

Leitfaden zur Selbstevaluation von strategischen Zentren und Zentren mit besonderem Auftrag an der Universität Bern

Von der Universitätsleitung genehmigt am 16. November 2021

Ersetzt den *Leitfaden für die Selbstevaluation der Kompetenzzentren an der Universität Bern*
(genehmigt 05. März 2013)

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
1. Einleitung	3
1.1 Grundlagen und Grundsätze	3
1.2 Das vorliegende Dokument	3
2. Rahmenbedingungen und Organisation der Selbstevaluationen	3
3. Das Selbstevaluationsverfahren	4
3.1 Vorbereitung und Planung	4
3.2 Evaluationsgremium inkl. externe Gutachtende	4
3.3 Evaluationskonzept und Zeitplan	5
3.3.1 Kriterien für die Evaluation der Zentren	5
3.3.2 Daten und Datenquellen	6
3.3.3 Methoden der Datenerhebung	6
3.3.4 Zeitplan	7
3.4 Datenerhebung und -auswertung	7
3.5 Evaluationsbericht und Massnahmenkatalog	7
3.5.1 Evaluationsbericht	7
3.5.2 Massnahmenkatalog	7
3.5.3 Genehmigungsverfahren	8
3.6 Berichtsauswertung und neuer Leistungsauftrag	8
3.7 Kommunikation	8
3.8 Nachberichterstattung	9
3.8.1 Strategiegelgespräche	9
3.8.2 Standortgespräch (Follow-up)	9
4. Anhänge	9
Anhang 1: Vorschlag Checkliste	9
Anhang 2: Schema SWOT-Analyse	10

1. Einleitung

1.1 Grundlagen und Grundsätze

Die Universität Bern ist auf der Basis nationaler Gesetzgebung verpflichtet, die Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE) ihrer Kernaufgaben Lehre, Forschung und Weiterbildung zu gewährleisten und zu dokumentieren.¹

Auf dieser Basis werden die interdisziplinär und / oder interfakultär angelegten Zentren der Universität Bern mit strategischer Ausrichtung oder besonderem Auftrag in Vorbereitung auf neue Leistungsaufträge jeweils einem Selbstevaluationsprozess unterzogen. Evaluationen² sind integraler Bestandteil des QSE-Systems an der Universität Bern.

Für Planung, Gestaltung, Durchführung und Auswertung der Evaluationen sind die Zentren in Absprache mit den ihnen gemäss Leistungsauftrag organisatorisch zugeordneten Fakultäten verantwortlich, wobei sie sich an den universitären und fakultären Standards und Richtlinien³ orientieren.

Die Selbstevaluationen der Zentren sind vorrangig ein Instrument der QSE, das die systematische Reflexion über das jeweilige Profil und die Qualität der Forschungs- und allfälliger weiterer Leistungen auf Ebene der evaluierenden Einheiten aus unterschiedlichen Perspektiven ermöglicht. In ihnen werden quantitativ und qualitativ erhobene Daten und Informationen zu den inhaltlichen Konzepten und deren Aktualität und Relevanz, sowie zu Strukturen und Organisation dokumentiert und verarbeitet. Mithin dienen die Evaluationen dem Ziel der bestmöglichen Leistungserbringung sowie der Profilschärfung der Zentren oder der an ihnen beteiligten Universitätsinstitute, indem sie Inhalte, Methoden und Rahmenbedingungen weiterzuentwickeln und allenfalls zu korrigieren helfen.

Des Weiteren sind die Evaluationen für die Entwicklung und Positionierung der Universität als Wissenschafts- und Forschungsinstitution sowie der Fakultäten, Departemente und Institute von Bedeutung. Bei den Strategiegesprächen der Universitätsleitung (UL) mit den Zentren und Fakultäten oder in Strukturberichtsverfahren können Evaluationsergebnisse als Planungselemente eine Rolle spielen.

1.2 Das vorliegende Dokument

Zur Unterstützung der in den Zentren und den organisatorisch zugeordneten Fakultäten für die QSE verantwortlichen Personen stehen die vorliegenden Empfehlungen und Hinweise zur Durchführung einer Selbstevaluation zur Verfügung. Das Dokument ist auf der Basis der in den Zentren durchgeführten Evaluationsverfahren und darin gemachten Erfahrungen erarbeitet worden und ersetzt den im März 2013 genehmigten *Leitfaden für die Selbstevaluation der Kompetenzzentren an der Universität Bern*.

