UNIVERSITÄT BERN

Institutionelle Akkreditierung gemäss Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz (HFKG)

Selbstbeurteilungsbericht der Universität Bern

2020

Richtigkeits- und Vollständigkeitserklärung

Wir bestätigen die Vollständigkeit und Richtigkeit der im vorliegenden Selbstbeurteilungsbericht enthaltenen Informationen und Daten.

Prof. Dr. Christian Leumann
Rektor

Prof. Dr. Silvia Schroer
Vizerektorin Qualität

Dr. Claudia Saalfrank
Projektleitung Akkreditierung

Dr. Jürg Friedli
Projektleitung Akkreditierung

Bern, November 2020

04 **Zusammenfassung**
06 **Summary**

01

09 **Die Universität Bern**

09 1.1 Wissen schafft Wert
11 1.2 Organisation
12 1.3 Strategische Positionierung und Profilbildung
14 1.4 Qualitätssicherung und -entwicklung
14 1.5 Aktuelle Herausforderungen

02

17 **Der Prozess der Selbstbeurteilung**

03

21 **Umgang mit den Empfehlungen aus früheren Verfahren**

04

25 **Das Qualitätssicherungssystem der Universität Bern**

25 4.1 Ganzheitlicher Ansatz der Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE)
25 4.2 QSE Organisation
26 4.3 QSE System

05

31 **Analyse der Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung**

31 5.1 Qualitätssicherungsstrategie
36 5.2 Governance
45 5.3 Lehre, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen
60 5.4 Ressourcen
69 5.5 Interne und externe Kommunikation

06

73 **Massnahmen zur Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems**

78 **Abkürzungen**
79 **Anhänge / Dokumente zu den Artikeln***

* Einige der im Selbstbeurteilungsbericht aufgeführten Anhänge sind nur intern zugänglich und daher im Bericht nicht verlinkt.

Zusammenfassung

Die Institution

Die Universität Bern ist eine Volluniversität mit 8 Fakultäten, 160 Instituten sowie 9 inter- und transdisziplinären Zentren. Im Jahr 2019 waren 18 576 Studierende immatrikuliert. Neben 39 Bachelorstudiengängen und 72 Masterstudiengängen, Möglichkeiten zum Doktorat und zu Postdoc-Studien bietet die Universität Bern 110 Weiterbildungsstudiengänge an.

Akkreditierung als Teil einer Qualitätskultur

Mit der Abgabe des Selbstbeurteilungsberichts beschliesst die Universität Bern eine wichtige Etappe auf dem Weg zur institutionellen Akkreditierung gemäss dem geltenden Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (HFKG) von 2011. Die Universität hat nicht nur dem Bericht, sondern der Arbeit an einer übergreifenden Qualitätskultur grösste Bedeutung beigemessen. Die Akkreditierung ist kein Selbstzweck, sondern eine wiederkehrende Herausforderung, die Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE) entschieden weiterzuentwickeln.

Die Gestaltung des Selbstbeurteilungsprozesses

Zuständig für die QSE und die Akkreditierung ist das Vizerektorat Qualität. Die Zusammensetzung der Steuerungsgruppe, die den Selbstbeurteilungsbericht im November 2020 verabschiedete, wurde von der Universitätsleitung bestimmt (→ Kap. 2). Sowohl die Fakultäten als auch Mittelbau- und Studierenden-Vertretungen sind in der 13-köpfigen Steuerungsgruppe vertreten. Diese nahm ihre Arbeit im Mai 2020 auf. Sie arbeitete vorwiegend an den von Mitgliedern des Vizerektorats und ausgewählten Verantwortlichen des Zentralbereichs (Arbeitskreis AKKRED) erstellten Kapitel-Entwürfen, die untereinander ausgetauscht wurden.

Aufbau des QSE-Systems

Die Universität Bern hat ihr System der Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE) partizipativ angelegt und in die bestehenden Managementsysteme integriert. Die QSE als offenes, dynamisches System garantiert die flexible Anpassung an äussere Gegebenheiten und Entwicklungen. Das Qualitätssicherungssystem gewährleistet die Umsetzung der universitären Strategie und unterstützt die Entwicklung der Universität Bern.

Grundlage des QSE-Systems ist die Qualitätsstrategie, die Leitsätze, Ziele und Handlungsfelder für die universitäre QSE aufführt. Diese werden mittels Leistungsvereinbarungen / Leistungsaufträgen und Aktionsplänen operationalisiert.

Um die Qualität der universitären Leistungen stetig zu optimieren, werden alle Bereiche der Universität Bern regelmässig evaluiert. Damit wird eine einheitliche Qualitätskultur entwickelt, die zugleich die Eigenheiten unterschiedlicher Lehr- und Forschungskulturen der Fakultäten respektiert.

Stärken und Entwicklungsthemen

1. Qualitätssicherungsstrategie

Stärken

Die Qualitätsstrategie 2018–21 ist in allen Bereichen und auf allen Ebenen der Universität implementiert worden. Austausch, Überprüfung und dynamische Anpassung an neue Erfordernisse sind gewährleistet. Die Umsetzung der Qualitätsstrategie wird mittels detaillierter Aktionspläne erfasst und gesteuert. Die Aktionspläne stellen eine Grundlage für die Überprüfung von Leistungsvereinbarungen und -aufträgen dar. Sie bilden das Scharnier zwischen Fakultäten und Verantwortlichen im Zentralbereich. Sie übersetzen die Anforderung eines von allen Entscheidungsträgerinnen und Verantwortlichen der Universität getragenen, das heisst partizipativen QSE-Systems auf die operative Ebene. Partizipation ist der Schlüssel zum langfristigen Gelingen der Qualitätsstrategie. Die Universität hat den Anspruch, dass alle ihre Mitglieder Sinn und Ziel durchgeführter Evaluationen erfahren, verstehen und mittragen, damit das Schliessen der Regelkreise gewährleistet ist.

Herausforderungen

Die Aktionspläne sind ein verlässliches, nachhaltiges, aber zugleich aufwändiges Instrument der universitären Qualitätssicherung. Die Verschlankung von Prozessen und die Unterstützung der Fakultäten bei QSE-Aufgaben ist wichtig – insbesondere um Forschende und Lehrende zu entlasten und dem Überdruss gegenüber Gremien- und Verwaltungsaufgaben entgegenzuwirken. Mit der vorgesehenen Verankerung des Instruments Aktionspläne (Strategie 2030) ist die Basis für einen besseren Ausgleich von Arbeitsaufwand und -ertrag in den nächsten Jahren gelegt.

2. Governance

Stärken

In den jährlichen Strategiegesprächen mit den Leitungen aller Fakultäten und aller Kompetenzzentren fliessen Information, Überprüfung, Austausch und Steuerung in besonders dichter Gestaltung zusammen. Die Berichterstattung der Fakultäten und Kompetenzzentren wird von Mitarbeitenden der Vizerektorate, des Stabs und der Verwaltungsdirektion organisiert und für das Strategiegespräch aufbereitet. An diesem nimmt die Universitätsleitung in corpore teil. Hier werden mittel- und langfristige Planungen diskutiert und Aufgaben für die nächste Periode festgelegt. Damit verschränken sich die Strategiegespräche und die jeweils vier Jahre geltenden Leistungsvereinbarungen und Leistungsaufträge.

Die Mitwirkung aller Universitätsangehörigen und Gruppierungen (Studierende, Mittelbau, Zentralbereich) in Gremien und Prozessen ist selbstverständlich und wird gefördert. Die Universität nimmt national und international eine bedeutende Rolle in der Forschung sowie in der Bildung für Nachhaltige Entwicklung ein. Bei der Chancengleichheit wurden in fast allen Bereichen grosse Fortschritte und gesamtuniversitär eine gute Dynamik erzielt.

Herausforderungen

In den Strategiegesprächen streben wir eine deutliche Fokussierung auf Kernfragen und wichtige Entwicklungen oder Veränderungen an. Die Aufbereitung und Nutzung von Daten ist für die Berichterstattung und Rechenschaftslegung sowie als Grundlage für strategische Entscheide weiterzuentwickeln. Die Universität Bern als führende Hochschule im Bereich der Nachhaltigen Entwicklung setzt sich die Umstellung auf einen klimaneutralen Betrieb zum Ziel. Für das Monitoring und die Steuerung in Richtung Klimaneutralität werden Grundlagen geschaffen. Auch der Entwicklung und Überprüfung von Massnahmen zur Verbesserung der Gleichstellung, insbesondere auf Ebene der Professuren, wird grösste Bedeutung beigemessen.

3. Lehre, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen

Stärken

Lehre, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen werden an der Universität Bern als einzelne Bereiche und hinsichtlich ihrer Verflechtungen sowie bezüglich ihrer regionalen, schweizerischen und internationalen Ausrichtung konsolidiert, profiliert und stetig aktualisiert. Die Universität steht mit ihren vielfältigen Schwerpunkten in Lehre und Forschung auf mehreren Säulen. Die Breite traditioneller wie auch hochaktueller Studiengänge sowie die Spitzenforschung in verschiedenen Bereichen machen die Universität Bern zu einer für Studierende und Forschende attraktiven und wettbewerbsfähigen Institution. Evaluationsprozesse sind in allen Bereichen implementiert und greifen zunehmend. Die Institution geniesst nach innen und aussen hohe Glaubwürdigkeit.

Herausforderungen

Die Flexibilisierung der Strukturen und die Steuerung innerhalb von Fachbereichen und Fakultäten ist für die Entwicklung der Universität entscheidend. Die internen strategischen Kompetenzen der Verantwortlichen auf Ebene der Fakultäten sind durch gezielte Ausbildung und Beratung zu stärken. Die Evaluationen und die Umsetzung ihrer Ergebnisse schaffen einen ständigen Bedarf an der Erstellung und Aktualisierung von Reglementen sowie deren Verschränkung. Die breiten Beratungs- und Unterstützungsangebote werden gemäss dem Bedarf weiter ausgebaut.

4. Ressourcen

Stärken

Die Finanzierung der Universität Bern durch Grundmittel des Kantons und des Bundes sowie durch Drittmitteleinwerbung ist solide, transparent und schafft Planungssicherheit. Auswirkungen gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen auf die Universität sind nicht vorhersagbar; sie wird aber in der Lage sein, rechtzeitig auf Veränderungen zu reagieren. Die Nachwuchsförderung ist an der Universität Bern früh und mit grosser Entschiedenheit in neue Bahnen geleitet worden, etwa durch open-rank-Ausschreibungen, die Einrichtung von Tenure Track-Stellen und der vetraglich festgeschriebenen protected research time.

Herausforderungen

Die Universität Bern sucht nach Lösungen für die mittel- und langfristige Raumbeschaffung und -planung. Da der Kanton Bern Eigentümer der universitären Liegenschaften ist, ist die Autonomie der Universität zur Steuerung dieses Bereichs eingeschränkt.

5. Interne und externe Kommunikation

Stärken

Kommunikation und Marketing sind den Erfordernissen seit 2018 grundlegend angepasst worden. Die zuständige Abteilung AKM organisiert und kontrolliert neu gemeinsam mit den jeweiligen Verantwortlichen in Forschung, Lehre und Verwaltung die internen Informationen und die Öffentlichkeitsarbeit.

Herausforderungen

Die Anforderungen an eine ständige und schnelle Information sind, intern wie extern, hoch. Die Bedürfnisse wachsen stetig. Die zentrale und dezentrale Organisation sowie die präzise Zuweisung von Aufgaben und Verantwortung sind weiterzuentwickeln. Die Kommunikation der QSE ist auf allen Ebenen etabliert. Zusätzliche Massnahmen werden laufend umgesetzt.

Summary

The institution

The University of Bern is a comprehensive university with 8 faculties, 160 institutes and 9 interdisciplinary and transdisciplinary centres. In 2019, 18,576 students were enrolled. In addition to 39 bachelor's degree programmes, 72 master's degree programmes, and doctoral and postdoctoral study options, the university offers 110 continuing education programmes.

Accreditation as part of a culture of quality

The submission of the self-evaluation report concludes an important stage in the University of Bern's journey to institutional accreditation in accordance with the 2011 Swiss Federal Higher Education Act (HEdA). The university has given top priority not just to the report, but to the entire endeavour to build a culture of quality. Accreditation is not treated as an end in itself, but as a recurring challenge to decisively refine and develop the quality assurance system.

Design of the self-assessment process

The quality assurance system and accreditation are the responsibility of the Vice-Rectorate Quality. The membership of the steering committee that approved the self-evaluation report in November 2020 was determined by the Executive Board of the University of Bern (→ Section 2). The 13-member steering committee is made up of representatives of the faculties, mid-level academic staff and student representative bodies. It commenced work in May 2020. The steering committee worked primarily on sections drafted by members of the Vice-Rectorate and select managers in Central Administration (AKKRED task force) that are exchanged among members.

Set-up of the quality assurance system

The University of Bern has set up its quality assurance and development system on a participatory basis and integrated it with its existing management systems. An open, dynamic quality assurance system is able to adapt flexibly to external circumstances and developments. The quality assurance system guarantees implementation of the university's strategy and underpins the development of the University of Bern.

The basis of the quality assurance system is a quality strategy setting down the principles, objectives and fields of action of the system, operationalised by means of performance agreements / mandates and action plans.

To be able to optimise the quality of the University of Bern's services on an ongoing basis, all its areas are evaluated on a regular basis. This enables the development of a uniform culture of quality that at the same time respects the peculiarities of the different teaching and research cultures in the faculties.

Strengths and development topics

1. Quality assurance strategy

Strengths
The 2018-21 quality strategy has been implemented in all areas of the university at all levels. Dialogue, monitoring and dynamic adaptation to new requirements are assured. Implementation of the quality strategy is recorded and controlled by way of detailed action plans. These action plans serve as the basis for reviewing performance agreements and mandates. They are the interface between the faculties and those responsible in Central Administration, implementing the requirement for a participatory quality assurance system supported by all the university's decisionmakers at the operational level. Participation is the key to the long-term success of the quality strategy. The university aspires to a situation where all its members know about, understand and bear responsibility for the purpose and goal of the evaluations, thus completing the feedback loops.

Challenges
The action plans are a reliable and sustainable university quality assurance instrument, but they do require a lot of work. Streamlining processes and supporting the faculties with quality assurance duties is important, particularly to relieve the burden on researchers and lecturers and counter an aversion to committee and administrative work. The planned establishment of action plans (2030 strategy) will create the basis for a better balance of effort and return in the coming years.

2. Governance

Strengths
The annual discussions of strategy with all the faculties' leadership and all the competence centres bring together information, reviews, dialogue and control in a particularly condensed form. The reporting of the faculties and centres is organised by staff of the Vice-Rectorate, the staff Executive Board and the Administrative Director's Office, and prepared for the relevant strategy discussion conducted by the complete Executive Board of the University. Here medium and long-term plans are discussed and tasks set down for the next period. The strategy discussions and the four-year performance agreements and mandates are thus interconnected.

The involvement of all university members and groups (students, mid-level academic staff and central administration) in committees and processes is encouraged and viewed as a matter of course. The university plays an important role in research and in education on sustainable development, both nationally and internationally. In terms of equal opportunity, great progress has been made and good momentum built up in almost all areas across the university.

Challenges
In the strategy discussions we endeavour to focus clearly on core issues and important developments or changes. The way data is prepared and used for reporting and accountability purposes and as the basis for strategic decisions should be developed further. As a leading institution in sustainable development, the University of Bern has set itself the goal of transitioning to climate-neutral operation. A foundation is being laid to monitor and steer developments towards climate neutrality. Formulating and reviewing measures to improve equality, particularly at the level of the professorships, is also a top priority.

3. Teaching, continuing education, research and services

Strengths
Teaching, continuing education, research and services are being consolidated, profiled and constantly updated at the University of Bern, not just as individual areas, but also with regard to their interrelationships and regional, Swiss and international orientation. With a variety of focuses in teaching and research the university has several pillars. The breadth of both traditional and highly topical degree programmes and top research in different areas make the university an attractive and competitive institution for students and researchers. Evaluation processes have been implemented in all areas and are increasingly gaining traction. The institution enjoys a high level of credibility, both internally and externally.

Challenges
Making the strictures and control within subjects and faculties more flexible is crucial to the development of the university. The internal strategic competencies of those responsible at the level of the faculties should be strengthened by means of targeted training and advice. Evaluations and the implementation of their findings create a constant need to draft and update regulations and the way they interconnect. The broad range of advice and support will be further extended in line with requirements.

4. Resources

Strengths
The way the University of Bern is financed, through basic funding from the canton and the federal government in conjunction with external fundraising, is robust and transparent, and creates a firm basis for planning. Even though the impact of societal and economic developments on the university cannot be predicted, it will be able to respond to changes in good time. The promotion of upcoming researchers was reoriented early on and with great resolve, for example by means of open rank ads, the establishment of tenure track positions, and contractually agreed protected research time.

Challenges
The university is seeking solutions to the problem of medium and long-term building procurement and planning. Since the university buildings are owned by Canton Bern, the university has only limited autonomy in the management of these matters.

5. Internal and external communications

Strengths
Marketing and communications have been fundamentally adapted to requirements since 2018. The department responsible, the Communication & Marketing Office (CMO), organises and now works with the relevant representatives of research, teaching and administration to manage internal communications and public relations.

Challenges
There is a large and growing need for constant, timely information, internally and externally, that at the same time meets the quality assurance requirements. The organisation at a centralised and decentralised level, and the precise assignment of duties and responsibilities, should be refined and developed further. Communication around the quality assurance system is established at all levels. Additional measures are being implemented on an ongoing basis.

01

Die Universität Bern

1.1 Wissen schafft Wert

Die Universität Bern wurde 1834 gegründet und ist mit über 18 500 Studierenden, nach der Universität Zürich und der ETH Zürich, die drittgrösste Hochschule der Schweiz. Der Kanon ihrer Fakultäten umfasst

- die Theologische Fakultät
- die Rechtswissenschaftliche Fakultät
- die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
- die Medizinische Fakultät
- die Vetsuisse-Fakultät (gemeinsam mit der Universität Zürich)
- die Philosophisch-historische Fakultät
- die Philosophisch-humanwissenschaftliche Fakultät und
- die Philosophisch-naturwissenschaftliche Fakultät.

In den drei grossen internationalen Rankings von

- Times Higher Education THE
- QS World University Rankings und
- Shanghai Ranking

wird die Universität Bern unter den besten 150 Universitäten der Welt aufgeführt. Die Universität Bern ist Mitglied von «The Guild». In diesem Universitätennetzwerk können sich die 20 europäischen Mitglieder in der internationalen Forschungsdiskussion gemeinsam positionieren, Beispiele von best practice austauschen und wissenschaftlich kooperieren.

Die Vision der Universität Bern lautet: «Wissen schafft Wert». Sie verdeutlicht, an welchen übergeordneten gesellschaftlichen Entwicklungen sich die Universität Bern orientiert und welchen Auftrag sie erfüllt.

Wissen ist eine der wichtigsten Ressourcen unserer Gesellschaft und wird in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Wissen ist der Schlüssel zur Bearbeitung gesellschaftlicher Probleme und zur Bewältigung globaler Herausforderungen.
Das Leitbild formuliert allgemeine, langfristig ausgerichtete Ansprüche. Diese wollen die Universität Bern und ihre Angehörigen in Bezug auf Menschen, Forschung und Lehre sowie Öffentlichkeit und Umfeld einlösen. Die gesamtuniversitäre Strategie 2021 definiert die Stossrichtungen und bildet damit die Grundlage für die strategische Entwicklung der Hochschule. Sie stärkt die wissenschaftliche Ausstrahlung und Sichtbarkeit und befähigt die Universität, ihren Beitrag zur Förderung der gesellschaftlichen Entwicklung und zur Bewältigung aktueller Herausforderungen zu leisten.

Aus der Strategie leiten sich vier Teilstrategien ab:

1. Die Universität Bern pflegt ihre Ausrichtung als Volluniversität.
2. Sie profiliert sich durch fünf Themenschwerpunkte, in denen sie über besonders ausgeprägte Stärken verfügt und die von grosser gesellschaftlicher sowie wissenschaftlicher Bedeutung sind: Nachhaltigkeit, Gesundheit und Medizin, Materie und Universum, Interkulturelles Wissen, Politik und Verwaltung.
3. Sie stärkt ihren Ruf als Lehruniversität, indem sie die Lehre ständig optimiert und ein selbstverantwortliches und leistungsbezogenes Studium fördert.
4. Sie verbessert die Chancengleichheit und fördert den wissenschaftlichen Nachwuchs.

Organisation
- 8 Fakultäten
- 150 Institute
- 9 inter- und transdisziplinäre Kompetenzzentren

Lehre 2019
- 39 Bachelorstudiengänge
- 72 Masterstudiengänge
- 29 Doktoratsprogramme
- 7 Graduate Schools
- 110 Weiterbildungsstudiengänge
- 18’576 Studierende, davon 3’093 Doktorierende (57 % Frauen, 43 % Männer; 118 Nationalitäten)
- 4’434 Studienabschlüsse, davon 637 Doktorate und 630 Weiterbildungsabschlüsse

Forschung 2019
- 4 Nationale Forschungsschwerpunkte (NCCR)
- 392 Schweizer Nationalfonds (SNF) – Projekte
- 99 Projekte in den EU-Rahmenprogrammen für Forschung und Innovation
- Rund 740 Forschungskooperationen zum Technologietransfer mit der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft
- Rund 6’000 Publikationen

Personal, Finanzen und Infrastruktur 2019
- 7’357 Mitarbeitende, davon 578 Professuren (25 % Frauen, 75 % Männer)
- 918 Mio. Franken Jahresbudget, davon 351 Mio. im Wettbewerb eingeworbene und erwirtschaftete Drittmittel

Die universitäre Strategie 2021 wird derzeit überarbeitet; die neue Strategie 2030 tritt Anfang 2022 in Kraft.

Auch während der Corona-Pandemie haben sich die strategischen Stossrichtungen bewährt. Forschende der Universität Bern erarbeiten auf international kompetitivem Niveau in diversen Forschungsgebieten ein breites Wissen zum neuen Coronavirus (COVID 19). Das Spektrum reicht von Fragestellungen der Grundlagenforschung bis hin zu angewandten Themen.

Bedeutung als Bildungsinstitution
Die Universität Bern ist die wichtigste regionale Bildungsinstitution, die nach den aktuellen, international anerkannten Standards wissenschaftlicher Exzellenz Erkenntnisse zugunsten einer nachhaltigen Wertschöpfung für die Gesellschaft gewinnt. Die Universität leistet einen zentralen Beitrag zur Steigerung der nationalen und internationalen Anziehungskraft des Standorts Bern als Ort wirtschaftlicher Innovation, gesellschaftlicher Entwicklung und attraktiver Arbeitsbedingungen.

Im Gegensatz zu anderen Hochschulen hat die Universität Bern nicht auf einen Campus am Stadtrand, sondern konsequent auf das Prinzip der Stadtuniversität gesetzt.

Praktisch alle Institute und Kliniken befinden sich im traditionellen Universitätsquartier Länggasse und sind untereinander zu Fuss schnell erreichbar. Mit der Unitobler, der UniS, dem vonRoll Areal, der Mittelstrasse und dem Gebäude UniH6 gewann die Universität Bern hier geeignete und attraktive Standorte. Auch die künftige räumliche Entwicklung wird im Bereich der Länggasse fokussiert sein.

Deutschsprachige Universität in Verpflichtung für Mehrsprachigkeit
An der Universität Bern sind die deutsche und die französische Landessprache gleichberechtigt (UniG, Art. 11). Masterkurse werden teilweise in Englisch angeboten. Bei schriftlichen Arbeiten sowie in Prüfungen sind neben Deutsch und Französisch weitere Sprachen wie Italienisch erlaubt. Die Universität Bern ist mit den französischsprachigen Universitäten Neuenburg und Freiburg im Netzwerk BeNeFri verbunden. Das Netzwerk ermöglicht den Studierenden, Kurse an allen drei Partneruniversitäten zu besuchen.

Die Universität Bern ist sich ihrer Verantwortung bezüglich der Sprachenregelung gegenüber ihrem eigenen, zweisprachigen Kanton bewusst. Der Regierungsrat des Kantons Bern will, dass das Potential der Zweisprachigkeit in den nächsten Jahren verstärkt genutzt wird. 2017 wurde zur Förderung der französischen Sprache an der Universität Bern die Stelle der beziehungsweise des «Chargé(e) des affaires francophones» eingerichtet. Ihre Aufgaben sind die folgenden:

- spezifische Bedürfnisse und Herausforderungen in Bezug auf die französische Sprache an der Universität Bern ermitteln
- ein frankophones Netzwerk innerhalb und ausserhalb der Universität Bern aufbauen sowie etwa
- französischsprachige Anlässe zu initiieren und zu koordinieren.

1.2 Organisation

Die Universität Bern ist eine öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit und somit eine autonome Institution des Kantons Bern. Das «Gesetz über die Universität (UniG)»[1], die «Verordnung über die Universität (UniV)»[2] und das «Statut der Universität Bern (UniSt)»[3] regeln die Ziele und Aufgaben, die Struktur sowie die Kompetenzen der Organe und der anderen Organisationseinheiten der Universität Bern. Die Regierung des Kantons führt die Universität mittels eines Leistungsauftrags. Darin festgelegt sind die Ziele sowie der jährliche finanzielle Beitrag des Kantons während der vierjährigen Leistungsperiode.

Die Universität ist in drei Organisationsebenen unterteilt: Gesamtuniversität,Fakultäten und Institute (➔ Abbildung 1.1). Daneben bestehen weitere interfakultäre und gesamtuniversitäre Organisationseinheiten.

Das oberste, rechtsetzende Organ der Gesamtuniversität ist der Senat. Er unterstützt als Führungs- und Koordinationsorgan die Universitätsleitung bei der Erfüllung des Leistungsauftrags des Regierungsrates (UniG, Art. 35, Abs. 1). Die Zuständigkeiten des Senats sind im Universitätsgesetz (UniG, Art. 36) sowie im Statut (Art. 19 und 21) definiert.

Die Universitätsleitung ist das Führungs- und Koordinationsorgan der Universität. Sie ist gegenüber dem Regierungsrat des Kantons Bern für die Erfüllung des Leistungsauftrags verantwortlich (UniG, Art. 37, Abs. 1–2). Nebst dem Rektor (Vorsitz) setzt sich die Universitätsleitung aktuell aus aus einer Vizerektorin und drei Vizerektoren (Forschung, Lehre, Entwicklung und Qualität) und dem Verwaltungsdirektor zusammen (UniSt, Art. 23, Abs. 1). Die Zuständigkeiten der Universitätsleitung sind im Universitätsgesetz (UniG, Art. 39) sowie im Statut (UniSt, Art. 24) geregelt.

Die Organisation, die Selbstverwaltung und die Zuständigkeiten der Fakultäten sowie jene von weiteren Organisationseinheiten sind im Universitätsgesetz (UniG, Art. 42–49) sowie im Statut (UniSt, Art. 39–48) geregelt.

Die acht Fakultäten bilden das Fundament der Universität. Sie stellen ein breites Angebot an Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistung bereit. Geführt werden die Fakultäten von den gewählten Dekaninnen und Dekanen, deren Amtsperiode meist zwei oder vier Jahre dauert.

Geleitet von wissenschaftlichen Interessen und gesellschaftlichen Bedürfnissen hat die Universität Bern in den vergangenen Jahren verschiedene Kompetenzzentren gegründet und aufgebaut. Um das eigene Profil wirksam weiter zu entwickeln, hat sie zudem disziplinäre und interdisziplinäre Schwerpunkte für Lehre und Forschung gesetzt. Die Universitätsleitung schliesst mit den Fakultäten Leistungsvereinbarungen ab und führt die Kompetenzzentren mit Leistungsaufträgen.

Die Universität Bern bietet der Öffentlichkeit Dienstleistungen an, für die sie auf Grund ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit und methodologischen Expertise speziell qualifiziert ist. Einheiten mit einem primären Dienstleistungsauftrag sind extern zertifiziert oder akkreditiert. Dabei handelt es sich vorwiegend um Betriebe und Labore der Human- und Veterinärmedizin. Dienstleistungen müssen von den Bezügerinnen und Bezügern kostendeckend vergütet werden.

1.3 Strategische Positionierung und Profilbildung

In ausgewählten Bereichen wie beispielsweise der Weltraum- oder Klimaforschung ist die Universität Bern international führend. Das Physikalische Institut der Universität Bern beteiligte sich am ersten Mondflug und steuert heute noch regelmässig Experimente und Geräte zu Weltraummissionen der NASA und der Europäischen Weltraumorganisation ESA bei. Weltweite Anerkennung geniessen auch die Zahnmedizin, die Veterinärmedizin und das renommierte Inselspital. Neben diesen klassischen Studienrichtungen ist die Universität Bern auch für junge Fächer wie Sportwissenschaft oder Theaterwissenschaft bekannt. Es können an der Universität Bern mehrere Studiengänge absolviert werden, die schweizweit (Studiengang Theaterwissenschaft, mit dem Schwerpunkt Tanzwissenschaft, Kulturelle Anthropologie der Musik) oder sogar international (Theologiestudium, mit dem Schwerpunkt christkatholische Theologie) einzigartig sind. Noch weiter als die Masterprogramme führen die Graduate Schools für Doktorierende, die mit den erfolgreichen Forschungsschwerpunkten der Universität Bern eng verknüpft sind.

Zentren und gesamtuniversitäre Institutionen
Die Universität Bern hat sich auf unterschiedlichen Gebieten wie Klimawissenschaften, Public Management, Biomedizin und Nachhaltigkeitsforschung national und international einen Namen gemacht. Für diese als strategisch definierten Schwerpunkte wurden interdisziplinäre Kompetenzzentren gegründet. Diese tragen der fächerübergreifenden Forschung und Lehre Rechnung. Die Kompetenzzentren bieten auch spezialisierte Master an, wie zum Beispiel den Studiengang «Biomedical Engineering» des ARTORG Center for Biomedical Engineering Research oder den Studiengang «Public Management and Policy» des Kompetenzzentrums für Public Management (KPM).

An der Universität Bern gibt es weitere gesamtuniversitäre Institutionen, wie etwa das Collegium generale (CG), das Forum für Universität und Gesellschaft (FUG) und das Zentrum für universitäre Weiterbildung (ZUW). Diese Institutionen fördern durch fächerübergreifende Veranstaltungen den Dialog zwischen den Disziplinen und Fakultäten und nehmen so auch eine Brückenfunktion zwischen Universität und Gesellschaft wahr.

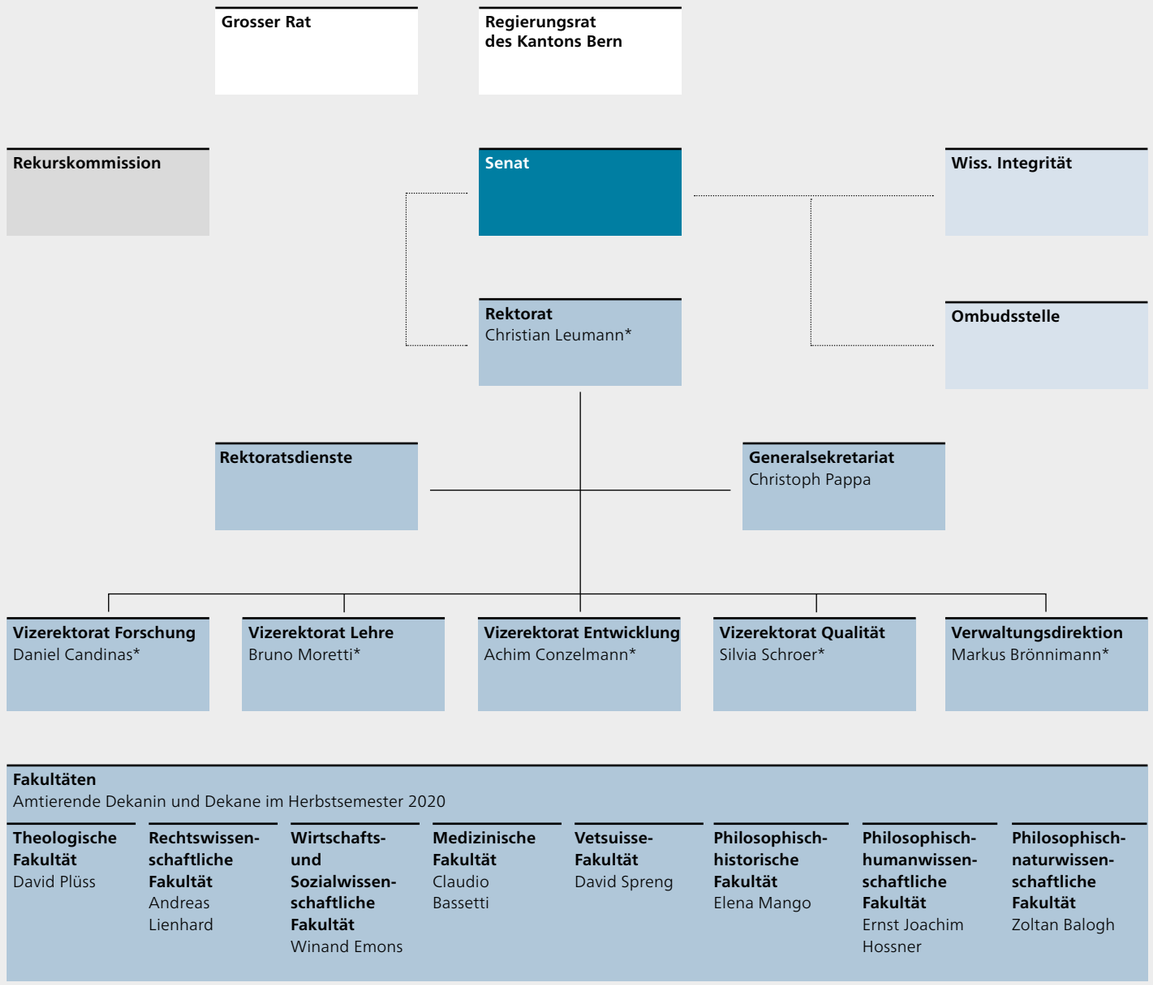
Nationale Forschungsschwerpunkte (NFS) beziehungsweise National Centres of Competence in Research (NCCR) sind interuniversitäre Forschungskooperationen, die vom Schweizerischen Nationalfonds (SNF) in den vergangenen Jahren initiiert und finanziert wurden und werden. Sie tragen dazu bei, die Konkurrenzfähigkeit der Schweiz in der internationalen Wissensgesellschaft zu sichern.

Die Universität Bern ist derzeit an vier Nationalen Forschungsschwerpunkten beteiligt:

1. Der NFS TransCure erforscht Membran-Transportproteine und verfolgt die Integration der Disziplinen Physiologie, Strukturbiologie und Chemie, um neue therapeutische Strategien für die Behandlung der wichtigsten Krankheiten zu entwickeln.
2. Den NFS PlanetS (Erforschung von Planetensystemen) teilt sich die Universität Bern mit der Universität Genf.
3. Der NFS MUST widmet sich, in Zusammenarbeit mit der ETH Zürich, der Erforschung molekularer Systeme und zeitaufgelöster Strukturuntersuchungen in Physik, Chemie und Biologie.
4. Zusammen mit der ETH Zürich untersucht die Universität Bern im NFS RNA & Disease die Rolle von RNA in Krankheitsmechanismen.

Die 10 Graduate Schools orientieren sich thematisch an den strategischen Themenschwerpunkten der Universität Bern und sind eng mit ihren Erfolgen in Forschung und Lehre verknüpft. Die Programme umfassen neben disziplinären, interdisziplinären und methodischen Veranstaltungen auch überfachliche Qualifikationsangebote. Die Studienangebote werden nach dem Prinzip des ECT-Systems durchgeführt.

Abbildung 1.1
Organigramm der Universität Bern



Mit den Interfakultären Forschungskooperationen (IFK) werden Projekte verschiedener Fachbereiche gefördert. Damit wird die fachübergreifende Forschung intensiviert. Die ersten drei IFKs, die 2018 starteten, wurden auf Basis eines kompetitiven Verfahrens von der Universitätsleitung bewilligt. Sie orientieren sich an den fünf strategischen Themenschwerpunkten der Universität Bern. Die Finanzierung beträgt maximal 1,5 Mio. Schweizer Franken pro Jahr und IFK. Die Laufzeit ist auf vier Jahre beschränkt. Die aktuellen Projekte befassen sich mit der Gesundheit von Umwelt, Tier und Mensch, mit religiösen Konflikten sowie mit dem Schlaf.

1.4 Qualitätssicherung und -entwicklung

Die Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE) der Universität Bern basiert auf dem Universitätsgesetz (UniG), der Universitätsverordnung (UniV) und dem Universitätsstatut (UniSt). Wesentlich ist in diesem Zusammenhang auch das Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrecht aller Universitätsangehörigen (UniG, Art. 13; UniSt, Art. 8). Auf gesamtuniversitärer Ebene sind die Stände (die Studierenden und der Mittelbau) sowie die Fakultäten in den ständigen Kommissionen sowie im Senat vertreten. Auf fakultärer Ebene erfolgt die Mitwirkung und Mitbestimmung in den Fakultätskollegien. Zudem haben die Universitätsangehörigen das Recht, über zentrale Angelegenheiten informiert zu werden (UniG, Art. 14; UniSt, Art. 18). Ausserdem haben sie ein Anhörungsrecht bei Entscheidungen über grundlegende Strukturveränderungen (UniSt, Art. 53). Die universitäre Qualitätssicherung berücksichtigt diese gesetzliche Ausgangslage und die Gewährleistung der verschiedenen Rechte.

