

# Konzept zur Planung und Überprüfung der Umsetzung der Strategie 2030

Von der Universitätsleitung verabschiedet am 28. Juni 2022

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Steuerungskreislauf: Grundlagen</b> .....	<b>4</b>
1.1 Interner Steuerungskreislauf: Übersicht .....	4
1.2 Interner Steuerungskreislauf: Universitätsleitung – Fakultäten .....	5
1.3 Interner Steuerungskreislauf: Universitätsleitung – Strategische Zentren.....	7
1.4 Interner Steuerungskreislauf: Universitätsleitung – Zentralbereich.....	8
1.5 Externer Steuerungskreislauf: Universität Bern – Kanton Bern .....	10
<b>2. Steuerungskreislauf: Instrumente</b> .....	<b>12</b>
2.1 Interner Steuerungskreislauf: Universitätsleitung – Fakultäten .....	12
2.1.1 Langfristige Planung: Fakultätsstrategien .....	12
2.1.2 Kurz- bis mittelfristige Planung: Aktionspläne Fakultäten .....	13
2.1.3 Jährliche Überprüfung: Gespräche zu den Aktionsplänen .....	16
2.1.4 Jährliche Überprüfung: Strategiegelgespräche .....	18
2.1.5 Langfristige Überprüfung: Aktualisierung der Fakultätsstrategien.....	19
2.2 Interner Steuerungskreislauf: Universitätsleitung – Strategische Zentren.....	21
2.2.1 Lang- bis mittelfristige Planung .....	21
2.2.2 Kurz- bis mittelfristige Planung: Leistungsaufträge.....	21
2.2.3 Kurz- bis mittelfristige Planung: Aktionsplan strategische Zentren .....	21
2.2.4 Jährliche Überprüfung: Strategiegelgespräche .....	23
2.2.5 Mittelfristige Überprüfung: Evaluationen .....	24
2.3 Interner Steuerungskreislauf: Universitätsleitung – Zentralbereich.....	25
2.3.1 Langfristige Planung: Strategie 2030 .....	25
2.3.2 Kurz- bis mittelfristige Planung: Unterstrategien und Leistungsbeschreibungen.....	25
2.3.3 Kurz- bis mittelfristige Planung: Aktionsplan Universität.....	26
2.3.4 Jährliche Überprüfung: Berichterstattung zum Aktionsplan Universität.....	28
2.3.5 Jährliche Überprüfung: Berichterstattung zu den Leistungsbeschreibungen und zum Prozessreview .....	28
2.3.6 Mittelfristige Überprüfung: Evaluationen der Unterstrategien Verwaltungsdirektor .....	29
2.3.7 Mittelfristige Überprüfung: Evaluationen der Unterstrategien Universitätsleitung und der Leistungsbeschreibungen .....	29
2.4 Externer Steuerungskreislauf: Universität Bern – Kanton Bern .....	30
<b>Anhang</b> .....	<b>32</b>

## Einleitung

Das Konzept zur Planung und Überprüfung der Umsetzung der Strategie 2030 der Universität Bern umfasst zwei Kapitel:

- Im ersten Kapitel werden der Steuerungskreislauf und seine Teilelemente grafisch dargestellt und knapp beschrieben. Es geht in diesem Kapitel darum, die grossen Züge des Steuerungskreislaufs darzustellen.
- In Kapitel zwei werden anschliessend die einzelnen Instrumente vorgestellt, die für die Realisierung des Steuerungskreislaufes zum Zuge kommen.

## 1. Steuerungskreislauf: Grundlagen

In diesem Kapitel werden der Steuerungskreislauf sowie seine Teilelemente grafisch dargestellt. Es lassen sich folgende Elemente unterscheiden:

Interner Steuerungskreislauf:

- Steuerungskreislauf Universitätsleitung – Fakultäten
- Steuerungskreislauf Universitätsleitung – Strategische Zentren
- Steuerungskreislauf Universitätsleitung – Zentralbereich

Externer Steuerungskreislauf:

- Steuerungskreislauf Universität Bern – Kanton Bern

Zudem werden darin die verschiedenen Instrumente der lang-, mittel- und kurzfristigen Planung beziehungsweise Überprüfung sowie die Wirkungsbeziehung zwischen den einzelnen Instrumenten vorgestellt. Das Kapitel dient dazu, das Prinzip der Steuerung aufzuzeigen.

