



^b
**UNIVERSITÄT
BERN**

Abteilung QSE
Stab UL - Planung

Leitfaden zur Umsetzung der Strategie der Universität Bern

Von der Universitätsleitung verabschiedet am 28. Juni 2022 (Überarbeitung von der
Universitätsleitung verabschiedet am 17. August 2026)

Inhalt

Einleitung	3
Zweck und Ziel	3
1. Interner Steuerungskreislauf	4
1.1 Universitätsleitung – Fakultäten	4
1.1.1 Ablauf	4
1.1.2 Instrumente	5
1.1.2.1 Fakultätsstrategien	5
1.1.2.2 Aktionspläne Fakultäten	6
1.1.2.3 Operative Gespräche	7
1.1.2.4 Strategiegespräche	8
1.2 Universitätsleitung – Strategische Zentren	8
1.2.1 Ablauf	8
1.2.2 Instrumente	8
1.2.2.1 Leistungsaufträge Strategische Zentren	8
1.2.2.2 Aktionsplan Strategische Zentren	9
1.2.2.3 Strategiegespräch	9
1.2.3.4 Selbstevaluation	9
1.3 Universitätsleitung – Zentralbereich	9
1.3.1 Ablauf	10
1.3.2 Instrumente	10
1.3.2.1 Strategie der Universität Bern	10
1.3.2.2 Bereichsspezifische Strategien der Organisationseinheiten	10
1.3.2.3 Leistungsbeschreibungen	10
1.3.2.4 Aktionsplan Universität	10
2.4 Externer Steuerungskreislauf: Universität Bern – Kanton Bern	10
2.4.1 Ablauf	10
2.4.2 Instrumente	11
2.4.2.1 Leistungsauftrag	11
2.4.2.2 Zwischenbericht	11
2.4.2.3 Controllinggespräch	11
2.4.2.4 Geschäftsbericht	11
2.4.2.5 Leistungsbericht	12

Einleitung

Der Leitfaden zur Planung und Überprüfung der Umsetzung der Strategie der Universität Bern umfasst zwei Kapitel:

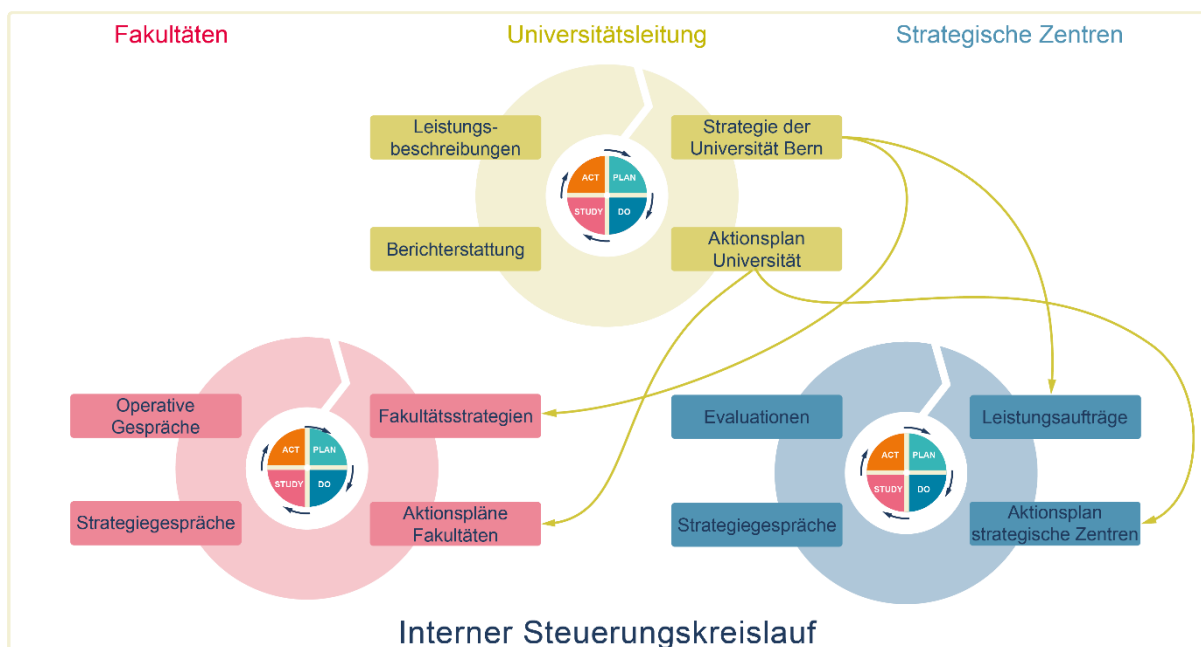
1. Die Beschreibung des Zwecks und Ziels des Internen Steuerungskreislaufs und der Zusammenarbeit zwischen der Universitätsleitung und den einzelnen Organisationseinheiten.
2. Die Beschreibung der einzelnen Abläufe und Instrumente.

