

# Erfolg mit klarer Strategie

Vier Teilstrategien ergeben ein Ganzes. Mit etablierten und neuen Elementen weist die Strategie 2021 der Universität Bern den Weg in die Zukunft.

Von Marcus Moser und Salomé Zimmermann

## Rektor Martin Täuber, die Universität Bern gibt sich eine neue Strategie. Weshalb?

Eine Universität muss sich periodisch überlegen, was sie ist, wohin sie sich bewegt und was sie will. Insofern ging es bei der Erarbeitung der neuen Strategie 2021 nicht nur um das Resultat, sondern gleichermaßen um den damit verbundenen Prozess.

## Am Anfang dieses Prozesses stand eine Analyse der Herausforderungen, denen sich die Universität Bern stellen muss. Was ist da für Sie im Zentrum?

Die Herausforderungen ergeben sich einerseits aus dem Umfeld, andererseits aus dem inneren Anspruch der Universität, sich fortlaufend zu verbessern und an veränderte Bedingungen anzupassen.

## Thematisieren wir zunächst das Umfeld.

Nun, unser Umfeld ist charakterisiert durch ein hohes Mass an Wettbewerb. Ein Wettbewerb, der sich in den letzten Jahren erheblich verschärft hat und zunehmend auch öffentlich ausgetragen wird. Die Situation wird akzentuiert durch die knappen Ressourcen. Auch wenn es wenig inspiriert, immer wieder über Geld zu sprechen: Wir spüren die enge finanzielle Lage unseres Trägerkantons.

## Das Bildungswesen ist einerseits geprägt durch Wettbewerb, andererseits durch Zusammenarbeit. Hat sich das Gleichgewicht hier in Richtung Wettbewerb verschoben?

Es hängt davon ab, wohin man blickt: Die projektbezogene Zusammenarbeit – auch über Institutionen hinweg – hat auf der Ebene der Forschung stark zugenommen. Aber es ist auch so, dass insbesondere der Wettbewerb zwischen den universitären Institutionen schärfer geworden ist. Das merken wir beispielsweise beim Kampf um Drittmittel.

## Die Wettbewerbssituation zwischen den schweizerischen Hochschulen ist das eine, gleichzeitig scheint aber die europäische Hochschullandschaft ihrerseits zunehmend unter Druck der aufstrebenden asiatischen Hochschulen zu kommen. Teilen Sie diese Einschätzung?

Ja, asiatische Universitäten haben viel investiert und werden zum Teil staatlich ausserordentlich stark unterstützt. Europa – aber auch die USA – werden in ihrer angestammten Vorreiterrolle zunehmend bedrängt.

## Gibt es für Sie einen Zusammenhang zwischen Finanzmitteln und der Exzellenz in der Forschung?

Diese Korrelation gibt es als Trend eindeutig. Natürlich spielen viele andere Faktoren für den Erfolg einer Universität auch eine Rolle. Aber grundsätzlich sind zum Beispiel die empirische, auf teure Infrastrukturen angewiesene Forschung oder die Möglichkeit, gute Professorinnen und Professoren an die Hochschule zu binden, auch von finanziellen Ressourcen abhängig.

«Die Strategie 2021 ist keine Abkehr von der bisherigen Strategie, sondern als deren Weiterentwicklung zu verstehen.»

Martin Täuber



© Adrian Moser

**Die Strategie 2021 formuliert in dieser Situation die Entwicklungsrichtung der Universität Bern. Wohin soll es gehen?**

Zunächst: Die Strategie 2021 ist keine Abkehr von der bisherigen Strategie, sondern als deren Weiterentwicklung zu verstehen. Ein Kern unserer bisherigen Strategie war ja die Entwicklung bestimmter Forschungsfelder, von Leuchttürmen der bernischen Forschungsexzellenz in entsprechenden Kompetenzzentren. Das ist gelungen, diese Zentren bleiben wichtige Pfeiler. Gleichzeitig haben wir nun aber versucht, der Universität als Ganzes und unserer Forschungsexzellenz ein fassbareres Profil zu geben. Das wollen wir mit neu formulierten Teilstrategien und thematischen Schwerpunkten erreichen.