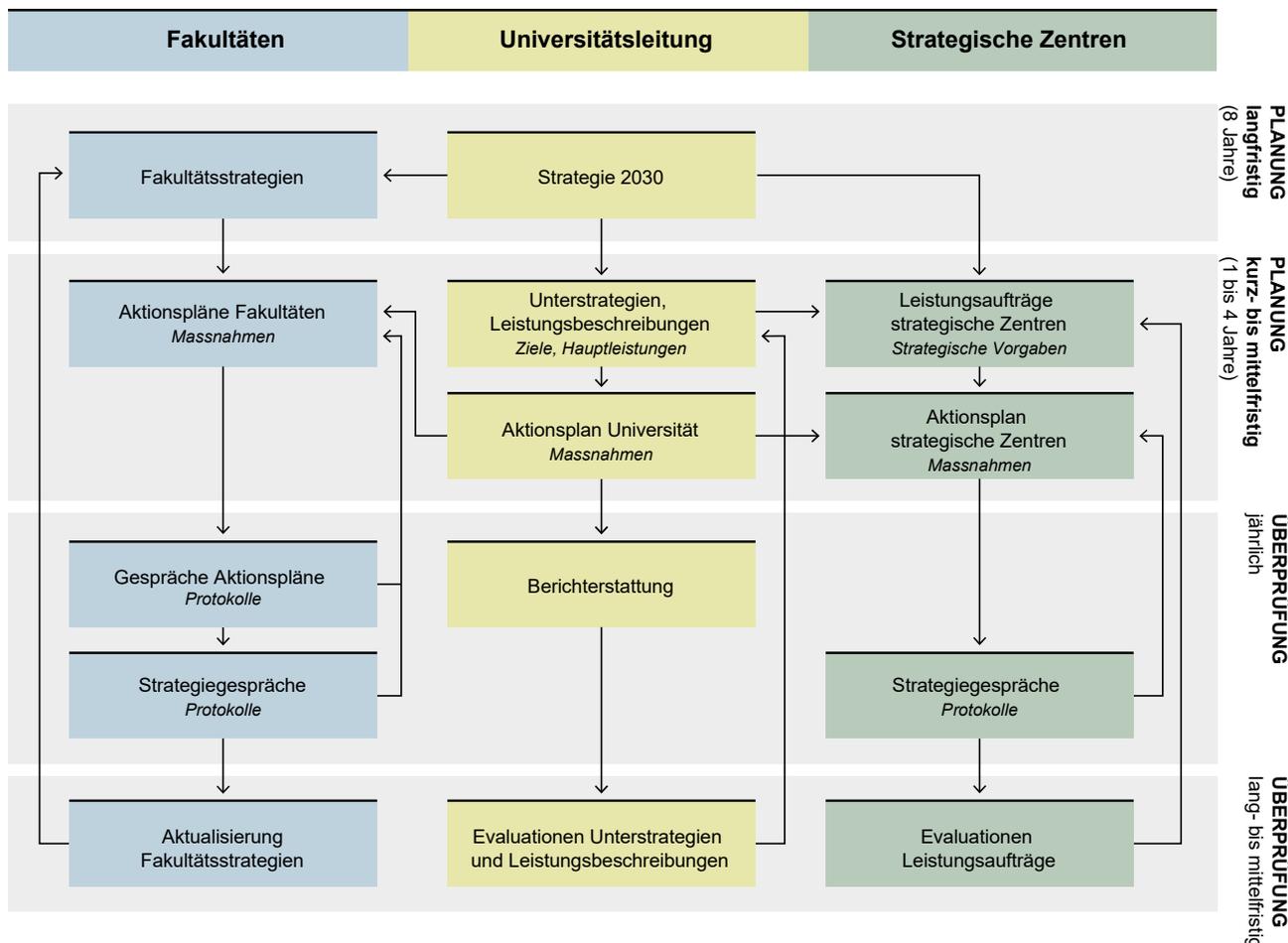
### 1.1 Interner Steuerungskreislauf: Übersicht

Der interne Steuerungskreislauf besteht aus drei Teilelementen und deren zugehörigen Instrumenten (vergleiche die drei Farben in der untenstehenden Übersicht D 1.1):

- Teil eins umfasst die Zusammenarbeit zwischen der Universitätsleitung und den Fakultäten.
- Teil zwei betrifft die Zusammenarbeit zwischen der Universitätsleitung und den strategischen Zentren.
- Teil drei betrifft die Zusammenarbeit zwischen der Universitätsleitung und dem Zentralbereich.

Der interne Steuerungskreislauf unterscheidet zudem zwischen einer langfristigen, mittelfristigen und kurzfristigen Perspektive.

### D 1.1: Interner Steuerungskreislauf: Übersicht



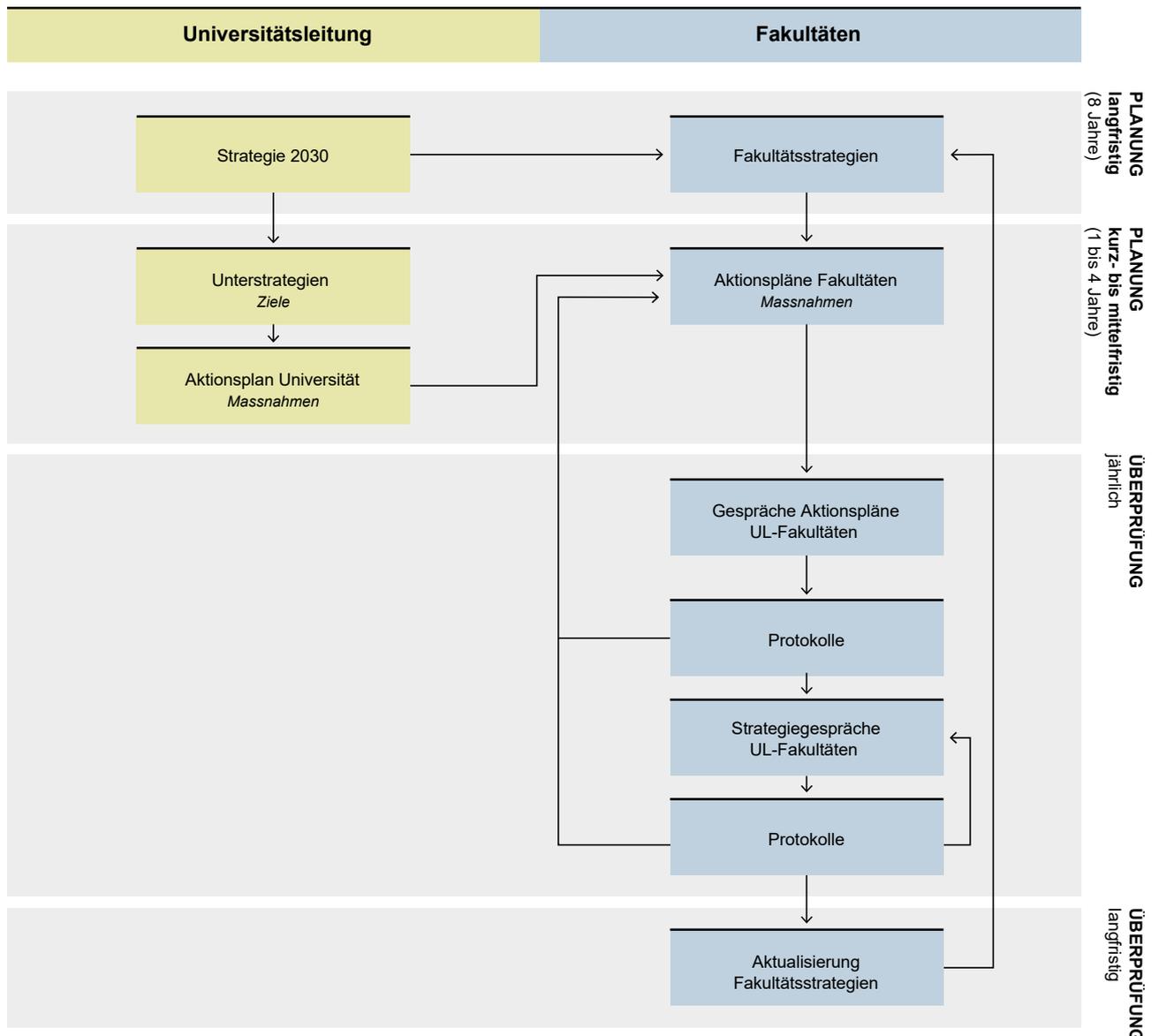
### 1.2 Interner Steuerungskreislauf: Universitätsleitung – Fakultäten