Zweck und Ziel

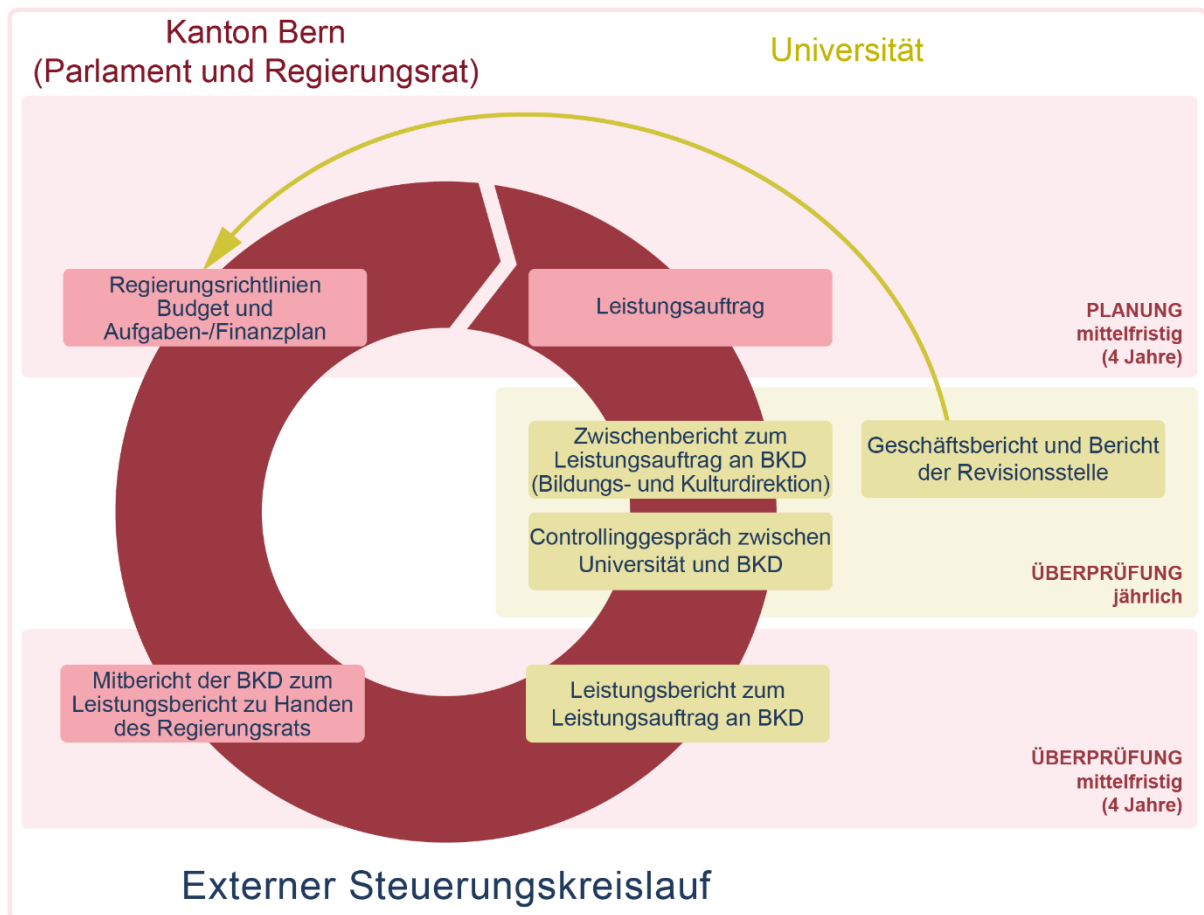
1. Der *Interne Steuerungskreislauf (ISK)* regelt die lang-, mittel- und kurzfristige Planung, die Überprüfung sowie die Wirkungsbeziehung zwischen den einzelnen Instrumenten und Organisationseinheiten der Universität Bern.