Der revidierte Leitfaden beschreibt die Rahmenbedingungen und Ziele von Evaluationsverfahren für Zentren, deren Ablauf sowie die Zuständigkeiten im Evaluationsprozess. Die Hinweise und Empfehlungen dienen der Orientierung und sind mit Ausnahme der als "obligatorisch" markierten Elemente nicht bindend. Dennoch sollten sie nach Möglichkeit Berücksichtigung finden, damit die Evaluationsverfahren erfolgreich durchgeführt werden können.

2. Rahmenbedingungen und Organisation der Selbstevaluationen

Jede Zentrumsleitung ist für die plangemässe Durchführung einer Evaluation verantwortlich. Der Zeitpunkt für eine Evaluation ergibt sich aus der im jeweiligen Leistungsauftrag festgeschriebenen Leistungsperiode. Durch die klar definierten, zyklisch gestalteten Leistungsperioden sind Transparenz und

¹ Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im Schweizerischen Hochschulbereich, 30. September 2011 (HFKG, SR 414.20), insbes. 5. Kap. 5 (Qualitätssicherung und Akkreditierung)

² Die an der Universität Bern durchgeführten Evaluationen in den Bereichen Lehre, Forschung und Weiterbildung entsprechen den Standards und Qualitätsanforderungen der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL).

³ Qualitätsstrategie und Evaluationsreglement der Universität Bern, universitäre QSE-Richtlinien, fakultäre Aktionspläne und QSE-Richtlinien.

Planungssicherheit hinsichtlich der für jedes Evaluationsverfahren verfügbar zu machenden Ressourcen gewährleistet.

Eine vollständig durchgeführte und von der Universitätsleitung positiv beurteilte Selbstevaluation ist Grundlage und Voraussetzung für die Erteilung eines neuen Leistungsauftrags und die damit verbundene Zuweisung finanzieller Mittel.

Die Evaluationsverfahren sind im Grundsatz partizipativ angelegt. So ist es möglich, anhand der im Verlauf der Evaluation durchgeführten Analysen die Forschungs- und weiteren Aktivitäten und infrastrukturellen Voraussetzungen vor dem Hintergrund der in den jeweiligen Leistungsaufträgen formulierten Vorgaben sowie der wissenschaftlichen, universitären und gesellschaftlichen Anforderungen mit allen Anspruchsgruppen und mit externer Unterstützung zu diskutieren und weiterzuentwickeln.

Aus diesen Prämissen ergeben sich die folgenden, teilweise sich überlappenden Schritte, in denen ein Evaluationsverfahren normalerweise verläuft:

1. Vorbereitung und Planung
2. Bildung des Evaluationsgremiums inkl. externe Gutachtende
3. Erarbeitung von Evaluationskonzept und Zeitplan
4. Datenerhebung und -auswertung gemäss Evaluationskonzept
5. Erarbeitung und Genehmigung von Abschlussbericht und Massnahmenkatalog
6. Berichtsauswertung und Erarbeitung des neuen Leistungsauftrags
7. Nachberichterstattung
8. Kommunikation

3. Das Selbstevaluationsverfahren

3.1 Vorbereitung und Planung

Im Regelfall löst die / der Wissenschaftliche Mitarbeitende (WiMa) in der Abteilung für Qualitätssicherung und -entwicklung (Abt. QSE) im Vizerektorat (VR) Qualität etwa 16 Monate vor Ablauf der im jeweils aktuellen Leistungsauftrag definierten Leistungsperiode die Vorbereitung für das Evaluationsverfahren aus. Anschliessend klärt die Zentrumsleitung oder die jeweils für das Zentrum qualitätsverantwortliche Person (Q-Verantwortliche) mit der Abt. QSE die wichtigsten Verfahrensfragen (vgl. Checkliste in [Anh. 1](#)).

Des Weiteren erstellt die Zentrumsleitung oder die / der Q-Verantwortliche einen Zeitplan und den Entwurf eines Evaluationskonzepts (vgl. [Kap. 3.3](#)) und sucht geeignete Mitglieder für das Evaluationsgremium (vgl. [Kap. 3.2](#)). Sie klärt ebenfalls ab, ob und in welcher Höhe für die Durchführung der Evaluation Finanzmittel benötigt werden.