Die Zusammenarbeit zwischen der Universitätsleitung und den Fakultäten ist im Wesentlichen durch folgende Instrumente bestimmt (vergleiche untenstehende Übersicht D 1.2):

- Basis bilden die *Strategie 2030* und die *Fakultätsstrategien*. Diese sind aufeinander abgestimmt und bilden die langfristige Grundlage der Entwicklung der Universität.
- Zwecks rollender Planung der Umsetzung der Strategien werden die *Aktionspläne Fakultäten* mit entsprechenden Massnahmen ergänzt. Die Fakultätsstrategien und Aktionspläne Fakultäten bilden zusammen die Leistungsvereinbarungen zwischen der Universitätsleitung und den Fakultäten.
- Die Aktionspläne Fakultäten weisen eine Verbindung zum *Aktionsplan Universität* auf. Massnahmen im Aktionsplan Universität, die alle Fakultäten betreffen, werden in die Aktionspläne Fakultäten übernommen und fakultätsspezifisch angepasst und ergänzt.

- In *Gesprächen zu den Aktionsplänen* wird der Fokus auf die Überprüfung der Umsetzung der darin festgelegten Massnahmen gelegt. In den *Strategiegesprächen* werden schwerpunktmässig Weiterentwicklungen diskutiert. Resultierende Massnahmen aus den Gesprächen werden in die Aktionspläne Fakultäten integriert (operativ, wenn konkret beschlossen) bzw. in den nächstjährigen Strategiegesprächen wiederaufgenommen (strategisch, wenn noch in Abklärung).
- Auf Grundlage der Ergebnisse aus den jährlichen Gesprächen zu den Aktionsplänen und Strategiegesprächen sowie nach Ablauf der Gültigkeitsdauer der Strategie 2030 *aktualisieren* die Fakultäten ihre Strategien.