Zur Erreichung der in der Strategie der Universität Bern festgelegten Ziele regelt er die Zusammenarbeit zwischen

- der Universitätsleitung und den Fakultäten
- der Universitätsleitung und den Strategischen Zentren
- der Universitätsleitung und dem Zentralbereich.



2. Der *Externe Steuerungskreislauf (ESK)* bildet die Zusammenarbeit zwischen der Universität Bern und dem Kanton Bern ab.



1. Interner Steuerungskreislauf

1.1 Universitätsleitung – Fakultäten

Die Zusammenarbeit zwischen der Universitätsleitung und den Fakultäten ist im Wesentlichen durch folgenden Ablauf und Instrumente bestimmt, die sich in einem jährlichen Zyklus wiederholen.

1.1.1 Ablauf

Die Grundlage für die langfristige Entwicklung der Universität Bern bilden die aufeinander abgestimmte Strategie der Universität Bern und die Fakultätsstrategien.

- Januar – März: Zur Umsetzung der Strategien werden auf Basis des *Aktionsplans Universität* jährlich *Aktionspläne Fakultäten* mit Massnahmen erstellt.
- April – August: Diese werden vom *AKKRED* (Arbeitskreis Akkreditierung) geprüft und bei Bedarf gemeinsam mit den Fakultäten angepasst.
- September: Operative Gespräche
- November: Strategiegespräche

Beschlossene Massnahmen aus beiden Gesprächen werden in die Aktionspläne Fakultäten integriert bzw. sofern noch in Abklärung in den nächstjährigen operativen oder Strategiegespräche wiederaufgenommen.

	Jan	Feb	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dez
AKKRED Aktualisierung Aktionsplan Universität												
FAKULTÄTEN Aktualisierung Aktionsplan												
ZENTREN Aktualisierung Aktionsplan												
AKKRED – FAKULTÄTEN Austausch zu den in den AP erfassten Massnahmen												
AKKRED – ZENTREN Austausch zu den in den AP erfassten Massnahmen												
FAKULTÄTEN – VD – ABTEILUNG QSE Operative Gespräche mit den Fakultäten												
ZENTREN – UL – STAB UL Strategiegespräche mit den Zentren												
FAKULTÄTEN – UL – STAB UL Strategiegespräche mit den Fakultäten												

1.1.2 Instrumente

1.1.2.1 Fakultätsstrategien

Die *Fakultätsstrategien* und *Aktionspläne Fakultäten* bilden zusammen die Leistungsvereinbarungen zwischen der Universitätsleitung und den Fakultäten.

Die *Fakultätsstrategien* basieren auf der *Strategie der Universität Bern* und werden eigenverantwortlich überarbeitet (spätestens nach Ablauf der *Strategie der Universität Bern*) und unter Berücksichtigung der eigenen strategischen Schwerpunkte umgesetzt.

Aspekte der Strategie der Universität Bern, die in den Fakultätsstrategien nicht explizit angesprochen werden, gelten unverändert für die Fakultäten. Fakultäten haben die Möglichkeit, durch Massnahmensetzung in den Aktionsplänen Schwerpunkte zu setzen und Priorisierungen vorzunehmen.