Die Zentrumsleitung legt fest, in welcher Form die Angehörigen des betreffenden Zentrums über die anstehende Evaluation informiert werden (vgl. [Kap. 3.8](#)).

3.2 Evaluationsgremium inkl. externe Gutachtende

Der Terminus "Evaluationsgremium" ist generisch. Den Zentren ist die Bezeichnung des von ihnen jeweils einberufenen Gremiums zur Durchführung der Evaluation freigestellt.

Um die Anforderungen und Ziele der Selbstevaluationen von Zentren möglichst vollumfänglich zu erreichen, ist es wünschenswert, eine Vielzahl von Perspektiven auf die zu evaluierenden Gegenstände einzubeziehen. Alle an einem Zentrum beteiligten Statusgruppen sollten daher in einem Evaluationsgremium vertreten sein.

Nach seiner Konstitution beschliesst das Gremium das Evaluationskonzept (vgl. [Kap. 3.3](#)) und den damit verbundenen Zeitplan (vgl. [Kap. 3.3.4](#)). Es ist verantwortlich für die Durchführung der Evaluation,

tritt im Verfahrensverlauf nach Bedarf zusammen, delegiert Aufgaben an einzelne seiner Mitglieder oder weitere Personen.

Das Evaluationsgremium setzt sich in der Regel aus folgenden Mitgliedern zusammen:

- Q-Verantwortliche*r des jeweiligen Zentrums
- Vertretung der Zentrumsleitung
- Vertretung des akademischen Mittelbaus
- Vertretung des administrativen und / oder technischen Personals
- evtl. externe Person(en) (vgl. unten)
- evtl. Vertretung des Lehrkörpers
- evtl. Vertretung der Studierenden

Die / der in der Abt. QSE für die Zentrumsevaluationen verantwortliche WiMa begleitet die Verfahren beratend und unterstützend. Die fakultären Q-Beauftragten und WiMa_Q können bei spezifischen, nur fakultätsintern zu beantwortenden Fragen beigezogen werden.

Die Universität hat den Einbezug externer Begutachtung und Expertise zur Beurteilung der Qualität von Lehre, Forschung und Nachwuchsförderung obligatorisch vorgegeben. Ziel der externen Begutachtung ist es, mit unabhängigem Blick die interne Sicht zu prüfen und allenfalls zu ergänzen sowie bei der Interpretation der zur Verfügung stehenden Daten Unterstützung zu leisten. Die externe Perspektive⁴ wird entweder durch Aufnahme einer oder mehrerer Peer-Personen in das Evaluationsgremium oder durch Beauftragung eines oder mehrerer externer Gutachten gewährleistet. Die Entscheidung hierüber hängt von den Fragestellungen an die externe Expertise ab. In jedem Fall wird die frühzeitige Berücksichtigung und Planung dieses Aspekts nachdrücklich empfohlen.

3.3 Evaluationskonzept und Zeitplan

Mit dem Evaluationskonzept legt das Evaluationsgremium wichtige Grundlagen für das anstehende Evaluationsverfahren. Darin setzt es die strategischen Ziele und erkenntnisleitenden Fragen, einzelne Arbeitsschritte, Fristen und Zuständigkeiten verbindlich fest.

Ausgehend von den übergeordneten Fragestellungen sind in dem Konzept die zu untersuchenden Kriterien, die dafür nötigen Daten sowie die erforderlichen Erhebungsmethoden und -instrumente definiert. Das Dokument enthält idealerweise einen Zeitplan (vgl. [Kap. 3.3.4](#)) sowie eine Liste der Mitglieder des Evaluationsgremiums (vgl. [Kap. 3.2](#)).