**D 1.2: Interner Steuerungskreislauf: Universitätsleitung – Fakultäten**

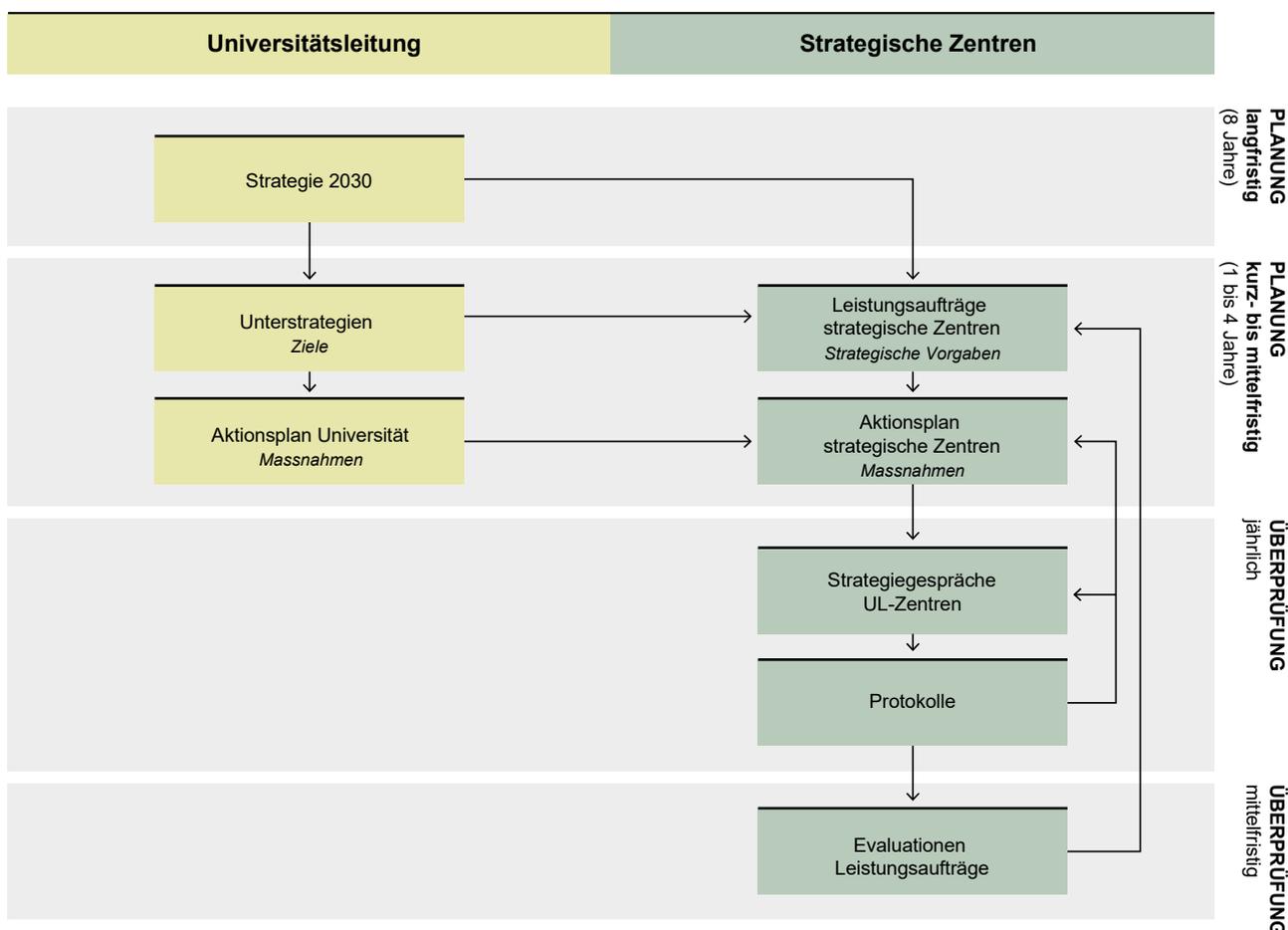


### 1.3 Interner Steuerungskreislauf: Universitätsleitung – Strategische Zentren

Die Zusammenarbeit zwischen der Universitätsleitung und den strategischen Zentren ist im Wesentlichen durch folgende Instrumente bestimmt (vergleiche untenstehende Übersicht D 1.3):

- Die strategischen Zentren legen gemeinsam mit der Universitätsleitung *Leistungsaufträge* fest. Darin werden strategische Vorgaben in Abstimmung auf die Strategie 2030 und die Unterstrategien für ein bis vier Jahre formuliert.
- Zwecks rollender Planung der Umsetzung der Leistungsaufträge wird der *Aktionsplan strategische Zentren* mit entsprechenden Massnahmen ergänzt.
- Der Aktionsplan strategische Zentren weist eine Verbindung zum *Aktionsplan Universität* auf. Massnahmen im Aktionsplan Universität, die alle strategischen Zentren betreffen, werden in den Aktionsplan strategische Zentren übernommen und zentrumsspezifisch angepasst und ergänzt.
- An jährlichen *Strategiegesprächen* zwischen der Universitätsleitung und den strategischen Zentren werden der Stand der Umsetzung der Leistungsaufträge sowie Weiterentwicklungen thematisiert. Resultierende Massnahmen aus den Strategiegesprächen werden in den Aktionsplan strategische Zentren integriert (operativ, wenn konkret beschlossen) bzw. an den nächstjährigen Strategiegesprächen wiederaufgenommen (strategisch, wenn noch in Abklärung).
- Die Leistungsaufträge werden alle vier Jahre *Evaluationen* unterzogen und basierend darauf überarbeitet.

### D 1.3: Interner Steuerungskreislauf: Universitätsleitung – Strategische Zentren



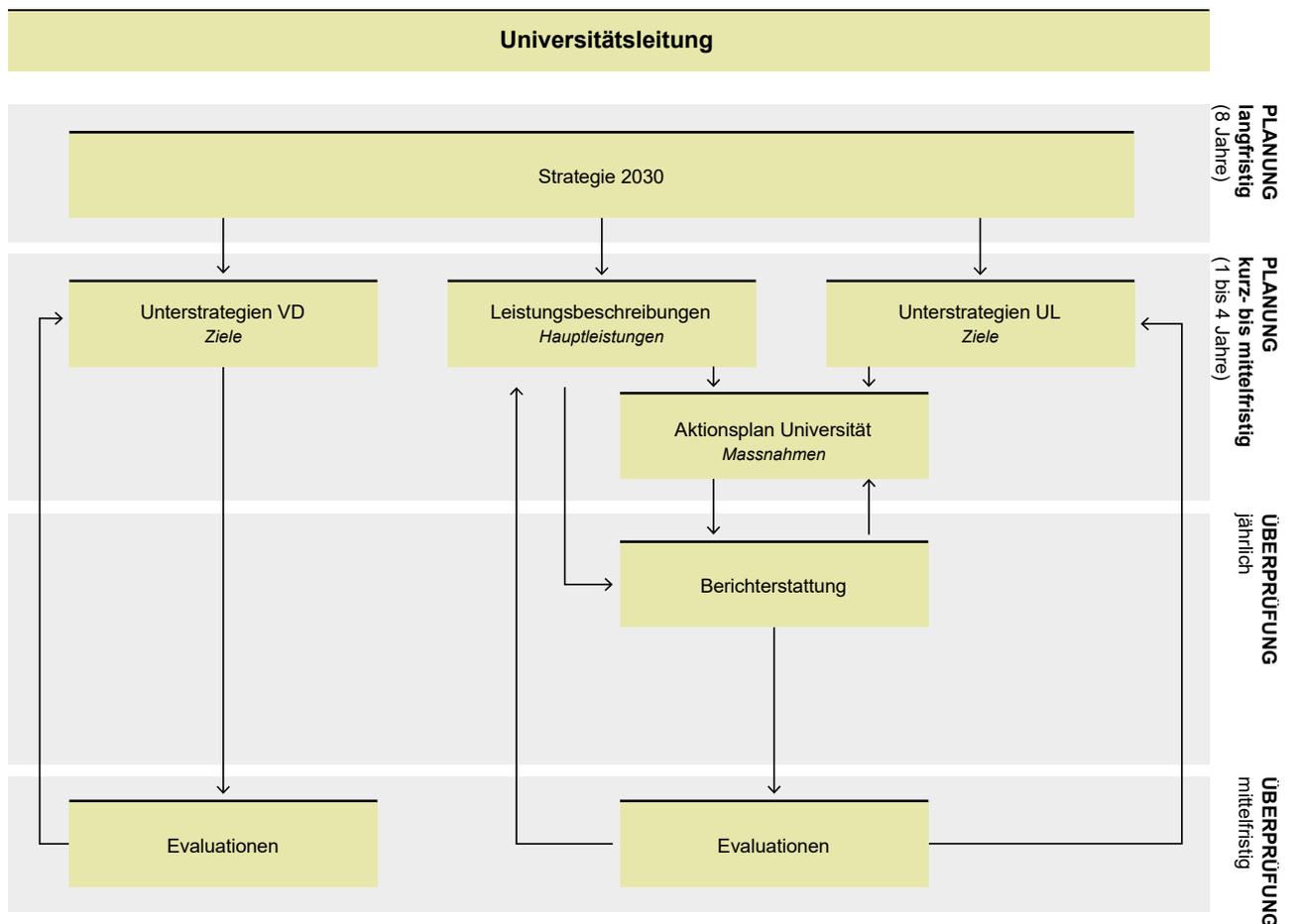
#### 1.4 Interner Steuerungskreislauf: Universitätsleitung – Zentralbereich