Eine idealtypische Fakultätsstrategie umfasst folgende Elemente:

ELEMENTE	IDEALTYPISCHE INHALTE EINER FAKULTÄTSSTRATEGIE
Grundlagen	- Claim - Vision und Mission - Selbstverständnis - Werte
Teilstrategien oder langfristige strategische Ziele	- Beitrag der Fakultät zur Zielsetzung der Gesamtstrategie - Volluniversität - Fünf Themenschwerpunkte - Ausgezeichnete Lehre - Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses - Digitale Transformation - Weiterentwicklung der Infrastruktur - Eigene Schwerpunkte der Fakultät zu:

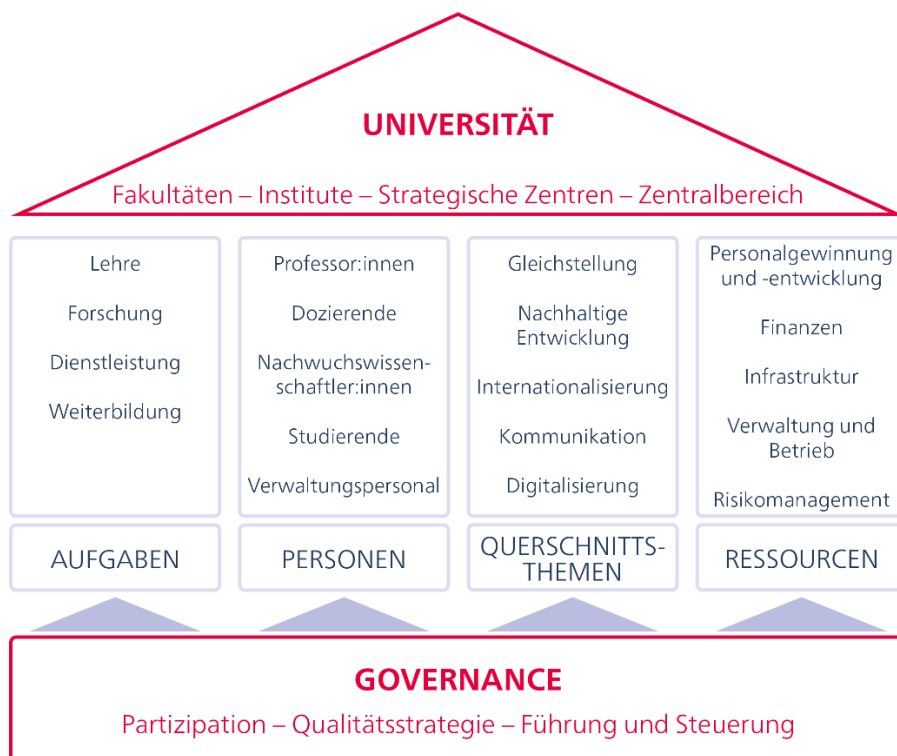
	a. Forschung b. Lehre c. Weiterbildung d. Ausgewählten weiteren Themen
Funktionale Strategien	1. Kommunikation 2. Personalentwicklung 3. Gleichstellung und Chancengleichheit 4. Qualitätssicherung und -entwicklung 5. Nachhaltige Entwicklung 6. Internationalisierung 7. Lebensbegleitendes Lernen
Umsetzung	

Nach erfolgter Verabschiedung in den Fakultäten werden die Strategien zur Kenntnisnahme zuhanden der Universitätsleitung eingereicht.

1.1.2.2 Aktionspläne Fakultäten

Die *Aktionspläne Fakultäten* dienen als Grundlage für die *Operativen Gespräche* sowie als fakultätsinternes Steuerungsinstrument.

Die *Aktionspläne Fakultäten* basieren auf der *Strategie der Universität Bern*, den *Fakultätsstrategien* und dem *Aktionsplan Universität*. Sie operationalisieren die strategischen Ziele mittels konkreter Massnahmen. Massnahmen im *Aktionsplan Universität*, die alle Fakultäten betreffen, werden in die *Aktionspläne Fakultäten* übernommen und fakultätsspezifisch angepasst und ergänzt.