3.3.1 Kriterien für die Evaluation der Zentren

Um die Qualität der Forschungs- und Lehr- sowie allfälliger Dienstleistungen der Zentren und die strategische Ausrichtung sowie die infrastrukturellen Gegebenheiten in Bezug auf die in den Leistungsaufträgen formulierten Vorgaben und Massnahmen beurteilen zu können, sind für jede Selbstevaluation die folgenden Kriterien bedeutsam:

- **strategische Gesamtausrichtung:** Positionierung im nationalen und internationalen Kontext; Beitrag an die Gesellschaft; Umsetzung des Leistungsauftrags; Entwicklungsmöglichkeiten und -schwerpunkte (allenfalls mit Bezug auf vormalige Evaluationsergebnisse)
- **Strukturen** (inkl. Governance und Administration)
- **Forschungsprofil:** Forschungsaktivitäten und -ergebnisse mit Blick auf vorhandene Ressourcen und Relevanz; Positionierung im nationalen und internationalen Kontext; Kooperationen; Nachwuchsförderung; Publikationsstrategie

⁴ "Extern" kann heissen: 1. ausserhalb der Fachrichtung oder der Fakultät, aber Universität Bern; 2. universitäre Einrichtung ausserhalb Bern (Inland oder Ausland); 3. ausseruniversitäre Einrichtung (bspw. Forschungsinstitut, Wirtschaft, Verwaltung).

- **Lehre und Nachwuchsförderung:** Lehr- und Lernaktivitäten, ihre Ergebnisse und deren Verknüpfung mit der aktuellen Forschung; Organisation des Lehrbetriebs; an die Zentren gekoppelte Graduate Schools und andere Ausbildungsprogramme; spezifische Massnahmen und Instrumente zur Nachwuchsförderung
- **Dienstleistungen** (sofern Teil des Leistungsauftrags)
- **universitäre Querschnittsthemen:** Nachhaltigkeit, Internationalisierung, Gleichstellung und Chancengerechtigkeit, QSE, Kommunikation und jeweils zugehörige Prozesse und Strukturen
- **Integration und Kooperation** auf universitärer und fakultärer Ebene: strukturelle Aspekte, universitäre und / oder fakultäre Aktionspläne
- **personelle Ressourcen** (wissenschaftliches und nichtwissenschaftliches Personal): Blick auf Forschungs-, Dienstleistungs- und Lehraktivitäten; Personalprofil und -entwicklung; Mobilität
- **finanzielle Ressourcen und Infrastruktur**

Diese Kriterien ermöglichen es, auf alle Aspekte der Leistungsaufträge Bezug zu nehmen und diese zentrumsspezifisch zu analysieren. Sie können sich daher von den Evaluationskriterien anderer Institutionen unterscheiden.

Priorisierung und Gewichtung der Kriterien ergeben sich aus den im jeweiligen Evaluationskonzept definierten Zielen. Die Kriterien sind nicht immer eindeutig voneinander abgrenzbar, und einige der erhobenen Daten können selbstverständlich für mehrere Kriterien ausgewertet werden.

3.3.2 Daten und Datenquellen

Anhand von Priorisierung und Gewichtung der zu evaluierenden Kriterien wird entschieden, welche Daten und Informationen eingeholt und ausgewertet werden sollen.

Die nachfolgende Auflistung ist weder vollständig noch verbindlich. Das jeweilige Evaluationsgremium entscheidet, welche Daten und Datenquellen die besten Resultate versprechen und mit einem sinnvollen Mass an Aufwand zu beschaffen sind.

- **Grundlagendokumente:** Statuten, Rahmenordnungen, Geschäftsordnungen, Leistungsaufträge, Strategiepapiere
- **weitere Datensammlungen:** Strukturberichte, Jahresberichte, Studienprogrammevaluationen
- **Statistische Daten und Kennzahlen:** Forschungskennzahlen & bibliometrische Daten⁵, Personalstatistiken⁶
- **zu erhebende Daten** (vgl. Kap. 3.3.3): quantitative und qualitative Angaben zu und Rückmeldungen von Forschenden, Dozierenden, externen Gutachtenden (obligatorisch, vgl. Kap. 3.2), ehemaligen Zentrumsangehörigen

3.3.3 Methoden der Datenerhebung

Ausgehend von den definierten Evaluationskriterien und den dafür benötigten Daten, entscheidet das Evaluationsgremium über die geeigneten Methoden und Instrumente für die Erhebung der nicht bereits verfügbaren Daten.

Grundsätzlich kommen die folgenden quantitativen und qualitativen Methoden in Frage. Die Wahl ihres Einsatzes sollte abhängig von der Art der zu erhebenden Daten ebenso wie von den Zielgruppen gemacht werden.