**Bevor wir zu den Teilstrategien und Themenschwerpunkten kommen – die Universität Bern bestätigt in ihrer neuen Strategie ausdrücklich das Thema ihrer 175-Jahr-Feier: «Wissen schafft Wert». Eine Art Selbstverpflichtung?**

Das ist in der Tat unser Grundthema. Wir leben in einer Wissensgesellschaft. Für uns ist klar, dass die Schaffung, die Entwicklung und die Verbreitung von Wissen für uns als Universität die Kernaufgabe sein muss. Es ist aber auch ein Aufruf zum gemeinsamen Engagement: Wissen soll zur Lösung drängender gesellschaftlicher Probleme – vom Lokalen bis hin zum Globalen – beitragen. Einige unserer Kompetenzzentren sind zum Beispiel im Bereich der Nachhaltigkeit seit Jahren sehr

engagiert. Denken Sie nur an die Klimaforschung, Nord-Süd-Beziehungen oder internationale Handelsbeziehungen – Themenbereiche, die alle auch Nationale Forschungsschwerpunkte waren oder sind. Dieses breite Engagement haben wir nun in einem Themenschwerpunkt «Nachhaltigkeit» gebündelt. Die Universität verpflichtet sich in ihrer Strategie, sich hier zu engagieren.

**Die erste Teilstrategie ist eine alte Bekannte: Die Universität Bern will Volluniversität sein und bleiben.**

Die Idee der Volluniversität ist für Bern unverzichtbar, auch und gerade wegen den wissenschaftlichen Entwicklungen in den letzten Jahren. Die Wissenschaftsgrenzen verwischen sich, wir beobachten eine zunehmende Inter- und Transdisziplinarität. Dahinter steht wiederum die Erkenntnis, dass viele globale Probleme sich nicht mehr disziplinär, sondern eben nur durch gemeinsame Forschungsverbünde bearbeiten lassen.

**Die alte Idee der Volluniversität wird durch die aktuellen Problemlasten also wieder topaktuell?**

Das kann man so sehen. International wird es so wahrgenommen und ist anerkannt. Viele der ursprünglich sehr technisch orientierten Schulen – nehmen Sie als Beispiel die Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETH) in der Schweiz – haben in den letzten Jahrzehnten zum Beispiel geistes- und sozialwissenschaftliche Departemente aufgebaut, gerade weil aktuelle



*«Die thematischen Schwerpunkte bündeln die Stärken und Kompetenzen der Universität Bern in Bereichen von grosser gesellschaftlicher und wissenschaftlicher Bedeutung.»*

Martin Täuber

© Adrian Moser

Probleme nur noch inter- und transdisziplinär angegangen werden können.

**Nachhaltigkeit, Gesundheit und Medizin, Materie und Universum, Interkulturelles Wissen sowie Politik und Verwaltung: Das sind die Themenschwerpunkte, die in der zweiten Teilstrategie definiert werden. Welche Absicht verfolgen Sie damit?**

Die thematischen Schwerpunkte bündeln die Stärken und Kompetenzen der Universität Bern in Bereichen von grosser gesellschaftlicher und wissenschaftlicher Bedeutung. Hier möchten wir uns den Herausforderungen stellen, innerhalb der Universität die Dynamik zur Erforschung dieser Bereiche verstärken und gegen aussen unser Profil national und international besser sichtbar machen und schärfen.

**Nehmen wir den Themenschwerpunkt «Politik und Verwaltung». Wie sieht das konkret aus?**

Ich knüpfe an die Ausführungen zur Volluniversität an. Bei diesem Schwerpunkt sind die Rechts- sowie die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften beteiligt, aber ebenso die Geographie und andere Teile der Volluniversität. Bei diesem Schwerpunkt gehen wir auf die spezielle Situation der Universität Bern als Hauptstadt-Universität im Zentrum von Politik und Verwaltung ein. Unsere Kompetenzzentren passen sich thematisch bewusst an die spezifischen Bedürfnisse der Hauptstadtregion an. Hier wollen wir mit unserem Wissen und unserer Expertise zur Entwicklung unseres Standorts beitragen.

Ähnliches gilt für die anderen Themenschwerpunkte: Wir wollen mit der Schwerpunktsetzung die Fakultäten und Kompetenzzentren ermuntern, in diesen Feldern

ihre individuell notwendigerweise unterschiedlichen Beiträge zu liefern.