Die Aktionspläne Fakultäten sind entlang der im Qualitätshaus definierten Bereiche strukturiert und werden unter Berücksichtigung folgender Parameter strukturiert:

PARAMETER AKTIONSPLÄNE
▪ Laufende Nummer Massnahmen ▪ Säulen der Universität im Qualitätshaus ▪ Bereich ▪ Bezug zu Unterstrategien (fakultäre und universitäre) ▪ UL-Beschluss / Protokoll Operatives Gespräch oder Strategiegelgespräch
▪ Beschrieb Massnahme / Handlungsfeld ▪ Indikatoren ▪ Zuständigkeit ▪ Funktion Fakultät ▪ Priorisierung ▪ Umsetzung (laufend oder Zeitspanne) ▪ Status
▪ Anhang (Dokumente / Links)

1.1.2.3 Operative Gespräche

In den *Operativen Gesprächen* liegt der Fokus auf der Überprüfung der Umsetzung der in den Aktionsplänen festgelegten Massnahmen.

Die zwei-stündigen *Operativen Gespräche* werden von der QSE-Abteilung (Termine, Versand Unterlagen, Durchführung und Protokolle) organisiert und von der Verwaltungsdirektion (Q-Beauftragter und Vertretung der Universitätsleitung) geleitet. Ausserdem nehmen an den Gesprächen aus dem Zentralbereich und den Fakultäten folgende Personen teil:

- Mitglieder des AKKRED
- Abteilung QSE (Organisation, Protokolle)
- DekanInnen und/oder VizedekanInnen
- Q-Beauftragte
- Dekanatsleitungen
- Wissenschaftliche Mitarbeitende Qualität
- Bei Bedarf weitere thematisch Verantwortliche

Sie beinhalten folgende Standardtraktanden, die um weitere Themenbereiche ergänzt werden können:

- Finanzen
- Personal
- Lehre
- Forschung
- Bau und Raum
- IT und Digitalisierung
- Risikomanagement (alle zwei Jahre)

Traktanden können durch die Mitglieder der Universitätsleitung, dem AKKRED sowie den Fakultäten eingereicht werden. Der Fokus sollte auf Traktanden liegen bei denen Diskussionsbedarf besteht.

Die Ergebnisse werden in Form von Beschlussprotokollen festgehalten, die Massnahmen für die Aktionspläne Fakultäten, Traktanden für Strategiegelgespräche und weitere Diskussionspunkte definieren. Im Anschluss werden sie allen Beteiligten sowie dem Stab UL zur Verfügung gestellt.

1.1.2.4 Strategiegelgespräche

In den darauffolgenden *Strategiegelgesprächen* werden schwerpunktmässig Weiterentwicklungen, insbesondere die Professurenplanung, diskutiert.

Die zwei-stündigen *Strategiegelgespräche* werden vom Stab UL (Termine, Versand Unterlagen, Durchführung und Protokolle) organisiert und von dem Rektor/ von der Rektorin geleitet. Ausserdem nehmen an den Gesprächen aus der Universitätsleitung und den Fakultäten folgende Personen teil:

- VizerektorInnen
- Verwaltungsdirektor/in
- Generalsekretär/in
- Stab UL (Organisation, Protokolle)
- DekanInnen, VizedekanInnen
- weitere von den Fakultäten zu bestimmende Personen

Die Traktanden umfassen die Professurenplanung und zusätzliche von der UL, den Fakultäten und aus den Operativen Gesprächen definierte Themen.

Die Ergebnisse werden in Form von Beschlussprotokollen festgehalten, die Vorgaben zur Professurenplanung und Massnahmen zur nächstjährigen Prüfung in den Strategiegelgesprächen oder für die Aktionspläne Fakultäten definieren. Im Anschluss werden sie allen Beteiligten zur Verfügung gestellt.

1.2 Universitätsleitung – Strategische Zentren

Die Zusammenarbeit zwischen der Universitätsleitung und den Strategischen Zentren ist im Wesentlichen durch folgenden Ablauf und Instrumente bestimmt.