Der Zentralbereich der Universität verfügt in verschiedenen Bereichen über eigene Strategiepaper, sogenannte Unterstrategien. Diese lassen sich in zwei Gruppen aufteilen: Unterstrategien, die abschliessend im Kompetenzbereich des Verwaltungsdirektors liegen und Unterstrategien, für welche die Universitätsleitung verantwortlich ist. Des Weiteren werden die Hauptleistungen der Einheiten des Zentralbereichs in Leistungsbeschreibungen festgehalten. Die Zusammenarbeit zwischen der Universitätsleitung und dem Zentralbereich gestaltet sich wie folgt (vergleiche untenstehende Übersicht D 1.4):

- *Unterstrategien* (Ziele) und *Leistungsbeschreibungen* (Hauptleistungen) sind aufeinander abgestimmt und bilden die Basis für die mittelfristige Planung der Aktivitäten im Zentralbereich.
- Die rollende Planung der Umsetzung der Unterstrategien im Kompetenzbereich der Universitätsleitung sowie der Leistungsbeschreibungen geschieht über den *Aktionsplan Universität*.

- Die jährliche *Berichterstattung* zur Umsetzung der im Aktionsplan Universität festgelegten Massnahmen erfolgt über den Arbeitskreis Akkreditierung (AKKRED) zuhanden der zuständigen VizerektorInnen / des Verwaltungsdirektors. Für die jährliche Berichterstattung zur Umsetzung der in den Leistungsbeschreibungen definierten Hauptleistungen sind die Q-Verantwortlichen in den Organisationseinheiten des Zentralbereichs via Abteilung QSE zuhanden des bzw. der Q-Beauftragten des Zentralbereichs zuständig.
- Die Umsetzung der Unterstrategien im Kompetenzbereich des Verwaltungsdirektors wird im letzten Jahr ihrer jeweiligen Laufzeiten im Rahmen von *Evaluationen* überprüft, bevor die neuen Strategiepapiere erarbeitet werden.
- Unterstrategien im Kompetenzbereich der Universitätsleitung und Leistungsbeschreibungen werden alle vier Jahre *Evaluationen* unterzogen und basierend darauf überarbeitet.

**D 1.4: Interner Steuerungskreislauf: Universitätsleitung – Zentralbereich**

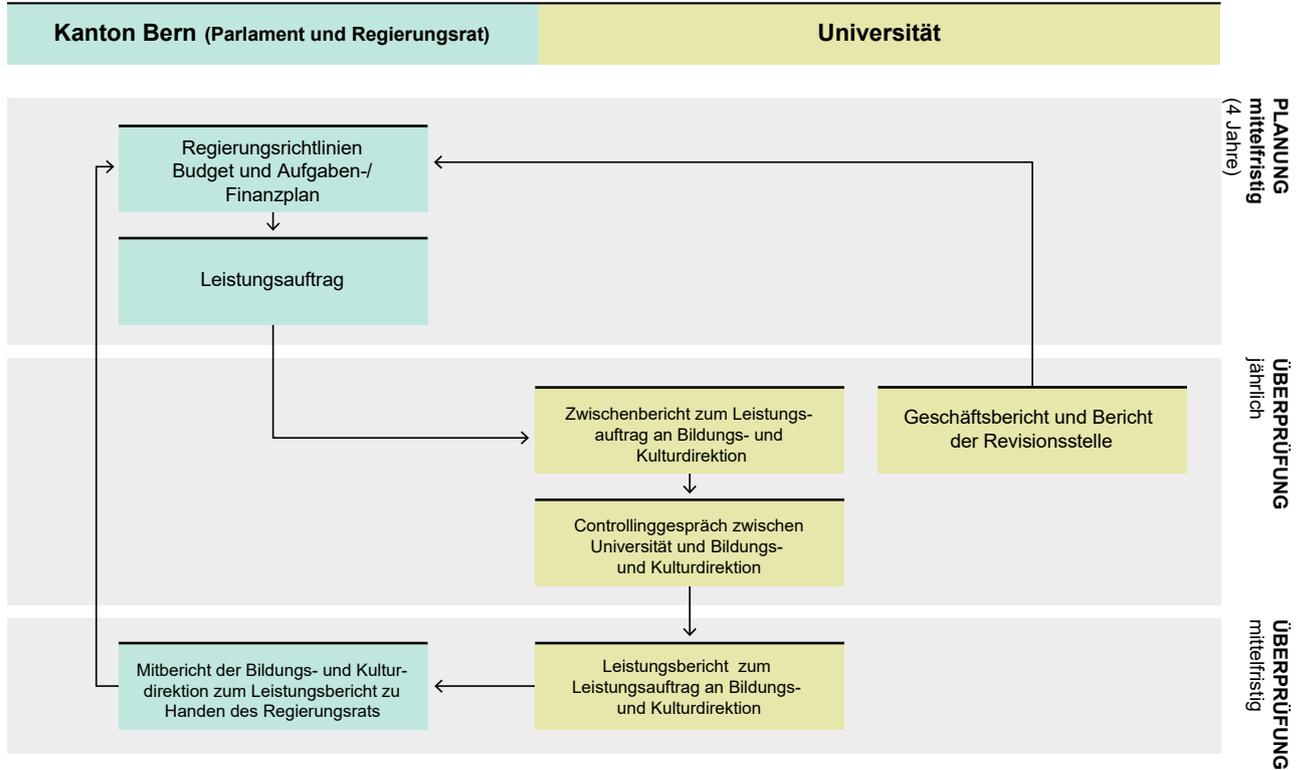


### 1.5 Externer Steuerungskreislauf: Universität Bern – Kanton Bern

Der externe Steuerungskreislauf zwischen der Universitätsleitung und den Behörden des Kantons Bern (Parlament, Regierungsrat, Bildungs- und Kulturdirektion) gestaltet sich wie folgt (vergleiche untenstehende Übersicht D 1.5):

- Der Regierungsrat führt die Universität mit einem *Leistungsauftrag*. Dieser richtet sich nach den Zielen und Entwicklungsschwerpunkten der Regierungsrichtlinien sowie nach dem Kantonsbeitrag, den die Universität jährlich gemäss Budget und Aufgaben- / Finanzplan des Kantons Bern erhält.
- Die Universitätsleitung erstellt jährlich 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.