Konzeptionell ist die Qualitätssicherung auf zwei Ebenen verankert – auf der Ebene der Gesamtuniversität und auf jener der Fakultäten. Die QSE-Richtlinien für die universitären Kernaufgaben Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen sind die Grundlage für die QSE-Richtlinien der Fakultäten. In ihnen können fachspezifische Bedürfnisse und Anforderungen berücksichtigt werden.

1.5 Aktuelle Herausforderungen

Die aktuellen Herausforderungen der Universität Bern umfassen die folgenden drei Punkte:

- steigende Zahlen bei Studierenden
- Infrastrukturbedarf
- strategische Themenschwerpunkte.

2019 wurde die Grenze von 18 500 Studierenden überschritten. Als einer der zehn grössten Arbeitgeber des Kantons Bern beschäftigte die Universität Bern im Jahr 2019 total 7357 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – umgerechnet 4719 Vollzeitstellen (= VZÄ). Diese Entwicklungen sind ein Zeichen für die Attraktivität und den Erfolg der Universität Bern. Die Anzahl der Studierenden ist seit dem Jahr 2011 um 17 % gestiegen, bei den Mitarbeitenden (VZÄ) wird ein Plus von 23 % verzeichnet. Dieses Wachstum ist hauptsächlich auf die erfolgreiche Drittmittelakquisition der letzten Jahre zurückzuführen. Diese im Prinzip positiven Entwicklungen stellen die Universität Bern zunehmend vor Herausforderungen bei der Raumbeschaffung und der langfristigen Raumplanung. Um ihren Spitzenplatz in Forschung und Wissenschaft zu halten, braucht die Universität Bern zusätzliche Lehr- und Laborgebäude für die Medizin, die Naturwissenschaften und die Veterinärmedizin.

Zur Förderung des Medizinstandorts Bern wurden kürzlich das Zentrum sitem-insel und das Bern Center for Precision Medicine (BCPM) gegründet. Das Zentrum sitem-insel für unternehmerische und translationale Medizin fördert den Wissens- und Innovationstransfer aus der Forschung in die Anwendung. Das BCPM ist ein strategisches Forschungszentrum für Präzisionsmedizin. Einen besonderen Fokus legt die Universität Bern auf die Stärkung des Medizinstandorts Bern mit dem Ausbau von 100 zusätzlichen Ausbildungsplätzen in der Humanmedizin.
Im Herbstsemester 2019 wurde zudem – nach mehr als zwanzig Jahren – im Studiengang Pharmazie das dritte Bachelor Studienjahr wiedereingeführt. Das Masterstudium wird im Herbstsemester 2020 eingeführt. Damit wirkt die Universität Bern dem Mangel an Apothekerinnen und Apothekern entgegen, der sich auf nationaler Ebene abzeichnet. Weiter plant die Universität Bern, zusammen mit der Berner Fachhochschule BFH, einen neuen universitären Master- und PhD-Studiengang in Präzisions- und Medizin-Ingenieurwissenschaften aufzubauen. Damit soll einerseits der Fachkräftemangel in diesem für die Region Bern wichtigen Wirtschaftsbereich gelindert und andererseits gezielt die Innovation auf den beiden Gebieten vorangetrieben werden.

Forschungsleistungen im Bereich Umwelt und Nachhaltigkeit werden global und regional immer wichtiger. Hierzu leistet die Universität Bern mit dem Oeschger Centre for Climate Change Research (OCCR), dem Centre for Development and Environment (CDE), dem Interdisziplinären Zentrum für Geschlechterforschung (IZFG) und dem World Trade Institute (WTI) einen wichtigen Beitrag. Mit der Wyss Academy for Nature at the University of Bern entsteht ein weltweit führendes Forschungszentrum im Bereich Natur und Mensch. Es wird die Auswirkungen von Verlusten der Biodiversität, des beschleunigten Klimawandels und der Ansprüche an Landressourcen durch den Zusammenschluss von Fachleuten aus Wissenschaft, Politik und Gesellschaft auf innovative, nachhaltige und anwendungsorientierte Weise erforschen.

Der Wandel durch die Digitalisierung dynamisiert die Hochschullandschaft in hohem Mass. Die Universität Bern ist dafür dank ihrer «Digitalisierungsstrategie»[4] gut gerüstet. So konnte sie beispielsweise während der Corona-Pandemie die Herausforderung bewältigen, in kurzer Zeit vom Präsenz- auf den Onlineunterricht umzustellen. Die Universität Bern stellt sich den Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung auf allen Ebenen, gestaltet den Digitalisierungsprozess proaktiv, verantwortungsvoll und kritisch gemäss ihren eigenen Zielsetzungen. Die Universität Bern bleibt eine Präsenzuniversität.

02

Der Prozess der Selbstbeurteilung

Am 17. September 2019 genehmigte die Universitätsleitung den Prozess der Selbstbeurteilung (➔ Abbildung 2.1). Im Herbst 2019 wurde eine Steuerungsgruppe zusammengestellt, die diesen Prozess begleitet. Zudem wurden die Autorinnen und Autoren ausgewählt, welche die Beiträge des Selbstbeurteilungsberichts verfassen. Die Texte wurden im Frühjahr 2020 erstellt, so dass die Steuerungsgruppe im Mai 2020 ihre Arbeit aufnehmen konnte.

Um die Selbstbeurteilung möglichst breit abzustützen, wurden die Stände und verschiedene universitäre Einheiten und Fakultäten in den Prozess eingebunden. Am 10. Dezember 2019 hat die Universitätsleitung die Steuerungsgruppe bestehend aus 13 Mitgliedern verschiedener Leitungsebenen und aller Stände genehmigt.

Diese setzt sich wie folgt zusammen:

- **Prof. Dr. Silvia Schroer**
  Vizerektorin Qualität,
  Vorsitz der Steuerungsgruppe
- **Dr. Marc Zibung**
  Delegierter der Dozierenden (VDD, Verband der Dozentinnen und Dozenten)
- **Dr. Sebastian Mader**
  Delegierter der Assistierenden (VAA, Verband der Assistentinnen und Assistenten)
- **Céline Aeschlimann**
  Delegierte der Studierenden (SUB, Studierendenschaft der Universität Bern)
- **Markus Brönnimann**
  Verwaltungsdirektor, Vertreter des administrativen und technischen Personals der Universität Bern
- **Prof. Dr. Jörg Hermann,**
  Prof. Dr. Katharina Heyden,
  Prof. Dr. Meike Mevissen,
  Prof. Dr. Martino Mona,
  Dr. Lukas Stalder,
  Prof. Dr. Cristina Urchueguía
  Vertreterinnen und Vertreter der Fakultäten
- **Dr. Claudia Saalfrank,**
  Dr. Jürg Friedli
  Projektleitende der institutionellen Akkreditierung

Die Steuerungsgruppe «Selbstbeurteilung» hat folgende Aufgaben:

- Sie gewährleistet, dass der Selbstbeurteilungsbericht das Qualitätssicherungssystem der Universität Bern umfassend, selbstreflektierend und selbstkritisch darlegt.
- Sie verabschiedet den Selbstbeurteilungsbericht und die Stellungnahme der Universität Bern zum vorläufigen Bericht der Gutachterinnen und Gutachter.

Die Dekaninnen und Dekane, die Kommission für Qualitätssicherung und -entwicklung sowie der Arbeitskreis Akkreditierung (AKKRED) wurden über die Zusammensetzung der Steuerungsgruppe informiert.

Die Inhalte des Berichts wurden zunächst durch die Mitglieder des Arbeitskreises Akkreditierung (AKKRED), die Vizerektorin Qualität und die Projektleitenden erarbeitet. Die Mitglieder des AKKRED verfassten einen Grossteil der Texte zur Analyse der Qualitätsstandards (Kapitel 5). Der ständige Arbeitskreis setzt sich aus Mitarbeitenden des Zentralbereichs zusammen; er wird von der Abteilung QSE im Vizerektorat Qualität geleitet und koordiniert. Die Mitglieder des AKKRED überprüfen die laufenden Aufgaben und Projekte der Universität Bern, insbesondere jene Themenbereiche, die in der universitären

Qualitätsstrategie definiert wurden (etwa Lehruniversität oder Nachwuchsförderung). Als Expertinnen und Experten sämtlicher relevanter Bereiche waren sie dafür zuständig, relevante Informationen und Daten für den jeweiligen Qualitätsstandard zusammenzutragen und sich mit weiteren Personen darüber abzusprechen. Die übrigen Kapitel wurden von der Vizerektorin und den Projektleitenden, unter Einbezug und nach Rücksprachen mit weiteren Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleitern, erarbeitet.

Nach der Eröffnungssitzung des Akkreditierungsverfahrens am 19. Mai 2020 traf sich die Steuerungsgruppe am 27. Mai 2020 zur konstituierenden Sitzung. Ein zentrales Anliegen des Treffens war, alle Gruppenmitglieder auf den gleichen Wissensstand in Bezug auf die institutionelle Akkreditierung und die universitäre QSE zu bringen sowie die Aufgaben der Steuerungsgruppe zu erläutern.

Die Entwürfe der einzelnen Kapitel des Berichts wurden den Mitgliedern der Gruppe im Vorfeld der Arbeitssitzungen zur Verfügung gestellt. Die schriftlichen Kommentare und Änderungswünsche wurden gesammelt und an zwei halbtägigen Arbeitssitzungen am 6. August und am 10. September 2020 durch die Steuerungsgruppe diskutiert.

Anfang Oktober wurde der Bericht den Mitgliedern der Steuerungsgruppe sowie des AKKRED erneut vorgelegt, um letzte Anpassungen vorzunehmen. Am 14. Oktober 2020 wurde das Dokument der QSE-Kommission zur Information vorgelegt. In den Monaten Oktober und November wurde der Selbstbeurteilungsbericht lektoriert und grafisch gestaltet. Im November 2020 lag der fertige Selbstbeurteilungsbericht der Steuerungsgruppe zum Beschluss vor. Am 24. November 2020 wurde er der Universitätsleitung vorgelegt. Den Dekaninnen und Dekanen sowie dem Senat wurde der Selbstbeurteilungsbericht am 8. Dezember 2020 zur Information vorgelegt.

Abbildung 2.1
Der Prozess der Selbstbeurteilung

Dezember 2019	**Zusammensetzung Steuerungsgruppe** – 13 Mitglieder verschiedener Leitungsebenen und Stände – Genehmigung durch Universitätsleitung
Januar – April 2020	**Erarbeitung Inhalte Selbstbeurteilungsbericht** – Die Vizerektorin Qualität, die Projektleitenden und die Mitglieder des AKKRED verfassen die Texte unter Einbezug weiterer Personen und relevanter Daten.
Mai – September 2020	**Steuerungsgruppe nimmt Arbeit auf** – 19. Mai: Eröffnung des Verfahrens (Eröffnungssitzung) – 27. Mai: konstituierende Sitzung Steuerungsgruppe – Juli bis September: Kommentieren des Selbstbeurteilungsberichts, Arbeitssitzungen (6. August und 10. September)
Oktober – November 2020	**Letzte Anpassungen und Verabschiedung Selbstbeurteilungsbericht** – QSE-Kommission: Vorlage zur Information – Steuerungsgruppe: Vorlage zum Beschluss – Universitätsleitung: Vorlage zur Verabschiedung
Dezember 2020	**Vorlage und Einreichen Selbstbeurteilungsbericht** – Senat: Vorlage zur Information – Dekaninnen und Dekane: Vorlage zur Information – Akkreditierungsagentur AAQ: Einreichen Selbstbeurteilungsbericht

03

Umgang mit den Empfehlungen aus früheren Verfahren

Die Universität Bern hat in den letzten Jahren den Bereich Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung mit grossem Engagement weiterentwickelt. Zahlreiche Massnahmen trugen zum Aufbau und zur Weiterentwicklung des aktuellen QSE-Systems bei (➔ in Kapitel 4 und bei den jeweiligen Qualitätsstandards, soweit relevant, Kapitel 5). Diese wurden nicht zuletzt durch die Empfehlungen der beiden letzten Quality Audits (Quality Audit 2007 / 08, Quality Audit 2013 / 14) angestossen.

Neue Qualitätsstrategie
Die Empfehlungen des «Quality Audit 2013 / 14»[1] wurden in die grundlegende Überarbeitung des Konzepts zur QSE implementiert und durch den Aspekt des strategischen Controllings erweitert. Die universitäre QSE wurde so, unter Berücksichtigung der Empfehlungen, zu einem gesamtuniversitären System geformt. Folglich ist die universitäre QSE heute in der Qualitätsstrategie 2018–2021 fest verankert.

Bei der Neugestaltung des QSE-Systems galt es, zwei Punkte anzugehen. Einerseits wurden die Schwächen behoben, die von der Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter genannt worden waren. Andererseits ging es darum, die Stärken, die im Auditbericht erwähnt worden waren, zu fördern und weiterzuentwickeln. So konnte etwa die hohe Akzeptanz der QSE bei den Angehörigen der Universität Bern weiter gestärkt werden – und zwar durch die ausgeprägte Partizipation der verschiedenen Interessengruppen und die Möglichkeit, Fachkulturen in spezifischen QSE-Prozessen zu berücksichtigen. Die im Quality Audit von 2013 / 14 gelobte Infrastruktur der Universität Bern und die Dienstleistungen zur Unterstützung und Förderung der Lehr- und Lernkultur sowie die gelungene Förderung der Qualitätskultur und des Qualitätsbewusstseins auf allen Ebenen wurden weiter mit grosser Sorgfalt gepflegt und insbesondere in der Lehre weiter ausgebaut.

Empfehlung 1
- **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.**

Empfehlung 4
- **Weiterentwicklung der QSE in der Lehre und Weiterbildung: Einführung verbindlicher Prozesse zur Studiengangs- und Prüfungsevaluation;**
- **systematische Verknüpfung und Analyse von Befragungsergebnissen mit Prüfungsergebnissen, Studienverlauf und Absolventenstatistik.**

Vereinheitlichung der Prozesse
Hier ist einerseits die Einführung des strategischen Controllings mittels der in Kapitel 4 beschriebenen Aktionspläne zu nennen. In den Aktionsplänen sind die QSE-Prozesse von der Erarbeitung bis hin zu den Feedbackschleifen vereinheitlicht und die Verantwortlichkeiten definiert. Letztere zeigen auf, wie die aus den Analysen und Evaluationen gewonnene Informationen wieder in die Planung zurückfliessen, so dass der Regelkreis (Plan-Do-Check-Act) geschlossen wird. Dies führt zu Massnahmen zur Verbesserung der Struktur und zu Prozessoptimierungen. Dabei wurde darauf geachtet, dass diese praktikabel und schlank gestaltet sind. Andererseits wurden in den «QSE-Richtlinien für die universitären Kernaufgaben Lehre, For-

schung, Weiterbildung und Dienstleistungen»[2] die Studienprogramms- und Prüfungsevaluationen den neuesten Erkenntnissen der Forschung angepasst. Die Evaluationen wurden vereinheitlicht und mit Analysen des Studienverlaufs und der Statistik von Absolventinnen und Absolventen verknüpft (➔ Kapitel 5, Standard 3.2).

Empfehlung 2
- **Kritische Überprüfung und Stärkung der Wirksamkeit und Effizienz von Feedback-Schleifen auf allen Organisationsebenen: negative Evaluationsergebnisse dürfen nicht folgenlos bleiben;**
- **ggf. Einführung geeigneter Anreiz- und Sanktionssysteme.**

Empfehlung 3
- **Stärkung und Präzisierung der Leistungsvereinbarungen zwischen Universitätsleitung und Fakultäten unter Einbeziehung von Ergebnissen und Verfahren der QSE zur proaktiven strategischen Steuerung.**

Rolle der Leistungsvereinbarungen
Diesen Empfehlungen wurde im Rahmen der Erarbeitung der Leistungsvereinbarungen 2018–21 beziehungsweise der Leistungsaufträge 2018–21 / 2020–23 sowie des universitären Aktionsplans und der fakultären Aktionspläne Rechnung getragen. In den Planungsinstrumenten sind Vorgaben zur QSE konkretisiert und verbindlich festgelegt. Berichte zur Umsetzung dieser Vorgaben werden jährlich eingefordert und sorgen dafür, dass etwaige Mängel von den zuständigen AKKRED-Mitgliedern frühzeitig erkannt, angegangen oder bei Bedarf die relevante Information der Universitätsleitung mit Blick auf die Strategiegespräche weitergeleitet wird. Die Universitätsleitung beschliesst, wo nötig, Massnahmen. Ihre Umsetzung wird im Rahmen der Berichterstattung im nächsten Jahr überprüft, wodurch die Schliessung des Regelkreises gewährleistet ist (➔ Kapitel 5, Standard 2.1).

Empfehlung 5
- **Weiterentwicklung der QSE in der Forschung: neben den bereits jetzt erfassten quantitativen Indikatoren sollten qualitative Aspekte und die Originalität der Forschung sowie auch strategische Aspekte (Schwerpunkte, Vernetzung, Berufung) einbezogen und unter adäquater Beteiligung externen Sachverstands bewertet werden.**

Neue Feedbackschleife und externer Sachverstand
Die Ergebnisse der Evaluationen von Forschung und Lehre, aber auch Kennzahlen zu strategisch wichtigen Themen wie Nachwuchsförderung, Gleichstellung oder Nachhaltigkeit werden in die strukturierten Verfahren zur Wieder- oder Neubesetzung von Professuren einbezogen. Sie bilden so eine effektive Feedbackschleife, die unmittelbar in die Steuerung und Entwicklung der Universität einfliesst. Dadurch wurde zugleich die Empfehlung 5 umgesetzt, die strategischen Aspekte der Forschungsevaluation stärker ins Zentrum zu rücken. Der vermehrte Einbezug externer Expertise wird in den Evaluationen der Studienprogramme und in den Strukturverfahren sichergestellt. Zusätzlich fördert die Universität Bern den vermehrten Einbezug externer Begutachtung und Expertise zur Beurteilung der Qualität von Lehre, Forschung und Nachwuchsförderung. Zu deren Förderung ist ein Evaluationspool geschaffen worden, aus dem finanzielle Mittel zur Deckung der in diesem Zusammenhang anfallenden Kosten beantragt werden können (➔ Kapitel 5, Standard 3.2).

Empfehlung 6
- **Etablierung einer universitätsweiten Strategie zur Nachwuchsförderung und deren Einbettung in das QSE-Konzept;**
- **Weiterentwicklung vorhandener Anreiz- und Förderinstrumente (Seed-Fund).**

Reformen der Nachwuchsförderung
Im Jahr 2015 beschloss die Universität Bern eine umfassende Überprüfung und Reform der Nachwuchsförderung. Das Konzept wurde in einem mehrstufigen Prozess – unter Einbezug der Fakultäten und des Mittelbaus, der relevanten Verwaltungsstellen und der Abteilung für Gleichstellung – und auf Basis einer umfangreichen statistischen Analyse des Ist-Zustands erarbeitet. Es ist in Kapitel 5 unter Standard 4.3 ausführlich beschrieben. Um die Reformen umzusetzen, wurde per 1. Februar 2019 die Universitätsverordnung revidiert. Kernstück der Revision ist die Verbesserung der Anstellungsbedingungen von jungen Forschenden. Die Reformen der akademischen Karrierewege und die damit einhergehenden Massnahmen auf den Stufen Doktorat, Postdoktorat, Dozentur und Assistenzprofessur wurden umfassend umgesetzt. Die Umsetzung der Empfehlung 6 ist Teil der Erneuerung der Nachwuchsförderung. Sie wird als zentrale Voraussetzung und Erfolgsfaktor für eine exzellente Universität betrachtet. Die Universität Bern verfügt zudem über ein breites Angebot an Anreiz- und Förderinstrumenten für den akademischen Nachwuchs (Initiator Grants, Projektpool, Seal of Excellence Fund (SELF), 120 %-Care-Grant).

Empfehlung 7
- **Aufbau direkter Kommunikationswege: neben der indirekten Kommunikation über Q-Verantwortliche, Q-Coaches und Q-Assistenten sollten Kommunikationswege (z. B. über soziale Netzwerke) etabliert werden, die auch untere Organisationsebenen sowie die breite Studierendenschaft direkt erreichen und über Ziele, Verfahren, Ergebnisse und best practice der QSE informieren.**

Ausbau Kommunikation und Förderung Partizipation
Durch die Erarbeitung einer thematisch breit angelegten Qualitätsstrategie und deren Umsetzung in Form von Aktionsplänen wurde für die Entwicklung der Universität – für Qualitätsansprüche, aber auch Werte und Ziele – eine viel grössere Reichweite erzielt. So konnte sowohl die Information als auch die Partizipation der verschiedenen Gruppen stark verbessert werden. Beispielsweise brachte die Studierendenschaft zu dem im Entstehungszeitraum der Aktionspläne sehr aktuellen Thema «Nachhaltige Entwicklung» sowohl auf universitärer Ebene wie in den fakultären Aktionsplänen zahlreiche Vorschläge ein. Für die Kommunikation QSE-relevanter Themen besteht ein Kommunikationskonzept. Projektspezifische Konzepte für die Kommunikation unterstützen beispielsweise die Umgestaltung der Nachwuchsförderung und die Neugestaltung der Lehrveranstaltungs- und Leistungskontrollevaluationen.

Um die Beratung und Begleitung der Kommunikation sicherzustellen, wurde die Abteilung Kommunikation reorganisiert und professionalisiert und zur Abteilung Kommunikation und Marketing (AKM) aufgewertet. Sie begleitet die Projekte von der Beratung in der Konzeptphase bis hin zur Kommunikation der Ergebnisse. Die weiteren in Kapitel 5, Standard 5.1 beschriebenen Kommunikationsmassnahmen beheben die Schwächen bezüglich der Kommunikation.

04

Das Qualitätssicherungssystem der Universität Bern

Die Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE) der Universität Bern ist ein partizipativ angelegtes System, das sich in die bestehenden Managementsysteme integriert (➔ Kapitel 5.2, Qualitätsstandard 2.1). Die QSE ist als offenes, dynamisches System konzipiert, das inhaltlich laufend weiterentwickelt wird. Dies erlaubt der Universität Bern durch gesteuerte Selbstreflexion – bei Bedarf unter Einbeziehung externer Expertise – eine flexible Anpassung an äussere Gegebenheiten und Entwicklungen. Mit dem Qualitätssicherungssystem werden die Umsetzung der universitären Strategie und die Entwicklung der Universität Bern gewährleistet.

Alle Bereiche der Universität Bern werden regelmässig evaluiert. So wird die Qualität der universitären Leistungen stetig optimiert und eine einheitliche Qualitätskultur entwickelt, die zugleich die Eigenheiten unterschiedlicher Lehr- und Forschungskulturen der Fakultäten respektiert.

4.1 Ganzheitlicher Ansatz der Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE)

Das Qualitätssicherungssystem der Universität Bern verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz: Alle universitären Bereiche werden in die QSE einbezogen (➔ Abbildung 4.1). Das grundlegende Dokument der QSE ist die «Qualitätsstrategie 2018–2021»[1]. Sie fasst die Ziele der Universität Bern in diesem Bereich zusammen und sichert die gesamtuniversitäre Kohärenz der QSE. So wird gewährleistet, dass sich die Universität den Anforderungen und Bedürfnissen aller Anspruchsgruppen stellt und gleichzeitig eine einheitliche Qualitätskultur durch gemeinsame Werte und Ziele entwickelt wird.

Die QSE der Universität Bern ist stark partizipativ angelegt. Alle Universitätsangehörigen tragen sie durch ihre Mitarbeit in Gremien wie Kommissionen und Ausschüssen mit oder steuern sie durch ihre Beteiligung an der Entwicklung, Verbesserung und Überprüfung der Arbeit (Feedback, Austausch etc.). Es wird darauf geachtet, die Prozesse schlank zu halten, um so die Belastung der fakultären Verantwortlichen zu verringern und zudem eine hohe Partizipation der Universitätsangehörigen am Prozess langfristig zu erhalten.

Von zentraler Bedeutung für die Governance der Universität sind die auf vier Jahre terminierten Leistungsvereinbarungen der Fakultäten und die Leistungsaufträge an die Kompetenzzentren. Einmal jährlich finden im Herbst Strategiegespräche der Universitätsleitung mit den Fakultäten und Kompetenzzentren statt. Ergänzend dazu finden jedes Semester zwei Treffen, davon einmal in Form einer Klausur, der Dekaninnen und der Dekane mit der Universitätsleitung statt.

4.2 QSE Organisation

Für die universitäre Qualitätssicherung und -entwicklung ist das Vizerektorat Qualität zuständig. Dieses wird aktuell von Vizerektorin Prof. Dr. Silvia Schroer geleitet.

Dem Vizerektorat Qualität ist, neben der Förderung der Chancengleichheit und der Verankerung der Nachhaltigen Entwicklung, die universitäre Abteilung QSE angegliedert. Das Vizerektorat Qualität ist nicht nur für die konkreten Prozesse und Massnahmen, sondern auch für den gesamtuniversitären Aufbau einer dauerhaften Qualitätskultur verantwortlich (➔ «QSE-Broschüre»[2]).

Die Organisation der QSE der Universität Bern basiert auf drei Säulen. Diese Organisationsstruktur führt konkret Mitarbeitende aus

1 Fakultäten und Ständen (Oberer Mittelbau, Unterer Mittelbau, Studierende)
2 dem Vizerektorat Qualität und
3 dem Zentralbereich (AKKRED)

zusammen. Bottom-up und top-down-Prozesse verschränken sich dadurch optimal.

1 Die Kommission für Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung (QSE) berät die Universitätsleitung in allen Angelegenheiten, welche die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung betreffen. Alle Fakultäten, der Zentralbereich, die Mittelbau- und die Studierendenvertretungen wählen je eine Q-Beauftragte oder einen Q-Beauftragten, die Mitglied der gesamtuniversitären QSE-Kommission sind.

In den Fakultäten sind die Q-Beauftragten, welche Professoren oder Professorinnen sind, – gemeinsam mit den wissenschaftlichen Mitarbeitenden Qualität bzw. den Q-Assistierenden – für die QSE verantwortlich. Sie organisieren die QSE gemäss den Spezifika der jeweiligen Fakultät. So gibt es etwa QSE-Gremien, in denen die verschiedenen Fachbereiche durch Fakultätsmitglieder (etwa Q-Verantwortliche Biologie) und Stände (zum Beispiel Q-Verantwortlicher Mittelbau) vertreten sind. Für spezifische Themen können auch die Q-Verantwortlichen der Kompetenzzentren einbezogen werden.

2 In Zusammenarbeit mit den Vizerektoraten, dem Stab der Universitätsleitung und den universitären Einheiten stellt die Abteilung QSE die Koordination und Umsetzung der Qualitätsstrategie in allen universitären Bereichen sicher. Sie konzipiert das Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungssystem, unterstützt die Fakultäten in der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung (QSE), fördert die Qualitätskultur und hilft bei der Entwicklung und Umsetzung von QSE-Massnahmen. Zudem ist sie verantwortlich für den Prozess der institutionellen Akkreditierung der Universität Bern, die Geschäftsführung der QSE-Kommission sowie die Vernetzung von Akteurinnen, Akteuren und Mitwirkenden in qualitätsrelevanten Angelegenheiten.

3 Der Arbeitskreis AKKRED ist ein Verwaltungsgremium, das von der Universitätsleitung mit der Aufgabe der Qualitätssicherung beauftragt wurde. Der AKKRED trägt die QSE-spezifische Perspektive zu den laufenden Aufgaben und Projekten bei (etwa Strategieumsetzung der Lehruniversität, Nachwuchsförderung, etc.). Er setzt sich aus Mitarbeitenden des Zentralbereichs zusammen und wird vom Vizerektorat Qualität geführt und koordiniert.

4.3 QSE System

Um höchste Qualitätsziele zu formulieren, zu erreichen und zu halten, orientiert sich die Universität Bern am Steuerungskreislauf, wie in Abbildung 4.2 dargestellt. Diese relevanten Ziele hat die Universität Bern in der Qualitätsstrategie und in den Leistungsvereinbarungen mit den Fakultäten und den Leistungsaufträgen an die Kompetenzzentren festgelegt. Die Qualitätssteuerung ist jener Teil des Qualitätssicherungssystems, der Massnahmen festlegt und umsetzt, um so die Qualitätsziele zu erreichen.

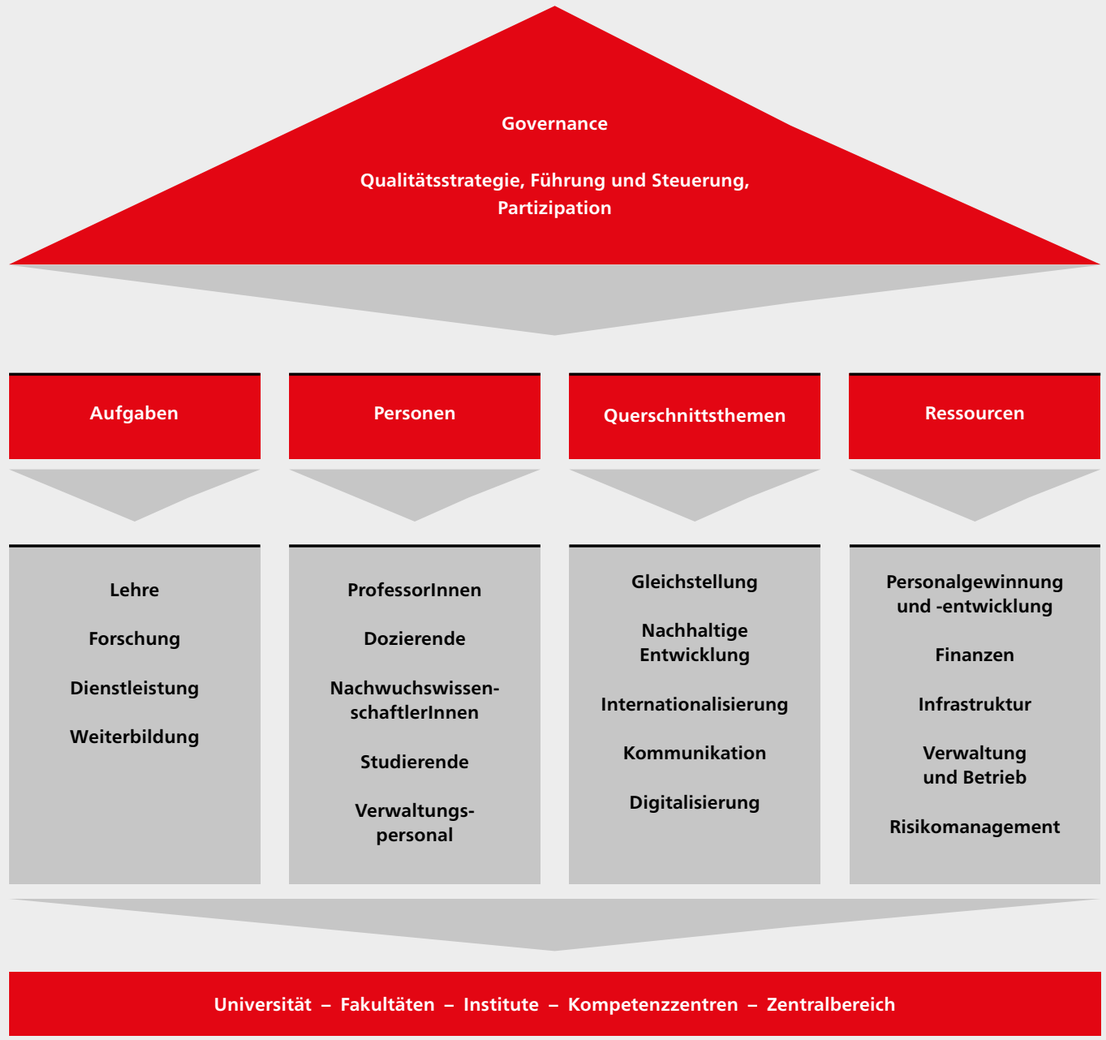
Zudem legt die Qualitätssteuerung die Massnahmen zur Umsetzung der Qualitätsstrategie in Aktionsplänen fest. Anhand der Aktionspläne und der jährlichen Strategiegespräche mit den Fakultäten und Kompetenzzentren wird überprüft, ob die Qualitätsziele erreicht wurden. Die aus den Analysen und Evaluationen gewonnenen Informationen fliessen wieder in die Planung ein, so dass der Regelkreis geschlossen wird. Dies führt zu Massnahmen, welche die Struktur verbessern, und zu Prozessoptimierungen.

Zur Qualitätssteuerung gehört auch die Qualitätsdarlegung. Sie beinhaltet eine transparente Dokumentation der Bemühungen zur Verbesserung der Qualität und der Massnahmen sowie Anpassungen von Prozessen. So sichert sie die Qualität und erbringt den Nachweis, dass die Qualitätsanforderungen erfüllt werden (➔ Abbildung 4.2).

Mit dem «Aktionsplan zur Umsetzung der universitären Qualitätsstrategie 2018–2021 (Universitärer Aktionsplan)»[3] sowie den fakultären Aktionsplänen (Beispiel: «Aktionsplan der Rechtswissenschaftlichen Fakultät»[4]) wird die universitäre Qualitätsstrategie umgesetzt. Die Aktionspläne dienen zudem der Etablierung des Qualitätssicherungssystems und stellen die Schliessung der Regelkreise sicher.

- Im universitären Aktionsplan sind alle Massnahmen der universitären QSE aufgeführt. Dies ist damit das umfassendste Massnahmendokument für die QSE. Einige Massnahmen des universitären Aktionsplans fallen in den Zuständigkeitsbereich der Fakultäten bzw. der Kompetenzzentren. Sie geben den Rahmen für die Mindestanforderungen bei der Umsetzung an.
- Die fakultären Aktionspläne legen fest, wie die Massnahmen, die in den Zuständigkeitsbereich der Fakultäten fallen, fakultäts- und zentrumsspezifisch umgesetzt werden. Sie benennen die Verantwortlichkeiten, fixieren Etappen und Fristen. Sie sind Grundlage der Fakultäten und der Universitätsleitung für die laufenden Ausführungskontrollen und die längerfristige Weiterentwicklung der Q-Standards.

Abbildung 4.1
Inhaltliche Bereiche des Qualitätssicherungssystems
In Anlehnung an die Strategie 2021 der Universität Bern, die Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung (Richtlinien des Hochschulrates für die Akkreditierung im Hochschulbereich/Akkreditierungsrichtlinien HFKG) und das Selbstverständnis der Universität Bern wurde ein Modell entwickelt, das die einzelnen Bereiche der QSE aufzeigt. Darin sind die jeweiligen universitären Bereiche den vier Säulen Aufgaben, Personal, Querschnittsthemen und Ressourcen zugeordnet. Als Dach fungiert die Governance.



Die Aktionspläne machen die universitären sowie fakultäts- und zentrumsspezifischen Massnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung sichtbar und fungieren als strategisches Controlling der Umsetzung der universitären Strategie.

Die Massnahmen der universitären QSE basieren zudem grundsätzlich auf den Leitsätzen, Zielen und Handlungsfeldern der Qualitätsstrategie. Ihr Fundament wiederum sind die bestehenden qualitätsrelevanten Dokumente wie die «Strategie 2021»[5], der «Leistungsauftrag des Regierungsrates an die Universität Bern für die Jahre 2018-2021»[6] und der Bericht des Quality Audit 2013 / 14 (➔ Kapitel 3, Anhang 1).

QSE in den Kernaufgaben Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen
In den QSE-Richtlinien für die universitären Kernaufgaben Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen (➔ Kapitel 3, Anhang 2) sind die Rahmenbedingungen für die Evaluation der Kernaufgaben festgelegt. Sie dienen den Fakultäten als Grundlage, um ihre eigenen, fakultären Richtlinien für die QSE der universitären Kernaufgaben zu formulieren, zu optimieren und weiterzuentwickeln. Für die Kompetenzzentren gelten grundsätzlich die QSE-Richtlinien der Fakultät, an die das Zentrum organisatorisch angegliedert ist. Im Spannungsfeld zwischen fachlichen, fakultären und gesamtuniversitären Interessen wird nach der Maxime «so differenziert wie fachlich nötig, so einheitlich und vergleichbar wie möglich» verfahren. Dabei werden die spezifischen Bedürfnisse und Traditionen der verschiedenen Fakultäten und Fachgebiete berücksichtigt.

Die Qualitätssicherung der Kernaufgaben ist mit den vorhandenen Methoden und Richtlinien gut etabliert und breit akzeptiert.

QSE in den Querschnittsthemen
Querschnittsthemen sind gemäss der Strategie der Universität Bern jene Themen, die für alle Bereiche und Aufgaben gelten. Die Qualitätssicherung dieser Themen (Gleichstellung, Nachhaltige Entwicklung, Internationalisierung, Kommunikation, Digitalisierung) ist durch die vorhandenen Strukturen und Vorgaben gewährleistet. Die Qualitätsziele sind in der Qualitätsstrategie, die QSE-Massnahmen dazu im universitären Aktionsplan verankert. Dadurch sind die Querschnittsthemen in den Qualitätskreislauf eingebunden. Alle Bereiche verfügen über etablierte Methoden zur Sicherung und Entwicklung von Qualität, wie beispielsweise das Nachhaltigkeitsmonitoring oder das Leitbild Gleichstellung.