1.2.1 Ablauf

Eine weitere Grundlage für die langfristige Entwicklung der Universität Bern bilden die aufeinander abgestimmte *Strategie der Universität Bern* und die *Leistungsaufträge der Zentren*.

- a. Bis Q2 von Jahr 4 der alten Leistungsauftragsperiode: Die strategischen Zentren legen gemeinsam mit der Universitätsleitung vierjährige *Leistungsaufträge* fest, in denen strategische Vorgaben definiert werden.
- b. Jährlich: Zur Umsetzung der *Leistungsaufträge* wird der für alle Zentren gültige und auf dem *Aktionsplan Universität* aufbauende *Aktionsplan strategische Zentren* mit Massnahmen ergänzt.
- c. Ende Jahr 2 der Leistungsauftragsperiode: In den *Strategiegelgesprächen* (Midterm-Gespräche) werden der Stand der Umsetzung der Leistungsaufträge sowie Weiterentwicklungen diskutiert.
- d. Jahr 3: Die *Leistungsaufträge* werden alle vier Jahre Evaluationen unterzogen und basierend darauf überarbeitet.

1.2.2 Instrumente

1.2.2.1 Leistungsaufträge Strategische Zentren

Die *strategischen Zentren* erarbeiten in Zusammenarbeit mit der *Universitätsleitung* für vier Jahre gültige Leistungsaufträge auf Grundlage der *Strategie der Universität Bern*, wo vorhanden ihrer eigenen *Zentrumsstrategien* und der Selbstevaluationsberichte aus der alten Leistungsauftragsperiode. Diese Leistungsaufträge werden zwischen der Universitätsleitung, den strategischen Zentren und den

DekanInnen der beteiligten Fakultäten besprochen und anschliessend durch die Universitätsleitung genehmigt.

1.2.2.2 Aktionsplan Strategische Zentren

Der für alle Zentren gemeinsame *Aktionsplan Strategische Zentren* dient als Grundlage für die *Strategiegespräche* sowie als internes Steuerungsinstrument. Er basiert auf der *Strategie der Universität Bern*, den *Zentrumsstrategien* und dem *Aktionsplan Universität* und operationalisiert die strategischen Ziele mittels konkreter Massnahmen. Massnahmen, die alle strategischen Zentren betreffen, werden in den *Aktionsplan strategische Zentren* übernommen und zentrumsspezifisch angepasst und ergänzt. Der Aktionsplan Strategische Zentren ist ebenfalls entlang der im Qualitätshaus definierten Bereiche strukturiert und anhand derselben Parameter wie bei den Aktionsplänen Fakultäten strukturiert (siehe Kapitel 2.1.2.2)

1.2.2.3 Strategiegespräche

An den *Strategiegesprächen* ("Midterm-Gespräche") Mitte Oktober von Jahr 2 der Leistungsauftragsperiode werden der Stand der Umsetzung der Leistungsaufträge sowie Weiterentwicklungen thematisiert.

Die eineinhalb-stündigen *Strategiegespräche* werden vom Stab UL (Termine, Versand Unterlagen, Durchführung und Protokolle) organisiert und von dem Rektor/ von der Rektorin geleitet. Ausserdem nehmen an den Gesprächen aus der Universitätsleitung sowie den Zentren und beteiligten Fakultäten folgende Personen teil:

- VizerektorInnen
- Verwaltungsdirektor/in
- Generalsekretär/in
- Stab UL (Organisation, Protokolle)
- DekanInnen der beteiligten Fakultäten
- Leitungen der strategischen Zentren

Die Traktanden werden seitens Zentren/beteiligter Fakultäten, UL und AKKRED festgelegt.

Die Ergebnisse werden in Form von Beschlussprotokollen festgehalten, resultierende Massnahmen werden in den *Aktionsplan strategische Zentren* integriert bzw. im Rahmen der Evaluationen und der Erarbeitung der neuen Leistungsaufträge berücksichtigt.