**D 1.5: Externer Steuerungskreislauf: Universität Bern – Kanton Bern**



## 2. Steuerungskreislauf: Instrumente

Gestützt auf die grafische Darstellung und kurze Beschreibung der Teilelemente des Steuerungskreislaufs im ersten Kapitel lassen sich nun die einzelnen Instrumente des Steuerungskreislaufs erläutern. Analog zu Kapitel 1 werden die Instrumente getrennt nach Teilelement des Steuerungskreislaufs beschrieben.

### 2.1 Interner Steuerungskreislauf: Universitätsleitung – Fakultäten

#### 2.1.1 Langfristige Planung: Fakultätsstrategien

Die *Fakultäten* nehmen die Vorgaben aus der Universitätsstrategie auf, konkretisieren diese mittels langfristiger *Fakultätsstrategien* und setzen sie eigenverantwortlich um. In den Fakultätsstrategien können die Fakultäten auch eigene strategische Schwerpunkte setzen.

Werden bestimmte Aspekte der Strategie 2030 in den Fakultätsstrategien nicht explizit angesprochen, so gelten diese unverändert für die Fakultäten. Sieht beispielsweise eine Fakultät in ihrer Strategie keine spezifischen Ziele zu bestimmten funktionalen Strategien vor, so ist die Fakultät verpflichtet, in ihrem Aktionsplan Massnahmen zu deren Umsetzung zu definieren. Dies gilt nicht in Bezug auf Ziele der Strategie 2030, zu denen die Fakultät keinen Beitrag leisten kann (z.B. zu einzelnen Themenschwerpunkten gemäss Teilstrategie 2 der Strategie 2030).

In der untenstehenden Tabelle D 2.1 ist eine idealtypische Struktur einer Fakultätsstrategie aufgeführt.

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

## D 2.1: Struktur der Fakultätsstrategie

ELEMENTE	IDEALTYPISCHE INHALTE EINER FAKULTÄTSSTRATEGIE
<b>Grundlagen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claim</li> <li>• Vision und Mission</li> <li>• Selbstverständnis</li> <li>• Werte</li> </ul>
<b>Teilstrategien oder langfristige strategische Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beitrag der Fakultät zur Zielsetzung der Gesamtstrategie (Volluniversität, Fünf Themenschwerpunkte, Ausgezeichnete Lehre, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Digitale Transformation, Weiterentwicklung der Infrastruktur)</li> <li>• Eigene Schwerpunkte der Fakultät zu               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Forschung</li> <li>b. Lehre</li> <li>c. Weiterbildung</li> <li>d. ausgewählten weiteren Themen</li> </ol> </li> </ul>
<b>Funktionale Strategien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation</li> <li>• Personalentwicklung</li> <li>• Gleichstellung und Chancengleichheit</li> <li>• Qualitätssicherung und -entwicklung</li> <li>• Nachhaltige Entwicklung</li> <li>• Internationalisierung</li> <li>• Lebensbegleitendes Lernen</li> </ul>
<b>Umsetzung</b>	

### 2.1.2 Kurz- bis mittelfristige Planung: Aktionspläne Fakultäten

#### Struktur der Aktionspläne Fakultäten

Zecks rollender Planung der Umsetzung der Fakultätsstrategien werden die *Aktionspläne Fakultäten* basierend auf den Zielen der Fakultätsstrategien mittels zusätzlicher Massnahmen aktualisiert. Der Aufbau der Aktionspläne Fakultäten orientiert sich weitgehend an der heutigen Struktur (vergleiche Tabelle D 2.2).

Die Aktionspläne Fakultäten weisen zudem eine Verbindung zum Aktionsplan Universität auf. Massnahmen im Aktionsplan Universität, die alle Fakultäten betreffen, werden in die Aktionspläne Fakultäten übernommen und fakultätsspezifisch angepasst und ergänzt.

Die in den Aktionsplänen Fakultäten aufgeführten Massnahmen dienen somit der Umsetzung der Fakultätsstrategien, der Strategie 2030 sowie der Unterstrategien im Kompetenzbereich der Universitätsleitung. Die Fakultätsstrategien und Aktionspläne Fakultäten bilden zusammen die Leistungsvereinbarungen zwischen der Universitätsleitung und den Fakultäten.

Die Massnahmen in den Aktionsplänen Fakultäten können auf ein bis vier Jahre ausgerichtet sein. Welchen Zeitraum die Fakultäten wählen, bleibt ihnen überlassen. Sinnvoll ist eine rollende Planung der Massnahmen, zum Beispiel in Form einer jährlichen Fortschreibung um ein weiteres Jahr bei gleichzeitigem Löschen der umgesetzten oder nicht mehr weiterverfolgten Massnahmen.

Zwecks Kennzeichnung des Umsetzungsstands der Massnahmen besteht in einer Spalte der Aktionspläne Fakultäten ein Ampelsystem zum «Status» der einzelnen Massnahmen:

- Grün: Massnahme umgesetzt oder Umsetzung auf Kurs
- Orange: Massnahme teilweise umgesetzt oder Umsetzung läuft mit Verzögerungen
- Rot: Umsetzung der Massnahme pendent oder stark verzögert

Die Aktionspläne Fakultäten sind entlang der vier in der Qualitätsstrategie definierten Säulen (Aufgaben, Personal, Querschnittsthemen und Ressourcen) sowie Governance strukturiert (vergleiche Tabelle D 2.2).