**Die dritte Teilstrategie betont die Bedeutung der Lehre.**

Wir nehmen die Lehre ausserordentlich ernst. Ich verweise auf die Ausführungen von Vizerektor Moretti in diesem Magazin (siehe UniPress Nr. 156) Trotz oder wegen der Bologna-Reform: Jetzt sind wir in der Position, dass wir unsere Lehre anpassen können und wollen. Mit innovativen, bewusst weiterentwickelten Lehr- und Lernformen möchten wir die Qualität der Studienangebote verbessern. Dazu gehört auch die Weiterentwicklung der Lehrmethoden.

**Lehre und Forschung werden aber nach wie vor zusammengedacht an der Universität Bern?**

Klar! Die Einheit von Lehre und Forschung bleibt bestehen. Die beiden Teile inspirieren und bedingen sich gegenseitig – sie sind untrennbar verbunden.

**Im Mittelpunkt der vierten Teilstrategie steht der akademische Nachwuchs. Er soll gezielt gefördert werden.**

Die Nachwuchsförderung stellt eine grosse Herausforderung für alle Universitäten dar – gerade bei knappen Ressourcen. Es scheint uns aber unabdingbar, die Attraktivität wissenschaftlicher Karrieren zu unterstützen. Deshalb war es uns wichtig, die Nachwuchsförderung als gleichberechtigte Teilstrategie zu benennen. Jobsicherheit im akademischen Bereich oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind Themen, bei denen wir Verbesserungen erreichen wollen.

**Die neue Strategie heisst «Strategie 2021». Wo möchten Sie in diesem Jahr mit der Universität Bern stehen?**

Ich wünsche mir, dass wir dann sagen können: Die Strategie 2021 hat sich bewährt. Das ist ein schönes Kompliment, das wir heute der Strategie 2012 machen können. Diese Bewährung hat natürlich viele Facetten. Ich erwarte eine prominente, sichtbare und aktive Universität, die klar im oberen Drittel der Schweizer Universitäten angesiedelt ist.

**Jetzt muss die Strategie umgesetzt werden. Wer ist verantwortlich?**

Die Umsetzung hängt von allen Universitätsangehörigen auf allen Stufen ab. Erfolgreich sein können wir nur, wenn alle mithelfen, sich unterstützt fühlen, sich wohlfühlen. Es ist klar, dass der Universitätsleitung hier eine Führungsrolle zukommt.

Für den Erfolg entscheidend ist allerdings die Dynamik in den Instituten und Fakultäten. Wir hoffen, dass sich möglichst viele mit den Schwerpunkten und Teilstrategien identifizieren und wir gemeinsam unsere Verpflichtung mit Engagement verwirklichen können: Wissen schafft Wert.

**Kontakt:** Prof. Dr. Martin Täuber, Rektor der Universität Bern, [martin.taeuber@rektorat.unibe.ch](mailto:martin.taeuber@rektorat.unibe.ch)

## Strategie 2021

Mit der Strategie 2021 macht die Universität Bern ihre langfristigen Ziele transparent und zeigt auf, welchen Mehrwert sie regional, national und global erbringen kann. Die Strategie 2021 besteht aus vier Teilstrategien:

### 1. Die Universität Bern ist eine Volluniversität

Die Fakultäten bilden das Fundament, auf dem fächerübergreifende wissenschaftliche Netzwerke – die Kompetenzzentren – ihre Forschung und Lehre themenbezogen koordinieren. Der Fächerkanon umfasst Theologie, Geistes-, Human-, Sozial-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften sowie Medizin, Veterinärmedizin und Naturwissenschaften.

### 2. Fünf Themenschwerpunkte geben national und international Profil

Die Universität Bern profiliert sich mit fünf thematischen Schwerpunkten von grosser gesellschaftlicher und wissenschaftlicher Bedeutung. Dazu zählen Nachhaltigkeit, Gesundheit und Medizin, Materie und Universum, Interkulturelles Wissen, Politik und Verwaltung.

### 3. Attraktive Lehr- und Lernformen erhöhen die Qualität

Die Lehr- und Lernformen werden bewusst und innovativ weiterentwickelt. Forschungsbasierte Aus- und Weiterbildungsangebote haben einen hohen Stellenwert.

### 4. Der akademische Nachwuchs wird gezielt gefördert

Die Universität Bern schafft geeignete Rahmenbedingungen für akademische Karrieren von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern. Die Nachwuchsförderung setzt beim Einbezug der Studierenden in die Forschung ein.

## UniPress Gespräch als Podcast

Sie können dieses Gespräch auch hören. Den Podcast finden Sie auf [www.unipress.unibe.ch](http://www.unipress.unibe.ch) unter «Download».