1.2.3.4 Selbstevaluation

Im dritten Jahr der Leistungsauftragsperiode nimmt das *strategische Zentrum* in Zusammenarbeit mit der *Abteilung QSE* eine Beurteilung der Umsetzung des Leistungsauftrags in Form einer *Selbstevaluation* vor. Das Vorgehen ist im «Leitfaden zur Selbstevaluation von strategischen Zentren und Zentren mit besonderem Auftrag an der Universität Bern» festgelegt. Der Bericht über die Evaluation und die daraus abgeleiteten Massnahmen bilden die Grundlage für die Ausarbeitung des neuen Leistungsauftrags, der von der Universitätsleitung genehmigt wird.

1.3 Universitätsleitung – Zentralbereich

Die Zusammenarbeit zwischen der Universitätsleitung und den Organisationseinheiten im Zentralbereich ist im Wesentlichen durch folgenden Ablauf und Instrumente bestimmt.

1.3.1 Ablauf

Die mittel- bis langfristige Entwicklung der Universität Bern wird durch die aufeinander abgestimmte Strategie der Universität Bern, den Bereichsspezifischen Strategien der Organisationseinheiten, dem Aktionsplan Universität und den Leistungsbeschreibungen des Zentralbereichs definiert.

- a. Jährlich: Erneuerung des Aktionsplans Universität
- b. Rund alle 8 Jahre: Erneuerung der Leistungsbeschreibungen im Wechsel mit externen Evaluationen im Zentralbereich (Peer-Reviews)
- c. Rund alle 10 Jahre: Erneuerung der Strategie der Universität Bern
- d. Rund alle 10 Jahre: Erneuerung der bereichsspezifischen Strategien

1.3.2 Instrumente

1.3.2.1 Strategie der Universität Bern

Die Strategie der Universität Bern wird universitätsweit in einem partizipativen Prozess erarbeitet und rund alle zehn Jahre erneuert. Sie bildet den strategischen Orientierungsrahmen für die Gesamtuniversität und setzt Schwerpunkte und Ziele für deren Weiterentwicklung.

1.3.2.2 Bereichsspezifische Strategien der Organisationseinheiten

Verschiedene Organisationseinheiten des Zentralbereichs der Universität Bern verfügen über bereichsspezifische Strategien. Diese werden spätestens nach Ablauf der Strategie der Universität Bern, idealerweise jedoch nach einem erfolgten Peer-Review geprüft und bei Bedarf erneuert.

1.3.2.3 Leistungsbeschreibungen

Die Hauptleistungen der Organisationseinheiten des Zentralbereichs werden in Leistungsbeschreibungen festgehalten und im Wechsel mit den alle acht Jahren stattfindenden Peer-Reviews im vierten Jahr überprüft und bei Bedarf angepasst.

1.3.2.4 Aktionsplan Universität

Die Umsetzung der *Strategie der Universität Bern* wird jährlich im *Aktionsplan Universität* operationalisiert. Die im Aktionsplan festgelegten Massnahmen erfolgen über den AKKRED in Abstimmung mit den Q-Verantwortlichen der Organisationseinheiten zuhanden der zuständigen VizerektorInnen und der Verwaltungsdirektion.

2.4 Externer Steuerungskreislauf: Universität Bern – Kanton Bern

Die Zusammenarbeit zwischen der Universitätsleitung und dem Kanton Bern ist im Wesentlichen durch folgenden Ablauf und Instrumente bestimmt.