Im Bereich Personal bestehen standardisierte Abläufe für diverse Prozesse, wie beispielsweise für Anstellungsverfahren oder Strukturberichtsverfahren bei der Anstellung neuer Professorinnen und Professoren. Damit ist gewährleistet, dass die vorgegebenen Anforderungen zur Qualitätssicherung und -entwicklung eingehalten werden.

QSE in den zentralen Einheiten
Die «QSE-Richtlinien für den Zentralbereich der Universität Bern»[7] beschreiben die Grundsätze der QSE für die Aufgaben der Zentralverwaltung. Ihr Geltungsbereich umfasst alle zentralen universitären Einheiten – das Rektorat, die Vizerektorate und die Verwaltungsdirektion samt ihren Untereinheiten. Die Richtlinien zeigen, wie die verschiedenen Elemente der QSE operationalisiert werden. Sie definieren die Rahmenbedingungen für die Berichterstattung der administrativen Einheiten.

QSE an der Universität Bern
www.links.unibe.ch / qualitaet

QSE in den Fakultäten

Medizinische Fakultät
www.links.unibe.ch / medizin_qse

Philosophisch-historische Fakultät
www.links.unibe.ch / philhist_qse

Philosophisch-humanwissenschaftliche Fakultät
www.links.unibe.ch / philhum_qse

Philosophisch-naturwissenschaftliche Fakultät
www.links.unibe.ch / philnat_qse

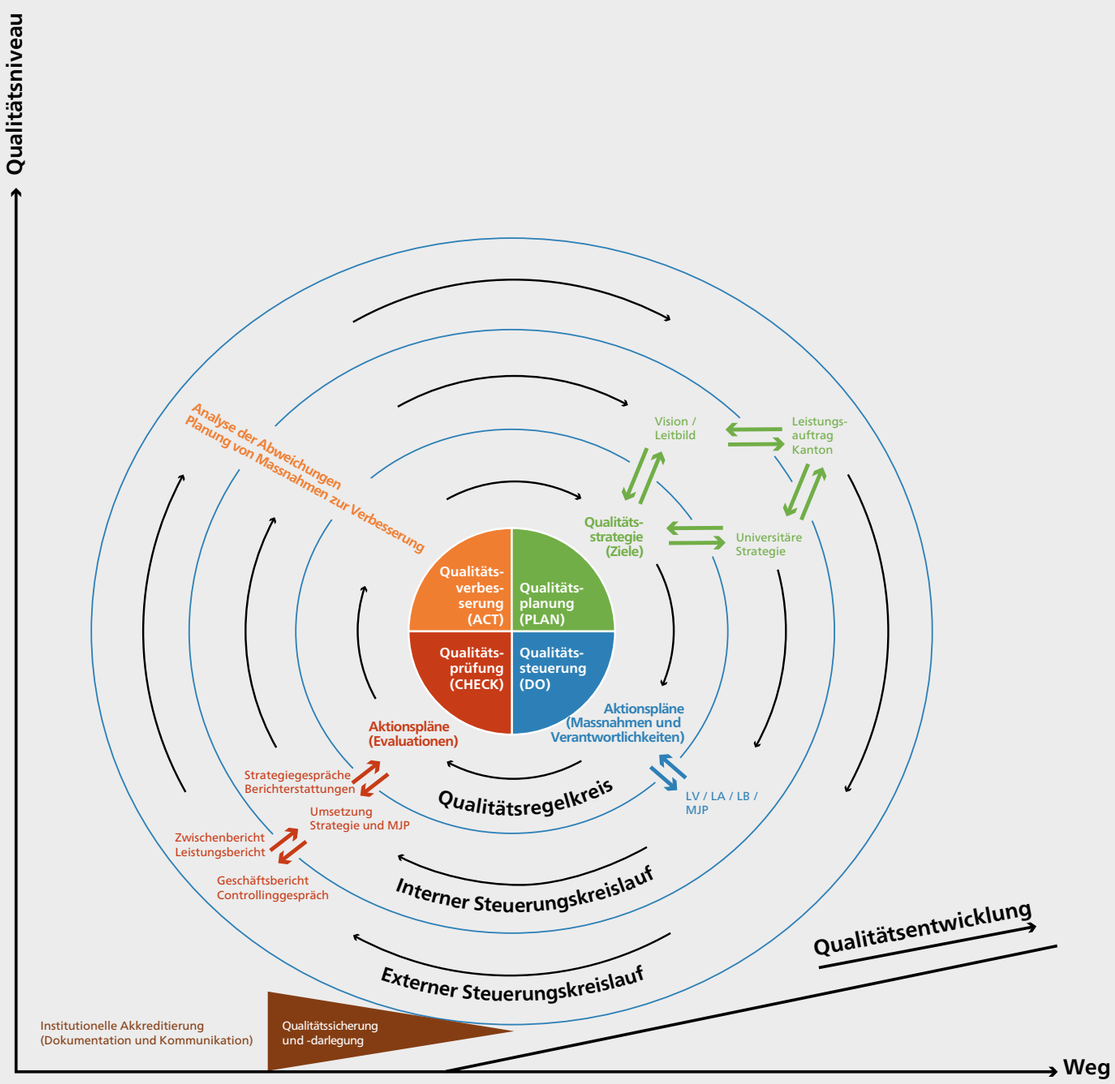
Rechtswissenschaftliche Fakultät
www.links.unibe.ch / rechtswissenschaft_qse

Theologische Fakultät
www.links.unibe.ch / theol_qse

Vetsuisse-Fakultät (Veterinärmedizin)
www.links.unibe.ch / vetsuisse_qse

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
www.links.unibe.ch / wiso_qse

Abbildung 4.2
Verknüpfung des Qualitätssicherungssystems mit dem Planungs- und Führungssystem der Universität Bern
Die vier Phasen des Qualitätsregelkreises («PLAN – DO – CHECK – ACT») beschreiben, wie der externe beziehungsweise interne Steuerungskreislauf des Planungs- und Führungssystems mit dem Qualitätssicherungssystem der Universität Bern interagiert.



LA = Leistungsauftrag
LV = Leistungsvereinbarungen
LB = Leistungsbeschreibung
MJP = Mehrjahresplanung

05

Analyse der Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung

Entlang der Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung folgt die Beschreibung sowie die Analyse des Ist-Zustands, die jeweils mit der Einschätzung abgeschlossen wird, ob die vorgegebenen Standards (nach AAQ-Richtlinien) erfüllt werden.

5.1 Qualitätssicherungsstrategie

Standard 1.1
Festlegung der Qualitätsstrategie

Die Universität Bern legt ihre Qualitätsstrategie fest. Diese Strategie enthält die Leitlinien eines internen Qualitätssicherungssystems, das darauf abzielt, die Qualität der Tätigkeiten der Universität Bern und deren langfristige Qualitätsentwicklung zu sichern sowie die Entwicklung einer Qualitätskultur zu fördern.

Die Universität Bern pflegt ein Qualitätssicherungssystem, das sich in die bestehenden Managementsysteme integriert. Um eine kontinuierliche Verbesserung der Qualität zu erreichen, orientiert sich die Universität an einem Steuerungskreislauf gemäss dem Demingkreis (➔ Abbildung 4.2).

- Die Qualitätsplanung ist jener Teil des Kreislaufs, der Ziele festlegt. Für die Universität Bern sind die Ziele in der Qualitätsstrategie 2018–2021 und in den Leistungsvereinbarungen mit den Fakultäten sowie den Leistungsaufträgen an die Kompetenzzentren festgelegt.
- Qualitätssteuerung ist jener Teil des Qualitätsmanagements, der Massnahmen festlegt, um die Qualitätsziele zu erreichen.
- Zur Überprüfung der Ziele dienen die Aktionspläne, Evaluationen sowie die Strategiegespräche mit den Fakultäten und Kompetenzzentren.
- Die aus den Analysen und Evaluationen gewonnenen Informationen fliessen in die Planung zurück, so dass der Regelkreis (Plan-Do-Check-Act) geschlossen wird. Dies führt zu Massnahmen, mit denen die Struktur verbessert und Prozesse optimiert werden. Die positiven und negativen Ergebnisse der Evaluationen wie auch der Strukturverbesserungsmassnahmen und Prozessoptimierungen werden kommuniziert.

Die Qualitätsziele der Universität sind in der universitären Qualitätsstrategie (Kapitel 4, Anhang 1) verankert. Darin sind Leitsätze, Ziele und Handlungsfelder für die Sicherung und Entwicklung der Qualität aller universitären Bereiche festgelegt. Sie basieren auf Vorgaben und Zielen, die im Leistungsauftrag des Regierungsrates des Kantons Bern enthalten sind, sowie der Strategie 2021, dem Leitbild der Universität und dem Quality Audit 2013/14 (➔ Kapitel 3, Anhang 1). Die Personen, die für die jeweiligen universitären Bereiche zuständig sind, wurden und werden in die Erarbeitung und Aktualisierung der Qualitätsstrategie einbezogen.

Die Universität Bern verfolgt einen gesamtheitlichen Ansatz der Hochschulsteuerung. Qualitätsorientierung als strategisches Ziel bedeutet für sie, dass für alle universitären Bereiche Qualitätsziele definiert werden (➔ Abbildung 4.1). Die Bereiche werden aufgrund der strategischen Ausrichtung und des sich laufend ändernden Umfelds festgelegt. So wurde etwa im Jahr 2019 die Digitalisierung als neues Querschnittsthema in die Qualitätsstrategie aufgenommen.

Für die universitären Kernaufgaben Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen bestehen zusätzlich QSE-Richtlinien (➔ Kapitel 3, Anhang 2), die das Vorgehen, die Methodik und die Ziele für die Evaluation dieser Leistungen regeln. Basierend auf diesen erarbeiten die Fakultäten fakultäre QSE-Richtlinien («Fakultäre QSE-Richtlinien am Beispiel der Phil.-hum. Fakultät»[1]), welche auf Fakultätsebene gelten. In der Verwaltung kommen zusätzlich feste Abläufe zum Einsatz (➔ «QSE-Richtlinien für den Zentralbereich der Universität Bern», Kapitel 4, Anhang 7).

Im Rahmen der jährlichen Strategiegespräche mit der Universitätsleitung erstatten die Fakultäten und Kompetenzzentren Bericht zu den Leistungsvereinbarungen und Leistungsaufträgen sowie zu den Aktionsplänen. Durch diese Berichterstattung werden alle Bereiche der Universität regelmässig auf die Erreichung der Ziele überprüft. Zugleich ist hier die Mitwirkung bottom-up und der Dialog zwischen Fakultäten, Kompetenzzentren und Universitätsleitung verankert.

An der Ausarbeitung der jeweils vier Jahre gültigen Leistungsvereinbarungen (Fakultäten) und Leistungsaufträge (Kompetenzzentren) sind vor allem die Universitätsleitung (mit dem Stab) und die Fakultätsgremien beteiligt. Während der Erarbeitung, Umsetzung und Anpassung der Aktionspläne entsteht ein breiter Dialog mit den und innerhalb der Fakultäten und Stände (Studierende und Mittelbau). Dadurch wird die Qualität der universitären Leistungen konstant optimiert und eine einheitliche Qualitätskultur entwickelt. Diese respektiert gleichzeitig die Eigenheiten der unterschiedlichen Lehr- und Forschungskulturen der Fakultäten. Dies trägt dazu bei, dass die universitäre QSE von allen Personen, welche die Entscheide fällen und umsetzen, mitverantwortet wird.

Analyse und Schlussfolgerung

Die Qualitätsstrategie 2018–2021 führt die Qualitätsziele umfassend auf. Durch die alle vier Jahre stattfindende Überarbeitung wird die Qualitätsstrategie regelmässig auf Zweckmässigkeit und Aktualität überprüft. Auf die Änderungen in den Vorgaben der übergeordneten Dokumente, Veränderungen im allgemeinen Umfeld und in den Bedürfnissen kann punktgenau mit Anpassungen reagiert werden. Der regelmässige Austausch mit Fachstellen, Fakultäten, universitären Kommissionen, Ständen und der Universitätsleitung gewährleistet, dass die Massnahmen für die QSE laufend überprüft und allenfalls angepasst werden. Mit der Qualitätsstrategie verfügt die Universität Bern somit über ein verbindliches Dokument, um langfristig ihre Ziele zu verfolgen und zu erreichen, dabei aber gleichzeitig dynamisch auf Veränderungen einzugehen. Durch dieses System wird sichergestellt, dass die QSE-Bemühungen in den Fakultäten (und den weiteren Einheiten der Universität) umgesetzt werden, sich eine einheitliche Qualitätskultur bildet, da der Einbezug aller gewährleistet ist, sowie Aufgaben und Verantwortlichkeiten eindeutig definiert sind.

✓

Die Universität Bern erfüllt den Standard **vollständig.**

Standard 1.2
Integration des Qualitätssicherungssystems in die Hochschulstrategie

Das Qualitätssicherungssystem ist in die Strategie der Universität Bern integriert und unterstützt auf wirksame Weise deren Entwicklung. Es umfasst Prozesse, mit denen überprüft wird, ob die Universität Bern ihren Auftrag erfüllt. Dies erfolgt unter Berücksichtigung ihres Typs und ihrer spezifischen Merkmale.

Grundlage für die strategische Entwicklung der Universität Bern ist die gesamtuniversitäre Strategie 2021, welche die Stossrichtungen definiert. Die Qualitätssicherung ist als Instrument zur strategischen Führung in der Strategie 2021 (➔ Kapitel 4, Anhang 5) verankert. Die Qualitätssicherung gehört wie die Nachhaltige Entwicklung, Internationalisierung, Gleichstellung und Kommunikation zu den fünf Querschnittsaufgaben der Universität Bern. Sie trägt zur Schliessung des Regelkreises aller strategischen Ziele der Universität bei.

In der Qualitätsstrategie (➔ Kapitel 4, Anhang 1) sind die Aspekte bezeichnet, welche für die universitäre Strategie qualitätsrelevant sind. Aufgrund dieser Basis wurden Handlungsfelder definiert. Sie werden im universitären Aktionsplan (➔ Kapitel 4, Anhang 3) in konkrete Massnahmen zur Umsetzung der Strategie und zur Entwicklung der Organisation übersetzt. Dies ist ein Aushandlungsprozess, in dem sich entscheidet, welche Aspekte der Strategie und des Auftrags gesamtuniversitär und welche subsidiär umgesetzt werden.

Der Aushandlungsprozess wird durch den standardisierten Ablauf des Planungs- und Führungssystems geregelt. Dabei werden strategische Vorhaben, die eine umfassende Berichterstattung bedingen, in den Leistungsvereinbarungen mit den Fakultäten und den Leistungsaufträgen an die Kompetenzzentren festgehalten, solche mit einer verkürzten Berichterstattung in den Aktionsplänen der Fakultäten.

Die Aktionspläne enthalten Aktivitäten und Massnahmen, die aufgrund von Evaluationen und Analysen in den Fakultäten, in den Kompetenzzentren oder im Zentralbereich der Universität Bern getroffen werden sollen. Massnahmen können, je nach Priorisierung, im darauffolgenden Zyklus durch die betreffenden Organisationseinheiten in Zusammenarbeit mit der Universitätsleitung in die Leistungsvereinbarungen (Fakultäten), Leistungsaufträge (Kompetenzzentren) und Leistungsbeschreibungen (Zentralbereich) integriert werden oder im nächsten Strategiezyklus in die Strategie der Universität einfliessen. Einerseits wird so die Umsetzung der Strategie der Universität Bern transparent gemacht und andererseits die Partizipation der Mitarbeitenden ermöglicht und gefördert.

Zusätzlich zu den Mechanismen, die intern die Umsetzung der Strategie sicherstellen, gibt es eine externe Überprüfung. Das Unternehmen Interface, ein Kompetenzzentrum für Evaluation, überprüft die Umsetzung der universitären Strategie in der Hälfte der Evaluationsperiode («Zwischenbericht Strategie 2021»[2]). Im «Planungs- und Führungssystem der Universität Bern»[3] (Externer Steuerungskreislauf) ist die Kontrollfunktion des Kantons Bern bei der Auftragserfüllung der Universität beschrieben. Dazu gehört auch, gemäss dem gesetzlichen Auftrag, die Zusammenarbeit zwischen den Behörden des Kantons Bern (Parlament, Regierung, Bildungs- und Kulturdirektion) und der Universität (politischer Steuerungskreis). Der Grosse Rat berät und beschliesst den Voranschlag / Aufgaben- und Finanzplan (AFP) des Kantons Bern im Rahmen der ordentlichen Budgetdebatte.

Der Leistungsauftrag des Regierungsrates an die Universität (➔ Kapitel 4, Anhang 6) formuliert die Ziele, welche die Universität während der jeweils vierjährigen Leistungsperiode zu erfüllen hat. Er enthält auch die finanziellen Beiträge und weiteren Leistungen des Trägerkantons für die Leistungsperiode. Die qualitätsrelevanten Vorgaben des Leistungsauftrags des Regierungsrats sind als Leitsätze, Ziele und Handlungsfelder in die universitäre Qualitätsstrategie integriert.

Die Berichterstattung ermöglicht die Überprüfung der Auftragserfüllung. Jedes Jahr erstellt die Universität einen Zwischenbericht zum Leistungsauftrag, der den Stand der Zielerreichung kommentiert. Zudem findet einmal jährlich ein Controlling-Gespräch statt, in dem die Erreichung der Ziele besprochen wird. Im Jahresbericht werden die Schwerpunkte der Tätigkeiten und der Rechnungsabschluss der Universität publiziert. Er enthält zudem ausgewählte Kennzahlen (Finanzen, Studierende, Personal). Im letzten Jahr der Leistungsauftragsperiode wird zuhanden des Regierungsrates ein Bericht erstellt, der über die Erfüllung des Leistungsauftrags in der gesamten Periode Auskunft gibt.

Analyse und Schlussfolgerung

Die QSE unterstützt mit der Qualitätsstrategie, den Leistungsvereinbarungen / Leistungsaufträgen / Leistungsbeschreibungen und den konkreten gesamtuniversitären und subsidiären Massnahmen in den Aktionsplänen wesentlich die Umsetzung der Hochschulstrategie der Universität Bern. Dazu gehört auch die Integration des QSE-Systems in das Planungs- und Führungssystem der Universität Bern. Die QSE hilft, den Prozess transparent zu gestalten und ermöglicht eine breite und vielfältige Partizipation am Strategieprozess der Universität Bern. Im Planungs- und Führungssystem sind die Prozesse beschrieben, mit denen der Trägerkanton effektiv überprüfen kann, ob die Universität Bern ihren gesetzlichen, von den politischen Behörden formulierten Auftrag erfüllt.

✓

Die Universität Bern erfüllt den Standard **vollständig.**

Standard 1.3
Aufgabenzuweisung sowie Einbezug repräsentativer Gruppen ins Qualitätssicherungssystem

Für die Entwicklung des Qualitätssicherungssystems und dessen Umsetzung werden auf allen Ebenen alle repräsentativen Gruppen der Universität Bern einbezogen, insbesondere die Studierenden, der Mittelbau, der Lehrkörper und das Verwaltungspersonal. Die Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung sind transparent und klar zugewiesen.

Die Mitwirkung und Mitbestimmung der Angehörigen der Universität bei der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung ist im Gesetz über die Universität (UniG) in Art.13 explizit aufgeführt (➔ Kapitel 1, Anhang 1). Die QSE an der Universität Bern ist partizipativ angelegt und wird von allen Universitätsangehörigen getragen. Um die Qualität der universitären Bereiche zu sichern und zu entwickeln, berät die Kommission für Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung («Geschäftsordnung der Kommission für Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung (QSE) an der Universität Bern»[4]) die Universitätsleitung in allen entsprechenden Angelegenheiten.

Die Fakultäten, der Zentralbereich, der Mittelbau und die Studierendenschaft entsenden jeweils eine bis zwei Personen in die QSE-Kommission. In den Fakultäten übernehmen fakultäre QSE-Gremien diese Aufgabe auf. In diesen Gremien sind in der Regel die Fachbereiche und Stände vertreten, wobei die Standesvertretung noch nicht in allen Fakultäten etabliert ist. Schnittstelle zwischen den universitären und den fakultären QSE sind die Q-Beauftragten sowie die Wissenschaftlichen Mitarbei-

tenden Q. Sie haben in beiden Gremien Einsitz und nehmen deshalb eine zentrale Rolle ein.

Die zentralen Dokumente des Qualitätssicherungssystems sind die Qualitätsstrategie (➔Kapitel 4, Anhang 1), der universitäre Aktionsplan (➔ Kapitel 4, Anhang 3) und die fakultären Aktionspläne (Beispiel «Aktionsplan der Rechtswissenschaftlichen Fakultät», ➔ Kapitel 4, Anhang 4). Diese werden in einem iterativen Prozess unter Einbezug aller Gruppen überarbeitet. In einem ersten Schritt werden die Qualitätsziele mit den zuständigen Personen aus den jeweiligen Bereichen wie etwa Lehre, Forschung oder Gleichstellung diskutiert und erarbeitet.

Die Resultate werden im Dokument Qualitätsstrategie zusammengefasst. In einem zweiten Schritt wird die Qualitätsstrategie im Rahmen der QSE-Kommission mit den Fakultäten, dem Mittelbau und der Studierendenschaft diskutiert. Basierend auf den festgelegten Qualitätszielen werden in einem dritten Schritt Massnahmen zu deren Umsetzung beschlossen. Die Massnahmen, die grösstenteil bestehen, werden im universitären Aktionsplan aufgeführt. Auf dieser Grundlage haben die Fakultäten – unter Einbezug der Kompetenzzentren und der Stände – in den fakultären Aktionsplänen spezifische Massnahmen definiert, die in ihren Zuständigkeitsbereich fallen.

Die fakultären Massnahmen wurden auf ihre Kongruenz mit den universitären Massnahmen geprüft. So wurden etwa Massnahmen im Bereich Nachhaltigkeit zwischen der Koordinationsstelle für Nachhaltige Entwicklung, die dem Zentralbereich der Universität Bern angegliedert ist, und den Verantwortlichen für Nachhaltigkeit aus den Fakultäten diskutiert. Dieser Prozess gewährleistet, dass die verschiedenen Instrumente umfassend und fakultätsspezifisch in die fakultären Aktionspläne integriert werden.

Die Q-Beauftragten und Q-Verantwortlichen sind bei den jährlich stattfindenden Strategiegesprächen zwischen den Fakultäten, Kompetenzzentren und der Universitätsleitung involviert. Das stellt sicher, dass die Massnahmen der QSE, die gelegentlich angepasst werden müssen, von den Zuständigen diskutiert werden. Alle qualitätsrelevanten Aufgaben werden transparent kommuniziert und die Verantwortlichkeiten zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung definiert. Diese sind in den Aktionsplänen, in den QSE-Richtlinien für die universitären Kernaufgaben und in Prozessen festgehalten. Das Vizerektorat Qualität fungiert als übergeordnete Instanz und sichert die Koordination, die Kommunikation, die Operationalisierung von Abläufen sowie die Entwicklung des Qualitätssicherungssystems.

Der Arbeitskreis Akkreditierung (AKKRED) ist ein Verwaltungsgremium. Es wurde von der Universitätsleitung eingesetzt und mit der Aufgabe betraut, die Aktionspläne mit den zuständigen Einheiten des Zentralbereichs sowie den Fakultäten und Kompetenzzentren zu erarbeiten und regelmässig zu aktualisieren. Die Mitglieder des AKKRED haben einen spezifischen Blick auf die laufenden Aufgaben und Projekte, insbesondere der verschiedenen in der Qualitätsstrategie definierten Themenbereiche (etwa Strategieumsetzung der Lehruniversität, Nachwuchsförderung), und sind für die jährliche QSE-Berichterstattung verantwortlich. Der Arbeitskreis setzt sich aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Zentralbereichs zusammen und wird von der Abteilung QSE des Vizerektorats Qualität geleitet und koordiniert.

Die QSE hat an der Universität Bern eine grosse Bedeutung. Das zeigt sich daran, dass die Universitätsleitung die wissenschaftlichen Mitarbeitenden Qualität und die Q-Assistierenden («Stellenbeschreibung WiMA Q»[5]) mitfinanziert. Dadurch bleibt die QSE der Fakultäten eng mit der Universitätsleitung verknüpft. Die Wissenschaftlichen Mitarbeitenden Qualität und die Q-Assistierenden haben die Aufgabe, für die Fakultäten – unter Führung der Q-Beauftragten – die QSE zu koordinieren und mitzugestalten. Sie entlasten die Fakultäten bei den operativen Aufgaben, so dass sich die Verantwortlichen im Bereich Qualität auf die Partizipation und Information konzentrieren können. Der Stellenbeschrieb und der Umfang der Tätigkeit werden regelmässig diskutiert und bei Bedarf angepasst.

Analyse und Schlussfolgerung

Das Gesetz über die Universität (UniG) hält im Artikel 13 das partizipative Selbstverständnis der Universität Bern als Grundsatz fest. So können Anliegen insbesondere im Senat, in den ständigen Kommissionen und in den Fakultätskollegien eingebracht werden. Die Universität Bern legt Wert darauf, dass die Mechanismen der QSE breit abgestützt sind und fachspezifische Aspekte bei der Ausgestaltung von Instrumenten berücksichtigt werden. Wichtig ist auch, dass sich die verschiedenen Gruppen, insbesondere aber die Studierenden und der Mittelbau, aktiv und auf allen Stufen einbringen können.

Das QSE-System der Universität Bern sieht vielseitige Möglichkeiten der Partizipation aller Angehörigen der Universität vor, sei es durch die Beteiligung in einer Kommission oder durch die Mitwirkung an den Aktionsplänen.

✓

Die Universität Bern erfüllt den Standard **vollständig.**

Standard 1.4
Überprüfung und Anpassung des Qualitätssicherungssystems

Die Universität Bern überprüft periodisch die Zweckmässigkeit ihres Qualitätssicherungssystems und nimmt die erforderlichen Anpassungen vor.

Die Universität Bern verfügt über ein umfassendes System der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung (QSE). Dieses wurde in den Jahren seit dem letzten Audit weiterentwickelt. Neu sind beispielsweise

- die Einrichtung des Arbeitskreises AKKRED,
- die Entwicklung von Aktionsplänen,
- die Unterstützung der Fakultäten durch finanzierte, wissenschaftliche Q-Mitarbeitende (statt wie früher durch Hilfskräfte).

Die umfangreichen, neu entwickelten Strukturen und Prozesse der QSE beginnen jetzt zu greifen. Eine wichtige Aufgabe nach der aktuellen Akkreditierung wird sein, das Gleichgewicht zwischen Stabilität und Veränderungen zu finden und zu halten.

Das zentrale Dokument der QSE, die universitäre Qualitätsstrategie, wird alle vier Jahre überarbeitet und angepasst. Die Orientierung an übergeordneten Dokumenten (universitäre Strategie oder Leistungsauftrag des Regierungsrates des Kantons Bern) gewährleistet bei den jeweiligen Anpassungen der Qualitätsstrategie die Kohärenz zu den qualitätsrelevanten Zielsetzungen. Evaluationsverfahren, etwa von Lehrveranstaltungen, werden regelmässig auf ihre Zweckmässigkeit überprüft (➔ Beispiel: Revision der Lehrveranstaltungsevaluationen auf dieser Seite). Überprüft wird laufend, ob Berichterstattungsinstrumente wie etwa die Strategiegespräche zielführender strukturiert und durchgeführt werden können. Die Universität wird im Rahmen der Erneuerung ihrer Gesamtstrategie (2030) auch die Entwicklung der QSE weiterführen. Bei Bedarf, mindestens aber einmal pro Strategiezyklus (in der Regel alle 7–9 Jahre), lässt sich die Universität Bern von einer Akkreditierungsagentur beraten. Diese ist vom Schweizerischen Akkreditierungsrat anerkannt und berät das Vizerektorat Qualität zum Aufbau, zur Logik und Praxistauglichkeit ihrer universitären QSE. Im laufenden Strategiezyklus haben im Hinblick auf die Akkreditierung zwei solcher Beratungen stattgefunden (Dezember 2017 und Oktober 2019).

Die Studierendenschaft der Universität Bern (SUB) führt alle drei Jahre eine Umfrage bei den Studentinnen und Studenten durch. In der Umfrage von 2020 sind erstmals spezifische Fragen zur QSE eingebaut worden.

Der jährliche interne Feedback-Kreislauf (➔ Abbildung 5.1) zeigt, wie die Umsetzung der Massnahmen aus den Aktionsplänen und die Berichterstattung gegenüber der Universitätsleitung organisiert sind. Er enthält auch die Konsequenzen, welche eine Erfüllung beziehungsweise Nicht-Erfüllung der Massnahmen mit sich bringt. An den Strategiegesprächen werden allfällige Verbesserungen diskutiert und in den fakultären Aktionsplänen festgehalten. Das Reporting-System der QSE ist somit konsequent mit dem internen Steuerungskreislauf verknüpft (➔ Kapitel 5.2, Qualitätsstandard 2.1).

Analyse und Schlussfolgerung

Die Universität analysiert ihr QSE-System regelmässig in einem selbstreflexiven Prozess, wobei sie von ihren Zielsetzungen, den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen und den gesetzlichen Vorgaben ausgeht. Die Analysen führen zur Überarbeitung der Qualitätsstrategie. Anpassungen und Veränderungen werden über den universitären Aktionsplan und die fakultären Aktionspläne umgesetzt. Die qualitätsrelevanten Dokumente wie QSE-Richtlinien oder operative Leitfäden werden regelmässig revidiert und überarbeitet. Der Aufbau, die Logik und die Praxistauglichkeit des QSE-Systems werden zudem bei Bedarf, mindestens aber einmal pro Strategiezyklus, von einer vom Schweizerischen Akkreditierungsrat anerkannten, externen Akkreditierungsagentur beratend analysiert.

Beispiel
Revision der Lehrveranstaltungsevaluationen

Der Überarbeitung der QSE-Richtlinien für die universitären Kernaufgaben Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen, und der damit einhergehenden Revision der Lehrveranstaltungsevaluationen, ging eine intensive Vorbereitungsphase voraus.

Als wichtigste Beteiligte und Betroffene von Lehrveranstaltungsevaluationen wurden die Professorinnen und Professoren, der Mittelbau und die Studierenden identifiziert. Sie wurden mit Fokusgruppen in den Entwicklungsprozess einbezogen. Auch der Bereich Hochschuldidaktik & Lehrentwicklung wurde eingebunden.

Nach Ausarbeitung des Rahmenkonzepts fanden weitere Gespräche mit den Fakultäten und den jeweiligen Vertreterinnen und Vertretern statt, um das Dokument zu finalisieren. Im Herbstsemester 2019 und im Frühjahrssemester 2020 fand eine Pilotphase zur Überprüfung des angepassten Prozesses und der neuen Erhebungsinstrumente statt. Nach der Auswertung wurde das Konzept im Laufe des Jahres 2020 eingeführt.

Nach drei Jahren wird das Instrument im Sinne der Qualitätssicherung erneut überprüft und, wenn nötig, angepasst.

Die Mechanismen zur periodischen Überprüfung der Zweckmässigkeit des Qualitätssicherungssystems der Universität sind institutionell verankert und greifen.

✓

Die Universität Bern erfüllt den Standard **vollständig.**

5.2 Governance

Standard 2.1
Organisationsstruktur und Entscheidungsprozesse

Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse es der Universität Bern ermöglichen, dass diese ihren Auftrag erfüllt und ihre strategischen Ziele erreichen kann.

Das Planungs- und Führungssystem der Universität Bern (➔ Kapitel 5.1, Anhang 3) befähigt die Universitätsleitung, ihre gesetzlich festgelegte strategische und institutionelle Verantwortung wahrzunehmen.

Im Gesetz über die Universität (UniG) sowie in der Verordnung über die Universität (UniV) ist der der Auftrag des Trägerkantons Bern an die Universität Bern festgehalten (➔ UniG: Kapitel 1, Anhang 1 / UniV: Kapitel 1, Anhang 2). Die Strategie der Universität Bern baut auf diesen gesetzlichen Vorgaben, der Vereinbarung mit dem Kanton Bern gemäss Leistungsauftrag sowie einer Analyse der universitären Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken auf. In der Strategie definiert die Universität Bern ihre Vision, strategischen Stossrichtungen (Teilstrategien) und Ziele für die kommenden Jahre.

Der externe, politische Steuerungskreislauf (➔ Abbildung 4.2) umfasst die Zusammenarbeit zwischen den Behörden des Kantons Bern (Parlament, Regierung, Bildungs- und Kulturdirektion) und der Universität Bern in Zusammenhang mit dem vierjährigen Leistungsauftrag (➔ Kapitel 4, Anhang 6).

Der interne, strategisch-operative Steuerungskreislauf (➔ Abbildung 4.2) beinhaltet Instrumente für die Planung und Berichterstattung, welche die strategische und operative Zusammenarbeit zwischen Senat, Universitätsleitung, den acht Fakultäten, den Kompetenzzentren sowie dem Zentralbereich regeln. In den Leistungsvereinbarungen (LV) mit den Fakultäten (etwa «Leistungsvereinbarung zwischen der Universitätsleitung und der Philosophisch-naturwissenschaftlichen Fakultät für die Jahre 2018–2021»[1]) oder den «Leistungsauftrag (LA) der Universitätsleitung an das Artificial Organ Center for Biomedical Engineering (ARTORG Center) 2018–2021»[2] werden die Beiträge zur Umsetzung der gesamtuniversitären Strategie respektive des kantonalen Leistungsauftrags mit Zielvorgaben konkretisiert. Die jeweiligen Hauptleistungen der Einheiten des Zentralbereichs werden durch die Abteilungsleitungen gemeinsam mit der Universitätsleitung definiert und in Form von Leistungsbeschreibungen (LB) fixiert. So stellt die Universität sicher, flexibel und differenziert auf die an sie gestellten Ansprüche eingehen zu können. Im Rahmen der vom Senat der Universität Bern beschlossenen Mehrjahresplanung (MJP) werden den universitären Organisationseinheiten finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt.

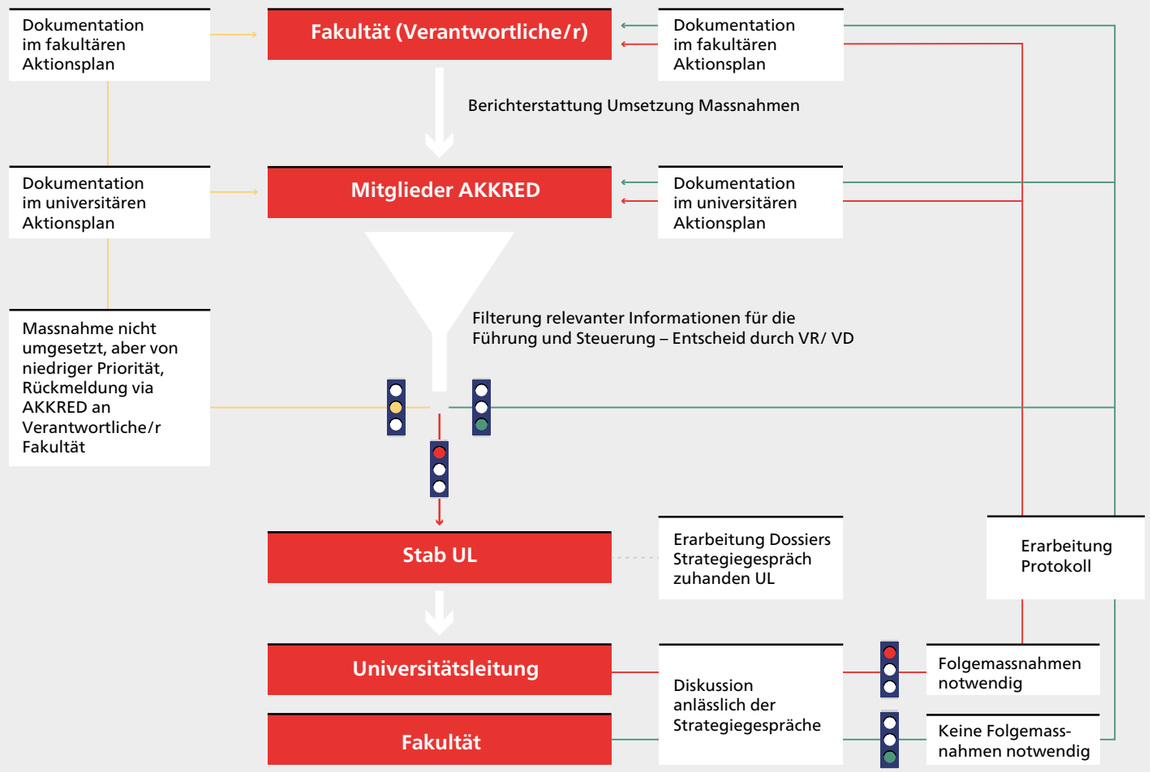
In den jährlichen Strategiegesprächen zwischen der Universitätsleitung und der Leitung der Fakultäten sowie den Kompetenzzentren werden Abweichungen zu den Zielvorgaben diskutiert und allfällige Massnahmen sowie die Anpassungen der Ziele vereinbart.