- Befragungen mit Fragebögen
- Fokusgruppengespräche
- Einzelinterviews
- Retraiten oder Workshops

⁵ Nach Rücksprache mit der Fachstelle Forschungsevaluation im VR Forschung können zentrumsspezifische Kennzahlen produziert und geliefert werden.

⁶ Die universitäre Controlling-Stelle im Stab der Universitätsleitung publiziert regelmässig verschiedene Personalstatistiken (https://www.unibe.ch/universitaet/portraet/zahlen_und_fakten/personaldaten/index_ger.html).

Daneben sind weitere Methoden und Zwischenformen (bspw. repräsentative Stellungnahmen einzelner Anspruchsgruppen, die über qualitative Kommentare in Befragungen hinausgehen) möglich.

3.3.4 Zeitplan

Bei Abschluss der Konzipierung der Evaluationsverfahren legen die Evaluationsgremien verbindlich die Abläufe und ihre Terminierung fest und kommunizieren sie transparent.

3.4 Datenerhebung und -auswertung

Nach Abschluss der Konzeptionsphase werden die Evaluationsverfahren gemäss individuellem Evaluationskonzept und zugehörigem Zeitplan durchgeführt. Das jeweilige Evaluationsgremium trägt die Verantwortung für die Kommunikationsmassnahmen, überwacht die Zeitpläne und koordiniert die einzelnen Arbeitsschritte. Es analysiert und diskutiert – allenfalls mit weiteren Angehörigen der Zentren – die Evaluationsresultate, bevor diese im Abschlussbericht und Massnahmenkatalog niedergelegt werden.

3.5 Evaluationsbericht und Massnahmenkatalog

Der Abschlussbericht ist zentrales Element der Selbstevaluation. Seine Qualität bestimmt massgeblich den Nutzen und die Wirksamkeit des gesamten Verfahrens. Er stellt eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation des evaluierten Zentrums dar und zeigt dessen Entwicklungsmöglichkeiten auf. Da die Evaluationsergebnisse auch als Entscheidungsgrundlage für neue Leistungsaufträge dienen, ist es zentral, dass der Abschlussbericht jeweils möglichst präzise begründete Aussagen und konkret formulierte Massnahmen für die künftige Entwicklung enthält.

3.5.1 Evaluationsbericht

In einem kurzen, aber aussagekräftigen Abschlussbericht dokumentiert das Evaluationsgremium die Evaluationsmethoden, -daten und -ergebnisse und die der Entwicklung des Zentrums und seiner Rahmenbedingungen dienenden Massnahmen.

Der Abschlussbericht kann als Textdokument, dessen Umfang 20 Seiten (zzgl. Anhänge) nicht überschreiten sollte, oder in Form einer Folienpräsentation mit je etwa 15 – 20 Einzelfolien erstellt werden. Er ist obligatorisch in deutscher oder englischer Sprache abzufassen und wird der Abt. QSE vorzugsweise in elektronischer Form (im PDF-Format) eingereicht.

Der Bericht enthält obligatorisch die folgenden Elemente:

- Liste der Mitglieder des Evaluationsgremiums und ihrer Rollen
- ein- bis zweiseitige Zusammenfassung, in der die wichtigsten Ergebnisse der jeweiligen Leistungsperiode v.a. in den Bereichen *Forschung*, *Lehre* und *Nachwuchsförderung* dargelegt sowie allenfalls *zentrale kritische Punkte*, die im folgenden Bericht diskutiert werden, angedeutet werden⁷
- Resultate und Erkenntnisse in Bezug auf die Beurteilungskriterien gemäss Evaluationskonzept (vgl. [Kap. 3.3.1](#))
- Massnahmenkatalog (evtl. als Anhang zu integrieren)
- separate Stellungnahme(n) der externen Gutachtenden, sofern diese nicht als Peers Mitglieder des Evaluationsgremiums sind (vgl. [Kap. 3.2](#); als Anhänge zu integrieren)⁸
- weitere relevante Anhänge (Tabellen, Statistiken, Reglemente, ergänzende Informationen)

3.5.2 Massnahmenkatalog

Ziel der Evaluationsverfahren ist die inhaltliche und strategische Weiterentwicklung der evaluierten Zentren. Daher ist es erforderlich, aus den gewonnenen Daten und Erkenntnissen zielführende Massnahmen abzu-

⁷ Bei englischer Berichtssprache wird die Zusammenfassung nach Möglichkeit auch in deutscher Version integriert; bei deutscher Berichtssprache wird die Zusammenfassung nach Möglichkeit auch in englischer Version integriert.