2.4.1 Ablauf

Der externe Steuerungskreislauf zwischen der Universitätsleitung und den Behörden des Kantons Bern (Parlament, Regierungsrat, Bildungs- und Kulturdirektion) gestaltet sich wie folgt:

- Vierjährlich: Der Regierungsrat führt die Universität Bern mit einem *Leistungsauftrag*, welcher sich nach den Zielen und Entwicklungsschwerpunkten der Regierungsrichtlinien sowie nach dem jährlichen Kantonsbeitrag gemäss Budget und Aufgaben-/Finanzplan des Kantons Bern richtet.
- Jährlich: Die Universitätsleitung erstellt einen *Zwischenbericht* über die Umsetzung des Leistungsauftrags an die Bildungs- und Kulturdirektion, der an einem jährlichen *Controllinggespräch* besprochen wird.
- Parallel dazu verfasst die Universitätsleitung einen *Geschäftsbericht*, der versehen mit dem Bericht der Revisionsstelle über den Regierungsrat an das Parlament geht und auch veröffentlicht wird.
- Ein Jahr vor Ablauf des Leistungsauftrags erstellt die Universitätsleitung einen *Leistungsbericht* über die Umsetzung des Leistungsauftrags. Dieser geht versehen mit einem *Mitbericht* der Bildungs- und Kulturdirektion an die Regierung. Beide Berichte werden dem Regierungsrat zur Aussprache vorgelegt. Die Resultate dieser Aussprache werden bei der Ausarbeitung des neuen Leistungsauftrags berücksichtigt.

2.4.2 Instrumente

2.4.2.1 Leistungsauftrag

Der Regierungsrat des Kantons Bern erteilt der Universität Bern einen vierjährigen *Leistungsauftrag*. Er formuliert darin die Ziele, welche die Universität Bern während der Leistungsperiode zu erfüllen hat, und hält die finanziellen Beiträge und weiteren Leistungen des Trägerkantons für die Leistungsperiode fest.

2.4.2.2 Zwischenbericht

Der von der Universität Bern erstellte jährliche *Zwischenbericht* zum Leistungsauftrag kommentiert den Stand der Zielerreichung und gibt, wo vorgesehen, die Ist-Werte bekannt. Der Zwischenbericht geht an die *Bildungs- und Kulturdirektion*, welche dafür zuständig ist, dass das Controlling des Leistungsauftrags zuhanden der *oberen Behörden* erfolgt.

2.4.2.3 Controllinggespräch

Jährlich findet ein *Controllinggespräch* zwischen der *Universitätsleitung* und der *Bildungs- und Kulturdirektion* über die Zielerreichung des vergangenen Jahres statt. Dabei werden die Ergebnisse des Zwischenberichts oder des Leistungsberichts (im dritten Jahr) erörtert. Die Bildungs- und Kulturdirektion beurteilt die jährliche Berichterstattung der Universität und bringt dem *Regierungsrat* die Ergebnisse der Beurteilung zur Kenntnis.

2.4.2.4 Geschäftsbericht

Die Universität Bern veröffentlicht jährlich einen *Geschäftsbericht*. Dieser richtet sich an den Grossen Rat des Kantons Bern und an die Öffentlichkeit. Der Geschäftsbericht stellt die Schwerpunkte der Tätigkeiten und den Rechnungsabschluss der Universität dar und enthält ausgewählte Kennzahlen (Finanzen, Studierende, Personal).

Der Geschäftsbericht enthält den *Bericht der Revisionsstelle*. Die im Geschäftsbericht enthaltene Rechnung der Universität ist vom *Regierungsrat* zu genehmigen. Der Regierungsrat führt mit der Universitätsleitung zudem in der Regel jährlich ein Gespräch über bildungspolitische Herausforderungen und Schwerpunkte (*Bildungspolitisches Gespräch*).

2.4.2.5 Leistungsbericht

Ein Jahr vor Ablauf des Leistungsauftrags erstellt die Universität Bern einen *Leistungsbericht* über die Erfüllung des Leistungsauftrags zuhanden des *Regierungsrates*. Der Leistungsbericht umfasst die gesamte Dauer des Leistungsauftrags. Gestützt darauf erstellt die *Bildungs- und Kulturdirektion* zuhanden des Regierungsrates einen *Mitbericht*. Der Regierungsrat berät über den Leistungsbericht der Universität sowie über den Mitbericht der Bildungs- und Kulturdirektion. Das Ergebnis der Beratung fließt in den nächsten Leistungsauftrag mit ein.