## D 2.2: Struktur der Aktionspläne Fakultäten

KATEGORIEN	BEREICHE
<b>Aufgaben</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forschung</li><li>• Lehre</li><li>• Weiterbildung</li><li>• Dienstleistungen</li></ul>
<b>Personen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Professor/-innen</li><li>• Studierende</li><li>• Dozierende</li><li>• NachwuchswissenschaftlerInnen</li><li>• Verwaltungspersonal</li></ul>
<b>Querschnittsthemen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Internationalisierung</li><li>• Nachhaltige Entwicklung</li><li>• Gleichstellung und Chancengleichheit</li><li>• Kommunikation</li><li>• Digitalisierung</li></ul>
<b>Ressourcen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personalgewinnung und -entwicklung</li><li>• Finanzen</li><li>• Infrastruktur</li><li>• Verwaltung und Betrieb</li><li>• Risikomanagement</li></ul>
<b>Governance</b>	

Weiter weisen die Aktionspläne Fakultäten folgende strukturellen Elemente auf, welche die Arbeit mit diesen erleichtern:

- Filtermöglichkeit entlang der einzelnen Kategorien / Bereiche. Dies ermöglicht eine einfachere Handhabung der Aktionspläne als Steuerungsinstrument.
- Spalte mit Verweis auf die Grundlage der Massnahme: Angabe der Strategie und des Ziels, auf das sich die Massnahme bezieht. Oder Verweis auf ein Gespräch zum Aktionsplan / Strategiegelgespräch, an welchem die Massnahme beschlossen wurde.
- Kommentare: In einer Spalte für Kommentare können zum Beispiel Hinweise formuliert werden, ob eine Massnahme oder ein Thema am nächsten Gespräch zum Aktionsplan thematisiert werden soll.

Der *AKKRED* unterstützt die *Fakultäten* bei Bedarf bei der Ergänzung der Aktionspläne Fakultäten mit Massnahmen, die der rollenden Planung der Umsetzung der Fakultätsstrategien und der Unterstrategien im Kompetenzbereich der Universitätsleitung dienen. Des Weiteren unterstützt der *AKKRED* die Fakultäten bei Bedarf bei der Integration von Massnahmen aus den Protokollen der Gespräche zu den Aktionsplänen und der Strategiegelgespräche (vergleiche Kapitel 2.1.3 und 2.1.4).

Die Aktionspläne Fakultäten dienen als Grundlage zur Vorbereitung der Gespräche zu den Aktionsplänen (vergleiche Kapitel 2.1.3) sowie als fakultätsinternes Steuerungsinstrument.

### Aktualisierung

Nach Aufforderung durch die *Abteilung QSE* erfolgt die Aktualisierung der Aktionspläne Fakultäten durch die *Fakultäten* jeweils Anfang Jahr. Anschliessend werden sie durch den *AKKRED* geprüft (vergleiche Zeitplan D 2.3). Da die Aktionspläne Fakultäten der rollenden Planung der Umsetzung der Fakultätsstrategien und der Unterstrategien im Kompetenzbereich der Universitätsleitung dienen, können sie von den Fakultäten bedarfsgemäss auch kontinuierlich aktualisiert werden. Die *Abteilung QSE* wird über unterjährig vorgenommene Änderungen durch die Fakultäten in Kenntnis gesetzt. Erfordern unterjährige Beschlüsse der Universitätsleitung Aktualisierungen in den Aktionsplänen Fakultäten, wird der *AKKRED* darüber von der *Abteilung QSE* in Kenntnis gesetzt. Der *AKKRED* seinerseits informiert anschliessend die Fakultäten, die die Änderungen in den Aktionsplänen vornehmen.

### 2.1.3 Jährliche Überprüfung: Gespräche zu den Aktionsplänen

Anfang Oktober finden jährlich *Gespräche zu den Aktionsplänen* statt (vergleiche Zeitplan D 2.3). Der Fokus dieser Gespräche liegt auf der Umsetzungsprüfung der in den Aktionsplänen Fakultäten festgelegten Massnahmen.

#### Teilnehmende

Folgende Personen nehmen an den Gesprächen zu den Aktionsplänen teil (im Grundsatz ist es aber dem Verwaltungsdirektor und den Fakultäten überlassen, darüber zu entscheiden, welche Personen an den Gesprächen teilnehmen):

Universitätsleitung:

- Verwaltungsdirektor (Leitung der Gespräche)
- VizerektorInnen und AKKRED, je nach Traktanden
- Abteilung QSE (Organisation, Protokolle)

Fakultäten:

- DekanInnen und / oder VizedekanInnen, je nach Traktanden
- Q-Beauftragte
- Dekanatsleitungen
- Wissenschaftliche Mitarbeitende Qualität / Q-Assistierende
- Weitere, z.B. thematisch Verantwortliche

#### Inhalt und Ablauf

Da an den Gesprächen zu den Aktionsplänen nicht in jedem Jahr alle Bereiche diskutiert werden können, sind im Vorfeld – je nach Fakultät – Prioritäten zu setzen und einzelne Bereiche zu bestimmen, in welchen Diskussionsbedarf besteht. Die Zuständigkeiten hierfür gestalten sich wie folgt:

- Der *AKKRED* bereitet die Gespräche zu den Aktionsplänen wie folgt vor:
  - Nach der Aktualisierung der Aktionspläne Fakultäten durch die Fakultäten Anfang Jahr und deren Prüfung durch den AKKRED macht dieser sich unterjährig in Zusammenarbeit mit den Fakultäten ein Bild zum Umsetzungsstand der Massnahmen in den Aktionsplänen Fakultäten. Die Sicherstellung des hierfür notwendigen Informationsflusses (bspw. im Rahmen von Kommissionen) liegt dabei in der Verantwortung der einzelnen Mitglieder des AKKRED.
  - Darauf basierend meldet er im Vorfeld der Gespräche in Absprache mit den VizerektorInnen / dem Verwaltungsdirektor zuhanden der Abteilung QSE mögliche Traktanden

für die einzelnen Gespräche. Es steht den VizerektorInnen / dem Verwaltungsdirektor frei, ihrerseits weitere Traktanden zu ergänzen. Traktanden werden nur gemeldet, wo Diskussionsbedarf besteht.