Verknüpfung des Qualitätssicherungssystems mit dem Planungs- und Führungssystem der Universität Bern

Qualitätsplanung: Die Planungsinstrumente Leistungsauftrag des Regierungsrates 2018–21, das Leitbild der Universität Bern[3] sowie die Strategie 2021 (➔ Kapitel 4, Anhang 5) enthalten Vorgaben zur QSE. Diese, wie auch die Empfehlungen des Berichts der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung (AAQ) zum Quality Audit 2013/14 der Universität Bern, bildeten die Grundlage, um Leitsätze, Ziele und Handlungsfelder im Rahmen der aktuellen universitären Qualitätsstrategie 2018–21 (➔ Kapitel 4, Anhang 1) auszuarbeiten.

Qualitätssteuerung: Um die Qualitätsstrategie 2018–21 umzusetzen, wurden ein universitärer sowie, in Zusammenarbeit mit den Fakultäten, fakultäre Aktionspläne erstellt. Die darin formulierten Massnahmen basieren auf den Leitsätzen, Zielen und Handlungsfeldern der Qualitätsstrategie 2018–21 und damit auf bestehenden und für die Universität Bern qualitätsrelevanten Planungsinstrumenten. Die Leistungsvereinbarungen 2018–21 mit den Fakultäten und die Leistungsaufträge 2018–21 / 2020–23 an die Kompetenzzentren enthalten Vorgaben (Milestones) zur Erarbeitung und Implementierung der Aktionspläne. Diese sind in einem separaten Kapitel zur QSE verbindlich festgelegt. Des weiteren werden Massnahmen zur Qualitätssteuerung sowohl in den Aktionsplänen wie auch in den Leistungsvereinbarungen, Leistungsaufträgen sowie Leistungsbeschreibungen aufgelistet. Diese werden zum Teil mit strategischen Mitteln aus der Mehrjahresplanung finanziert, etwa im Bereich der Nachwuchsförderung (fakultäre Konzepte zur Förderung des akademischen Nachwuchses an der Universität Bern, strukturierte Doktoratsausbildung), der Gleichstellung (Gleichstellungs-

Abbildung 5.1
Jährlicher interner Feedback-Kreislauf – Aktionspläne
Verknüpfung des Reportings in den Steuerungskreislauf. Der jährliche interne Feedback-Kreislauf zur QSE zeigt mit dem Ampelsystem, welche Massnahmen im Plan sind und welche Verzögerungen haben. Grün = Massnahme läuft, gelb = Massnahme läuft, aber mit Verzögerungen, rot = Massnahme läuft noch nicht oder ist stark verzögert.



UL = Universitätsleitung
VR = VizerektorInnen
VD = Verwaltungsdirektor

pläne der Fakultäten und Kompetenzzentren) oder der Nachhaltigkeit (Bildung für Nachhaltige Entwicklung).

Qualitätsprüfung: Für die Planung und Führung durch die kantonalen Behörden (externer Steuerungskreislauf) fliessen relevante Informationen aus dem Qualitätssicherungssystem (fakultäre Berichterstattung zur Umsetzung der Aktionspläne) in die Berichterstattungsinstrumente der Universität zuhanden der kantonalen Behörden ein (jährlicher Zwischenbericht, jährlicher Geschäftsbericht, jährliches Controllinggespräch, vierjährlicher Leistungsbericht). Dieses Vorgehen ist im Prozess «Umsetzung Leistungsauftrag Kanton überprüfen: Zwischenbericht / Leistungsbericht»[4] geregelt.

Im Vorfeld der jährlichen Strategiegespräche fliessen, im Rahmen des internen Steuerungskreislaufs zwischen der Universitätsleitung und der Leitung der Fakultäten respektive der Kompetenzzentren, die Berichterstattungen zur Umsetzung der Leistungsvereinbarungen / Leistungsaufträge mit denjenigen zur Umsetzung der Aktionspläne zusammen (Prozess «Strategieumsetzung überprüfen: Strategiegespräche vorbereiten»[5] und Prozess «Strategieumsetzung überprüfen: Strategiegespräche durchführen»[6]). Es ist Aufgabe der AKKRED-Mitglieder, relevante Informationen aus diesen Berichten zu filtern und sie in Form von Diskussionspunkten zuhanden der Universitätsleitung aufzubereiten (➔ Abbildung 5.1).

Des Weiteren fliessen relevante Informationen für die Planung und Führung aus den Berichten der Fakultäten / Kompetenzzentren zur Umsetzung der Leistungsvereinbarungen / Leistungsaufträge sowie der Aktionspläne in die Berichte für die Mehrjahresplanung zuhanden der Universitätsleitung bzw. für die Strategieumsetzung zuhanden des Senats der Universität Bern ein. Betreffend den Zentralbereich sind die Mitglieder des AKKRED jährlich verpflichtet, zuhanden der Universitätsleitung sowohl zur Erfüllung der Hauptleistungen im Rahmen der Leistungsbeschreibungen als auch zur Umsetzung des universitären Aktionsplans Bericht zu erstatten, wodurch die Verknüpfung des Qualitätssicherungssystems mit dem internen Steuerungskreislauf gewährleistet ist.

Qualitätsverbesserung: Es ist Aufgabe der Universitätsleitung, gemeinsam mit den Führungsorganen der unterstellten Einheiten, auf den oben erwähnten Grundlagen der Qualitätsprüfung Massnahmen zur Qualitätsverbesserung festzulegen. Die Umsetzung der Massnahmen wird im Rahmen der Berichterstattung des folgenden Jahres überprüft, wodurch sich der Regelkreis schliesst.

Analyse und Schlussfolgerungen

Dank der konsequenten Verknüpfung des Qualitätssicherungssystems mit dem Planungs- und Führungssystem der Universität Bern konnte seit 2018 die Implementierung der Strategie 2021 erfolgreich weitergetrieben werden. Zum jetzigen Zeitpunkt funktioniert das QSE-System der Universität mit all seinen Verzahnungen zum Planungs- und Führungssystem gut. Die Verantwortlichkeiten und Abläufe sind klar. Manche Prozesse stehen noch in der Erprobung oder sind zu jung, um bereits ausgewertet zu werden (Leistungsbeschreibungen im Zentralbereich). Die Universität Bern arbeitet gegenwärtig an einer Erneuerung ihrer Strategie (Strategie 2030). Diese tritt Anfang 2022 in Kraft und löst die Strategie 2021 ab.

✓

Die Universität Bern erfüllt den Standard **vollständig.**

Standard 2.2
Bereitstellung quantitativer und qualitativer Informationen

Das Qualitätssicherungssystem trägt systematisch zur Bereitstellung von relevanten und aktuellen quantitativen und qualitativen Informationen bei, auf die sich die Universität Bern stützt, um laufende und strategische Entscheidungen zu treffen.

Die Universität Bern bereitet zahlreiche Daten für den Bund, den Kanton Bern und weitere Förderer und Geldgeberinnen auf. Als Beispiele seien hier genannt:

- die Studierenden pro Studienstufe nach den Regeln des Bundesamtes für Statistik (BFS),
- die Kostenrechnung nach den Vorgaben der Schweizerischen Hochschulkonferenz SHK mit dem Ziel eines Benchmarks zwischen den schweizerischen Universitäten,
- die Jahresrechnung nach Swiss GAAP FER oder
- die Erfassung der Publikationen gemäss den Vorgaben der Open Access Strategie des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI).

Es gehört seit jeher zu den Aufgaben der Universität Bern, relevante quantitative und qualitative Daten für die universitäre Selbstverwaltung bereit zu stellen. Diese aufbereiteten Daten machen auch den Hauptanteil der jährlichen Berichterstattung an Regierung und Parlament sowie die Öffentlichkeit aus. Mit der Ausweitung der Autonomie – und somit der Steuerungskompetenzen – der Universität Bern wurde das Kennzahlenset erweitert und auf die spezifischen Bedürfnisse der Innensteuerung ausgeweitet.

Die Führungsgremien der Universität Bern werden durch den Controllerdienst unterstützt. Dieser stellt die notwendigen Daten bereit, auf deren Basis operative und strategische Entscheidungen getroffen werden. Dazu gehören Auswertungen zu den Studierenden, zum Personal, zu Abschlüssen und zur Kostenrechnung. Diese Auswertungen werden für die Jahresberichte, die Berichte zum Leistungsauftrag, die Strategiegespräche, die Strukturberichte und Evaluationen der Studienprogramme aufbereitet. Des Weiteren werden für spezifische Projekte Auswertungen erstellt und Anfragen der Universitätsleitung, der Fakultäten oder von Medien beantwortet.

Das Vizerektorat Forschung bereitet die spezifischen Daten zu den Forschungsleistungen, der Forschungsförderung, der Drittmittelakquise und der Nachwuchsförderung auf. Das Vizerektorat Entwicklung wertet quantitative und qualitative Indikatoren zu den Graduate Schools und zu den strukturierten Doktoratsprogrammen aus. Das Vizerektorat Lehre überprüft die gleichen Indikatoren zu den Lehrveranstaltungen. Und das Vizerektorat Qualität schliesslich wertet Daten, die vom Bundesamt für Statistik erhoben werden, zur Situation der Absolventinnen und Absolventen der Universität Bern auf dem Arbeitsmarkt aus und befragt diese ein Jahr nach ihrem Abschluss an der Universität zur Zufriedenheit mit der Ausbildung.

Die fachlich gestützten Daten geben den Verantwortlichen die Möglichkeit, ihre strategischen Entscheidungen datenbasiert zu treffen und deren Wirkung zu messen. Die Spezialisierung ermöglicht es den verschiedenen Dienststellen, welche die Daten aufbereiten, bei der Interpretation der Daten kompetent zu helfen und bei Bedarf gezielt Beratungsangebote aufzubauen. Wichtig ist dabei die Koordination, um Doppelspurigkeiten zu vermeiden. Dazu trägt ein regelmässiger, institutionalisierter Austausch bei (Treffen des AKKRED, Austausch der Verantwortlichen des Zentralbereichs, der Fakultäten oder Kommissionen). Die Erstellung der Aktionspläne regt den Austausch zwischen dem Arbeitskreis Akkreditierung AKKRED und den Fakultätsangehörigen an. Der Austausch über zentrale Themen, aktuelle Daten und Berichte wird intensiviert.

Neben den Statistiken nutzt die Universität Bern auch Kennzahlen zu den Kriterien in den Leistungsvereinbarungen und zu den Massnahmen der Aktionspläne für die regelmässige Standortbestimmung. Diese Informationen fliessen in die Entscheidungsprozesse auf universitärer, fakultärer und auf Departements- und Institutsebene ein.

Grosse Anforderungen werden dabei an die Datenbanken gestellt, mit denen die Grundlagen für die Kennzahlen erfasst werden. Diese erfüllen dank den Qualitätsmerkmalen der Reliabilität und Validität sowie Flexibilität und Interoperabilität die Erwartungen, um sehr unterschiedliche Fragestellungen beantworten zu können. Dies zwingt die Universität Bern zur genauen Planung bei der Beschaffung und Entwicklung dieser Werkzeuge, und zwar immer unter Einbezug aller Benutzerinnen und Benutzer. Nur so wird die erforderliche Akzeptanz und Effektivität bei Entwicklungen erzielt.

Analyse und Schlussfolgerung

Die Universität bereitet ihre Daten, die für die Berichterstattung und Rechenschaftslegung benötigt werden, zentral auf. Aktuelle quantitative und qualitative Informationen, auf die sich die Universität Bern auf allen Kompetenzstufen und für alle Geschäfte stützt, um strategische Entscheidungen treffen zu können, werden thematisch bei spezialisierten Einheiten generiert. Dies trägt zur Validität und Reliabilität der gewonnenen Informationen bei. Dies ermöglicht zudem kompetente Hilfestellungen bei der Interpretation der Ergebnisse, die bei Bedarf mit Beratungsangeboten verknüpft werden können. So bereitet etwa eine spezialisierte Stelle im Vizerektorat Forschung die durch das Bern Open Repository and Information System (BORIS) gewonnenen Informationen auf und berät die Forschenden bei der Interpretation der Daten.

Die vielfältigen Bedürfnisse und die Anzahl involvierter Einheiten bei der Erstellung der Informationen erfordern eine funktionierende Koordination – institutionalisierter Austausch, Integration und Automatisierung der Systeme – und eine klare Strukturierung der Angebote. Ein wichtiges Ziel bei der Aufbereitung der Daten ist, diese noch effektiver und vielfältiger für Evaluationen, interne Berichterstattung und strategische Entscheide nutzen zu können. Mittelfristig soll dazu die Komplexität der Instrumente und Datenbanken verringert werden, indem Redundanzen vermieden und vor allem die Datenbanken optimiert integriert werden.

✓

Die Universität Bern erfüllt den Standard **grösstenteils.**

Beispiel
Data Warehouse (DWH)

Der Controllerdienst ist für den Aufbau und die Weiterentwicklung des Data Warehouse (DWH) zuständig. Das DWH ist eine für Analysezwecke optimierte zentrale Datenbank. Sie führt die Daten aus mehreren Quellen wie beispielsweise dem Immatrikulationssystem (Studis), dem Kernsystem Lehre (KSL), dem Personalinformationssystem (PERSISKA) und dem Finanzinformationssystem (FIS) zusammen. Dadurch entstehen aus dem DWH Ad hoc-Auswertungen und standardisierte Reports zu Studierenden, zu ihrer Immatrikulation und Leistungserbringung, zum Personal und zu den Finanzen. Aufgrund konkreter Zielsetzungen können Kennzahlen definiert und ausgewertet werden.

UniBE, Zahlen und Fakten
www.links.unibe.ch/zahlen_und_fakten_studierende

Bundesamt für Statistik
www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft.html

Schweizerische Hochschulkonferenz SHK
www.shk.ch

Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI)
www.sbfi.admin.ch/sbfi/de/home.html

Standard 2.3
Mitwirkungsrechte

Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die repräsentativen Gruppen der Universität Bern ein angemessenes Mitwirkungsrecht haben und über Rahmenbedingungen verfügen, die ihnen ein unabhängiges Funktionieren ermöglichen.

Gemäss Art. 13 des Gesetzes über die Universität (UniG) haben alle Angehörigen der Universität, insbesondere die Studierendenschaft und der Mittelbau, das Recht auf Mitwirkung und Mitbestimmung (➔ Kapitel 1, Anhang 1). Sie sind im Senat, in den ständigen Kommissionen und in den Fakultätskollegien vertreten. Die Mitwirkung und Mitbestimmung werden bei der Neuordnung der Studiengänge, der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung sowie bei der Vorbereitung der Anstellung von Professorinnen und Professoren gewährleistet. Die Anspruchsgruppen werden, um das Selbstverständnis, die Werte und Ziele der Universität zu erarbeiten, zu implementieren und in ihrer akademischen Kultur zu verankern, in vorgegebenen Themen in den Dialog zur Entwicklung der Universität einbezogen. Hierfür existieren die folgenden universitären Kommissionen:

- Kommission für Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung (QSE-Kommission)
- Kommission für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses
- Kommission für die Gleichstellung von Frauen und Männern
- Weiterbildungskommission
- Finanz- und Planungskommission
- Kommission für Nachhaltige Entwicklung
- Kommission für Internationale Beziehungen

Somit garantiert die Universität in allen qualitätsrelevanten Bereichen die Mitwirkung ihrer Angehörigen. Die Fakultäten, der Mittelbau und die Studierendenschaft haben jeweils Einsitz in die Kommissionen. Diese werden durch die thematisch zuständige Einheit im Zentralbereich (Vizerektorate, Verwaltungsdirektion) koordiniert und organisiert. Die Kommissionen können der Universitätsleitung zu Sachthemen konkrete Vorschläge unterbreiten. Die Aufgaben, die Kompetenzen und die Zusammenarbeit in den Kommissionen sind in den Kommissionsreglementen festgelegt. Die gewählten Mitglieder der Kommissionen sind dafür zuständig, dass die Partizipation sichergestellt und in Anspruch genommen wird. Ebenso obliegt ihnen die Weitergabe von Informationen an ihre Fakultäten oder Stände.

Durch die Umsetzung der strategischen Ziele der Universität mittels Aktionsplänen haben die Angehörigen der Universität Bern zusätzliche Möglichkeiten, an der Entwicklung der Universität teilzuhaben. Dies illustriert das Beispiel BENE (➔ Beispiel Seite 41). Diese studentische Initiative wird seit 2014 von der Universität gefördert.

Die Studierendenschaft der Universität Bern (SUB) ist die Vertretung der Studentinnen und Studenten. Sie ist, gestützt auf das Universitätsgesetz des Kantons Bern, eine öffentlich-rechtliche Körperschaft. Die SUB vertritt die Studierenden gegenüber der Universität, gegenüber dem Kanton und weiteren Gremien.

Die Vertreterinnen und Vertreter der SUB sind in den oben erwähnten universitären Kommissionen, in Fakultätskollegien, im Ressourcenausschuss, im Studienausschuss, in Evaluationskommissionen, in fakultären QSE-Gremien, in den Anstellungskommissionen, in Prüfungsarbeitsgruppen und Institutskonferenzen stimmberechtigt. Sie führen mindestens einmal im Semester mit der Universitätsleitung ein Gespräch und treffen sich ebenfalls regelmässig mit den Dekaninnen und den Dekanen.

Die Mittelbauvereinigung der Universität Bern (MVUB) vertritt die Angehörigen des Mittelbaus an der Universität Bern in ihren wissenschaftlichen und beruflichen Interessen gegenüber den universitären Gremien und den Behörden (➔ UniG, Art. 26 und Art. 28). Die MVUB hat zwei Sektionen: eine Sektion «Verband der Assistentinnen und Assistenten» und eine Sektion «Verband der Dozentinnen und Dozenten». Die MVUB bringt ihre Anliegen in institutionalisierten Treffen mit der Universitätsleitung, durch ihre Vertreterinnen und Vertreter in den Kommissionen oder durch die Mitarbeit in universitären Arbeitsgruppen ein. Weitere wichtige Aufgaben der Mittelbauvereinigung sind zudem die Vernetzung und Beratung.

Analyse und Schlussfolgerung

Die Universität Bern fördert systematisch die Partizipation aller Universitätsangehörigen und hält ihre Rechte in allen Reglementen fest. Zu den institutionalisierten Prozessen gehören beispielsweise

- die thematisch breit gefächerten Kommissionen,
- die Mitwirkung an der Ausgestaltung der Aktionspläne und
- der Einsitz in fakultären und universitären Gremien.

Der direkte Kontakt mit den verantwortlichen Stellen im Zentralbereich sowie die Besprechung von Anliegen mit der Vizerektorin und den Vizerektoren unterliegt ebenfalls institutionalisierten Prozessen.

Die Universität Bern erfüllt den Standard **vollständig.**

Studierendenschaft der Universität Bern (SUB)
www.sub.unibe.ch

Mittelbauvereinigung der Universität Bern (MVUB)
www.links.unibe.ch/mvub

Universitäre Kommissionen
www.links.unibe.ch/governance

Standard 2.4
Nachhaltige Entwicklung

Die Universität Bern berücksichtigt, dass die Aufgaben im Einklang mit einer wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltigen Entwicklung erfüllt werden. Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass sich die Universität Bern in diesem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt.

Die Universität Bern hat die Nachhaltigkeit auf strategischer Ebene zum Querschnittsthema erklärt. Dieses soll in allen universitären Bereichen umgesetzt und weiterentwickelt werden (➔ Strategie 2021, Nachhaltigkeitsleitbild). Die Universität setzt sich im Bereich der Nachhaltigkeit Ziele, ergreift entsprechende Massnahmen und überprüft ihre Umsetzung.

Als Grundlage für diesen systematischen Prozess der Qualitätssicherung dient das Nachhaltigkeitsmonitoring, das die Universität seit 2015 jährlich durchführt. Das Monitoring umfasst die Bereiche Forschung, Lehre, Betrieb, Berufliches und Soziales sowie Finanzen und Governance. Es berücksichtigt die soziale, wirtschaftliche und ökologische Dimension der Nachhaltigkeit. Auf der Grundlage der Erkenntnisse, die im Rahmen des Monitorings gewonnen wurden und die im Nachhaltigkeitsbericht publiziert werden, setzt sich die Universität Bern ihre Ziele in diesem Bereich und definiert Massnahmen.

Die Nachhaltigkeitsziele sind in der universitären Qualitätsstrategie 2018–21 festgehalten. Die Massnahmen und Verantwortlichkeiten sind im universitären Aktionsplan und den fakultären Aktionsplänen definiert. Die Qualitätsprüfung erfolgt im Rahmen jährlicher Berichterstattungen zuhanden der Universitätsleitung (Leistungsbeschreibung Zentralbereich) sowie in den jährlichen Strategiegesprächen mit den Fakultäten und Zentren.

Die Nachhaltigkeit ist in der Struktur der Universität Bern auf hoher Ebene im Vizerektorat Qualität verankert. Seit 2012 existieren die Koordinationsstelle für Nachhaltige Entwicklung sowie die ständige Kommission für Nachhaltige Entwicklung. In letzterer sind alle Fakultäten, die Universitätsleitung, der Mittelbau, die Studierendenschaft sowie die Verwaltungsdirektion und das Interdisziplinäre Kompetenzzentrum für Nachhaltige Entwicklung und Umwelt (CDE) vertreten.

Nachfolgend wird aufgezeigt, wie sich die Universität Bern in Forschung, Lehre und Betrieb für eine nachhaltige Entwicklung (sozial, wirtschaftlich, ökologisch) engagiert.

Die Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) befähigt alle Mitglieder einer Gesellschaft am individuellen und gesellschaftlichen Such-, Lern- und Gestaltungsprozess der nachhaltigen Entwicklung teilzunehmen. Deshalb hat sich die Universität Bern das Ziel gesetzt, ihre Studierenden dafür zu sensibilisieren, welche Bedeutung

Beispiel
BENE – Verein für Nachhaltige Entwicklung an der Universität Bern

BENE ist ein von Studierenden gegründeter Verein, der als Begegnungsplattform für Studierende und Beschäftigte der Universität Bern dient. Durch Informationen und Aktionen wird das studentische Umfeld für die Problematik der Nachhaltigen Entwicklung sensibilisiert und zu individuellem, nachhaltigem Handeln in den Bereichen Umwelt, Technik, Gesellschaft und Wirtschaft motiviert.
Die Idee zum Verein entstand im Rahmen eines Seminars, in dem Studierende Projektideen zur Förderung Nachhaltiger Entwicklung erarbeiteten. Anfang 2014 trafen sich Studierende, die an der Gründung eines Nachhaltigkeitsvereins interessiert waren. Die Gruppe klärte die verschiedenen Bedürfnisse der interessierten Personen und die Voraussetzungen zur Gründung eines Vereins ab. Das Vorhaben wurde durch den Austausch mit NEUF unterstützt, dem Nachhaltigkeitsverein der Uni Fribourg. Dieser stellte seine Statuten und sein Organigramm als Vorlage zur Verfügung. An der Gründungsversammlung vom 13. Mai 2014 wurden die Vorstandsmitglieder offiziell gewählt und die Statuten unterzeichnet.

www.bene-unibe.ch/über-bene/

die Wissenschaft für die Gesellschaft hat. Sie vermittelt ihren Studierenden in spezifischen Studiengängen inhaltliche und methodische Kompetenzen. Diese ermöglichen es ihnen, Probleme der nachhaltigen Entwicklung zu erkennen und diese inter- und transdisziplinär zu bearbeiten.

Zudem verfolgt die Universität Bern das Ziel, Nachhaltigkeit in alle universitären Curricula zu integrieren. Die entsprechenden strategischen Vorgaben sind in den Leistungsvereinbarungen und Leistungsaufträgen der Fakultäten und Zentren festgehalten. Das BNE-Team der Universität Bern unterstützt die Dozierenden mit Arbeitsmaterialien, Workshops, Beratungen und Weiterbildungsangeboten dabei, die thematische Verbindung ihrer Disziplin zur Nachhaltigkeit zu finden und diese in die Lehre zu integrieren. Zudem wird die Integration von Nachhaltigkeit in Lehrveranstaltungen mit einem kompetitiven Förderprogramm unterstützt. Seit 2016/17 wird der Stand der Umsetzung des BNE-Projekts mit dem jährlichen BNE-Monitoring evaluiert, das die Integration von Nachhaltigkeit in die Lehre erfasst.

Die Universität Bern hat in ihrer Strategie 2021 fünf Forschungsschwerpunkte definiert. Einer davon ist im Bereich der Nachhaltigkeit angesiedelt. Hier nutzt die Universität Bern ihr Potential als Volluniversität, um einen substantiellen Beitrag zur Erforschung und Ausgestaltung der nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Sie betreibt disziplinäre, inter- und transdisziplinäre Forschung zu Themen wie Klima, Bewältigung des globalen Wandels (Nord-Süd), Regulierung des Welthandels, Biodiversität, nachhaltige Ressourcennutzung und Gender Studies. Nachhaltigkeitsforschung fördert die Universität Bern insbesondere im Rahmen spezialisierter, interdisziplinärer Forschungszentren. Sie entwickelt sich diesbezüglich ständig weiter: Mit der «Wyss Academy for Nature» entsteht an der Universität ein neues, weltweit führendes Forschungs- und Umsetzungszentrum im Bereich Natur und Mensch.

Die Universität Bern legt grossen Wert auf gute Arbeitsbedingungen und fördert diese in den Bereichen Gleichstellung, Nachwuchsförderung, Personalentwicklung, Gesundheit und Sicherheit: Die Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Care (Betreuung von Kindern und Angehörigen) wird nicht nur durch Teilzeitpensen (etwa Jobsharing bei Professuren) gefördert, sondern auch durch ein vielseitiges Angebot, das von Beratungen und Kursen über Betreuungsangebote bis hin zu infrastrukturellen Massnahmen reicht.
Die Gleichstellungsmassnahmen an der Universität Bern beinhalten nicht nur die Qualitätssicherung in Anstellungsverfahren und die frauenspezifische Nachwuchsförderung, sondern auch die Bekämpfung von Diskriminierung und Stereotypen. Dem wissenschaftlichen Nachwuchs stehen verschiedene Anlaufstellen und Förderinstrumente zur Verfügung. Die Universität hat die akademischen Karrierewege im Jahr 2019 reformiert und neue Massnahmen auf den Stufen Doktorat, Postdoktorat, Dozentur und Assistenzprofessur umgesetzt. Im Bereich der Personalentwicklung bietet die Universität eine breite Palette an Kursen und weiterbildenden Studiengängen an. In Bezug auf Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Umweltsicherheit ist an der Universität Bern ein Risikomanagementsystem etabliert.
Die Universität Bern stellt die langfristige Bewirtschaftung ihrer finanziellen Ressourcen durch den Finanzplanungsprozess sicher. Dieser dient der Umsetzung der strategischen Ziele (➔ Strategie 2021, Leistungsauftrag des Regierungsrates). Die Universität hat im Jahr 2018 beschlossen, bei den Vermögensverwaltungsmandaten nur noch in nachhaltige Finanzprodukte zu investieren. Hinsichtlich der nachhaltigen Beschaffung hat die Universität Projekte bei Reinigungsmitteln und Papier umgesetzt. Auch der Webshop der Universität Bern berücksichtigt bei der Auswahl der Produkte ökologische und soziale Nachhaltigkeitsaspekte.

Die Universität Bern besitzt in Bezug auf die Gebäude keine Autonomie, achtet aber bei Planung, Bau und Sanierung der räumlichen Infrastruktur auf Nachhaltigkeit. Der Energiebedarf der Universität Bern wird in vielen Bereichen durch alternative Energieträger gedeckt. Die Effizienzsteigerung ist ein wichtiges Anliegen. Die Universität Bern hat sich das Ziel gesetzt, die nichtverwertbaren Abfälle zu verringern und die Möglichkeiten der Abfallverwertung vollumfänglich zu nutzen. Bezüglich Mobilität und gesamtuniversitärer Klimaneutralität arbeitet die Universität an einer Strategie. In einem ersten Schritt sind 2019 Empfehlungen veröffentlicht worden. Diese ermöglichen es den Mitarbeitenden, ihre Dienstreisen nachhaltiger zu gestalten. Für 2020 ist geplant, eine CO_2-Bilanz und eine Potentialanalyse zu erstellen und die Strategie zur Klimaneutralität zu vervollständigen.

Analyse und Schlussfolgerung

Die nachhaltige Entwicklung ist in den Qualitätskreislauf eingebunden. Das Nachhaltigkeitsmonitoring dient der Standortbestimmung und ist Grundlage für die Weiterentwicklung der getroffenen Massnahmen und Zielsetzungen.

In der Lehre liegt mit dem BNE-Projekt ein vielfältiges Massnahmenpaket vor. Nun gilt es, das BNE-Angebot stetig weiterzuentwickeln und dafür zu sorgen, dass es in den Curricula die gewünschte Breitenwirkung erzielt.

Das grösste Verbesserungspotential wird gegenwärtig bei der Mobilität gesehen: Da die Universität Bern sehr gut durch den öffentlichen Verkehr erschlossen ist, ist die Ausgangslage beim Pendlerverkehr erfreulich. Bezüglich der Dienstreisen besteht jedoch noch Handlungsbedarf. Deshalb arbeitet die Universität an einer Strategie zur Klimaneutralität, die nicht nur die Dienstreisen, sondern die Universität als ganze umfasst. In diesem Zusammenhang ist geplant, die nachhaltige Beschaffung erneut in den Blick zu nehmen und auszubauen.

✓

Die Universität Bern erfüllt den Standard vollständig.

Nachhaltigkeit an der Universität Bern
www.links.unibe.ch/nachhaltigkeit

Bildung für Nachhaltige Entwicklung
www.links.unibe.ch/bne

Nachhaltigkeitstag der Berner Hochschulen
www.nachhaltigkeitstag-bern.ch

Lehrangebote im Bereich Nachhaltigkeit
www.links.unibe.ch/nachhaltigkeit_studium

Interdisziplinäres Zentrum für Nachhaltige Entwicklung und Umwelt (CDE)
www.links.unibe.ch/cde

Wyss Academy for Nature
www.links.unibe.ch/wyssacademy

Standard 2.5
Chancengleichheit

Zur Erfüllung ihrer Aufgaben fördert die Universität Bern für das Personal und die Studierenden die Chancengleichheit und die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau. Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass sich die Universität Bern in diesem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt.

Artikel 12 des Universitätsgesetzes der Universität Bern hält fest, dass Frauen und Männer an der Universität Bern gleichberechtigt sind. Die Universität fördert durch geeignete Massnahmen die Gleichstellung von Frauen und Männern, namentlich eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter auf allen Stufen und in allen Gremien. Die Ausgestaltung ist im Universitätsstatut, Art. 9 (➔ Kapitel 1, Anhang 3) geregelt. Hier ist festgehalten, dass jegliche Diskriminierung von Personen aufgrund des Geschlechts unzulässig ist. Die Universität Bern trifft Massnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils auf allen Stufen der Universität, zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf respektive Studium und zur Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses. Die Universität Bern verfügt zudem seit 1994 über ein Reglement für die Gleichstellung von Frauen und Männern.

Prävention und Massnahmen gegen Diskriminierung sowie der Einsatz für Chancengleichheit werden an der Universität Bern in den letzten Jahren zunehmend im Sinne der «Diversität» praktiziert, die jeweiligen Bestimmungen und Massnahmen wurden entsprechend präzisiert.

Die Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen und Männern ist eines von elf strategischen Zielen im Leistungsauftrag des Kantons mit der Universität Bern für die Jahre 2018–21. In der Strategie 2021 der Universität Bern ist festgehalten, dass die Gleichstellung von Frauen und Männern «von allen aktiv umgesetzt» wird. Entsprechend diesem Grundsatz findet die Gleichstellungsarbeit auf verschiedenen institutionellen Ebenen statt.

Die Gleichstellung ist als Querschnittsthema in der Universitätsleitung im Vizerektorat Qualität verankert. Sie wird gesamtuniversitär aktiv umgesetzt. So gibt es zentrale Gremien wie die gesamtuniversitäre Kommission für die Gleichstellung (KfG), die von der Vizerektorin Qualität präsidiert wird. Der Kommission gehören Mitglieder aller Fakultäten und der universitären Stände an. Ebenfalls vertreten ist die Abteilung für die Gleichstellung (AfG), welche die Gleichstellungsarbeit koordiniert, die Fakultäten und universitären Einheiten bei der Umsetzung von Massnahmen unterstützt und gesamtuniversitäre Gleichstellungsmassnahmen umsetzt.

Gebündelt ist die Gleichstellungsarbeit im Aktionsplan Gleichstellung 2017–20, der in acht Handlungsfeldern Massnahmen auf verschiedenen institutionellen Ebenen enthält. Einige der zentral durchgeführten Massnahmen sind etwa das Karriereprogramm COMET für weibliche Postdocs, die Mitarbeit bei der Nachwuchsförderung und anderen universitätspolitischen Reformen, der Beratungsauftrag der AfG zu Gleichstellungsthemen, die Durchführung von Kampagnen zu sexueller Belästigung sowie die Verbesserung der Abläufe bei der Meldung von entsprechenden Fällen oder die Mitwirkung der Mitarbeitenden der AfG in Anstellungskommissionen für Professuren.

Die Gleichstellung wurde in den letzten Jahren als dezentrale Strategie auch in den Fakultäten und Kompetenzzentren verankert, etwa mit Ansprechpersonen, Kommissionen und Gleichstellungsplänen. Die stärkere institutionelle Verankerung und der Austausch zwischen den Einheiten über Gleichstellungsaktivitäten – etwa in der universitären Gleichstellungskommission KfG – führten zu einer Stärkung der Gleichstellungsarbeit. Auch die Gleichstellungsverantwortlichen der Berner NFS (der nationa-

len Forschungsschwerpunkte) werden in das Netzwerk einbezogen. Derzeit erarbeiten die Fakultäten und Kompetenzzentren neue Gleichstellungspläne für die Phase 2021–24. Die Universitätsleitung hat dafür neue inhaltliche Vorgaben gemacht, etwa die Erweiterung der Pläne um weitere Diversitätskategorien neben der Kategorie Gender. Die Erweiterung der bisherigen Gleichstellungsarbeit in Richtung Chancengleichheit – im Sinne des institutionellen Umgangs mit Diversität – ist aktuell in Entwicklung.

Die Universitätsleitung entwickelt zurzeit Leitlinien zum universitären Umgang mit Diversität, welche den Rahmen für die Zielsetzungen und Massnahmen auf universitärer und fakultärer Ebene für die Phase 2021–24 bildet. Dabei konzentriert sich die Universität auf folgende Diversitätskategorien:

- Gender,
- Physische und psychische Beeinträchtigungen,
- Alter,
- ethnische Herkunft (Sprache, Nationalität, Hautfarbe, Migrationserfahrung, Religion),
- soziale Herkunft und Stellung,
- sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität.

Die Umsetzung des Aktionsplans Gleichstellung wird regelmässig im jährlichen internen Controlling der AfG überprüft. Aus den Resultaten des Controllings leitet das Vizerektorat Qualität Anpassungen für das darauffolgende Jahr ab, deren Umsetzung es beschliesst und koordiniert.

Gegenüber swissuniversities, der Dachorganisation der Schweizer Hochschulen, wird jährlich Bericht erstattet, da die Aktionspläne im Rahmen des Bundesprogramms Chancengleichheit finanziell gefördert werden. Alle vier Jahre evaluiert das Interdisziplinäre Zentrum für Geschlechterforschung (IZFG) der Universität Bern die Gleichstellungsarbeit zuhanden der KfG und der Universitätsleitung. Die Evaluation zeigt Stärken und Schwächen der universitären Gleichstellungsarbeit auf und bildet so eine Grundlage für die Erarbeitung des neuen Aktionsplans.

Die Gleichstellungspläne der Fakultäten und Kompetenzzentren sind in den Leistungsvereinbarungen und Leistungsaufträgen der Universitätsleitung mit den einzelnen Einheiten verankert. Die Umsetzung der Pläne wird im Rahmen der jährlichen Strategiegespräche der Universitätsleitung überprüft, kritische Punkte werden besprochen. In den neuen Leistungsvereinbarungen jener Fakultäten, die besonders niedrige Frauenanteile auf Stufe Professur haben, enthalten die aktuellen Aktionspläne verbindliche prozentuale Ziele, mit denen der Frauenanteil bei den Neuanstellungen von Professorinnen und Professoren erhöht werden soll. Diese Zielvorgaben werden in den Strategiegesprächen überprüft. Sie sind ein zusätzliches Instrument, um in jenen Fachrichtungen mit der Gleichstellung voran zu kommen, in denen die Massnahmen und Steuerungssysteme der Universität Bern nach wie vor zu wenig greifen.

Analyse und Schlussfolgerung

In den letzten Jahren wurden Gleichstellungsthemen auf verschiedenen Ebenen der Universität Bern stärker verankert, unter anderem in den Fakultäten und Kompetenzzentren, aber auch in Verwaltungseinheiten. Im Bereich der Chancengleichheit, welcher über die reine Gleichstellung von Frauen und Männern hinausgeht, steht die Universität Bern am Anfang eines systematischen Umgangs mit der Thematik. Mit der Erarbeitung der oben erwähnten Instrumente befindet sie sich in einer wichtigen Entwicklungsphase, für die zusätzliche Ressourcen gesprochen wurden.