⁸ Auch Studierende, Doktorierende oder Dozierende sollten nach Möglichkeit um Stellungnahmen gebeten werden; diese sind ebenfalls als separate Anhänge zu integrieren.

leiten und diese auch mit Blick auf die neu zu formulierenden Leistungsaufträge möglichst konkret zu formulieren. Vorbereitend hierzu können SWOT-Analysen dienen, in denen die Evaluationsergebnisse in einer Matrix zusammengefasst dargestellt werden und aus denen sich der Grossteil der zu beschliessenden Massnahmen leicht ableiten lässt (vgl. [Anh. 2](#)).

Die Einbindung aller in den Evaluationsgremien vertretenen Statusgruppen in die Massnahmendiskussion ist Voraussetzung dafür, dass alle Betroffenen oder zumindest deren Mehrheit die Massnahmen als realistisch und sinnvoll ansehen und mittragen.

Der Massnahmenkatalog sollte die folgenden Aspekte berücksichtigen:

- Begründung der Massnahmen, Problemschilderung
- Benennung der Massnahmen
- Zuständigkeit für die Umsetzung
- Umsetzungszeitraum oder -frist
- Priorität
- Mittelbedarf
- Wirkungsindikatoren zur Beurteilung des Umsetzungsstandes

3.5.3 *Genehmigungsverfahren*

Das Evaluationsgremium verständigt sich auf die finale Fassung des Abschlussberichts und des darin enthaltenen Massnahmenkatalogs und legt beides allenfalls der Zentrumsleitung zur Genehmigung vor. Im Anschluss erhalten die Dekanin / der Dekan und die / der Q-Beauftragte der organisatorisch zugeordneten Fakultät Gelegenheit, die Dokumente einzusehen und zu kommentieren.⁹ Versehen mit einem Vermerk über diese Kenntnisnahme, werden die Berichtsdokumente dem / der in der Abt. QSE für die Evaluationsverfahren zuständigen WiMa vorzugsweise elektronisch eingereicht.

3.6 **Berichtsauswertung und neuer Leistungsauftrag**

Die Ergebnisse der Evaluationsverfahren werden in der Abt. QSE auf Basis der eingereichten Abschlussberichte ausgewertet und zuhanden der UL zusammengefasst. Nach positiver Beurteilung der Evaluationsergebnisse und der daraus abgeleiteten Massnahmen erteilt die UL dem Stab UL den Auftrag, in Zusammenarbeit mit den Zentrumsleitungen und der Abt. QSE sowie (optional) den Q-Beauftragten der jeweils beteiligten Fakultäten die neuen Leistungsaufträge zu erarbeiten.

Bei erkennbaren Schwächen oder Mängeln hinsichtlich der Erfüllung der Leistungsaufträge oder gravierenden Problemen struktureller Art hat die Abt. QSE in Absprache mit der Vizerektorin / dem Vizerektor Qualität in einem Zwischenschritt die Möglichkeit, gemeinsam mit der Zentrumsleitung und / oder dem Evaluationsgremium spezifische Massnahmen zur Aufnahme in den Leistungsauftrag zu entwickeln. In seltenen Fällen und nach sorgfältiger Prüfung kann die Vizerektorin / der Vizerektor Qualität der UL einen Antrag auf externe Evaluation (Fremdevaluation) unterbreiten.

3.7 **Kommunikation**

Die transparente Kommunikation im Vorfeld, während der Durchführung und zum Abschluss der Evaluationsverfahren sorgt für Akzeptanz und Unterstützung bei allen beteiligten Statusgruppen.

Spätestens zum Ende der Konzeptionsphase (vgl. [Kap. 3.3](#)) informiert das jeweilige Evaluationsgremium über Bedeutung, wichtigste Elemente und Termine des Evaluationsverfahrens. Im Verlauf des Verfahrens ist es sinnvoll, jeweils Beginn und Abschluss von Einzelschritten (Durchführung von Befragungen, Abfassen des Schlussberichts) sowie den Abschluss des Verfahrens und die wesentlichen Resultate zu kommunizieren. Darüber hinaus informiert die Zentrumsleitung in der jeweils hauptsächlich beteiligten Fakultät in geeigneter Weise¹⁰ über den Abschluss und die wichtigsten Ergebnisse der Selbstevaluation.

