenzzentren die Profilierung sowie die internationale und nationale Sichtbarkeit der Universität Bern in deren Themenschwerpunkten.
- *Leistungsbeschreibung:* Die jeweiligen Hauptleistungen der Einheiten des Zentralbereichs werden durch die Abteilungsleitungen gemeinsam mit der Universitätsleitung definiert und in Form

von Leistungsbeschreibungen fixiert. So stellt die Universitätsleitung sicher, flexibel und differenziert auf die an sie gestellten Ansprüche eingehen zu können.

3.2 Berichterstattung und Controlling

Die Berichterstattung umfasst fünf Instrumente. Deren wichtigste Inhalte und Funktionen lassen sich wie folgt beschreiben:

- *Berichterstattung Strategieumsetzung:* Die Universitätsleitung berichtet dem Senat jährlich zur Umsetzung der Strategie.
- *Berichterstattung Mehrjahresplanung:* Die Universitätsleitung unterbreitet dem Senat jährlich einen Bericht zur Umsetzung der Mehrjahresplanung.
- *Jährliche Berichterstattung und Selbstevaluation:* Die Fakultäten, Kompetenzzentren und der Zentralbereich erstatten der Universitätsleitung jährlich zur Umsetzung der Leistungsvereinbarung (Fakultäten), des Leistungsauftrags (Kompetenzzentren) bzw. der Leistungsbeschreibung (Zentralbereich) Bericht. Bei den Leistungsvereinbarungen und Leistungsaufträgen erfolgt dies mittels darin formulierter jährlicher Zielvorgaben und Indikatoren, bei den Leistungsbeschreibungen wird zur Erfüllung der jeweiligen Hauptleistungen Stellung bezogen. Im Verlauf der Leistungsvereinbarungsperiode erstellt die Fakultät eine Selbstbeurteilung über die Umsetzung der Leistungsvereinbarung. Dieser Bericht wird im vierten Jahr der Leistungsvereinbarungsperiode gleichzeitig mit der neuen Leistungsvereinbarung besprochen. Im vierten Jahr in der Leistungsauftragsperiode nimmt die Leitung des Kompetenzzentrums eine Beurteilung der Umsetzung des Leistungsauftrags vor. Der Bericht über die Evaluation und die daraus abgeleiteten Massnahmen werden mit der Universitätsleitung besprochen. Das Kompetenzzentrum zeigt auf, wie den Ergebnissen der Evaluation im neuen Leistungsauftrag Rechnung getragen wird. In Zusammenhang mit den Leistungsbeschreibungen werden in einem vierjährigen Rhythmus durch die Abteilungsleitungen Selbstevaluationsberichte erarbeitet, auf deren Basis anschliessend mit der Universitätsleitung eine Aktualisierung der Leistungsbeschreibungen vorgenommen wird. In Bezug auf die Mehrjahresplanung berichten die Fakultäten, Kompetenzzentren, Vizerektorate sowie Einheiten der Verwaltungsdirektion jährlich über die Verwendung der in der Mehrjahresplanung budgetierten Mittel.
- *Strategiegespräche:* Auf Basis der schriftlichen Berichterstattung finden die jährlichen Strategiegespräche zwischen Universitätsleitung und der Leitung der Fakultäten respektive der Kompetenzzentren statt. An den Gesprächen werden Abweichungen zu den Zielvorgaben diskutiert und allfällige Massnahmen sowie Anpassungen der Ziele festgehalten.

4. Weiterführende Informationen

Die Betreuung des Planungs- und Führungssystems der Universität Bern obliegt der Universitätsleitung. Für die operativen Aufgaben ist der Stab der Universitätsleitung zuständig. Bei diesem sind weiterführende Informationen erhältlich:

Universität Bern
Stab Universitätsleitung
Hochschulstrasse 6
3012 Bern
Tel +41 31 631 52 55
Ansprechperson: Sandro Stauffer
<http://www.rektorat.unibe/unistab>