In den letzten Jahren sind die Anteile der Frauen auf den höheren hierarchischen Stufen der Universität Bern gestiegen. Die Universität Bern hat sich im Aktionsplan 2017–20 einen Frauenanteil von 25 % auf der Stufe der Professuren gesetzt, was es noch zu erreichen gilt. Die drei Fakultäten mit besonders niedrigem Frauenanteil (Medizin, Wirtschaft- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Philosophisch-naturwissenschaftliche Fakultät) haben sich das Ziel gesetzt, bei der Neubesetzung von Professuren den Anteil der Frauen auf 40 % respektive 50 % zu erhöhen. Selbstverständlich werden die laufenden Massnahmen weitergeführt, um so den Anteil der Frauen auf den höheren hierarchischen Stufen kontinuierlich zu erhöhen. Dazu gehören die explizite Erwähnung von Job- und Topsharing-Möglichkeiten in Stellenausschreibungen, die genderspezifische Schulung von Kommissionsmitgliedern, der Einsitz von Gleichstellungsbeauftragten in den Anstellungskommissionen sowie die jährlichen Strategiegespräche der Universitätsleitung mit den Fakultäten und Kompetenzzentren.

Im Bereich der Nachwuchsförderung stagnierte in den letzten Jahren der Frauenanteil auf Postdoc-Stufe bei rund 46 %. Beim Übertritt zu weiteren Karrierestufen geht die Schere der Geschlechteranteile zuungunsten der Frauen weiter auseinander. Es sind deshalb nach wie vor Karriereförderprogramme für Postdoktorandinnen sowie Unterstützungsangebote für Postdocs mit Betreuungspflichten (z. B. Care-Grants) notwendig.

Die Segregation bei der Wahl der Studienfächer weicht sich gesamtschweizerisch nur langsam auf. Die Universität Bern hat besonders in der Informatik (21%) sowie in der Physik (26%) niedrige Frauenanteile. Der durchschnittliche Frauenanteil der Studierenden beträgt 57 %. Handlungsbedarf zeigt sich auch bei Fächern mit tiefem Männeranteil: Beispielsweise sank in der Veterinärmedizin der Männeranteil von 19 % (2018) auf 15 % (2019, MA-Stufe).

Die Universität Bern steuert dieser horizontalen Segregation entgegen: mit öffentlichen Veranstaltungen, einem ausgebauten Programm am Zukunftstag und mit der Weiterführung des Kooperationsprojektes «chance_be» auf kantonaler Ebene.

✓

Die Universität Bern erfüllt den Standard grösstenteils.

Abteilung für Gleichstellung
www.links.unibe.ch/gleichstellung

Kommission für die Gleichstellung
www.links.unibe.ch/gleichstellung_kfg

Karriereprogramm COMET
www.links.unibe.ch/comet

Informationen sexuelle Belästigung
www.links.unibe.ch/respekt

Informationen Vereinbarkeit
www.links.unibe.ch/vereinbarkeit

Interdisziplinäres Zentrum für Geschlechterforschung
www.links.unibe.ch/izfg

5.3 Lehre, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen

Standard 3.1
Aktivitäten und Profilbildung der Hochschule in Lehre, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen

Die Aktivitäten der Universität Bern entsprechen ihrem Typ, ihren spezifischen Merkmalen und ihren strategischen Zielen. Sie beziehen sich hauptsächlich auf die Lehre, die Forschung und die Dienstleistungen und werden gemäss dem Prinzip der Freiheit und Unabhängigkeit unter Einhaltung des Mandats der Hochschule oder der anderen Institutionen des Hochschulbereichs ausgeübt.

Die Universität Bern fördert gemäss ihrem Auftrag die wissenschaftliche Erkenntnis durch Lehre und Forschung und erbringt Dienstleistungen (➔ Verfassung des Kantons Bern, Art. 44, Abs. 2). Um ihre Aufgaben in diesen Bereichen erfüllen zu können, richtet sie sich an den für die universitären Hochschulen der Schweiz massgeblichen Rechtsgrundlagen aus (HFKG, Qualifikationsrahmen für den Schweizerischen Hochschulbereich ➔ nqf.ch-HS).

Die Universität Bern bekennt sich zur Freiheit von Forschung und Lehre. Die in der Bundesverfassung der Schweizer Eidgenossenschaft (BV) in Art. 20 verankerte Freiheit in der wissenschaftlichen Lehre und Forschung ist auch in Art. 10 des Gesetzes über die Universität (UniG) festgeschrieben. Unter Freiheit der Forschung bezeichnet die Universität Bern eine autonome, nach rein wissenschaftlichen Kriterien geführte Forschung, die sich jedoch an ethisch-moralischen Werten orientiert, sich an Gesetze und Vorschriften hält, ihre wissenschaftliche Integrität wahrt und korrekt mit den ihr anvertrauten Ressourcen umgeht. Die Universität hat dazu die nötigen Mechanismen und Reglemente, mit denen internationale und nationale Standards und Vorgaben für die gute wissenschaftliche Praxis gewährleistet werden («Richtlinien der Universitätsleitung betreffend das Vorgehen bei Plagiaten»[1], «Reglement über die wissenschaftliche Integrität»[2]). Die Abteilung Tierschutz stellt die Qualität der Tierforschung und des Tierschutzes sicher. Die Universität verfügt zudem über einen von den Organen der Universität Bern unabhängigen Integritätsbeauftragten, der in Unlauterkeitsbelangen Ansprechperson für alle Angehörigen der Universität ist.

Unternehmen sind bedeutsame Partner der Universität Bern. Sie fördern mit ihrem Beitrag Innovation und Entwicklung der Universität und deren Verankerung am Wirtschaftsstandort Bern. Die philanthropisch motivierte Förderung dient der weiteren Profilierung der Universität Bern, ermöglicht Forschung über das öffentliche Budget hinaus, beschleunigt die Umsetzung der

Strategie und stärkt den Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort Bern. Die Universität besitzt umfassende Richtlinien, welche die Rahmenbedingungen, das Vorgehen für das Fundraising sowie das Sponsoring festhalten (Richtlinien zu Fundraising). Sie gelten für Tätigkeiten, die durch Angestellte oder Organisationseinheiten im Namen der Universität ausgeführt werden. Diese Richtlinien garantieren der Universität Bern, dass die Freiheit von Forschung und Lehre im oben ausgeführten Sinne uneingeschränkt gewährleistet ist. «Stiftungsprofessuren»[3] und Projekte werden auf der universitären Homepage kommuniziert und vorgestellt.

Lehre

Die Universität Bern ist eine Volluniversität und bildet Studierende auf Bachelor-, Master- und Doktoratsstufe aus. Insgesamt verfügt die Universität Bern über 39 Bachelor- und 72 Masterstudiengänge sowie 29 Doktoratsprogramme (davon 15 Programme in Kooperation mit der Conférence universitaire de Suisse occidentale CUSO), wodurch den Studierenden ein breites Lehrangebot zur Verfügung steht. Zur stärkeren Profilierung in der Lehre werden in den fünf Themenschwerpunkten, welche in der Strategie 2021 (➔ Kapitel 4, Anhang 5) definiert wurden, zahlreiche praxisrelevante und thematisch orientierte Masterstudiengänge angeboten. Die Themenschwerpunkte sind: Nachhaltigkeit, Gesundheit und Medizin, Materie und Universum, Interkulturelles Wissen sowie Politik und Verwaltung.

Das Selbstverständnis der Universität Bern in Bezug auf die Lehre wird im Leitbild (➔ Kapitel 5.2, Anhang 3) festgehalten. Die Hochschule und ihre Angehörigen verfolgen das Ziel, ihren Studierenden einen wissenschaftlich hochstehenden Unterricht zu bieten und Fachwissen auf neuestem internationalem Stand zu vermitteln. Zudem sollen Studierende mit wissenschaftlichen Methoden vertraut gemacht und zu wissenschaftlichem Denken und selbstständigem Forschen angeregt werden. Dabei gilt, dass die Lehre ihre Impulse wesentlich aus der Forschung der Dozierenden bezieht. In der Strategie 2021, welche ebenfalls auf dem Leitbild basiert, richtet die Universität Bern einen besonderen Fokus auf die Lehre. Im Rahmen der laufenden Strategie steigert sie weiterhin die Attraktivität der Lehre, realisiert innovative Lehr- und Lernformen, erhöht die Qualität des Studienangebots und setzt vermehrt auf Inter- und Transdisziplinarität (➔ Strategie 2021, Teilstrategie 3). Aufgrund der bereits gemachten Erfahrungen mit innovativen Lehrformen war die Universität Bern während der Corona-Krise denn auch in der Lage, die gesamten Lehrtätigkeiten aus dem Stand heraus in den virtuellen Raum zu verlagern.

Die Kohärenz des Lehrangebots wird unter anderem durch die Abteilung Studienangebotsentwicklung sichergestellt. Sie berät Institute und Fakultäten bei der Erstellung und Revision ihrer Reglemente und Studienpläne. Die Entwicklung von Studienprogrammen ist an der Universität Bern in verschiedenen Dokumenten geregelt, etwa in den «Richtlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Studienprogrammen an der Universität Bern»[4] sowie im «Leitfaden zur Revision bestehender und zur Planung neuer Studienprogramme»[5]. Während des Prozesses stehen den Fakultäten und Instituten neben der Abteilung Studienangebotsentwicklung auch der Bereich Hochschuldidaktik & Lehrentwicklung sowie die Supportstelle für ICT-gestützte Lehre und Forschung (iLUB) unterstützend zur Seite.

Zur Gestaltung und Genehmigung von Studienprogrammen gibt es an der Universität Bern ein reglementiertes Vorgehen. Dieses sieht unter anderem vor, dass vor jeder Studienprogrammrevision eine Evaluation durchgeführt werden muss. Die Studienprogramme werden in der Regel alle sieben Jahre eigenverantwortlich und unter Einbezug externer Begutachtungen evaluiert. Die Fakultäten erstellen dazu verbindliche Evaluationspläne. Um sicherzustellen, dass alle Rahmenbedingungen und Vorgaben berücksichtigt werden, prüft die Abteilung Studienangebotsentwicklung in Zusammenarbeit mit dem universitären Rechtsdienst alle überarbeiteten oder neuerstellten Reglemente und Studienpläne. Anschliessend werden diese der Universitätsleitung zur Genehmigung vorgelegt. Der Prozess für die Erarbeitung und Genehmigung von Reglementen und Studienplänen ist im Intranet der Universität Bern auf der Webseite der Studienangebotsentwicklung dargestellt.

Zur Sicherung der didaktischen Kohärenz der Lehrangebote ist zudem die Formulierung von Lernergebnissen (learning outcomes) massgeblich. So ist an der Universität Bern in den QSE-Richtlinien für die universitären Kernaufgaben Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen (➔ Kapitel 3, Anhang 2) festgeschrieben, dass für die Studienprogramme Studienziele und für die Lehrveranstaltungen Lernergebnisse formuliert werden. Im Rahmen des universitären Aktionsplans (➔ Kapitel 4, Anhang 3) wird regelmässig überprüft, ob im Kernsystem Lehre (KSL) für alle Lehrveranstaltungen die Lernergebnisse aufgeführt sind.

Durch die Überprüfung der Lernergebnisse wird sichergestellt, dass die Studierenden im Verlauf ihres Studiums alle für das Erreichen ihres Abschlusses benötigten Kompetenzen erwerben.

Die Wege der Studierenden durch das Studium sind durch familiäre, private und stellenbezogene Lebensumstände mitgeprägt. Deshalb ist die Universität Bern bestrebt, den Lebenskontext bei den Studienbedingungen angemessen zu berücksichtigen. Die Abteilung für die Gleichstellung von Frauen und Männern setzt sich für eine bessere Vereinbarkeit des Studiums mit dem Beruf sowie dem Privat- und Familienleben ein. So stehen allen Universitätsangehörigen beispielsweise Kinderbetreuungsangebote zur Verfügung (Stiftung KIHOB). Im Rahmen der Digitalisierungsstrategie (➔ Kapitel 1, Anhang 4) strebt die Universität Bern zudem eine Flexibilisierung ihres Studienangebots an. Dazu will sie flexibel wählbare Studieninhalte einführen und neue Formen von teilweise virtualisierten Studiengängen schaffen. Sie unterstützt dabei den Einsatz von digitalen Hilfsmitteln in der Lehre, wobei Modelle wie «Inverted Classroom», Video Podcasts und elektronische Prüfungen gefördert werden. Diese Modelle trugen und tragen dazu bei, den Lehrbetrieb während der Corona-Krise aufrechtzuerhalten. Allerdings sind sie im Normalbetrieb als Ergänzung zu sehen und nicht als Ersatz für den Präsenzunterricht.

Analyse und Schlussfolgerung Lehre

Die Tätigkeiten der Universität Bern im Bereich der Lehre entsprechen ihren spezifischen Merkmalen als Volluniversität und den gesetzlichen Rahmenbedingungen. Mit den Massnahmen, die in der Strategie 2021 und der Digitalisierungsstrategie definiert wurden, fördert die Universität Bern zudem gezielt die Weiterentwicklung der Lehre.

Im Rahmen der Mitwirkung wird die aktive Einbindung der Studierenden an der Universität Bern seit langem gefördert. Neben dem Einbezug aller Interessengruppen in den verschiedenen Gremien finden zwischen der Studierendenschaft der Universität Bern (SUB) und der Universitätsleitung regelmässige Treffen statt. Die Universitätsleitung unterstützt die SUB mit finanziellen Mitteln.

Obwohl das Verfahren der Studienangebotsentwicklung gut etabliert ist und die Anforderungen eingehalten werden, sind bei einzelnen Studienprogrammen die Qualifikationsprofile noch verbesserungsfähig. Bei der Überarbeitung der jeweiligen Studienpläne werden diese bei Bedarf angepasst, so dass durchgehend ein kohärentes Lehrangebot sichergestellt werden kann.

Weiterbildung

Die Universität Bern führt ein vielfältiges und qualitativ hochstehendes Weiterbildungsangebot mit regionaler, nationaler und internationaler Ausstrahlung. Aktuell bietet sie nebst Einzelkursen rund 110 Weiterbildungsstudiengänge an, die zu einem der folgenden Abschlüsse führen:

- Certificate of Advanced Studies (CAS, mindestens 10 ECTS-Credits),
- Diploma of Advanced Studies (DAS, mindestens 30 ECTS-Credits) und
- Master of Advanced Studies (MAS, mindestens 60 ECTS-Credits).

Das Themenfeld ist breit gesteckt, die meisten Angebote finden sich in den Bereichen «Gesundheit und Medizin» sowie «Politik und Verwaltung» (Sozialwissenschaften, Management, Recht). Mehrere Programme werden in Englisch durchgeführt und sprechen ein internationales Publikum an. Einige Studiengänge werden in Kooperation mit anderen Hochschulen angeboten. 2019 waren knapp 3000 Weiterbildungsstudierende an der Universität Bern eingeschrieben. Alle Weiterbildungsangebote finanzieren sich über Drittmittel, in erster Linie über Kursgeldeinnahmen.

Organisation und Zuständigkeiten sind im «Reglement für die Weiterbildung an der Universität Bern (Weiterbildungsreglement; WBR)»[6] geregelt. Die Weiterbildung der Universität Bern entsteht bottom-up: Die Initiative zu einem neuen Weiterbildungsangebot kommt in der Regel von einer Professur oder einem Institut. Dieses übernimmt die Trägerschaft und die finanzielle Verantwortung.

Die Universität gibt die rechtlichen Rahmenbedingungen vor. Mit dem Weiterbildungsfonds verfügt sie zudem über ein Instrument, die Entwicklung und Durchführung von Weiterbildungsangeboten zu unterstützen und bestimmte Themen gezielt zu fördern.

Das zentrale Steuerungsgremium auf gesamtuniversitärer Ebene ist die Weiterbildungskommission (WBK). Sie erarbeitet Grundsätze und Strategien, legt Standards und Regeln für die Planung, Realisierung und Evaluation von Weiterbildungen fest und verwaltet den Weiterbildungsfonds. In der WBK sind die Universitätsleitung, die Fakultäten sowie der Mittelbau und die Studierendenschaft vertreten.

Beispiel
Themenschwerpunkt Politik und Verwaltung

Im Themenschwerpunkt Politik und Verwaltung richtet sich die Universität Bern mit spezifischen Masterstudiengängen auf die Bedürfnisse der Hauptstadtregion Bern und der Schweizer Politik aus. So tragen beispielsweise die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät und die Rechtswissenschaftliche Fakultät mit dem Master «Public Management and Policy» gemeinsam zu diesem in der Strategie definierten Themenschwerpunkt bei.

www.links.unibe.ch/master_public_management

Beispiel
Förderung der Lehre

Die Universität Bern unterstützt den Einsatz neuer Lernformen und Methoden mit der Förderung innovativer Lehrprojekte (Förderung Innovative Lehre) und begünstigt interdisziplinäre Veranstaltungen (Förderung Interdisziplinäre Veranstaltungen).

www.gutelehre.unibe.ch

Die Richtlinien, welche die WBK erlässt, müssen von der Universitätsleitung genehmigt werden.

Das Zentrum für universitäre Weiterbildung (ZUW) unterstützt die WBK bei der Ausarbeitung und Umsetzung ihrer Entscheide. Es berät die Institute bei der (Weiter-)Entwicklung und Durchführung ihrer Angebote. Das ZUW steuert das Genehmigungsverfahren von Studienreglementen, ist verantwortlich für die Dachkommunikation der Weiterbildung (Gesamtauftritt und Marke) und nimmt im Auftrag der WBK QSE-Aufgaben wahr.

Jeder Weiterbildungsstudiengang basiert auf einem Studienreglement (➔ «Studienreglement für den Zertifikatskurs Advanced Machine Learning»[7]), in dem alle wesentlichen Aspekte des Studiengangs geregelt sind. Dazu gehören auch die Zusammensetzung und Aufgaben der Programmleitung, die für die strategische Ausrichtung und die wissenschaftliche Qualität des Studiengangs verantwortlich ist. Die Studienreglemente werden der WBK zur Stellungnahme vorgelegt, danach werden sie von der Fakultät erlassen und vom Senat genehmigt.

Die CAS-, DAS- und MAS-Abschlüsse sind gesamtschweizerisch im Nationalen Qualifikationsrahmen für den Hochschulbereich (➔ nqf.ch-HS) in Bezug auf folgende Punkte geregelt: Dauer / Umfang, Zulassungsbedingungen und Qualifikationsniveau der Learning Outcomes. Die Universität Bern nimmt diese Vorgaben im Weiterbildungsreglement und in «Leitfaden und Standards für Studiengänge der universitären Weiterbildung»[8] auf. Die Standards beziehen sich auf die Grundsätze zur Qualität und die Empfehlungen für die Qualitätsentwicklung in der universitären Weiterbildung. Diese hat die Swissuni, der Verband der Weiterbildungsstellen der Schweizer Universitäten, zusammen mit der AAQ erarbeitet. Weitere Regelungen der WBK sind etwa die Richtlinien betreffend Evaluation und Reporting, Vergabe von ECTS-Punkten sowie externe Leistungen. Diese gewährleisten, dass bei Kooperationen mit externen Partnern die Standards der Universität Bern eingehalten werden.

Analyse und Schlussfolgerung Weiterbildung

Die Universität Bern unterhält, dank eines soliden, zeitgemässen und flexiblen Regelwerks, hochstehende und vielseitige Weiterbildungsangebote. Sie gewährt den Initiantinnen und Initianten neuer Studiengänge den nötigen Gestaltungsspielraum, um bottom-up innovative und marktgerechte Weiterbildungsangebote zu entwickeln. Diese berücksichtigen die jeweiligen fachspezifischen Besonderheiten. Jährlich entstehen so fünf bis acht neue Weiterbildungsstudiengänge. Die rein «bottom-up»-gesteuerte Entwicklung des Weiterbildungsangebots führt allerdings dazu, dass die Angebote im Sinne anschlussfähiger Formate und der Nutzung von universitätsinternen Kooperationsmöglichkeiten noch zu wenig aufeinander abgestimmt sind. Vorgesehen ist deswegen eine stärkere Steuerung der Angebots- und Portfolioentwicklung, um eine bessere inhaltliche und formale Abstimmung zu erreichen und thematische Schwerpunkte zu setzen.

Es zeigt sich zudem, dass die Lebensdauer einiger Angebote wegen zu geringer Nachfrage nur kurz ist. Deshalb soll bei der Entwicklung neuer Angebote die Wettbewerbsfähigkeit und Praxisrelevanz verstärkt geprüft werden. Wer einen neuen Studiengang initiiert, muss künftig schriftlich dokumentieren, dass Bedarfs- und Konkurrenzanalysen durchgeführt worden sind und bei der Programmentwicklung eine Zusammenarbeit mit Partnerinnen und Partnern aus der Praxis stattgefunden hat.

Das Musterreglement sowie die Beratung und Begleitung des ZUW bei neuen Weiterbildungsstudiengängen erweisen sich als geeignete Massnahmen, die Qualitätsstandards in die rechtlichen Grundlagen eines Studiengangs solide einzubetten. Bisher wurde deren Umsetzung aber nicht systematisch überprüft. In Zukunft wird die Umsetzung zentraler QSE-Massnahmen (etwa aktuelle und gültige Studienpläne, Richtlinien zu den Leistungsnachweisen sowie Evaluationskonzepte und deren konkrete Umsetzung) in das systematische Controlling integriert.

Forschung

Die Profilbildung in der Forschung ist ein zentrales Element der universitären Strategie. Sie erfolgt einerseits über die Profilierung mittels der fünf Themenschwerpunkte «Nachhaltigkeit», «Gesundheit und Medizin», «Materie und Universum», «Interkulturelles Wissen» sowie «Politik und Verwaltung». Andererseits entwickeln Fakultäten und Universitätsleitung Kompetenzzentren, inter- und / oder transdisziplinäre wissenschaftliche Netzwerke mit gemeinsamen strategischen Zielsetzungen, die höchsten wissenschaftlichen Ansprüchen genügen.

Die Universität Bern hat sich im Rahmen ihrer Strategie 2021 zum Ziel gesetzt, dass sich ihre Forschungstätigkeit durch eine ausgeprägte Inter- und Transdisziplinarität sowie durch die Mitarbeit in nationalen und internationalen Forschungsverbünden auszeichnen soll. Die Universität fördert deshalb die Entwicklung der Kompetenzzentren und Themenschwerpunkte mit finanziellen Mitteln. Mit den Interfakultären Forschungskooperationen (IFK) werden seit 2018 Netzwerkprojekte aus verschiedenen Fachbereichen gefördert. Als weiteres Mittel zur Förderung der interdisziplinären Forschung schreibt die Universitätsleitung Interdisziplinaritäts-Grants aus (ID Grants). Leiterinnen und Leiter von Forschungsgruppen sollen sich mit den ID Grants als Anschubfinanzierung besser auf die Eingabe von Gesuchen bei nationalen und internationalen Programmen vorbereiten können. Damit soll die Position der Berner Forschenden in der Einwerbung von nationalen oder internationalen Drittmitteln im Bereich der interdisziplinären Forschung verbessert werden.

Nationale Forschungsschwerpunkte (NFS) beziehungsweise National Centres of Competence in Research (NCCR) sollen die Konkurrenzfähigkeit der Schweiz in der internationalen Wissensgesellschaft sichern. Mehrere NFS / NCCR sind an der Universität Bern angesiedelt. Ziel der NFS ist die nachhaltige Stärkung des Foschungsplatzes Schweiz in Themenbereichen, die für die Zukunft der schweizerischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft von strategischer Bedeutung sind. Gefördert werden Forschungsprojekte von höchster Qualität und mit besonderer Gewichtung interdisziplinärer, aber auch neuer, innovativer Ansätze innerhalb der beteiligten Disziplinen. Diese NFS werden durch die Universität getragen und bilden einen wichtigen Ansatz zur Profilierung der Universität in der internationalen Forschungslandschaft. Kompetenzzentren werden mit Leistungsaufträgen und IFK-Projekte mit Verträgen ausgestattet, ebenso werden sie in den fakultären Aktionsplänen verankert. Die Einheiten werden regelmässig evaluiert und je nach Ergebnis entweder weitergeführt, adaptiert oder aufgelöst («Reglement über die Etablierung neuer interfakultärer Forschungskooperationen an der Universität Bern (IFK)»[9]; «Leitfaden für die Selbstevaluation der Kompetenzzentren an der Universität Bern»[10]). Die Evaluation und Qualitätssicherung der NFS / NCCR unterliegt während ihrer Laufzeit den Vorgaben und Mechanismen des Schweizerischen Nationalfonds SNF.

Die Universität positioniert sich durch ihre Themenschwerpunkte in der schweizerischen und internationalen Hochschullandschaft. Die Positionierung der Fächer und Einheiten im Kontext des Hochschulumfeldes findet aber auch in den Fakultäten regelmässig statt, sei dies im Rahmen von Evaluationen (➔ QSE-Richtlinien Kapitel 3, Anhang 2) oder durch das Verfassen von Strukturberichten («Template für den Strukturbericht»[11]).

Die Grundfinanzierung der Forschung ist gemeinsam mit dem Trägerkanton zu sichern. Die Einnahmen aus Drittmitteln sind mit 37 % ein wichtiger Faktor bei der Finanzierung der Universität und von entscheidender Bedeutung für die Finanzierung der Forschungstätigkeiten (➔ Jahresbericht 2019). Aufgrund der Finanzierung mit Drittmitteln haben bereits viele Forschungsprojekte und Angestellte der Universität (Personenförderung) einen Peer-Review Prozess durchlaufen und sind auch in den Evaluationsprozess der Förderagenturen einbezogen. Den Drittmitteln kommt deshalb auch bezüglich der Qualität eine Schlüsselfunktion bei der Qualitätsentwicklung zu. Sie werden in Leistungsvereinbarungen / Leistungsaufträgen, bei Evaluationen sowie Struktur- und Anstellungsverfahren thematisiert.

Dienstleistungen

Die Universität Bern bietet der Öffentlichkeit Dienstleistungen an, für die sie auf Grund ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit und ihrer methodologischen Expertise speziell qualifiziert ist. Dienstleistungen müssen von den Bezügern kostendeckend vergütet werden. Organisationseinheiten mit einem ständigen Dienstleistungsauftrag sind in der Verordnung über die Universität (➔ UniV, Art.110) namentlich aufgeführt und besitzen in der Regel ein Qualitätsmanagementsystem, welches durch Akkreditierung oder Zertifizierung überprüft wird (➔ QSE-Richtlinien, Kapitel 3, Anhang 2).

Analyse und Schlussfolgerung Forschung und Dienstleistung

Die Universität Bern weist durch ihr Selbstverständnis als Volluniversität, ihre Themenschwerpunkte und ihre Kompetenzzentren ein klar definiertes Forschungsprofil auf, das den Anforderungen einer modernen Universität entspricht.

Zur Gewährleistung der Freiheit von Forschung und Lehre verfügt sie über die nötigen gesetzlichen und organisatorischen Vorgaben. Bezüglich der guten wissenschaftlichen Praxis kann die Universität Bern in den nächsten Jahren, insbesondere auch bei den Studierenden, ihr Angebot erweitern. Bereits umgesetzt wurde ein Angebot für einen Onlinekurs «Research Integrity», der mit einem Zertifikat abgeschlossen werden kann.

Die Universität Bern plant weiter den Aufbau eines «Innovation Office». Dieses hat das Ziel, die Umsetzung von Forschungsergebnissen in Innovationen und die Gründung von Spin-offs aktiv zu fördern und damit einen Beitrag zur

Beispiel
IFK Religious Conflicts and Coping Strategies

Zur Förderung der interdisziplinären Zusammenarbeit hat die Universitätsleitung im Jahr 2016 einen Call für Interfakultäre Forschungskooperation (IFK) ausgeschrieben. Aus den Anträgen wurden in einem mehrstufigen internationalen peer-review-Verfahren drei IFKs gebildet. So arbeiten in der IFK «Religious Conflicts and Coping Strategies» Forschende aus fünf Fakultäten gemeinsam an einem analytischen Modell, das die Ursachen und Dynamiken von Konflikten mit religiösen Dimensionen darstellt. Zugleich werden Strategien zur Bearbeitung und Prävention von religiös konnotierten Konflikten diskutiert.

Damit trägt diese IFK zur Förderung der Interdisziplinarität in den beiden Schwerpunkten «Interkulturelles Wissen» und «Politik und Verwaltung» bei, die in der Strategie 2021 der Universität Bern definiert wurden.

www.links.unibe.ch/religious_conflicts

Lösung der sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Herausforderungen unserer Gesellschaft zu leisten. Das Innovation Office wird die zentrale Anlaufstelle der Universität für die Themen Innovation und Unternehmertum sein. Es soll Angebote zur Sensibilisierung und zum Erwerb von Kompetenzen in den Bereichen Innovation und Unternehmertum für alle Studierenden und Mitarbeitenden schaffen und so für eine dynamische Innovationskultur an der Universität Bern sorgen.

Strategieprozesse, sei es auf Ebene der Gesamtinstitution, auf Ebene der Fakultäten oder in Strukturberichtsverfahren, sind komplex, aufwendig und erfordern spezifisches Wissen. Dies kann die mit der Aufgabe betrauten Kommissionen und Arbeitsgruppen überfordern. Es ist daher zu prüfen, ob die Universität eine Beratungsstelle aufbaut, welche die Kommissionen wie im analogen Fall der Entwicklung von Studiengängen im Prozess bei Bedarf unterstützt.

✓

Die Universität Bern erfüllt den Standard **vollständig.**

Richtlinien gute wissenschaftliche Praxis
www.links.unibe.ch/forschung_richtlinien

Abteilung Tierschutz
www.links.unibe.ch/tierschutz

Kernsystem Lehre (KSL)
www.links.unibe.ch/ksl

Swissuni
www.swissuni.ch/qualitaet

Digitalisierung an der Universität Bern
www.links.unibe.ch/digitalisierung

Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW
www.zuw.unibe.ch

Themenschwerpunkte
www.links.unibe.ch/forschung_themenschwerpunkte

Einheiten mit Dienstleistungsauftrag
www.links.unibe.ch/qualitaet_dienstleistungen

Schweizerischer Nationalfonds SNF
www.snf.ch

Standard 3.2
Evaluation von Lehre, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen

Das Qualitätssicherungssystem sieht eine regelmässige Evaluation der Lehr- und Forschungstätigkeit, der Dienstleistungen sowie der Ergebnisse vor.

Evaluationen dienen der Weiterentwicklung von Leistungen und der Profilbildung der Organisationseinheiten in Lehre und Forschung. Deshalb wird bei der Umsetzung der QSE auf direkte Kopplungen von Evaluationen und finanziellen, etwa gehaltsrelevanten Massnahmen bei Professuren, verzichtet. Im Bereich Forschung spielt der Wettbewerb (Drittmittel) mit einer eigenen Dynamik. Für die QSE wird nicht-monetären Anreizen und Kontrollen der Vorzug gegeben.

Evaluation der Lehrtätigkeit

Die Universität Bern hat den Anspruch, ihren Studierenden eine qualitativ hervorragende Lehre zu bieten. Um dieses Ziel zu erreichen, werden Lehrveranstaltungen und Leistungskontrollen an der Universität Bern regelmässig anhand qualitativer und quantitativer Indikatoren evaluiert. Die Fakultäten legen in einem verbindlichem Evaluationsplan dar, wie sie ihre Lehrveranstaltungen und 50 % der Leistungskontrollen mindestens einmal alle drei Jahre evaluieren. Diese Evaluationen dienen dem Zweck der Sicherung und Verbesserung der Qualität.

Die universitären QSE-Richtlinien für die universitären Kernaufgaben Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen (➔ Kapitel 3, Anhang 2) sind im Punkt Evaluation der Lehrveranstaltungen und der Leistungskontrollen – unter Berücksichtigung des «Evaluationsreglements»[12] – überarbeitet worden. Dies geschah auch aufgrund der Empfehlungen aus dem Quality Audit 2013/2014 (➔ Kapitel 3, Anhang 1) im Austausch mit den Fakultäten und den Studierenden. Die neuen Richtlinien garantieren einen Minimalstandard für die QSE der universitären Kernaufgaben, die an der ganzen Hochschule gültig sind. Darauf basierend haben die Fakultäten ihre eigenen fakultären QSE-Richtlinien (➔ Kapitel 5.1, Anhang 1) überarbeitet bzw. überarbeiten diese, um den Besonderheiten der jeweiligen Fachkulturen gerecht zu werden. Die fakultären QSE-Richtlinien sind verbindlich und stehen auf den Webseiten der Fakultäten zur Verfügung.

Zusätzliche Qualitätsanforderungen gelten für die Medizinische Fakultät und die Vetsuisse-Fakultät, die Ärzte und Medizinerinnen sowie Veterinärinnen ausbilden. Beide Fakultäten orientieren sich in ihren Reglementen zusätzlich am Medizinalberufegesetz (MedBG). Ausserdem sind in der Medizinischen Fakultät die Vorgaben für die Lehre durch den Lernzielkatalog SCLO definiert. Die Vetsuisse-Fakultät wird darüber hinaus regelmässig durch die EAEVE (European Association of Establishments of Veterinary Education) evaluiert und akkreditiert.

Die Definition verbindlicher Evaluationspläne von Seiten der Fakultäten garantiert eine Evaluation aller Lehrveranstaltungen mit gleichbleibendem Inhalt oder – bei Lehrveranstaltungen mit wechselndem Inhalt – aller rekurrenten Lehrveranstaltungstypen im Dreijahresrhythmus. Dabei kommen sowohl obligatorische als auch fakultative Instrumente zum Einsatz. Die obligatorische, standardisierte Schlussevaluation findet im vorgegebenen Rhythmus statt. Sie geschieht anhand eines im Herbstsemester 2020 neu implementierten «Kernfragebogens»[13]. Dieser erfasst den Zuwachs an Interessen und Kompetenzen, die Eigenbeteiligung wie auch die Zufriedenheit der Studierenden.

Dieses Vorgehen reflektiert das Ziel des «student centred learning» (➔ Standard Student-Centred Learning, Teaching and Assessment; Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, ESG). Die Verwendung eines einzigen, für alle Unterrichtsformen gültigen Fragebogens zur Schlussevaluation, garantiert die Vergleichbarkeit mit Minimalstandards und dient der Qualitätssicherung. Der Fragebogen wird gegen Ende des Semesters durch die Studierenden ausgefüllt. Den Dozierenden wird empfohlen, eine freiwillige Zwischenevaluation durchzuführen. Die Zwischenevaluation ist detaillierter, da sie nach den Faktoren fragt, welche zu den in der Schlussevaluation angeführten Zielkriterien führen. Sie dient in erster Linie der Qualitätsverbesserung. Eine detaillierte Beschreibung der Instrumente und des Prozesses findet sich im «Rahmenkonzept für die Durchführung und Verwendung von Lehrveranstaltungsevaluationen an der Universität Bern»[14]. Die universitären Instrumente sowie die angewandten Prozesse werden periodisch durch die Fachstelle Lehrveranstaltungsevaluation überprüft und, wenn nötig, im Austausch mit den Fakultäten und den Studierenden überarbeitet und weiterentwickelt.

Dozierende, deren Veranstaltung bei der Evaluation unterhalb des tiefsten Schwellenwertes situiert wurde, müssen zur Verbesserung der Lehre und zur Schliessung des Regelkreises im folgenden Semester obligatorisch eine Zwischenevaluation und eine weitere Schlussevaluation durchführen. Als Qualitätskontrolle werden ein Selbstbericht und die genaue Angabe der Verbesserungsmassnahmen eingefordert. Wird der unterste Schwellenwert danach erneut unterschritten, veranlasst der oder die Q-Beauftragte ein Gespräch mit dem Dozenten oder der Dozentin. In den fakultären QSE-Richtlinien ist festgelegt, wer an diesen Gesprächen ebenfalls dabei ist (etwa Dekan / Dekanin, Vorsteher / Vorsteherin des Instituts).

Um die Qualität der Lehre zu verbessern, kann dem oder der Dozierenden ein Kurs der Hochschuldidaktik auferlegt werden.

Dozierende, deren Veranstaltung aufgrund der Evaluation im obersten Bereich angesiedelt ist, erhalten seit dem Herbstsemester 2019 eine «Anerkennung hervorragender Leistungen in der Lehre». Die ausgezeichneten Dozierenden werden auf der Webseite «Gute Lehre» der Universität veröffentlicht.

Die Ergebnisse der Evaluation der Lehrveranstaltung werden den verantwortlichen Dozierenden detailliert bekannt gegeben. Sie sind angehalten, die Resultate mit den Studierenden zu besprechen. In der Regel erhalten die Leiterinnen und Leiter des Studiengangs sowie die Fakultät aggregierte Ergebnisse. Die Fakultät verfasst einen Bericht zuhanden der Universitätsleitung, der als Grundlage für die Strategiegespräche dienen kann.

Auch die Leistungskontrollen (Prüfungen) unterliegen einem laufenden Evaluationsprozess (➔ Standard 3.4).

An der Universität Bern werden alle Studienprogramme von den Fakultäten eigenverantwortlich und mit Unterstützung der Abteilung QSE evaluiert. Dies geschieht auf der Basis der Grundsätze, die in den universitären «QSE-Richtlinien für die universitären Kernaufgaben Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen» verankert sind. Ziel der Evaluationen ist, die Qualität der Studienprogramme und ihre Relevanz für Wissenschaft und Gesellschaft zu ermitteln sowie die Möglichkeiten für ihre fachliche und didaktische Entwicklung zu dokumentieren. Die Resultate der Evaluationen sowie die daraus gewonnenen Erkenntnisse dienen als Grundlage für allfällige Studienplanrevisionen.