⁹ Die Details zu diesem Schritt sind fakultätsspezifisch geregelt.

¹⁰ Bspw. im Rahmen der fakultären QSE-Kommissionen; die Details regeln die Fakultäten individuell.

3.8 Nachberichterstattung

Die Formen und Zyklen der Nachberichterstattung sind in den Leistungsaufträgen festgehalten.

3.8.1 Strategiegelgespräche

Im Rahmen der jährlichen Strategiegelgespräche berichten die Zentrumsleitungen der UL in einem vom Stab UL definierten Berichtsrastrer jeweils über den Stand der Umsetzung der in den Leistungsaufträgen vereinbarten Leistungen und Massnahmen.

Im vierten Jahr der jeweiligen Leistungsperioden, in denen die Zentren die Selbstevaluationen zur Vorbereitung der neuen Leistungsaufträge durchführen, finden keine Strategiegelgespräche statt.

3.8.2 Standortgespräch (Follow-up)

Jeweils in der ersten Hälfte des zweiten Jahres der laufenden Leistungsperioden (idealerweise bis spätestens Ende des Frühjahrssemesters) führen die Vizerektorin / der Vizerektor Qualität und die / der in der Abt. QSE für die Evaluationsverfahren zuständige WiMa ein Gespräch mit den Zentrumsleitungen.¹¹ Darin werden die voraufgegangenen Evaluationsverfahren rekapituliert, die neuen Leistungsaufträge mit Blick auf die für die QSE der Zentren relevanten Aspekte und Massnahmen und ihre Umsetzung thematisiert sowie allfällige weitere Themen mit QSE-Bezug erörtert.

Gegenstand der Standortgespräche ist nicht die inhaltliche Berichterstattung zu den verschiedenen Leistungsbereichen. Es handelt sich um einen offenen Austausch zur Unterstützung der Arbeit der Zentren.

4. Anhänge

Anhang 1: Vorschlag Checkliste (zu [Kap. 3.1](#))

Insbesondere für die Vorbereitungsphase Evaluationsverfahren kann es hilfreich sein, anhand einer Checkliste die wichtigsten Schritte, Termine und Zuständigkeiten zu fixieren und zu gewährleisten, dass alle wesentlichen Punkte berücksichtigt werden.

Vorzugsweise dient die Checkliste als Grundlage für ein Vorbereitungsgespräch mit der Abt. QSE.

	Bis wann?	Wer?	Erledigt
→ Vorbereitungsgespräch			
→ Evaluationsgremium			
→ Externe Begutachtung			
→ Evaluationskonzept & Datenerhebung			
→ Finanzbedarf			
→ Zeitplan			
→ Kommunikation			
→ Abschlussbericht & Massnahmenkatalog			

¹¹ Die Zentren entscheiden individuell, ob sie zusätzlich ihre Q-Verantwortlichen zu den Gesprächen entsenden. – Die Abt. QSE lädt auch die Q-Beauftragten der an den Zentren hauptsächlich beteiligten Fakultäten zu den Gesprächen ein; die Fakultäten entscheiden individuell, ob sie ihre Q-Beauftragten zu diesen Gesprächen entsenden.

Anhang 2: Schema SWOT-Analyse (zu [Kap. 3.5.2](#))

Die SWOT-Analyse ist ein standardisiertes Instrument, das in der Organisationsentwicklung angewandt wird. Sie dient der Positionsbestimmung und der Strategiebildung und kann auch im universitären Kontext eingesetzt werden. Es werden dabei eine Innen- und eine Aussenperspektive auf den Gegenstand eingenommen und verschiedene Kriterien und Daten in einer Matrix in Beziehung gesetzt:

- Stärken (*strengths*): Blick auf eigene (aktuelle) Stärken und Fähigkeiten
- Schwächen (*weaknesses*): Blick auf eigene (aktuelle) Schwachstellen
- Chancen (*opportunities*): Blick auf (zukünftige) Rahmenbedingungen mit positivem Potenzial
- Risiken (*threats*): Blick auf (zukünftige) Rahmenbedingungen mit negativem Potenzial

Diese vier Kategorien werden in vier verschiedenen Stossrichtungen gemäss dem folgenden Schema miteinander in Beziehung gesetzt. Es werden verschiedene Kombinationsmöglichkeiten und damit strategische Zielsetzungen entwickelt.