Die Fakultät bestimmt auf Antrag der zuständigen Fachgremien, welche Studienprogramme in den kommenden Jahren evaluiert werden (➔ Abbildung 5.2). Diese rollende Planung wird fakultätsweit kommuniziert, um Transparenz und Planungssicherheit zu schaffen. Dabei wird ein Evaluationszyklus von idealerweise sieben Jahren angestrebt. Das Evaluationskonzept strukturiert die Arbeit und legt Methoden und Arbeitsinstrumente fest. Für ihre Analysen und Bewertungen stützen sich die evaluierenden Einheiten auf quantitative und qualitative Daten. Dabei handelt es sich um Befragungen und Feedbacks von Studierenden, Dozierenden sowie Absolventinnen und Absolventen des Studienprogramms. Diese werden mit Kennzahlen und Statistiken ergänzt, die Teil der regelmässigen Leistungsmessung der Universität Bern sind. Zusätzlich fliessen Ergebnisse der Evaluationen der Lehrveranstaltungen sowie die durch die Universität Bern spezifisch für das Fach ausgewerteten Daten der jeweils aktuellen

Studie des Bundesamtes für Statistik (BfS) zur Situation der Hochschulabsolvierenden in der Schweiz in die Auswertung ein. Die Evaluationskommission erarbeitet, basierend auf der Diskussion, einen Massnahmenkatalog und hält diesen in einem schriftlichen Bericht fest (→ «Evaluation 2019/2020 der Studienprogramme im Studiengang Erdwissenschaften»[15]).

Drei bis vier Jahre nach Abschluss der Evaluation wird die Wirksamkeit der beschlossenen Massnahmen im Rahmen eines kurzen Follow-up überprüft und allenfalls angepasst. Auch diese Schritte erfolgen in der Regel fakultätsintern und eigenverantwortlich. Problematische Einzelfälle können die fakultären QSE-Fachgremien, auf Anregung und in Absprache mit dem Vizerektorat Qualität, in die Strategiegespräche der Universitätsleitung mit den Fakultäten einfliessen lassen. In der universitären «Anleitung zur Evaluation von Studienprogrammen»[16] werden die inhaltlichen Elemente der Selbstevaluation präzisiert, Vorschläge zur Strukturierung des Evaluationsberichts gegeben sowie der Ablauf der Verfahren skizziert. Während der laufenden Verfahren werden die evaluierenden Einheiten von den fakultären wissenschaftlichen Mitarbeitenden Qualität sowie im Bedarfsfall vom Vizerektorat Qualität unterstützt und beraten.

Gemäss der Vorgabe der Universität Bern werden die Studienprogramme unter Einbezug externer Begutachter/Begutachterinnen evaluiert. Zur finanziellen Entlastung der Fakultäten und Institute ist der Evaluationspool («Reglement betreffend die finanzielle Unterstützung von externen Begutachtungen bei Studienprogramm- und Forschungsevaluationen sowie von Assistenzprofessuren und -dozenturen mit Tenure Track (Evaluationspool)»[17]) geschaffen worden. Hier können die Verantwortlichen Mittel beantragen, um die im Zusammenhang mit der Evaluation anfallenden Kosten zu decken.

Analyse und Schlussfolgerung Evaluation der Lehrtätigkeit

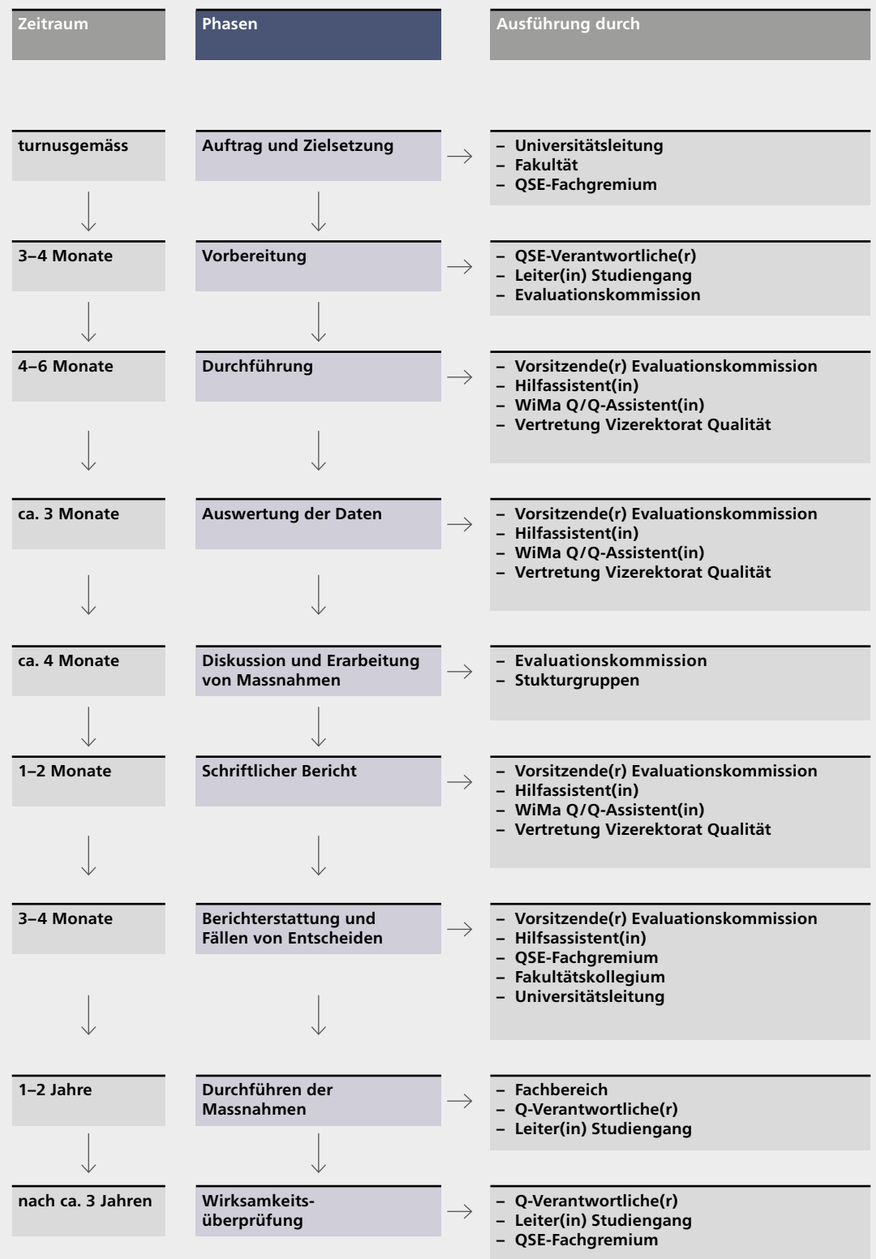
Die neue Form der Evaluation von Lehrveranstaltungen und Leistungskontrollen ist im Herbstsemester 2020 eingeführt worden. Sie ist über alle Ebenen der Universität hinweg breit abgestützt, da sie im Austausch mit den Fakultäten und den Studierenden, auf Grund der wissenschaftlichen Literatur, sowie auf Basis von Erfahrungen anderer Hochschulen und eigener Erfahrungen erarbeitet wurde. Die beiden Vizerektorate Lehre und Qualität sind sich bewusst, dass das Vorgehen und die Instrumente laufend überprüft werden müssen. Dies ist im Rahmenkonzept der Lehrevaluation auch so festgehalten. Die Fachstelle Lehrveranstaltungsevaluation muss die eigenen Instrumente und Verfahren stetig überprüfen und, wenn nötig, in Zusammenarbeit mit den Fakultäten anpassen und weiterentwickeln.

Da die neue Form der Evaluation von Lehrveranstaltungen und von Leistungskontrollen erst seit kurzem universitätsweit eingeführt wurde, müssen sich die Dozierenden und Qualitätsverantwortlichen mit den neuen Instrumenten und Prozessen aktuell erst vertraut machen. Die Erfahrungen der Theologischen Fakultät, die bereits seit 2017 eine Kombination aus freiwilliger Zwischen- und obligatorischer Schlussevaluation anwendet, sind jedoch äusserst positiv.

Das Prinzip der Evaluationen von Studienprogrammen ist im Verlauf der vergangenen zehn Jahre an der Universität Bern implementiert und etabliert worden. Die dazu gehörenden Prozesse sind auf universitärer Ebene ebenfalls standardisiert und von den Fakultäten adaptiert worden. Während in einigen Fakultäten, auch dank intern bestehender Strukturen und Kompetenzen, die Evaluationsverfahren weitgehend selbstständig und unabhängig durchgeführt werden, bestehen in anderen Fakultäten Probleme mit der Datenerhebung durch Befragungen. Deshalb sind auf universitärer Ebene derzeit konkrete Massnahmen zur Unterstützung dieser Fakultäten und ihrer evaluierenden Einheiten in Erarbeitung. Dazu zählt die Konzeption eines standardisierten und verbindlichen Befragungsmoduls, das allen Fakultäten für die Evaluationen der Studienprogramme zur Verfügung gestellt werden soll. Daneben sollen Angebote zur Schulung im Bereich der Datenerhebung geschaffen werden. Zudem wird das universitäre Richtliniendokument «Anleitung zur Evaluation von Studienprogrammen»[16] momentan überarbeitet. Ebenso fliessen Daten aus den aktuellen und künftigen Evaluationsverfahren in das revidierte Dokument ein.

Neben der Evaluation von Lehrveranstaltungen, Leistungskontrollen und Studienprogrammen bestehen an der Universität Bern weitere Massnahmen zur Verbesserung der Qualität der Lehre. Die Universität Bern setzt dabei auf Anreize sowie auf ein professionelles Beratungsangebot, um Mitarbeitende bei der Weiterentwicklung ihrer Lehre gezielt zu unterstützen. Die verschiedenen Angebote stossen auf Interesse und werden gut genutzt. So besteht für Dozierende etwa die Möglichkeit, für die Ausarbeitung von innovativen und interdisziplinären Veranstaltungen Unterstützung zu beantragen (dazu dienen die Fördergefässe «Förderung Innovative Lehre FIL» und «Förderung Interdisziplinäre Veranstaltungen FIV»). Sie können auch die Veranstaltung «Tipps und Tools für gute Lehre» besuchen, die in kondensierter Form Wissenswertes zur Gestaltung von Lehrveranstaltungen vermittelt. Alle Fördergefässe und Projekte sind auf der Webseite auf der Webseite «Gute Lehre» der Universität Bern ersichtlich. Um den Lernprozess der Studierenden zu unterstützen, sind auch angemessene Mittel und eine moderne Infrastruktur von Bedeutung.

Abbildung 5.2
Prozessablauf der Studienprogrammevaluation
Externe Gutachtende werden zur Beratung beigezogen, um den gesamten Prozess zu begleiten, oder sie erstellen – basierend auf der Auswertung der Daten – ein Gutachten, das in die Diskussion und Erarbeitung von Massnahmen einfliesst.



Die Abteilung Bau und Raum ermittelt deshalb, zusammen mit der interdisziplinär zusammengesetzten «Arbeitsgruppe für Lernumgebungen», den jeweiligen Bedarf an Mitteln und Infrastruktur. Diese Arbeit ist breit abgestützt, da auch die Studierenden Teil der Arbeitsgruppe sind (Universitärer Aktionsplan).

Evaluation der Forschungstätigkeit

Neben der regelmässigen Evaluation der profilbildenden Forschungseinheiten (Kompetenzzentren, NFS durch Förderagenturen) ist die Forschungsevaluation der Fakultäten ein weiterer zentraler Baustein der Qualitätssicherung. Die dafür verbindlichen Vorgaben und Kriterien sind in den universitären QSE-Richtlinien (➔ Kapitel 3, Anhang 2) festgehalten. Die Universität setzt dabei sowohl auf quantitative und qualitative Verfahren als auch auf Selbst- und Fremdevaluationen. Die Universität verzichtet dabei auf automatische Mittelverteilungen aufgrund von Evaluationen und bekennt sich zu den Grundsätzen der «DORA Declaration» (➔ «Chancengleichheit in Anstellungsverfahren – ein Leitfaden»[18], S. 10). Sie respektiert die Fachkulturen und lässt den Fakultäten den notwendigen Spielraum, um – im Rahmen der universitären Vorgaben – die Kennzahlen und Verfahren in Bottom-up-Prozessen auf die fachspezifischen Bedürfnisse abzustimmen und in fakultären Richtlinien zu konkretisieren. Im Fokus stehen dabei immer die Standortbestimmung, die Frage nach der Profilschärfung und den Entwicklungsmöglichkeiten, die Bewertung aktueller Strukturen oder die Bewertung der Forschungsaktivitäten und Forschungsergebnisse der Einheiten (➔ «Selbstevaluation des Interdisziplinären Zentrums für Nachhaltige Entwicklung und Umwelt (CDE) ohne Annex von 2017»[19]).

Quantitative Verfahren
Das Vizerektorat Forschung erfasst in BORIS, dem digitalen Repositorium der Universität Bern, neben dem Publikationsoutput systematisch Daten zu den Drittmitteln, der Nachwuchsförderung, den Transferleistungen und den Kooperationen / Netzwerken. Diese Daten stellt es den Einheiten in Form quantitativer Informationen als Monitoring, aber auch zur Selbstreflexion zur Verfügung.

Qualitative Verfahren
Die Forschungsleistung der Einheiten wird im Rahmen klarer Fragestellungen und definierter Indikatoren durch externe Peers evaluiert (➔ Kapitel 3, Anhang 2, QSE-Richtlinien). Als sinnvoll wird ein Zyklus von sieben bis acht Jahren angesehen. Im Fokus der Peer Reviews stehen die Standortbestimmung, die Frage nach der Profilschärfung und den Entwicklungsmöglichkeiten, die Bewertung aktueller Strukturen oder die Bewertung der Forschungsaktivitäten und Forschungsergebnisse. Die Universität Bern erachtet es als sinnvoll, eine externe Begutachtung, etwa als Vorbereitung auf eine externe Begutachtung durchzuführen, beispielsweise bei Neubesetzungen respektive Strukturberichtsverfahren.

Die Erkenntnisse aus den verschiedenen Evaluationen, zu denen auch Forschungskennzahlen gehören, fliessen in Strukturberichte ein. Auf dieser Grundlage entwerfen die Fachbereiche Szenarien und skizzieren ihre Forschungsprofile und Forschungsstrategien («Synthesebericht zur Forschungsevaluation des Geographischen Instituts 2019/2020»[20]). Die Fakultät und die Universitätsleitung geben auf Grund der Strukturberichte die Anstellungsverfahren für das dargestellte Profil frei oder weisen diese zurück (Anstellungsreglement). Um die Strukturberichte auszuarbeiten, wird in den Verfahren externer Sachverstand (Peers) beigezogen.

Die Qualifikation und die Kompetenzen der Professorinnen und Professoren sind für die Qualität der Leistungen der Universität Bern von besonderer Bedeutung. Deshalb sind diese Struktur- und Anstellungsverfahren ein zentrales Steuerungs-, Entwicklungs- und Qualitätssicherungsinstrument. Sie sind von zentraler Bedeutung für die strategische akademische Entwicklung und die Profilbildung der Institution. Neuberufungen sind für die Universität Bern und die Fakultäten ein wichtiger Investitionsentscheid, da mit einer Anstellung Mittel in der Höhe von 15–25 Millionen Schweizer Franken über 25 Jahre gebunden werden. Deshalb wird besonders Wert darauf gelegt, dass die Anstellungsprozesse die internationalen Standards erfüllen. Sie müssen die Transparenz, die Nachvollziehbarkeit sowie die Partizipation sicherstellen und über die nötigen «Checks and Balances» verfügen («Prozessbeschreibung Anstellung Professuren»[21]).

Für die Erstellung der Strukturberichte, in denen nicht die Neubesetzung einer einzelnen Professur, sondern das grössere Umfeld (Fach, Institut, Fakultät) auf mehrere Jahre hinaus dargelegt wird, steht den Fakultäten ein Template zur Verfügung. Die Fakultäten sind bei den Anstellungsverfahren und bei der Arbeit der Anstellungskommissionen an die Weisungen der Universität gebunden.

Die Universität Bern betreibt verschiedene Datenbanken, um den Entscheidungsträgerinnen und Verantwortlichen die nötigen Grundlagen zu den forschungsrelevanten Leistungen zu liefern. Diese Datenbanken sind interoperabel vernetzt und werden laufend weiterentwickelt. Für zentrale Forschungsleistungen, wie etwa die Einwerbung von Drittmitteln und die Nachwuchsförderung, bietet die Universität Bern ihren Angehörigen professionelle Dienstleistungen:

- Das Grants Office, die zentrale Anlaufstelle für alle Forschenden der Universität, gibt ihnen die notwendige Unterstützung von der Erstberatung bis zum vollständigen Projektabschluss. Beratung und Unterstützung wird auch für nationale und internationale Fördergefässe der öffentlichen Förderagenturen angeboten.
- Analog dazu organisiert die Koordinationsstelle Nachwuchsförderung geeignete Massnahmen (etwa die Unterstützung mit spezifischen Fördergefässen). Sie bietet Beratung an, lanciert und koordiniert fakultätsübergreifende Initiativen und Projekte zur Nachwuchsförderung. Die Koordinationsstelle wendet sich an Doktorierende und Postdoktorierende aus allen Fakultäten.
- Die Forschungskommission der Universität Bern ist zuständig für die Evaluation von Gesuchen der internen Gefässe der Personen- und Projektförderung. Diese werden ihr von der Universitätsleitung zugewiesen. Zudem berät sie das Vizerektorat Forschung und andere universitäre Gremien in Angelegenheiten der Forschungsförderung und der Evaluation von Fördergefässen.
- Unitectra, die Technologietransferstelle der Universitäten Basel, Bern und Zürich, unterstützt die Forschenden bei der wirtschaftlichen Umsetzung von Forschungsergebnissen in neue Produkte und Dienstleistungen (Patente, Lizenzen), beim Aushandeln von Forschungsverträgen, der Wahrung der Interessen der Universität sowie bei der Gründung von Spin-off Firmen. Weiter organisiert Unitectra spezifische Weiterbildungen.

Zusätzliche Angebote, die fakultätsspezifische Bedürfnisse abdecken, ergänzen das universitäre Angebot. Sie werden von den jeweiligen Fakultäten abgedeckt. Alle Beratungsangebote erfolgen jeweils in Abstimmung mit anderen Stellen, welche die Forschenden unterstützen.

Analyse und Schlussfolgerung Forschungstätigkeit

Die Universität Bern besitzt ein gut vernetztes und aufeinander abgestimmtes System aus externen und internen Evaluationen und Beurteilungen ihrer Forschungsleistungen. Das System respektiert zudem Fachspezifika in ausreichendem Mass. Im Fokus stehen dabei primär die Fragen nach der Profilschärfung und den Entwicklungsmöglichkeiten. Daraus ergibt sich automatisch eine Bewertung der Leistungsfähigkeit der Forschung, ohne diese in den Mittelpunkt zu stellen. Dieses System erlaubt es der Universitätsleitung, einerseits die Umsetzung der universitären Strategie aktiv zu fördern und zu steuern, sowie andererseits ihre gesetzlichen Aufgaben wahrzunehmen. Weiter ermöglicht das Evaluationssystem den Fakultäten die aktive Entwicklung und Gestaltung ihrer Fachbereiche.

Das Beurteilungssystem sichert die Qualität der Forschungsleistungen durch Kennzahlen. Diese dienen als Frühwarninstrument und tragen zur Qualitätsentwicklung durch Informationen für Strukturverfahre sowie Selbst- und Fremdevaluationen bei. Der Einbezug von Peers bei Evaluationen geschieht bei Strukturverfahren durch wissenschaftliche Beiräte, Steuerungsgruppen oder Peer Evaluationen. Letztere werden von der Universität durch finanzielle Zuschüsse (Evaluationspool) unterstützt. Die Universität Bern verzichtet deshalb auf eine umfassende, periodische Evaluation der Forschungstätigkeit aller Einheiten. Die Beurteilung und Überwachung der Aktivitäten obliegt der Universitätsleitung und den Leitungsgremien der Fakultäten. Bei Bedarf können zusätzliche Beurteilungen angeordnet werden.

Gegenüber der Öffentlichkeit, der Politik und den Geldgebern ist ein System, das in regelmässigen Zeitabständen die umfassende Evaluation von Einheiten mittels «Informed Peer Review» vorsieht, leichter zu vermitteln als das relativ vielschichtige System der Universität Bern. Dies erfordert eine besonders sorgfältige Kommunikation gegenüber den Stakeholdern. Das System kann in Zukunft sicher intern noch feiner abgestimmt werden, um Redundanzen, beispielsweise bei der Erhebung von Daten, zu vermeiden. Insbesondere kann eine sinnvolle Verknüpfung der periodischen Forschungsevaluation als Vorbereitung für einen Strukturbericht Synergien schaffen und die Forschungsevaluation schlank halten.

Beispiel
Unterstützung für Forschung, Lehre und Studium

Die Universität Bern fördert die Veröffentlichung von Publikationen und Daten im Open Access, wie es von Forschungsförderern zum Teil auch verlangt wird. Dazu betreibt die Universitätsbibliothek (UB) das Publikationsrepositorium BORIS und die Datenbank CRIS, in der Forschungsdaten zugänglich gemacht werden. Für die Förderung von Open Access Publikationen wurde zudem ein Open Access Publikationsfonds eingerichtet. Mit dem Bern Open Publishing bietet die Universitätsbibliothek Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern den sogenannten goldenen Weg zur Open-Access-Publikation. Sie unterstützt Forschende, Dozierende und Studierende bei Fachrecherchen.

Die UB bietet Beratung zum wissenschaftlichen Schreiben und zu Open-Access-Publikationen sowie technische und organisatorische Unterstützung beim Publizieren von Reihen und in Journals sowie beim Forschungsdatenmanagement. Neben der Ausleihe von Büchern und Zeitschriften, bietet die UB Zugriff auf Fachdatenbanken, E-Journals und E-Books. Ausserdem stellt sie Arbeitsplätze zum Schreiben und Studieren bereit. Weiter bietet die UB Kurse für professionelles Recherchieren, Schreiben und Zitieren an.

www.links.unibe.ch/universitaetsbibliothek

Evaluation der Dienstleistungsbetriebe
Fakultäre Einheiten, die einen Dienstleistungsauftrag nach Art. 110 der Universitätsverordnung erfüllen, unterstehen der QSE ihrer Fakultät; ihre Dienstleistungen oder die Abteilungen, welche die Dienstleistungen erbringen, werden extern zertifiziert oder akkreditiert. Die Dienstleistungsbetriebe versorgen die zahlende Kundschaft mit ihren Leistungen. Da sie finanziell selbsttragend sein müssen, wird die Qualität ihrer Leistungen auch durch den Markt reguliert.

Die Universität Bern erfüllt den Standard **vollständig.**

Fachstelle Lehrveranstaltungsevaluation
www.links.unibe.ch/lehrveranstaltungsevaluation

Gute Lehre an der Universität Bern
www.gutelehre.unibe.ch

Anerkennung hervorragender Leistungen in der Lehre
www.links.unibe.ch/gutelehre_all

Fördergefässe FIL und FIV
www.links.unibe.ch/gutelehre_fil
www.links.unibe.ch/gutelehre_fiv

Tipps und Tools für gute Lehre
www.links.unibe.ch/gutelehre_tipps_und_tools

Evaluationspool
www.links.unibe.ch/evaluationspool

Vizerektorat Forschung
www.links.unibe.ch/vrforschung

Bern Open Repository and Information System (BORIS)
www.links.unibe.ch/boris

Video Anstellungsverfahren
www.links.unibe.ch/anstellungsverfahren

Standard 3.3
Europäischer Hochschulraum

Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass Grundsätze und Ziele im Zusammenhang des europäischen Hochschulraums berücksichtigt werden.

Die Universität Bern war seit Anfang der 90er-Jahre bis 2014 am europäischen Austauschprogramm Erasmus (beziehungsweise seinen Vorläufern) beteiligt. Seit eineinhalb Jahrzehnten entspricht die Studienstruktur der Universität den Bologna-Vorgaben (Bachelor, Master, ECTS, etc.). Berner Forschende beteiligen sich mit gutem Erfolg an den Europäischen Forschungs- und Nachwuchsprogrammen. Entsprechend setzt sich die Universität Bern nach ihren Möglichkeiten dafür ein, dass die Schweiz an «Horizon Europe» assoziiert wird. Seit 2016 ist die Universität Bern Mitglied von The Guild – einem Verband von Universitäten, der sich in Brüssel einen Namen gemacht hat und vielbeachtete Statements zu Forschungsprogrammen, Erasmus oder Universities of the Future und Drittstaatsassoziierung publiziert. Entsprechend ist die internationale Vernetzung der Universität Bern innerhalb Europas am dichtesten, aber keinesfalls darauf beschränkt.

Seit 2013 ist die Internationalisierung für die Universitätsleitung eine gesamtuniversitäre Aufgabe. In der Strategie 2021 wurde die internationale Vernetzung als eine von fünf Querschnittsaufgaben verankert. Im «Strategiepapier UniBE International»[22] von 2016 wurden die bis heute gültigen Zielsetzungen konkretisiert; gleichzeitig wurden Massnahmen zur Umsetzung dieser Ziele auf den Weg gebracht. Damit hat die zentrale Abteilung für Internationales (UniBE International) eine Grundlage für die Umsetzung und das strategische Controlling. Die Massnahmen können mit Blick auf die im Papier festgelegten Ziele überprüft werden.

Seit 2017 sind Ziele zur Internationalisierung und zu internationalen Aktivitäten Bestandteil der Leistungsvereinbarungen (Fakultäten) und Leistungsaufträge (Kompetenzzentren). Die Fakultäten und Kompetenzzentren halten konkrete Massnahmen in ihren Aktionsplänen fest. Der Erfüllungsgrad dieser Ziele wird in den jährlichen Strategiegesprächen zwischen der Universitätsleitung und den Fakultäten sowie Kompetenzzentren besprochen. Auf diese Weise stellt die Universität Bern sicher, dass die Thematik kontinuierlich bearbeitet wird und dass sich zentrale und dezentrale Einheiten über Ziele und Methoden abstimmen können.

Zusätzlich zu den Einzelprüfungen der Massnahmen (➔ Infobox Ausgewählte Massnahmen auf Grundlage der Internationalen Strategie) erstellt die Abteilung für Internationales auch Zwischenmeldungen und Abschlussbewertungen zum gesamten Massnahmenpaket (2016–2020), etwa für die Bildungs- und Kulturdirektion des Kantons Bern oder für die Kommission für Internationale Beziehungen der Universität Bern. Mit Blick auf die neue Strategiephase wird die Universitätsleitung eine Bilanz zur Internationalisierungsphase 2016–2020 erhalten.

Die zentralen Massnahmen setzen bei den Zielen zur Internationalisierung auf ganz unterschiedlichen Ebenen der Universität Bern an: bei Mitarbeitenden, externen Stakeholdern oder Studierenden. Als Dauerprojekt aller Gruppen und Einheiten der Universität Bern kann die Internationalisierung so eine gesamtinstitutionelle Dynamik entwickeln.

Die Förderung der Mobilität der Studierenden und Dozierenden läuft seit dem Ausschluss der Schweiz aus dem Erasmus-Programm (2014) über das Swiss European Mobility Programm (SEMP), Beispiele dazu finden sich in der Infobox (➔ Ausgewählte Mobilitätsmassnahmen der Universität Bern). Der inhaltliche und finanzielle Rahmen wird von der Nationalen Agentur für Austausch und Mobilität «movetia» vorgegeben. Dieser wird durch eine ausführliche Berichterstattung am Ende der jährlichen Laufzeit sowie durch detaillierte Stichprobenkontrollen mit Hausbesuchen und Dokumentenkontrollen überprüft (zuletzt: 25. August 2020). Die verantwortliche Abteilung UniBE International führt überdies eigene Prüfungen durch. Dabei sichtet sie Erfahrungsberichte der Austauschstudierenden wie auch die Berichte der Dozierenden. Zudem führt sie Evaluationen der Workshops zu interkultureller Kompetenz durch.

Analyse und Schlussfolgerung
Das Qualitätssicherungssystem ist im Bereich der Internationalisierungsmassnahmen gut ausgebaut. Alle zentralen Massnahmen werden zeitnah und mit den in der Infobox zur Internationalen Strategie genannten Instrumenten evaluiert. Die Thematik ist Gegenstand der jährlichen Strategiegespräche. Die Ergebnisse werden in den Leistungsvereinbarungen und Leistungsaufträgen zwischen der Universitätsleitung und den Fakultäten sowie Kompetenzzentren verbindlich verankert.

Für die kommende Strategiephase wird diskutiert werden müssen, ob die Zielsetzungen von 2016 aktualisiert und ergänzt werden sollen. Dabei wird es auch darum gehen, bestimmte Ziele allenfalls mit quantitativen Grössen zu verbinden (etwa die Anzahl der Mobilitätsstudierenden oder der Anteil internationaler Studierender an der Universität Bern oder internationale Projektkooperationen). Eine Herausforderung wird es sein, Ziele im Bereich der Mobilität und Internationalität mit dem gleichwertigen Bekenntnis der Universität zu Nachhaltigkeit und Klimaschutz in Einklang zu bringen.

Die Universität Bern erfüllt den Standard **vollständig.**

UniBE International
www.links.unibe.ch/international

Swiss European Mobility Programm (SEMP)
www.movetia.ch/en/programmes/swiss-programme-for-erasmus/

Graduate Schools
www.links.unibe.ch/graduateschools

The Guild
www.the-guild.eu

Infobox
Ausgewählte Massnahmen auf Grundlage der Internationalen Strategie inklusive Evaluationsinstrumente

- **Schaffung von Stellen für Doktorierende aus dem Ausland >** Evaluationsberichte der Betreuungspersonen und der Doktorierenden.
- **MILSA: Weiterbildungsangebot bzw. Mentoringprogramm in Interkultureller Kompetenz für mobile Studierende >** Das Programm wird regelmässig mit Expertinnen und Experten anderer Universitäten/Hochschulen besprochen und weiterentwickelt.
- **Summer Schools >** Rückmeldebogen der Teilnehmenden Rekapitulation mit allen Dozierenden und organisatorisch Mitarbeitenden.
- **Hochschuldidaktik: Auftaktveranstaltung, Kursangebot, Videos für incoming-Studierende >** Kursauswertung
- **Welcome-Beratung und Informationsveranstaltungen für neue Mitarbeitende >** Happy sheets und Veranstaltungsbewertung durch die Teilnehmenden.
- **Mitgliedschaft in der Universitätenvereinigung «The Guild»: Die 20 Universitätsleitungen stehen in regelmässigem und intensivem Austausch zu allen hochschul- und forschungsrelevanten Themen, ebenso wie im Austausch mit Zuständigen der einschlägigen Gremien und Behörden der Europäischen Union EU. >** regelmässige Rückmeldungen aller Teilnehmenden der Arbeitsgruppen, interne Jahrestreffen und interne Kommunikationssicherung
- **Wichtige Informationen, wie beispielsweise zum Studienangebot, sind auf Englisch zugänglich.**

Infobox
Ausgewählte Mobilitätsmassnahmen der Universität Bern

- **Über 600 Fachpartnerschaften mit europäischen Universitäten als Grundlage des Studierendenaustauschs**
- **Empfehlungen zur Anerkennung für im Ausland erworbene Studienleistungen**
- **Drittmitteleinwerbung für die Organisation und Vergabe von Stipendien**
- **Stipendienauszahlungen für Austauschsemester und für Praktika**
- **Orientierungs- und Welcome-Events**
- **Sozial- und Kulturprogramme für Austauschstudierende (Erasmus Student Network ESN)**
- **Kostenerstattung für den Austausch von Dozierenden**
- **Der akademische Nachwuchs erhält in den Graduate Schools, aber auch über Zuschüsse der Fakultäten, finanzielle und inhaltliche Unterstützung für die aktive Teilnahme an internationalen Konferenzen.**

Standard 3.4
Zulassung sowie Beurteilung der Leistungen der Studierenden

Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Kriterien für die Zulassung und Beurteilung der Leistungen der Studierenden und für die Abgabe von Ausbildungsabschlüssen entsprechend dem Auftrag der Universität Bern berücksichtigt werden. Diese Kriterien werden definiert, kommuniziert und systematisch, transparent und konstant angewandt.

Die Universität Bern verfügt über klare Regelungen für alle Phasen des «student life cycle», wie dies in den Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum (ESG) gefordert wird. Alle Regelungen im Zusammenhang mit den Zulassungsbedingungen, der Beurteilung der Leistungen und der Abgabe von Ausbildungsabschlüssen während des Grundstudiums sind auf der Webseite der Universität Bern leicht einsehbar.

An der Universität Bern wird das Doktorat als weiterführendes Studium kategorisiert, weshalb Zulassung zur Promotion, Leistungsbeurteilung und Vergabe eines Promotionsabschlusses ähnlichen Anforderungen und Organisationsschritten unterliegen.

Die Zulassungsbedingungen zu Bachelor- und Masterstudiengängen sowie zum Doktorat an der Universität Bern basieren auf dem Universitätsgesetz (UniG), der Verordnung über die Universität (UniV) sowie dem Universitätsstatut und entsprechen den Anforderungen des Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetzes HFKG. Alle Studien- und Promotionsreglemente der Fakultäten sowie die Studienpläne der Institute, Departemente und Zentren, die auf diesen rechtlichen Grundlagen aufbauen, verfügen zudem über fakultäts- und fachspezifische Zulassungsregelungen. Die Zulassung von Personen mit dem Abschluss einer Fachhochschule oder einer Pädagogischen Hochschule zum Studium ist im «Reglement betreffend die Zulassung zur Universität mit einem Abschluss einer Fachhochschule oder einer Pädagogischen Hochschule» [23] festgelegt. Weitere Reglemente beziehen sich auf die Zulassung zu Studienprogrammen mit Zulassungsbeschränkungen oder zum Studium ohne Matura. Personen, die aufgrund der Zulassungsbedingungen von der Universität Bern abgelehnt wurden und mit dem Entscheid nicht einverstanden sind, können bei der Bildungs- und Kulturdirektion des Kantons Bern Beschwerde erheben (➔ Universitätsgesetz UniG, Art. 76, Bst. 3).

Alle Zulassungen zum Studium sind in eindeutigen Prozessen definiert und für die Mitarbeitenden der Abteilung «Zulassung, Immatrikulation und Beratung (ZIB)» im Intranet abrufbar. Die Prozesse werden durch den Workflow der Studierendendatenbank unterstützt, was eine systematische und konstante Anwendung der Zulassungsbedingungen garantiert. Sie werden in einem jährlich aktualisierten und von der Universitätsleitung genehmigten Reglement in Deutsch, Englisch und Französisch transparent kommuniziert. Die Broschüre ➔«Informationen und Anmeldung zum Studium» wird an den Informationstagen verteilt und an Maturitätsschulen, Schweizer Schulen im Ausland wie auch an Berufsberatungsstellen und die Bildungs- und Kulturdirektion des Kantons Bern verschickt.

Die Universität Bern bietet hervorragende Lehre und Ausbildungen. Daher erwartet die Universität von ihren Studierenden sehr gute Leistungen. Die Fakultäten vergeben, auf der Basis ihrer Studien- und Promotionsreglemente, ECTS-Punkte und knüpfen diese Vergabe an kontrollierbare Studienleistungen. In den Studien- und Promotionsreglementen sind für die Beurteilung von Leistungen zudem Bestimmungen zu den Leistungskontrollen und zur Notengebung festgelegt. Die Leistungsbeurteilung liegt im Rahmen der Lehrfreiheit grundsätzlich im Ermessen der Vertreterinnen und Vertreter des Fachs (siehe dazu die Organisationsreglemente der Institute). Die Beurteilung muss jedoch stets frei von Willkür, rechtsgleich und transparent sein. Diese Anforderungen werden regelmässig überprüft, einerseits durch die fakultären Prüfungskommissionen, andererseits durch die Überprüfung der Leistungskontrollen im Rahmen der Evaluation der Studienprogramme («Anleitung zur Evaluation von Studienprogrammen» [16]).

Beispiel
QSE-Richtlinien der Philosophisch-naturwissenschaftlichen Fakultät zum Thema Prüfungskommission

Mindestens einmal pro akademisches Jahr (etwa direkt nach einer Prüfungssession) wird innerhalb eines Institutes/Departementes ein Treffen der Dozierenden mit den Studiengangleitungen zur Lehre stattfinden. Dies kann etwa im Rahmen einer Konferenz der Lehre geschehen. Die Themen und Schwerpunkte, die bei diesen Treffen besprochen werden, können die Institute/Departemente selbst festlegen.

Folgende Punkte können besprochen werden:
- **Diskussion der Notendurchschnitte (letztes akademisches Jahr)**
- **Diskussion Prüfungsverfahren**
- **Studiengangsleitende: Bericht über die Semestertreffen**
- **Änderungsvorschläge**
- **Rückblick (Bezug zu vorangegangenen Treffen/Konferenz der Lehre)**
- **Neue Anpassungen (learning outcomes)**
- **Gegebenenfalls Bezug zur Studienprogrammevaluation**

Für Dokumentationszwecke und als Vorbereitung auf das nächste Treffen wird jeweils ein Protokoll erstellt.

www.links.unibe.ch/philnat_qse_in_der_lehre

Die Studierenden können im Kernsystem Lehre (KSL) jederzeit ihre Leistungen einsehen. Da das KSL auf der Grundlage der Normen für das Bestehen des Studiums (Bestehensnormen) modelliert wurde, können die Studierenden zudem prüfen, welche Leistungen ihnen für den angestrebten Abschluss noch fehlen. Im Januar erhalten die Studierenden jeweils eine Notenverfügung zugestellt, die auch eine Rechtsmittelbelehrung enthält. Das Beschwerdeverfahren wird für Studierende, die gegen die Notenverfügung den Rechtsweg beschreiten wollen, auf der Webseite der Rekurskommission ausführlich erläutert.

Ab dem Herbstsemester 2020 werden auch die Leistungskontrollen neben den Lehrveranstaltungen regelmässig evaluiert. Diese Massnahme ist eingeführt worden, wurde aber noch nicht vollständig umgesetzt. Für diese Evaluation steht unter anderem ein standardisierter Fragebogen zur Verfügung, der durch die Studierenden ausgefüllt wird. Zudem bilden alle Fakultäten seit Inkrafttreten der neuen QSE-Richtlinien eine Prüfungskommission oder delegieren die Aufgaben an eine bereits vorhandene Kommission. Aufgabe der Prüfungskommission ist es sicherzustellen, dass bei den Evaluationen die Meinungen aller Stände berücksichtigt werden. Wo möglich wird zudem eine Vertretung des Bereichs Hochschuldidaktik & Lehrentwicklung hinzugezogen. Die fakultäre Prüfungskommission evaluiert die Hälfte aller Leistungskontrollen mindestens alle drei Jahre hinsichtlich Fairness, didaktischer Kohärenz und Passung der Prüfungsform. Ebenso kann die Prüfungskommission Berichte von Dozierenden einfordern, Fokusgruppen bilden sowie die Durchschnittswerte der vergebenen Noten in den Leistungskontrollen mitberücksichtigen. Die genauen Prozesse sind in den jeweiligen fakultären QSE-Richtlinien geregelt. Zur eigenen Qualitätssteigerung im Bereich Leistungskontrollen haben Dozierende jederzeit die Möglichkeit, auf die Unterstützung und Beratung des Bereichs Hochschuldidaktik & Lehrentwicklung zurückzugreifen. Ausserdem stehen den Dozierenden auch hochschuldidaktische Hilfestellungen wie die «Assessment Toolbox» oder das «Teaching Tool Assessment» zur Verfügung. Die Leistungskontrollen werden gesamthaft in die Evaluation der Studienprogramme einbezogen.

In den Studien- und Promotionsreglementen der Fakultäten sowie in den einzelnen Studienplänen ist die Vergabe von Ausbildungsabschlüssen in den Artikeln zur Bestehensnorm geregelt. Der genaue und fristgerechte Ablauf für die Beantragung und Ausstellung des Diploms nach dem Studienabschluss ist in den Studien- und Promotionsreglementen der Fakultäten festgelegt. Die Fakultäten organisieren die Verleihung der Diplome eigenständig im Rahmen einer jährlich stattfindenden feierlichen Veranstaltung.

Analyse und Schlussfolgerung
Die Kriterien für die Zulassung, die Beurteilung der Leistungen und die Abgabe von Ausbildungsabschlüssen an der Universität Bern sind klar definiert und werden den Studierenden sowie weiteren Interessengruppen transparent kommuniziert.

Die Studierendendatenbank, mit der es möglich ist, die Mehrheit aller «student life cycles» zentral abzubilden, hat sich bewährt. Nur bei einigen wenigen Spezialfällen ist eine zentrale Abbildung nicht möglich. Die Anzahl an Beschwerden im Zusammenhang mit der Ablehnung einer Zulassung ist stark rückläufig, wobei in den letzten zehn Jahren keine davon rechtlich standhielt.

Die Studien- und Promotionsreglemente werden nach einer standardisierten Vorlage erarbeitet und garantieren so eine bessere Vergleichbarkeit. Optimierungspotential erkennt die Universität Bern jedoch darin, dass noch nicht alle Reglemente auf dem neusten Stand sind. Sie wird in den nächsten Jahren die betreffenden Reglemente aktualisieren.

✓

Die Universität Bern erfüllt den Standard **vollständig.**

Studien- und Promotionsreglemente
www.links.unibe.ch/rechtssammlung_studium_reglemente

Organisationsreglemente der Institute
www.links.unibe.ch/rechtssammlung_institute

Abteilung Zulassung, Immatrikulation und Beratung (ZIB)
www.links.unibe.ch/zib

5.4 Ressourcen

Standard 4.1
Sicherung und Transparenz der Ressourcen

Mit ihrem Träger, dem Kanton Bern, gewährleistet die Universität Bern die personellen Ressourcen, die Infrastrukturen und die finanziellen Mittel, um ihren Fortbestand zu sichern und ihre strategischen Ziele zu erreichen. Die Herkunft und die Verwendung der finanziellen Mittel und die Finanzierungsbedingungen sind transparent.

Finanzielle Mittel
Gemäss dem Universitätsgesetz (UniG) leistet der Kanton Bern aufgrund des vom Regierungsrat beschlossenen Leistungsauftrags als Träger der Universität Bern einen Beitrag (➔ Art. 62, Kapitel 1, Anhang 1). Mit dem Kantonsbeitrag werden die Leistungen der Universität in Lehre, Forschung und Dienstleistung pauschal abgegolten. Die Universität ist dazu angehalten, weitere Finanzierungsquellen zu erschliessen.

Im Jahre 2019 wurde die Universität Bern wie folgt finanziert: (➔ Tabelle 1)

Die Universität Bern unterscheidet die Finanzierungsquellen Grundmittel und Drittmittel. Die Grundmittel unterliegen dem Planungs- und Steuerungsprozess gemäss «Reglement über die Finanzen (Finanzreglement)»[1]. Bei den Drittmitteln können diese Prozesse nicht angewendet werden, weil das Akquirieren von Drittmitteln dezentral erfolgt und von den Mechanismen der Forschungsförderungsagenturen abhängig ist.

Laut Planungs- und Führungssystem der Universität Bern (➔ Kapitel 5.1, Anhang 3) kommen auf den Ebenen Bildungs- und Kulturdirektion, Regierungsrat und Grosser Rat im Rahmen des externen, politischen Steuerungskreislaufs folgende Planungsinstrumente zum Einsatz:

– *Voranschlag / Aufgaben- und Finanzplan (AFP)*
  Der Grosse Rat des Kantons Bern berät und beschliesst den Voranschlag / AFP 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 erteilt der Universität mit einem vierjährigen Leistungsauftrag. Im Leistungsauftrag ist das Abgeltungsmodell mit dem Kantonsbeitrag an die Universität während der vier Jahre dauernden Leistungsperiode für die Leistungserbringung erläutert (➔ Kapitel 4, Anhang 6).

Weil der jährliche Kantonsbeitrag in der Regel keinen grösseren Schwankungen unterliegt, geniessen der Kanton Bern und die Universität Bern eine hohe Planungssicherheit.

Im Finanzmanagement der Universität Bern wird zwischen der «strategischen Führung und Steuerung» und der «operativen Führung und Steuerung» unterschieden.

Die folgenden Planungsinstrumente stehen zur strategischen Führung und Steuerung zur Verfügung. Damit werden die personellen und finanziellen Ressourcen geplant. Sie gehören zum internen Steuerungskreislauf:

– *Strategie*
  Mit den Fakultäten und den Kompetenzzentren werden Leistungsvereinbarungen und Leistungsaufträge abgeschlossen. Ihre Umsetzung wird an den jährlichen Strategiegesprächen mit der Universitätsleitung besprochen (➔ Standard 2.1).

– *Mehrjahresplanung Grundmittel*
  Die in der Strategie und im Leistungsauftrag des Kantons Bern formulierten Vorgaben haben für die Universität Bern finanzielle und personelle Auswirkungen. Diese werden in der Mehrjahresplanung, in einem Top-down-Prozess konkretisiert. Die Mehrjahresplanung zeigt auf, wie die finanziellen und personellen Mittel verteilt werden und für welche Massnahmen im Rahmen der Teilstrategien sowie für welche gesamtuniversitären Aufgaben sie zur Verfügung stehen. So wird sichergestellt, dass alle Vorhaben finanziert werden können, und Projekte, die nicht finanzierbar sind, gar nicht in Gang gesetzt werden. Die Mehrjahresplanung deckt einen Zeitraum von vier Jahren ab.

Tabelle 1
Finanzquellen der Universität Bern

Finanzquellen	Beitrag in CHF Mio.	Anteil in %
Kanton Bern	322,14	35
Grundbeitrag Bund	99,89	11
IUV-Beiträge*	113,45	12
Diverses (inkl. Studiengebühren)	30,72	3
Drittmittel	351,32	38
Total	**917,52**	**100**

* Interkantonale Universitätsvereinbarung IUV: Festlegung der Beiträge, welche ein Kanton für seine Studierenden an ausserkantonalen Universitäten zu leisten hat

– *Finanzplanung und Drehscheibe*
  Die Universität erstellt zudem über die Grundmittel jährlich einen Finanzplan, der jeweils eine Zeithorizont von vier Jahren abdeckt. Die Finanzplanung erfolgt «bottom-up» und wird von den Budgetverantwortlichen des Zentralbereichs vorgenommen. Aus der Verknüpfung von Finanz- und Mehrjahresplanung resultiert die sogenannte Drehscheibe: Die in der Strategie und im Leistungsauftrag formulierten Vorgaben werden aus der Mehrjahresplanung in die Finanzplanung integriert. Die Drehscheibe ist ein internes finanzielles Führungssystem, das der Universitätsleitung den finanziellen Handlungsspielraum bei den Grundmitteln für die kommenden Jahre aufzeigt.

– *Jahresplanung*
  Die Finanz- und Planungskommission (➔ «Reglement über die Finanzen (Finanzreglement, Art. 7)»[1]), bereitet die Jahres- und Mehrjahresplanung zuhanden der Universitätsleitung vor. Sie berät und unterstützt die Universitätsleitung bei der Zuweisung der Personal- und Sachmittel an die Einheiten und in allen Angelegenheiten der Hochschulplanung. Die Jahresplanung wird von der Universitätsleitung beschlossen.

– *Das Budget auf Stufe der Fakultäten*
  Die Fakultäten teilen die von der Universitätsleitung genehmigten finanziellen und personellen Ressourcen in einem «Top-down-Prozess» den Departementen, Instituten, Kliniken und Abteilungen gemäss interner Planung und Ausstattungsbedürfnissen zu.

Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Bereich der Finanzen sind im Finanzreglement (Art. 5–10), die Grundlagen zur finanziellen Führung im «Reglement über die Führung des Finanzhaushalts der Universität Bern (FFU)»[2] festgelegt. Die finanzielle Führung ist in die Hauptprozesse «Planung und Controlling», «Bewirtschaftung» und «Abschluss und Berichterstattung» gegliedert.

– *Planung und Controlling*
  Die universitären Institutionen erstellen ein Detailbudget, das auf den finanziellen und personellen Ressourcen basiert, die den Fakultäten und dem Zentralbereich zugeteilt wurden. Dabei werden die personellen Ressourcen in Form von Personalpunkten zugeteilt. Dieses System erlaubt es, die Budgetbelastung einer Anstellung, unabhängig von den spezifischen Merkmalen der Person wie Alter, Zivilstand und Einstufung, zu definieren. Jede Stelle ist einer entsprechenden Funktion zugeordnet und diese Funktion benötigt eine bestimmte Anzahl Personalpunkte. Der Wert eines Personalpunktes wird gemäss den durchschnittlichen Personalkosten in Schweizer Franken bestimmt. Dieser Wert wird jedes Jahr neu berechnet und an die veränderten Parameter (Teuerung, Beiträge der Arbeitgeber, Abgaben für Sozialversicherungen, etc.) angepasst. Per 30. Juni und 30. September erstellen die universitären Einheiten eine Trendrechnung. In ihr informieren sie die Fakultäten darüber, wie das Jahresergebnis der zugeteilten finanziellen und personellen Mittel aussehen wird. Auf der Basis dieser Trendrechnung wird die Hochrechnung für die Universitätsleitung erstellt.

– *Bewirtschaftung*
  Die laufenden Ausgaben und Einnahmen unterstehen den üblichen buchhalterischen Prozessen und Bewilligungsverfahren.

– *Abschluss und Berichterstattung*
  Bei den Grund- und Drittmitteln werden Monatsabschlüsse gemacht und mittels IKS geprüft. Die Berichterstattung über Drittmittel (Zwischen- und Schlussberichte) an die Geldgeber ist elektronisch verfügbar und erfolgt nach den Vorgaben des jeweiligen Geldgebers. Die Universität veröffentlicht einen Jahresbericht, in dem die Jahresrechnung nach dem Rechnungslegungsstandard Swiss GAAP FER publiziert wird. Dieser enthält auch den Bericht der Revisionsstelle.

– *Berichterstattung Mehrjahresplanung*
  Die Universitätsleitung unterbreitet dem Senat jährlich einen Bericht zur Umsetzung der Mehrjahresplanung.

Räumliche Infrastruktur
Der Kanton Bern ist Eigentümer oder Mieter der Liegenschaften, die durch die Universität Bern genutzt werden. Er wird bei der räumlichen Infrastruktur durch die Bau- und Verkehrsdirektion vertreten. Gemäss dem Universitätsgesetz (➔ UniG, Art. 63, Kapitel 1, Anhang 1) stellt der Kanton die benötigten Liegenschaften rechtzeitig und bedürfnisgerecht zur Verfügung. Grössere Bauprojekte dauern aber von der Bedarfsanmeldung bis zum Bezug oftmals mehr als zehn Jahre. Grund dafür sind langwierige Prozesse in Verwaltung und Politik. Die Dynamik der Universität erfordert jedoch eine rasch verfügbare und veränderbare Infrastruktur. Aktuell ist es deshalb schwierig, die nötige Infrastruktur rechtzeitig zu gewährleisten.
Im Jahr 2004 wurde eine langfristige, räumliche Entwicklungsstrategie für die Universität Bern erarbeitet. Sie basiert auf der Strategie der Universität, der Bildungsstrategie der Bildungs- und Kulturdirektion des Kantons Bern und auf der Immobilien- und Portfoliostrategie des Amtes für Grundstücke und Gebäude (AGG). Sie wird in Abständen überarbeitet und aktualisiert (das letzte Mal 2020).

Der Name der Entwicklungsstrategie wurde von der Postleitzahl 3012 des Hochschulquartiers Länggasse abgeleitet. Denn die Strategie

(«Räumliche Entwicklungsstrategie 3012»[3]) verbindet die Bedürfnisse einer modernen Universität mit jenen eines attraktiven Stadtquartiers. Die Stadtuniversität konzentriert sich auf vier räumliche Schwerpunkte. In den kommenden Jahren gilt es, diese zu stärken, auszubauen und zu verdichten und weitere Entwicklungspotentiale zu identifizieren (→ Abbildung 5.3).

Die Strategie 3012 hat folgende Schwerpunkte:

- Die Konzentration der Universität Bern in den drei räumlichen Schwerpunktarealen im Länggass-Quartier und auf dem Inselareal als einem vierten Zentrum wird weiterhin verfolgt. die Studierendenzahlen sind im Zeitraum 2011–2018 um 17 % gestiegen, die der Mitarbeitenden um 23 %. Alle Fakultäten verzeichnen ein Wachstum. Die Zunahme der Flächen betrug in dieser Zeitspanne 26 %. Dies entspricht einem durchschnittlichen Wachstum von +7000 Quadratmetern Hauptnutzfläche (HNF) pro Jahr. Dieser Zuwachs konnte bisher vor allem in den Bereichen Büro und Ausbildung realisiert werden, etwa durch den Bezug der «Uni Mittelstrasse». Im Bereich Labor sind hingegen nur wenige Flächen neu dazu gekommen, hier besteht ein erhebliches Defizit.

Infobox

Der **Rechtsdienst** berät die Angehörigen der Universitätsleitung, der Fakultäten und anderer universitärer Einheiten sowie der Abteilungen der Universitätsverwaltung in universitären Angelegenheiten. Insbesondere betrifft dies Rechtsauskünfte, Verträge und Reglemente sowie die Pflege der Rechtssammlung.

Die **Fachstelle Risikomanagement** unterstützt die Universitätsleitung, die Fakultäten und die Institute im Bereich Risikomanagement und bei der Beurteilung von und beim Umgang mit Risiken. Aktuelle oder zukünftige Ereignisse werden analysiert und in den Risikokatalog aufgenommen (Risikoidentifikation). Die Risiken werden nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrem Schadenspotenzial eingeschätzt. Daraus ergibt sich ein Risikoprofil auf Universitätsebene (Risikoevaluierung). Die ausgewählten Risiken werden mit systemischen, technischen, organisatorischen sowie personellen Massnahmen in Zusammenarbeit mit den Sicherheitsbeauftragten (Gesundheits- und Sicherheitsbeauftragte (GeSiBe), Kontaktpersonen Arbeitssicherheit (KOPAS)) minimiert (Massnahmenstrategien). Das universitätsweite Risikomanagement orientiert sich an anerkannten Standards und gesetzlichen Vorgaben.

Die **Fachstelle Digitalisierung** verfolgt, koordiniert und steuert die Aktivitäten der Universität Bern im Bereich der Digitalisierung. Um ihren Auftrag zu erfüllen steht sie in engem Kontakt mit der Universitätsleitung und arbeitet eng mit den Digitalisierungs-Verantwortlichen der Fakultäten und des Zentralbereichs zusammen.

Rechtsdienst	**www.links.unibe.ch/rechtsdienst**
Fachstelle Risikomanagement	**www.links.unibe.ch/risiko**
Fachstelle Digitalisierung	**www.links.unibe.ch/digitalisierung**

- Für die kommenden Jahre wird ein ähnliches Wachstum der Universität wie im Zeitraum 2011–2018 erwartet. Das heisst: Die Universität Bern rechnet bis 2030 bei den Mitarbeitenden mit einer Zunahme von 23 % Vollzeitäquivalente (VZÄ) und bis 2040 sogar mit einem Wachstum von 46 %. Dieses Wachstum verteilt sich auf alle Fakultäten.
- Für das Wachstum der Universität muss zusätzliche räumliche Infrastruktur von durchschnittlich jährlich 4 550 Quadratmetern HNF zur Verfügung gestellt werden. Das sind bis im Jahr 2030 rund 50 000 Quadratmeter HNF zusätzlich und bis 2040 rund 100 000 Quadratmeter HNF.

Analyse und Schlussfolgerung

Die Herausforderung für die Universität Bern besteht darin, schnellstmöglich zusätzliche Flächen, insbesondere im Laborbereich, bereitzustellen. 2030 kann der erhöhte Bedarf mit den Grossprojekten «Forschungszentrum Medizin» (Schwerpunkt Inselspital) und «Neubau Chemie, Uni Muesmatt, 1. Etappe» abgedeckt werden. Bis dahin muss das bestehende Defizit bei der Infrastruktur mit verschiedenen Massnahmen abgefedert werden:

- Die Provisorien in Modulbauten müssen rasch bereitgestellt werden.
- Das Potenzial der bestehenden Gebäude muss besser ausgeschöpft und entsprechende Anpassungen schnellstens realisiert werden.
- Die Planungs- und Bauprozesse müssen beschleunigt werden.
- Die Flächendefizite müssen mit der Miete von Objekten überbrückt werden.
- Die nächste Etappe von Grossprojekten muss in Gang gesetzt werden.

✓ Die Universität Bern erfüllt den Standard Finanzen **vollständig.**

✓ Die Universität Bern erfüllt den Standard Räumliche Infrastruktur **teilweise.**

Räumliche Entwicklungsstrategie 3012
www.links.unibe.ch/strategie3012

Abbildung 5.3
Die räumliche Entwicklungsstrategie 3012

Standard 4.2
Qualifikation sowie Evaluation des Personals

Das Qualifizierungssystem erlaubt sicherzustellen, dass das gesamte Personal entsprechend dem Typ und den spezifischen Merkmalen der Universität Bern qualifiziert ist. Es sieht zu diesem Zweck eine regelmässige Evaluation des Personals vor.

Die Universität nutzt ihren Spielraum, um ihre Attraktivität als Arbeitgeberin zu gewährleisten. Sie versteht sich als fördernde und fordernde Arbeitgeberin, die für die persönliche Entfaltung und die Entwicklung hoher fachlicher Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die geeigneten Rahmenbedingungen bietet. Die Rekrutierung und Entwicklung des Personals ist somit ein entscheidender Prozess der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Zu diesem Zweck stehen der Universität verschiedene Instrumente zur Verfügung.

Die Mitarbeitenden der Universität Bern sind Angestellte des Kantons Bern und unterstehen somit dem Personalgesetz und der Personalverordnung des Kantons. Die Personalkategorien sind in der Universitätsverordnung (➔ Artikel 48 bis 50; Kapitel 1, Anhang 2) präzisiert. Die Sicherstellung der adäquaten Qualifikation des Personals wird durch eine Vielzahl von Prozessen und Verfahren unterstützt. Dabei stehen Prozesse zum «Vorgehen bei der Gewinnung von Personal»[4] mit spezifischen Vorgaben für einzelne Kategorien zur Verfügung. Für die Profilbildung und die QSE sind folgende Punkte von herausragender Bedeutung:

- Struktur- und Anstellungsverfahren
- Planung der Professuren und Beförderungen
- Qualifikationsstellen
- Stellenbeschreibung und Mitarbeitendengespräch (MAG)
- Weiterbildung

2015 und 2019 wurden an der Universität Bern umfangreiche Befragungen des Personals durchgeführt, um so Daten zur Arbeitszufriedenheit zu erheben und Verbesserungspotenziale zu identifizieren (Auszug «Personalbefragung 2019»[5]). Im Vergleich zu 2015 konnte die Universität ihre Attraktivität als Arbeitgeberin deutlich erhöhen. Die Mitarbeitenden der Universität Bern sind insgesamt sehr oder mehrheitlich zufrieden mit ihren Arbeitsbedingungen und sind allgemein sehr engagiert. An der Universität Bern verdienen Frauen und Männer bei gleichwertiger Arbeit gleich viel.

Die Berufung exzellenter Professorinnen und Professoren ist für die Universität Bern ein bedeutender Qualitätsfaktor. Herausragende Leistungen basieren auf ausserordentlichen Persönlichkeiten. «Das Struktur- und Anstellungsverfahren ist sorgfältig gestaltet (➔ Abbildung 5.4). Beim Verfahren ist auf folgende Besonderheiten hinzuweisen:

- Die Ausschreibungen von Professuren erfolgen in der Regel «open rank». Gemäss den Leistungsvereinbarungen mit den Fakultäten strebt die Universität Bern einen möglichst hohen Anteil der Stellenbesetzungen mit Assistenzprofessuren als Tenure Track an.
- Die Fakultäten setzen Wahlkommissionen ein, welche die geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten aus den Bewerbungen auswählen. In den Wahlkommissionen sind alle Stände und jeweils ein Beauftragter oder eine Beauftragte für Gleichstellung vertreten.
- Durch den Einsitz von externen Expertinnen und Experten in den Struktur- und Wahlkommissionen, garantiert die Universität Bern die Sicht von aussen (➔ Abbildung 5.4).

Jede Fakultät aktualisiert im Rahmen der Mehrjahresplanung die Planung ihrer Professuren. Diese umfasst alle ordentlichen und ausserordentlichen Stellen für Professorinnen und Professoren sowie die Assistenzprofessuren (mit und ohne Tenure Track)[a]. Die Planung erstreckt sich über einen Zeithorizont von zehn Jahren und berücksichtigt neben den Rücktritten auch Beförderungen.

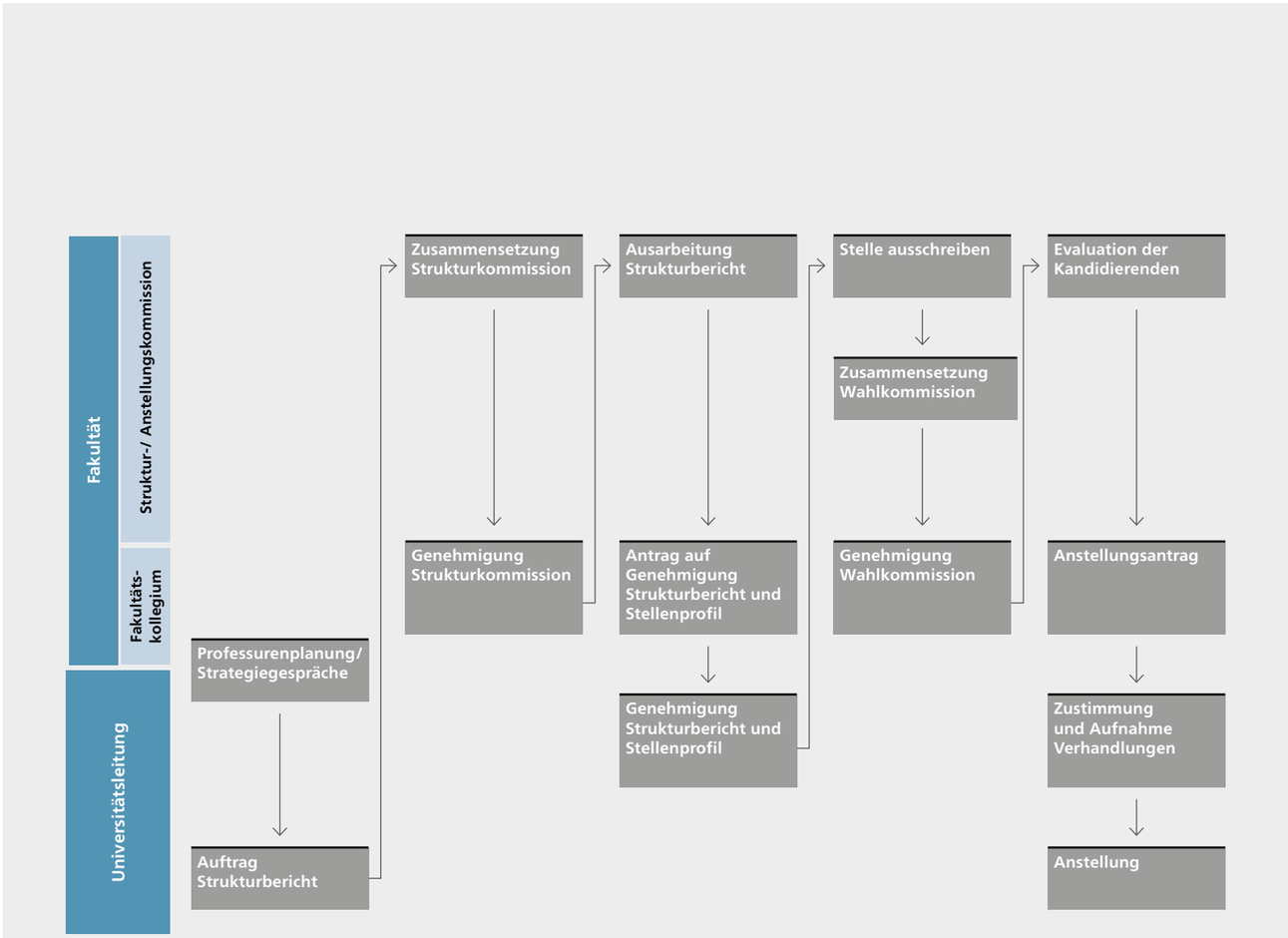
Gemäss dem «Reglement betreffend Beförderungen an der Universität Bern (Beförderungsreglement)»[6] können Inhaberinnen und Inhaber von Assistenzprofessuren sowie assoziierte und ausserordentliche Professorinnen und Professoren befördert werden. Für die Universität Bern sind Beförderungen ein wichtiges personalpolitisches Instrument: Damit erweitert sie ihren Handlungsspielraum besonders in strategischen Bereichen, sie steigert die Planungsoptionen der Fakultäten, sie verbessert die Nachwuchsförderung durch die interne Karriereplanung und gibt ausgezeichneten, qualifizierten Professorinnen und Professoren eine Perspektive an der Universität Bern. Die Fakultäten planen ihre Beförderungen längerfristig und besprechen diese in den Strategiegesprächen mit der Universitätsleitung. Solche Beförderungen sind nur auf der Basis der Professurenplanung und unter Einhaltung der Budgetneutralität möglich. Die Universitätsleitung entscheidet auf Antrag der Fakultäten über Beförderungen.

Die Qualifikation und die Qualifikationsprofile werden durch folgende Reglemente sichergestellt:

- «Prozess Anstellung von ordentlichen und ausserordentlichen ProfessorInnen sowie AssistenzprofessorInnen mit Tenure Track»[7],
- «Prozess Evaluation von AssistenzprofessorInnen mit Tenure Track»[8],
- «Prozess Anstellung von AssistenzprofessorInnen ohne Tenure Track»[9],

[a] Die Vetsuisse-Fakultät hat eine gemeinsame Professurenplanung für die beiden Standorte Bern und Zürich, um Synergien zu nutzen, den Ressourceneinsatz zu optimieren und die klinische Forschung zu stärken. So soll die international gute Position der schweizerischen Veterinärmedizin weiter ausgebaut und langfristig gesichert werden. Beförderungen werden ebenfalls zuhanden der Standortfakultät vorbereitet und beantragt.

Abbildung 5.4
Das Struktur- und Anstellungsverfahren



– «Prozess Anstellung von DozentInnen und AssistenzdozentInnen mit Tenure Track»[10].

Die Universität Bern hat in den letzten Jahren eine umfassende Überprüfung und Reform der Nachwuchsförderung und somit der Qualifikationsfunktionen beschlossen und diese konsequent umgesetzt. 2019 traten die neuen Regelungen in der Nachwuchsförderung (➔ Qualitätsstandard 4.3) in Kraft. Sie erlauben es, die Möglichkeiten und Aussichten für eine akademische Karriere an der Universität Bern frühzeitig zu klären und planbarer zu gestalten.

Die Stellenbeschreibung ist ein wichtiger Bestandteil der Personalplanung und der Besetzung einer Stelle. Die Erwartungen an die künftigen Mitarbeitenden sind somit definiert und bilden die Grundlage für die Auswahl der Kandidierenden und die spätere Beurteilung der Mitarbeitenden. Dazu dienen auch die Mitarbeitendengespräche (MAG), welche nach Vorgaben des Kantons Bern jährlich in strukturierter Form durchgeführt werden. Neben der Beurteilung der Leistung im vergangenen Jahr werden Qualitäts- und Entwicklungsziele für die nächste Arbeitsperiode und die Laufbahnplanung formuliert sowie bedarfsgerechte Weiterbildungen vereinbart. Die Beurteilung des technischen und administrativen Personals dient zudem als Grundlage, um einen allfälligen Gehaltsanstieg festzulegen. Die Gehaltsanstiege des wissenschaftlichen Personals hingegen sind kantonal geregelt oder erfolgen gemäss den Vorgaben des Schweizerischen Nationalfonds SNF.

Mitarbeitende der Universität Bern können im Bereich der Personalentwicklung und Weiterbildung aus einem vielfältigen und breit gefächerten Angebot der Universität wie auch des Kantons Bern wählen, um sich beruflich zu qualifizieren. Das Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW unterstützt zudem mit einem umfassenden Angebot von Weiterbildungsprogrammen und -kursen die Weiterbildung der wissenschaftlichen Mitarbeitenden.

Die didaktischen Kompetenzen des akademischen Personals werden durch regelmässige Lehrevaluationen sowie durch Weiterbildungen in Hochschuldidaktik sichergestellt. Die Universität Bern bietet zudem auch ein gezieltes Weiterbildungsangebot zu Führungskompetenzen, Fach- und Methodenkurse sowie Gesundheit und Sicherheit an. Auch Informatik, Selbst- und Sozialkompetenzen, Sport, Sprachen, Personalmobilität sowie Venture Trainings für Start-up gehören zum Angebot.

Spezifisch für die Vorbereitung auf eine Aufgabe im «Third Space» bietet die Universität den Weiterbildungszertifikatskurs «CAS Forschungsmanagement» an. Das Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW organisiert Beratungen für Fakultäten und Institute im Hinblick auf die Konzeption und Durchführung von Bildungsveranstaltungen.

Analyse und Schlussfolgerung

Die Professurenplanung, die Strukturberichte und Beförderungsmöglichkeiten sind effektive Instrumente für die Profilbildung der Universität Bern und dienen zur Umsetzung der universitären und fakultären Entwicklungsstrategien. Sie führen zu einer kohärenten Zusammensetzung des Lehrkörpers, einer ausgezeichneten Übereinstimmung mit den gesetzten Zielen und zum Einbezug aktueller Forschungstrends. Die Fakultäten beziehen in die Kommissionsarbeit zur Erstellung des Strukturberichts auch den externen Blick ein. In der Regel sind in den Strukturkommissionen auch Vertreterinnen und Vertreter anderer Universitäten Mitglied, um so eine zusätzliche Aussensicht zu garantieren.

Im Bereich Gleichstellung (➔ Standard 2.5) haben noch nicht alle Fakultäten die gesetzten Ziele erreicht. Wenn ein Anstellungsvorschlag einer Fakultät mit der Leistungsvereinbarung und den Gleichstellungszielen nicht vereinbar ist, lädt die Universitätsleitung den Dekan oder die Dekanin sowie den Vorsitzenden oder die Vorsitzende einer Ernennungskommission in die Sitzung der Universitätsleitung ein, um die Sachlage zu besprechen. Die Massnahmen zu Nachwuchsförderung, der Weg von einer Assistenzprofessur zu einer ausserordentlichen Professur (aoP) und weiter zur ordentlichen Professur (oP), werden in der ganzen Universität und in den Fakultäten daraufhin überprüft, ob sie funktionieren. Um für den wissenschaftlichen Nachwuchs attraktive Konditionen zu schaffen, arbeitet die Universitätsleitung auf eine Flexibilisierung der akademischen Karriere mittels Assistenzprofessur, Assistenzdozentur, aoP und oP hin.

Die Universität Bern wirkt der sinkenden Attraktivität der wissenschaftlichen Stellen des Mittelbaus (vergleichsweise geringe Löhne, hohe Belastung durch die Lehre, keine gesicherte berufliche Perspektive) durch eine gezielte Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses entgegen. Die Reform der Nachwuchsförderung schafft für den Mittelbau angemessene, international konkurrenzfähige Anstellungsbedingungen. Die akademische Laufbahn soll planbarer werden, so dass ihre Möglichkeiten und Aussichten frühzeitig geklärt werden können. Die Prozesse der Nachwuchsförderung müssen sich weiter bewähren und im Führungsalltag der Vorgesetzten selbstverständlicher werden. Eine erste Überprüfung ergab beispielsweise, dass die Doktoratsvereinbarung («Merkblatt zur Doktoratsvereinbarung»[11]) nicht überall mit der gebotenen Konsequenz eingesetzt wird. Dem wird durch kommunikative Massnahmen und Schulungen entgegengesteuert. So wird etwa das Kursangebot für Führungskräfte überarbeitet und entsprechend erweitert.

Grundlage für die Qualitätssicherung der Mitarbeitenden bilden Stellenbeschreibungen und Mitarbeitendengespräche (MAG). Diese Instrumente haben sich bewährt und werden von Mitarbeitenden und Führungspersonen als geeignet empfunden. Aufgrund der oben erwähnten Personalbefragungen konnten in den Bereichen Arbeitsprozesse, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Berufliche Vorsorge, Entwicklungsmöglichkeiten und Zusammenarbeit einige Verbesserungspotenziale definiert werden. Diese werden in ein neues Personalleitbild der Universität Bern einfliessen, das aktuell ausgearbeitet wird.

Die Ombudsperson der Universität Bern ist Ansprechpartnerin für alle Angestellten der Universität. Sie sollen sich bei Konflikten, die sich aus ihrem Arbeitsverhältnis ergeben, an eine unabhängige Instanz wenden können. Die Ombudsstelle arbeitet in absoluter Unabhängigkeit von den Organen der Universität. Ab Frühjahr 2021 wird die Ombudsstelle ausgebaut.

✓

Die Universität Bern erfüllt den Standard **vollständig.**

Personalgesetz
www.belex.sites.be.ch/frontend/versions/1702?locale=de

Personalverordnung
www.belex.sites.be.ch/frontend/versions/1791?locale=de

Richtpositionsumschreibung zur Personalverordnung
www.fin.be.ch/fin/de/index/personal/anstellungsbedingungen/gehalt.assetref/dam/documents/FIN/PA/de/Richtpositionsumschreibung.pdf

Zahlen und Fakten – Personaldaten
www.links.unibe.ch/zahlen_und_fakten_personaldaten

Standard 4.3

Laufbahnentwicklung des Personals, insbesondere des wissenschaftlichen Nachwuchses

Das Qualitätssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Universität Bern die Laufbahnentwicklung des gesamten Personals und insbesondere des wissenschaftlichen Nachwuchses unterstützt.

Die Universität Bern zeichnet sich gemäss ihrer Strategie 2021 durch eine gezielte Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses aus: Sie will den Angehörigen des Mittelbaus eine akademische Karriere ermöglichen und angemessene, international konkurrenzfähige Anstellungsbedingungen schaffen. Zentral ist dabei, die akademischen Karrieren planbarer zu machen, so dass die Entwicklungsmöglichkeiten und Aussichten frühzeitig geklärt werden können. Als entscheidende, erfolgsfördernde Faktoren sowohl auf der Doktorats- wie Postdoktoratsstufe seien erwähnt:

– ausreichend Zeit für die eigene wissenschaftliche Qualifikation (Protected Research Time),
– frühe wissenschaftliche Unabhängigkeit,
– verbindliche Zielvereinbarungen,
– eine breit abgestützte Betreuung,
– die Förderung von Karrieremodellen mit Bewährungsphase (Tenure Track) sowie
– eine Pluralisierung der akademischen Karriereziele (unterschiedliche Funktionen in Forschung, Lehre und akademischer Verwaltung).