	Stärken/ <i>strengts</i> (S)	Schwächen/ <i>weaknesses</i> (W)
Chancen/ <i>opportunities</i> (O)	<i>SO-Stossrichtung</i> : Chancen zum Ausbau von Stärken nutzen	<i>WO-Stossrichtung</i> : Chancen zur Abbau von Schwächen nutzen
Risiken/ <i>threats</i> (T)	<i>ST-Stossrichtung</i> : Stärken nutzen, um Risiken zu neutralisieren	<i>WT-Stossrichtung</i> : Schwächen vor Risiken verteidigen

Im Fall der Evaluation von Zentren können mithilfe der SWOT-Analyse die quantitativ und qualitativ gewonnenen Resultate und Erkenntnisse den vier Kategorien zugeordnet und nach Relevanz für das jeweils evaluierte Zentrum sortiert werden. Die jeweils drei bis fünf (die Anzahl sollte in allen Kategorien identisch sein) wichtigsten identifizierten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken werden gemäss Schema zueinander in Beziehung gesetzt, sodass strategische Zielsetzungen formuliert werden können. Dies wird am Beispiel der folgenden Grafik visualisiert:

		Internal Factors		Strengths*		Weakness*	
		S1	Ausgeprägtes Aus- und Weiterbildungsangebot in allen Stufen (Lehrstellen, Master, Doktorat, etc.)	W1	Knappe Mittel		
External Factors		S2	Idealer, zentraler Standort	W2	Kein einheitlicher Auftritt gegen aussen		
		S3	Wettbewerbsfähige Anstellungsbedingungen	W3	Die Universität Bern hat von allen Schweizer Universitäten + ETH Lausanne und Zürich am wenigsten ausländische Studierende		
Opportunities*		SO Strategies - Stärken nutzen, um aus Möglichkeiten Vorteile zu ziehen		WO Strategies - Möglichkeiten nutzen, um Schwächen zu überwinden			
O1	Vermehrte Präsenz in der Gesellschaft (Bsp. Nacht der Forschung)	S1O2	Aus- und Weiterbildungsangebot mit Hilfe internationaler Professoren und Professorinnen attraktiver machen	W1O2	Durch die Attraktion internationaler und bekannter Professoren und Professorinnen mehr Studierende, Projekte anwerben und Publikationen generieren		
O2	Bekannte, internationale Professoren und Professorinnen an Bord holen	S3O1	Nicht nur als Hochschule, sondern auch als Arbeitgeber auftreten	W1O1	Durch vermehrte Präsenz mehr Sponsoringgelder einwerben		
O3	Ausbau Geltungsbereich Unicard	S2O3	Zusammenarbeit mit verschiedenen Restaurants, etc.	W3O2	Anzahl ausländischer Studierender könnte durch Internationalisierung des Lehrkörpers zunehmen		
				W2O1	Konzept aufbauen mit klaren Vorgaben, wie die Universität gegen aussenvertreten werden muss		
Threats*		ST Strategies - Stärken nutzen, um Bedrohungen zu vermeiden		WT Strategies - Schwächen minimal halten und Bedrohungen vermeiden			
T1	Gründung spezifischer Ausbildungsangebote durch private Unternehmungen	S1T1	Bestehendes Aus- und Weiterbildungsangebot kontinuierlich der Nachfrage anpassen und optimieren	W1T3	Haushälterischer Umgang mit Ressourcen zur Bildung von Reserven		
T2	Anstellungsanforderungen könnten mildern			W1T2	Abbau von Aus- und Weiterbildungsangeboten bei denen neu kein akademischer Abschluss mehr erforderlich ist		
T3	Noch knappere Mittel						

Im letzten Schritt (dieser gehört jedoch nicht mehr zur SWOT-Analyse!) können die strategischen Optionen leicht in konkrete und wirkungsvolle Massnahmen mit grossem Entwicklungspotenzial übersetzt werden.