Während der Qualifikationszeit wird mit Angeboten zum Erwerb von Schlüsselkompetenzen sichergestellt, dass Abgängerinnen und Abgänger der Universität auch mit hervorragenden Voraussetzungen in die ausseruniversitäre Arbeitswelt wechseln können.

Nachwuchsförderung geschieht zuallererst in den Instituten und Forschungsgruppen. Da es sich um eine grundlegende universitäre Aufgabe handelt, ist die Verantwortung dafür auf mehrere Vizerektorate verteilt. Die Koordinationsstelle für Nachwuchsförderung im Vizerektorat Forschung stellt im Sinne einer Matrix-Organisation sicher, dass alle Fachstellen unterhalb der Universitätsleitung – inklusive die Geschäftsstelle der Mittelbauvereinigung (MVUB) – eng miteinander verknüpft sind. In der Kommission für die Förderung des akademischen Nachwuchses der Universität Bern sind alle Fakultäten, der Mittelbau und die zuständigen Fachstellen vertreten. Im Arbeitskreis Nachwuchsförderung tauschen sich die verschiedenen Expertinnen und Experten der Universitätsverwaltung regelmässig aus. Die Fachstellen – sie sind im Vizerektorat Forschung, im Vizerektorat Entwicklung, bei der Personalabteilung und bei der Abteilung für Gleichstellung angesiedelt – begleiten die Umsetzung der nachfolgenden Massnahmen in engem Kontakt mit den Dekanaten, den Institutsleitungen, den Leitungen der Graduate Schools und weiteren fakultären Ansprechpersonen.

Die Umsetzung der strategischen Ziele erfolgte in mehreren Schritten. Nachdem die Universitätsleitung im Jahr 2015 eine umfassende Überprüfung und Reformierung der Nachwuchsförderung beschlossen hat, wurde in einem mehrstufigen Prozess das Konzept erarbeitet. Die Fakultäten und der Mittelbau, die relevanten Verwaltungsstellen und die Abteilung für Gleichstellung waren in den Prozess einbezogen. Eine wichtige Grundlage für das Papier war aber auch

eine umfangreiche statistischen Analyse des Ist-Zustands («Interview zu Konzept und Massnahmen zur Förderung des akademischen Nachwuchses an der Universität Bern»[12]). Das Konzept wurde mit dem gesamtuniversitären Aktionsplan (➔ Kapitel 4, Anhang 3) operationalisiert. Der Plan wurde von der Universitätsleitung in den Monaten März und April des Jahres 2018 mit den einzelnen Fakultätsleitungen besprochen. Im Juni 2019 hat ihn die Universitätsleitung, mit einem fakultätsspezifischen Annex zur Leistungsvereinbarung, jeder Fakultät übermittelt («Annex zur Leistungsvereinbarung zwischen der Universitätsleitung und der Philosophisch-naturwissenschaftlichen Fakultät für die Jahre 2018–2021»[13]). Die Ziele im Annex bilden die Grundlage für die jährliche Überprüfung, die im Rahmen der Strategiegespräche zwischen der Universitätsleitung und den Fakultätsleitungen stattfindet.

Die Universitätsverordnung wurde entsprechend angepasst, ebenso wurden die rechtlichen Grundlagen der Universität Bern überarbeitet, respektive neu erstellt. Kernelemente sind eine deutliche Erhöhung der geschützten Forschungszeit für Postdoktorierende, eine Aufwertung der Dozenturen und für Assistenzprofessuren mit Tenure Track eine bessere Klärung der Qualifikationsanforderungen (➔ «Kernelemente der Reformen nach Karrierestufen»[14]).

Beispiel
Umsetzung der Reformen auf Postdoc-Stufe

Offene Fragen mit Präzedenzcharakter werden über die personalverantwortlichen Stellen an einen Ausschuss weitergereicht, der Lösungen vorschlägt oder Grundsatzentscheide durch die Universitätsleitung initiiert. Die Universitätsleitung hat aufgrund der ersten Erfahrungen bei den neuen Postdoc-Kategorien zum Beispiel für besonders betroffene Institute Übergangslösungen definiert, deren Inanspruchnahme jedoch einen begründeten Antrag an die Universitätsleitung bedarf.
Mit dem neuen Förderinstrument «120 %-Care-Grant» garantiert die Universitätsleitung zudem, dass auch Postdoktorierende, die wegen Betreuungspflichten nicht Vollzeit arbeiten können, einen grossen wissenschaftlichen Output haben. Sie können dank dem Förderinstrument temporär Personen beiziehen, die klar definierte Aufgaben zur Entlastung und Unterstützung übernehmen. Um unerwünschte Entwicklungen der Anstellungspolitik der Institute frühzeitig zu erkennen (etwa bei Beeinträchtigung der Chancengleichheit), werden die Reformen durch diverse Fachstellen der Universität eng begleitet.

Liste der neuen oder überarbeiteten Rechtsgrundlagen:
- **«Anstellungsreglement»,**
- **«Reglement über Aufgaben und Anstellung von Postdoktorandinnen und Postdoktoranden (Postdoc-Reglement)»[15]**
- **«Richtlinien zum Verfahren bei Assistenzprofessuren und Assistenzdozenturen mit Tenure Track»,[16]**
- **«Richtlinien zu Aufgaben und Anstellung von Assistenzprofessorinnen und Assistenzprofessoren mit Tenure Track an der Universität Bern»,[17]**
- das neue Förderinstrument **«Richtlinien betreffend Förderungsmittel für die vorzeitige Anstellung von Assistenzprofessuren mit Tenure Track an der Universität Bern (APTT Transition)».[18]**

Weitere Bausteine des Massnahmenkatalogs waren das Karriereprogramm COMET für Postdoktorandinnen (mit Coaching, Mentoring und Training) und das Transferable Skills-Kursprogramm für Doktorierende und Postdoktorierende. Auch die Fördergefässe des Projektpools zur Förderung der Vernetzung der Mittelbauangehörigen und der «Initiator Grants» (Anschubfinanzierung auf der Postdoc-Stufe zur Vorbereitung kompetitiver Drittmittelanträge, die im eigenen Namen eingereicht werden) sowie fakultäre Mentoring-Programme gehören zum Angebot. Alle diese flankierenden Massnahmen werden regelmässig evaluiert und aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse bei Bedarf angepasst.

Analyse und Schlussfolgerung
Die Universität Bern hat ihre Förderung des akademischen Nachwuchses in den letzten Jahren, unter Einbezug der Fakultäten und Stände, in einem mehrstufigen Prozess grundsätzlich überprüft und die daraus resultierenden Massnahmen im universitären Alltag implementiert. Sie nahm damit die sich verändernden Bedingungen in der Hochschullandschaft sowie bei den nationalen und internationalen Förderbedingungen auf und nutzte so die Chance, ihr Profil zu schärfen.

Im Hinblick auf die Strategiegespräche zwischen Universitäts- und Fakultätsleitungen werden zu den einzelnen Massnahmen jährlich Kennzahlen erhoben, die in die Überprüfung der Erreichung der fakultären Ziele einfliessen. Zusätzlich werden die Reformen durch die verantwortlichen Stellen eng begleitet.

✓ Die Universität Bern erfüllt den Standard **vollständig.**

Reformen Nachwuchsförderung
www.links.unibe.ch/nachwuchs_reformen

Doktorierendenumfrage
www.links.unibe.ch/doktorierendenumfrage

Informationsangebot für Doktorierende
www.links.unibe.ch/doktorat

Informationsangebot für Postdoktorierende
www.links.unibe.ch/nach_dem_doktorat

Transferable Skills Kursprogramm für (Post)Docs
www.links.unibe.ch/transferable_skills

5.5 Interne und externe Kommunikation

Standard 5.1
Kommunikation der Qualitätsstrategie

Die Universität Bern macht ihre Qualitätssicherungsstrategie öffentlich und sorgt dafür, dass die Bestimmungen zu den Qualitätssicherungsprozessen und deren Ergebnisse den Mitarbeitenden, den Studierenden sowie gegebenenfalls den externen Beteiligten bekannt sind.

Es ist der Universität Bern ein Anliegen, über die Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE) zielgruppengerichtet zu informieren und entsprechende Grundlagen für die Optimierung universitärer Leistungen bereitzustellen. Die Universität Bern legt dabei Wert auf eine transparente Kommunikation. Sie sieht sich in der Verantwortung für die Entwicklung einer positiven QSE-Kultur, damit Studierende, Dozierende und Mitarbeitende ihre Bedeutung verstehen und die QSE im Alltag mittragen. Das Image der QSE wird durch eine sorgfältige Kommunikation verbessert, ihr Nutzen plausibilisiert und Vorbehalte oder Widerstände werden abgebaut. Dazu gehören Aussagen wie: Die QSE raube den Forschenden und Dozierenden nur Zeit, sie diene nicht den eigenen Interessen der Universität oder sei bestenfalls ein notwendiges Übel.

Die Qualitätssicherungsstrategie ist auf der Homepage der Universität Bern öffentlich zugänglich. Damit finden sich alle Informationen zur QSE wie Informationsmaterialien, Richtlinien oder Ansprechpersonen gebündelt und aktualisiert in einem Medium. Analog dazu sind die fakultätsspezifischen Umsetzungen der QSE-Dokumente und die QSE-Organisationen auf den fakultären Homepages zu finden.

Das Kommunikationskonzept für die universitäre Qualitätssicherung und -entwicklung («Kommunikationskonzept QSE»[1]) dient dazu, die Bestimmungen zu den Qualitätssicherungsprozessen, die Massnahmen, die Verfahren und Ergebnisse bei den Mitarbeitenden, den Studierenden und bei der interessierten Öffentlichkeit bekannt zu machen.

Studierende, Professorinnnen und Professoren, Führungspersonen und Mitarbeitende, die in der QSE tätig sind (Q-Beauftragte, Q-Verantwortliche, Wissenschaftliche Mitarbeitende Q, Q-Assistierende und Mitglieder des Arbeitskreises Akkreditierung – AKKRED), werden im Kommunikationskonzept QSE mit spezifischen Kernbotschaften angesprochen. Das QSE-Kommunikationskonzept listet Massnahmen auf, um den Zielgruppen die Vorgaben und Resultate zu den Qualitätssicherungsprozessen bekannt zu geben. Im Folgenden werden exemplarisch einige Massnahmen aufgeführt:

Allgemeine Informationen an alle Angehörigen der Universität
- Die QSE wird auf der universitären Webseite und auf den fakultären Webseiten publiziert.
- Die Broschüre Qualitätssicherung der Universität Bern informiert in Deutsch, Französisch und Englisch über die universitäre QSE.
- Ein Erklärvideo stellt die QSE der Universität Bern vor.
- Beiträge und News zur QSE finden sich regelmässig auf den gängigen universitären Informationskanälen.

Studierende
- Informationen zur Evaluation von Lehrveranstaltungen und ihren Ergebnissen
- Die QSE wird am Tag des Studienbeginns vorgestellt.
- Ein regelmässiger Austausch mit der Studierendenschaft der Universität Bern (SUB) trägt dazu bei, Informationen und Aktuelles zur QSE weiterzugeben und die Studierenden zur Aufnahme und Diskussion von Ideen der QSE zu motivieren.

Professuren/Führungspersonen
- An den «Welcome Days» wird die QSE vorgestellt. Die Universitätsleitung informiert an diesen Tagen neue Professorinnen und Professoren sowie Leitungspersonen des Zentralbereichs über die QSE. Dieses Veranstaltungsformat wird künftig ausgebaut.
- Beim Einstellungsgespräch weist der Rektor auf die Relevanz der QSE an der Universität Bern hin.
- Bei den Treffen der Universitätsleitung mit den Dekaninnen und den Dekanen werden Bereiche der QSE regelmässig thematisiert.

Q-Beauftragte, Q-Verantwortliche, wissenschaftliche Mitarbeitende Q, Q-Assistierende und Mitglieder des Arbeitskreises AKKRED
- Austausch und Diskussion zu allen Angelegenheiten der QSE im Rahmen der regelmässig stattfindenden universitären QSE-Kommission.
- Austausch und Diskussion zu aktuellen QSE-Themen an regelmässigen Treffen mit den wissenschaftlichen Mitarbeitenden Qualität und Q-Assistierenden aus den Fakultäten.
- Austausch und Besprechung von anstehenden Arbeiten im Bereich der QSE mit dem Arbeitskreis Akkreditierung AKKRED.

Analyse und Schlussfolgerung
Alle relevanten Informationen zur universitären Qualitätssicherungsstrategie sind öffentlich zugänglich und werden laufend aktualisiert.

Das Kommunikationskonzept QSE zeigt auf, wie die Zielgruppen umfassend angesprochen werden können. Viele der darin aufgeführten

Massnahmen sind bereits etabliert. Einige Massnahmen sind in der Planungsphase und konnten noch nicht vollständig umgesetzt werden.

Die Universität Bern erfüllt den Standard **grösstenteils.**

Qualitätssicherungsstrategie
www.links.unibe.ch/qualitaet

Broschüre Qualitätssicherung der Universität
www.links.unibe.ch/qse_broschuere

Erklärvideo QSE
www.links.unibe.ch/qualitaet_erklaervideo

QSE in den Fakultäten
www.links.unibe.ch/qualitaet

Standard 5.2
Information über Tätigkeit, Studienprogramme und Abschlüsse

Die Universität Bern veröffentlicht regelmässig objektive Informationen zu ihren Tätigkeiten und zu den von ihr angebotenen Studienprogrammen und Abschlüssen.

Die Abteilung Kommunikation & Marketing (AKM) der Universität Bern ist die verantwortliche Stelle in der Universität Bern für alle Fragen in Bezug auf Kommunikation und Marketing. Bei ihrer Arbeit hat sie die Reputation der Universität im Fokus und stützt sich auf die universitäre Strategie, das Leitbild und die Positionierung der Universität Bern. Die AKM informiert die externen und internen Bezugsgruppen über die Leistungen der Universität Bern und motiviert sie, sich mit der Universität auseinander zu setzen und sich an der oder für die Universität zu engagieren. Dafür bedient die AKM verschiedene interne und externe Kanäle analog und digital. Sie baut Beziehungen zu ausgewählten Bezugsgruppen auf und engagiert sich für einen gut koordinierten Auftritt und ein einheitliches Erscheinungsbild der Universität.

Die AKM schafft die übergeordneten Grundlagen für die Kommunikations- und Marketingaktivitäten aller universitären Einheiten – insbesondere in Bezug auf die angesprochenen Gruppen und die jeweiligen Botschaften, die Corporate Identity und das Corporate Design, die Webauftritte und Social Media sowie die Medien- und Imagearbeit. Die Universität Bern bietet die wichtigen Informationen in den beiden Amtssprachen Deutsch und Französisch sowie in Englisch an.

Die AKM informiert über die Universität Bern, ihre Leistungen und ihren Beitrag zur gesellschaftlichen sowie wirtschaftlichen Entwicklung mit dem Ziel, bei den Anspruchsgruppen Respekt, Vertrauen, Verständnis und Engagement zu schaffen und die Leistungen der Hochschule sichtbar zu machen. Dazu nutzt sie Printmedien (unipress, unilink, Jahresbericht, die gedruckte Agenda, Jahresbericht) und digitale Kanäle (uniaktuell, externer und interner Webauftritt, Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram). Weiter bietet die AKM Angehörigen der Universität Bern auch Kommunikationsberatung an (etwa im Umgang mit Medien) und unterstützt diese bei der Kommunikation von interessanten Forschungsergebnissen, Projekten oder Events.

Für den internen Bereich sind die Unterstützung der Führungskommunikation, die Betreuung des internen Portals der Webseite und die Konzeption, Redaktion und Publikation des Mitarbeitenden-Magazins «unilink» zentrale Aufgaben. Im Weiteren werden bei Bedarf Informationen zielgruppengerecht aufbereitet und vermittelt (zum Beispiel durch Mailings) – dies etwa in Zusammenarbeit mit dem Generalsekretariat, der Personalabteilung, der Mittelbauvereinigung oder der Studierendenschaft.

In der AKM werden inhaltliche Zuständigkeiten wie Themen aus Studium, Forschung oder Weiterbildung spezialisierten Mitarbeitenden zugeteilt. Diese stehen mit den jeweiligen Fachstellen in Kontakt, um die relevanten Informationen den verschiedenen Zielgruppen zeitgerecht präsentieren zu können. Die Leitung der AKM ist ständiger Gast in der Universitätsleitung, so dass der Abteilung alle relevanten Informationen rasch zugänglich sind und sie proaktiv kommunizieren kann.

Die Informationen rund um das Studium an der Universität Bern sind unter dem Reiter «Studium» auf der Website der Universität Bern leicht zu finden. Hier werden die Studienprogramme beschrieben, die ECTS-Punkte und das Notensystem erläutert, die Bewerbung für ein Studium und die Zulassungsvoraussetzungen definiert, die Erfordernisse für ein erfolgreiches Studium dargelegt, die Prinzipien für Exzellenz in Studium und Forschung erläutert. Zudem gibt es Informationen zur nationalen und internationalen Mobilität und Austausch sowie zu den Voraussetzungen für die Abschlüsse.

Zusätzlich werden Studieninteressierte bei spezifischen Veranstaltungen wie Auftritte an den Gymnasien, an Bildungsmessen, am Bachelor- respektive Masterinformationstag regelmässig über die Studienangebote der Universität Bern sowie weitere relevante Themen wie den Studienabschluss, die Schwerpunkte der Lehre, ECTS-Punkte oder Studienstrukturen informiert. Auch besondere Kenntnisse, weiterführende Möglichkeiten nach dem Studium, die Unterrichtssprachen und der Studienbeginn werden angesprochen. Neben der AKM bieten die jeweiligen Fachstellen und die Vizerektorate niederschwelligen Zugang zu Informationen über die Studienangebote.

Die Website der Universität Bern ist seit dem letzten Webrelaunch von Oktober 2015 gemäss den internationalen Standards der Accessibility konzipiert und realisiert worden. Der gesamte Webauftritt inklusive Fakultäts- und Instituts-websiten sind demnach barrierefrei und können zum Beispiel von Screenreadern gelesen werden. Einzelne Bereiche der Weblandschaft der Universität Bern (etwa Applikationen wie das Kernsystem Lehre KSL) sind allerdings (noch) nicht barrierefrei. 2021 wird das Thema «digitale Barrierefreiheit» (Barrierefreiheit, Suchmaschinenoptimierung) stärker in den Fokus genommen und in einem umfassenderen Kontext behandelt.

Analyse und Schlussfolgerung
Die Universität Bern informiert gemäss ihren Werten, die sie in ihrem Leitbild und der Strategie definiert hat, stets offen und transparent. Die Bedeutung der Information und Kommunikation ist den Mitarbeitenden auf allen universitären Ebenen bewusst und sie nehmen die Verantwortung für deren Pflege entsprechend wahr. Die Inhalte werden grundsätzlich zielgruppengerecht aufbereitet und über die dazu vorgesehenen und bekannten Kanäle vermittelt. Die Qualität der Informationen, der Fokus auf Zielgruppen und die Kanäle werden regelmässig durch Befragungen der Nutzerinnen und Nutzer evaluiert und bei Bedarf angepasst. So erschien der Jahresbericht für das Jahr 2019 beispielsweise erstmals in digitaler Form.

Zwei Punkte werden noch verbessert:

- Das Webportal der Universität Bern ist zeitgemäss; es wird aber voraussichtlich bis Ende 2020 leicht angepasst, damit die Zielgruppen ihre jeweiligen Informationen schneller und besser finden können.
- Die AKM hat von der Universitätsleitung Anfang 2020 den Auftrag erhalten, die interne Kommunikation zu analysieren und ein Konzept zur Verbesserung des Informationsflusses zu erarbeiten. Es ist geplant, den Austausch mit den Fachstellen und insbesondere mit den Fakultäten weiter zu intensivieren. Bis Ende Juni 2020 haben die Verantwortlichen der AKM dazu ein Konzept erarbeitet, das ab 2021 umgesetzt wird.

Die Universität Bern erfüllt den Standard **vollständig.**

Abteilung Kommunikation & Marketing (AKM)
www.links.unibe.ch/kommunikation

06

Massnahmen zur Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems

In Bezug auf das Qualitätssicherungssystem im Allgemeinen und die Erstellung des Selbstbeurteilungsberichts im Besonderen wurden in den Strukturgesprächen zwischen der Universitätsleitung, der QSE-Kommission, der Steuerungsgruppe, den Mitarbeitenden und Studierenden relevante Themen und Fragen aufgeworfen. Diese sollen vertieft diskutiert und bearbeitet werden. Sie werden in den bestehenden Qualitätsdiskurs eingebettet, den die Universität Bern systematisch und verbindlich führt.

Einerseits dienen die Massnahmen dazu, Schwächen bei den Standards zu beheben, die im Selbstbeurteilungsbericht als nicht vollständig erfüllt bewertet wurden (➔ Tabelle 3). Andererseits dienen sie allgemein der Anpassung der Ziele an das sich wandelnde Umfeld und an die veränderten Ansprüche. Sie sind als zukunftsgerichtete Massnahmen zu verstehen (➔ Tabelle 2).

Die Tabellen führen die Ziele auf, die hinsichtlich des Qualitätssicherungssystems angegangen werden und sich konkret auf die im vorliegenden Selbstbeurteilungsbericht überprüften Standards beziehen. Sie sind mit den Angaben zu den vorgesehenen konkreten Massnahmen sowie zum Zeithorizont der Umsetzung versehen.

Tabelle 2
Massnahmen zur Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems

Qualitätssicherungsstrategie	Zielsetzungen	Massnahmen und Zeithorizont
Standard 1.2 Integration des Qualitätssicherungssystems in die Hochschulstrategie	Integration der universitären QSE in die Strategie 2030	Diskussion und Absprachen mit der Echogruppe, die seit Sommer 2020 für die Erarbeitung der Strategie 2030 verantwortlich ist.
Standard 1.3 Aufgabenzuweisung sowie Einbezug repräsentativer Gruppen ins Qualitätssicherungssystem	Stärkung der Rolle und der Verantwortlichkeit der fakultären QSE-Gremien	Gespräche mit Q-Beauftragten; Teilnahme der Vizerektorate an fakultärer QSE-Sitzung, um den Austausch mit den Fakultäten (inklusive Kompetenzzentren) zu intensivieren.
Standard 1.4 Überprüfung und Anpassung des QSE-Systems	Regelmässige Überprüfung der Qualitätsstrategie (alle 4 Jahre) auf Zweckmässigkeit und Aktualität	Austausch und Diskussion mit dem AKKRED und den Fakultäten sowie Einbezug des Berichts der Gutachtenden der Akkreditierung (ab Sommer 2021)
	Regelmässige Aktualisierung des universitären Aktionsplans und der fakultäre Aktionspläne (einmal im Jahr)	Austausch und Diskussion mit dem AKKRED (universitärer Aktionsplan) und den Q-Beauftragten, WIMA Q, Q-Assistierenden (fakultäre Aktionspläne)
	Studierende werden vermehrt in die universitäre QSE eingebunden.	Identifizieren von Handlungsfeldern und definieren von Massnahmen aufgrund der Ergebnisse der Studierendenumfrage; geplant (ab Frühjahr 2021).
	Der Mittelbau wird vermehrt in die universitäre QSE eingebunden.	Regelmässiger Austausch mit der Mittelbauvereinigung der Universität Bern MVUB
	Überprüfung des Qualitätssicherungssystems auf dessen Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit	Externe Begutachtung (alle vier Jahre)
Governance	**Zielsetzungen**	**Massnahmen und Zeithorizont**
Standard 2.1 Organisationsstruktur und Entscheidungsprozesse	Förderung der Strategieentwicklung und Profilbildung auf Ebene der Fakultäten	Entwicklung fakultärer Strategieprozesse, die Aspekte zur QSE aus der Qualitätsstrategie sowie den fakultären Aktionsplänen integrieren
	Den jährlichen Austausch zwischen der Universitätsleitung und den Fakultäten/ Kompetenzzentren zielführender gestalten.	Anpassung von Struktur und Ablauf der Strategiegespräche (ab 2022): Vorgespräche auf operativer Ebene zwischen den einzelnen Vizerektoraten und den Fakultäten/Kompetenzzentren fokussieren auf die Umsetzung der fakultären Strategien und Leistungsvereinbarungen/Leistungsaufträge. Gespräche zwischen der gesamten Universitätsleitung und den Fakultäten/Kompetenzzentren zielen auf die Erhaltung von Qualität und strategischen Weiterentwicklungen ab.
		Externe Überprüfung der Organisationsstruktur und der Arbeitsweise der Universitätsleitung (Oktober 2020)
		Handlungsempfehlungen für die Organisationsstruktur der Universitätsleitung sind abgeleitet; Umsetzung nach Diskussion (ab 2021)
Standard 2.3 Mitwirkungsrechte	Stärkung des Mittelbaus und Erhöhung des Kommunikationsflusses	Gründung einer Dachorganisation Mittelbau durch die MVUB, der alle fakultären Mittelbauvereinigungen angehören. (Leistungsperiode 2021–2024); Erarbeitung Kommunikationskonzept für die Anliegen des Mittelbaus (seit Herbst 2020)
Standard 2.4 Nachhaltige Entwicklung	Vision Klimaneutrale Universität	Strategie zur Klimaneutralität (Herbst 2021)
Lehre, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen	**Zielsetzungen**	**Massnahmen und Zeithorizont**
Standard 3.1 Aktivitäten und Profilbildung der Hochschule in Lehre, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen	Umsetzung von Forschungsergebnissen in Innovationen. Aktive Förderung der Gründung von Spin-offs	Gründung eines Innovation Office (Sommer 2021)
	Erweiterung Datenschutzmassnahmen	Abklärung des Bedarfs einer Stelle Data Protection Officer
Standard 3.2 Evaluation von Lehre, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen	Optimierung der Evaluation der Studienprogramme	Konzeption eines Fragenbogens für die Studienprogrammevaluation, Angebot an Schulungen, Überarbeitung des Leitfadens zur Studienprogrammevaluation (seit Frühjahr 2020)
	Weiterentwicklung Lehrveranstaltungsevaluation und Evaluation Leistungskontrollen	Überprüfung der neuen Instrumente der Lehrveranstaltungsevaluation und Evaluation der Leistungskontrollen mittels geeigneter Instrumente (in 2–3 Jahren)
Ressourcen	**Zielsetzungen**	**Massnahmen und Zeithorizont**
Standard 4.2 Qualifikation sowie Evaluation des Personals	Erarbeitung (neues) Personalleitbild	Gründung Arbeitsgruppe (geplant für 2021)
	Erweiterung der unabhängigen Ombudsstelle	Ausbau der Ombudsstelle (Frühjahr 2021)
Standard 4.3 Laufbahnentwicklung des Personals, insb. wissenschaftlicher Nachwuchs	Wirksamkeit der Reformen im Bereich des akademischen Nachwuchses überprüfen.	Geeignete Kennzahlen erstellen, Evaluationen zur Wirksamkeit der Massnahmen.
Interne und externe Kommunikation	**Zielsetzungen**	**Massnahmen und Zeithorizont**
Standard 5.2 Information über Tätigkeit, Studienprogramme und Abschlüsse	Weiterentwicklung der internen Kommunikation und Verbesserung des Informationsflusses	Optimierung Webportal (Sommer 2020 bis Sommer 2021), Austausch mit den Fakultäten intensivieren (seit August 2020), Analyse interne Kommunikation (ab Januar 2021).

Tabelle 3
Massnahmen zur Behebung der Schwächen im Qualitätssicherungssystem

	Zielsetzungen	Massnahmen und Zeithorizont
Standard 2.2 Bereitstellung quantitativer und qualitativer Informationen	Entwicklung von Ideen/Konzepten, wie das Angebot übersichtlicher gestaltet werden kann.	Zusammenstellung einer Arbeitsgruppe zur Erarbeitung eines Konzepts (geplant 2021)
Standard 2.5 Chancengleichheit	Erhöhung der Frauenanteile bei den Professuren	Implementierung des universitären Aktionsplans und der fakultären Aktionspläne (inkl. Kompetenzzentren) 2021–24; Sicherstellung der Ressourcen zur Umsetzung der Aktionspläne bis zur Erreichung der Ziele
	Erweiterung der Chancengleichheit von Frauen und Männern zu Diversität	Umsetzung Policy-Leitbild Chancengleichheit, Implementierung Massnahmen (Diversität) ab 2021
Standard 4.1 Sicherung und Transparenz der Ressourcen	Zeitgerechte Bereitstellung des notwendigen Raums und der notwendigen Infrastruktur	Temporäre Übernahme von Aufgaben des Amtes für Grundstücke und Gebäude (Projekte, Unterhalt) wird angestrebt.
Standard 5.1 Kommunikation der Qualitätsstrategie	QSE-Kommunikationskonzept	Implementierung des 2020 erarbeiteten QSE-Kommunikationskonzepts bis Ende 2021

Abkürzungen

AAQ	Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung
AfG	Abteilung für Gleichstellung
AKKRED	Arbeitskreis Akkreditierung
AKM	Abteilung Kommunikation und Marketing
aoP	Ausserordentliche Professur
APTT	Assistenzprofessuren mit Tenure Track
BCPM	Bern Center for Precision Medicine
BNE	Bildung für Nachhaltige Entwicklung
BORIS	Bern Open Repository and Information System
CDE	Centre for Development and Environment
COMET	Coaching, Mentoring und Training
CRIS	Current Research Information System
ECTS	European Credit Transfer and Accumulation System
EnglL	Englischsprachige Lehraufträge
ESG	Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area
FIL	Förderung innovative Lehre
FIV	Förderung Interdisziplinäre Veranstaltung
GeSiBe	Gesundheits- und Sicherheitsbeauftragte
GIUB	Geographisches Institut Universität Bern
HFKG	Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz
IFK	Interfakultäre Forschungskooperationen
KfG	Kommission für Gleichstellung
KIHOB	Kinderbetreuung im Hochschulraum Bern
KOPAS	Kontaktpersonen Arbeitssicherheit
KSL	Kernsystem Lehre
LA	Leistungsauftrag
LB	Leistungsbeschreibung
LV	Leistungsvereinbarung
MVUB	Mittelbauvereinigung der Universität Bern
MJP	Mehrjahresplanung
NFS/NCCR	Nationale Forschungsschwerpunkte/National Centres of Competence in Research
oP	Ordentliche Professur
QSE	Qualitätssicherung und -entwicklung
SNF	Schweizerischer Nationalfonds
SUB	Studierendenschaft der Universität Bern
UB	Universitätsbibliothek
UL	Universitätsleitung
UniG	Universitätsgesetz
UniSt	Universitätsstatut
UniV	Universitätsverordnung
VAA	Verband der Assistentinnen und Assistenten
VDD	Verband der Dozentinnen und Dozenten
WBK	Weiterbildungskommission
ZUW	Zentrum für universitäre Weiterbildung

Anhänge zu den Kapiteln 1 und 3 – 5 / Dokumente zu den Artikeln

Kapitel 1: Die Universität Bern
1 Gesetz über die Universität (UniG)
2 Verordnung über die Universität (UniV)
3 Statut der Universität Bern (UniSt)
4 Digitalisierungsstrategie

Kapitel 3: Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren
1 Quality Audit 2013/2014
2 QSE-Richtlinien für die universitären Kernaufgaben Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen

Kapitel 4: Das Qualitätssicherungssystem der Universität Bern
1 Qualitätsstrategie 2018–2021
2 QSE-Broschüre
3 Aktionsplan zur Umsetzung der universitären Qualitätsstrategie 2018–2021 (Universitärer Aktionsplan)
4 Aktionsplan der Rechtswissenschaftlichen Fakultät
5 Strategie 2021
6 Leistungsauftrag des Regierungsrates an die Universität Bern für die Jahre 2018–2021
7 QSE-Richtlinien für den Zentralbereich der Universität Bern

Kapitel 5: Analyse der Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung

5.1 Qualitätssicherungsstrategie
1 Fakultäre QSE-Richtlinien am Beispiel der Philosophisch-humanwissenschaftlichen Fakultät
2 Zwischenbericht Strategie 2021
3 Planungs- und Führungssystem der Universität Bern
4 Geschäftsordnung der Kommission für Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung (QSE) an der Universität Bern
5 Stellenbeschreibung Wissenschaftliche Mitarbeitende Qualität

5.2 Governance
1 Leistungsvereinbarung (LV) zwischen der Universitätsleitung und der Philosophisch-naturwissenschaftlichen Fakultät für die Jahre 2018–2021
2 Leistungsauftrag (LA) der Universitätsleitung an das Artificial Organ Center for Biomedical Engineering (ARTORG Center) 2018–2021
3 Leitbild der Universität Bern
4 Prozess «Umsetzung LA Kanton überprüfen: Zwischenbericht/Leistungsbericht»
5 Prozess «Strategieumsetzung überprüfen: Strategiegespräche vorbereiten»
6 Prozess «Strategieumsetzung überprüfen: Strategiegespräche durchführen»

5.3 Lehre, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen
1 Richtlinien der Universitätsleitung betreffend das Vorgehen bei Plagiaten
2 Reglement über die wissenschaftliche Integrität
3 Stiftungsprofessuren
4 Richtlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Studienprogrammen an der Universität Bern
5 Leitfaden zur Revision bestehender und zur Planung neuer Studienprogramme
6 Reglement für die Weiterbildung an der Universität Bern (Weiterbildungsreglement WBK)
7 Beispiel-Studienreglement für den Zertifikatskurs Advanced Machine Learning
8 Leitfaden und Standards für Studiengänge der universitären Weiterbildung
9 Reglement über die Etablierung neuer interfakultärer Forschungskooperationen an der Universität Bern (IFK)
10 Leitfaden für die Selbstevaluation der Kompetenzzentren an der Universität Bern
11 Template für den Strukturbericht
12 Evaluationsreglement
13 Kernfragebogen
14 Rahmenkonzept für die Durchführung und Verwendung von Lehrveranstaltungsevaluationen an der Universität Bern
15 Evaluation 2019/2020 der Studienprogramme im Studiengang Erdwissenschaften

16 Anleitung zur Evaluation von Studienprogrammen
17 Reglement betreffend die finanzielle Unterstützung von externen Begutachtungen bei Studienprogramm- und Forschungsevaluationen sowie Evaluationen von Assistenzprofessuren und -dozenturen mit Tenure Track (Evaluationspool)
18 Chancengleichheit in Anstellungsverfahren – ein Leitfaden
19 Selbstevaluation des Interdisziplinären Zentrums für Nachhaltige Entwicklung und Umwelt (CDE) 2017 (ohne Annex)
20 Synthesebericht zur Forschungsevaluation des Geographischen Instituts 2019/2020
21 Prozessbeschreibung Anstellung Professuren
22 Strategiepapier UniBE International
23 Reglement betreffend die Zulassung zur Universität mit einem Abschluss einer Fachhochschule oder einer Pädagogischen Hochschule

5.4 Ressourcen

1 Reglement über die Finanzen (Finanzreglement)
2 Reglement über die Führung des Finanzhaushalts der Universität Bern (FFU)
3 Räumliche Entwicklungsstrategie 3012
4 Vorgehen bei der Gewinnung von Personal
5 Auszug aus der Personalbefragung 2019
6 Reglement betreffend Beförderungen an der Universität Bern (Beförderungsreglement)
7 Prozess Anstellung von ordentlichen und ausserordentlichen ProfessorInnen sowie AssistenzprofessorInnen mit Tenure Track
8 Evaluation von AssistenzprofessorInnen mit Tenure Track
9 Prozess Anstellung von AssistenzprofessorInnen ohne Tenure Track
10 Prozess Anstellung von DozentInnen und AssistenzdozentInnen mit Tenure Track
11 Merkblatt zur Doktoratsvereinbarung
12 Interview zu Konzept und Massnahmen zur Förderung des akademischen Nachwuchses an der Universität Bern. In: Unilink (01/2019)
13 Annex zur Leistungsvereinbarung zwischen der Universitätsleitung und der Philosophisch-naturwissenschaftlichen Fakultät für die Jahre 2018–2021
14 Kernelemente der Reformen nach Karrierestufen
15 Reglement über Aufgaben und Anstellung von Postdoktorandinnen und Postdoktoranden (Postdoc-Reglement)
16 Richtlinien zum Verfahren bei Assistenzprofessuren und Assistenzdozenturen mit Tenure Track
17 Richtlinien zu Aufgaben und Anstellung von Assistenzprofessorinnen und Assistenzprofessoren mit Tenure Track an der Universität Bern
18 Richtlinien betreffend Förderungsmittel für die vorzeitige Anstellung von Assistenzprofessuren mit Tenure Track an der Universität Bern (APTT Transition)

5.5 Interne und externe Kommunikation

1 Kommunikationskonzept QSE

Impressum

November 2020

Konzept, Text, Redaktion
Vizerektorat Qualität, Universität Bern

Redaktionelle Unterstützung,
Lektorat und Korrektorat
Christine Valentin

Grafiken und Layout
Gianna Burghartz | giannaburghartz.ch

Druck
Jordi Druck, Belp

Wissen schafft Wert. **Universität Bern**

Universität Bern
Vizerektorat Qualität
Hochschulstrasse 6
3012 Bern

Telefon +41 31 631 36 77
www.unibe.ch