- Die *Abteilung QSE* bereitet die Gespräche zu den Aktionsplänen wie folgt vor:
  - Sie prüft die eingegangenen Traktandenvorschläge, passt sie nach Bedarf an und reicht die Traktandenlisten für die einzelnen Gespräche zuhanden des Verwaltungsdirektors ein.
  - Des Weiteren meldet sie dem Verwaltungsdirektor die Namen derjenigen Personen, die zu den Gesprächen eingeladen werden sollen.
- Der *Verwaltungsdirektor* prüft die Traktandenlisten und die Namen der zu den Gesprächen einzuladenden Personen und gibt der *Abteilung QSE* hierzu Rückmeldung.

Die *Abteilung QSE* organisiert die Gespräche zu den Aktionsplänen (Festlegung der Termine, Einladungen mit Versand der Traktandenlisten).

Der *Verwaltungsdirektor* leitet die Gespräche zu den Aktionsplänen.

Die *Abteilung QSE* hält die Ergebnisse der Gespräche in Form von (Beschluss)-Protokollen fest. Dabei werden folgende Punkte berücksichtigt:

- Massnahmen, die in die Aktionspläne Fakultäten aufgenommen werden und deren Umsetzung im Rahmen der Gespräche zu den Aktionsplänen des nächsten Jahres geprüft wird.
- Traktanden für die Strategiegespräche. Grundsätzlich ist es nicht zwingend, dass aus der Überprüfung der Aktionspläne Fakultäten Traktanden für die Strategiegespräche resultieren. Wenn im Idealfall alle Massnahmen auf Kurs sind oder Anpassungen im Rahmen der Gespräche zu den Aktionsplänen erledigt werden können, resultieren keine Traktanden für die Strategiegespräche.
- Weitere Massnahmen und Diskussionspunkte (bei Bedarf).

Die *Abteilung QSE* sendet die Protokolle an die Teilnehmenden der Gespräche, an den *AKKRED* sowie an den Stab *UL*.

Die *Fakultäten* integrieren die Massnahmen aus den Protokollen in die Aktionspläne Fakultäten im Rahmen der Aktualisierung Anfang Jahr (vergleiche Zeitplan D 2.3). Der *AKKRED* unterstützt die Fakultäten bei Bedarf dabei.

#### 2.1.4 Jährliche Überprüfung: Strategiegelgespräche

Mitte November finden jährlich *Strategiegelgespräche* statt (vergleiche Zeitplan D 2.3). Darin werden schwerpunktmässig Weiterentwicklungen diskutiert.

##### Teilnehmende

Folgende Personen nehmen an den Strategiegelgesprächen teil:

Universitätsleitung:

- Rektor (Leitung der Gespräche)
- VizerektorInnen
- Verwaltungsdirektor
- Generalsekretär
- Vertretung Stab UL (Organisation, Protokolle)

Fakultäten:

- DekanInnen, VizedekanInnen
- Weitere Personen (z.B. DepartementssprecherInnen oder Dekanatsleitungen, von den Fakultäten zu bestimmen)

##### Inhalt und Ablauf

Der *Stab UL* organisiert die Strategiegelgespräche. Er legt die Termine fest, erfragt Traktanden bei UL, Fakultäten und Abteilung QSE (aus den Gesprächen zu den Aktionsplänen) und versendet die Einladungen (inkl. Traktandenlisten) sowie die Dossiers zuhanden der Universitätsleitung.

Im Vorfeld der Strategiegelgespräche gibt es keine Berichterstattungen seitens der Fakultäten zur Umsetzung der Fakultätsstrategien und Aktionspläne Fakultäten. Diese Umsetzungsprüfung ist im Vorfeld der Gespräche zu den Aktionsplänen durch die Fakultäten in Zusammenarbeit mit dem AKKRED sichergestellt.

Der *Rektor* leitet die Strategiegelgespräche.

Der *Stab UL* hält die Ergebnisse der Strategiegelgespräche in Form von (Beschluss)-Protokollen fest. Dabei werden folgende Punkte berücksichtigt:

- Massnahmen, deren Umsetzung im Rahmen der Strategiegelgespräche des nächsten Jahres geprüft wird (strategisch, wenn noch in Abklärung).

- Massnahmen, die in die Aktionspläne Fakultäten aufgenommen werden und deren Umsetzung im Rahmen der Gespräche zu den Aktionsplänen des nächsten Jahres geprüft wird (operativ, wenn konkret beschlossen).
- Weitere Massnahmen und Diskussionspunkte (bei Bedarf).

Der *Stab UL* sendet die Protokolle an die Teilnehmenden der Strategiegespräche, die Dekanatsleitungen, die Abteilung QSE sowie an den AKKRED.

Die *Fakultäten* integrieren die Massnahmen aus den Protokollen in die Aktionspläne Fakultäten im Rahmen der Aktualisierung Anfang Jahr (vergleiche Zeitplan D 2.3). Der *AKKRED* unterstützt die Fakultäten bei Bedarf dabei.

#### 2.1.5 Langfristige Überprüfung: Aktualisierung der Fakultätsstrategien

Auf Grundlage der Ergebnisse aus den jährlichen Gesprächen zu den Aktionsplänen und Strategiegesprächen sowie nach Ablauf der Gültigkeitsdauer der Strategie 2030 aktualisieren die *Fakultäten* die *Strategien*. Nach erfolgter Verabschiedung in den Fakultäten werden die Strategien zur Kenntnisnahme zuhanden der *Universitätsleitung* eingereicht. Den Fakultäten wird empfohlen, zur Aktualisierung der Strategien externe Unterstützung beizuziehen (z.B. strategic advisory board).

**D 2.3: Interner Steuerungskreislauf: Universitätsleitung – Fakultäten (Zeitplan mit Blick auf die jährlichen Gespräche zu den Aktionsplänen sowie Strategiegespräche)**

	Jan.	Feb.	März	Apr.	Mai	Jun.	Jul.	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.
<b>FAKULTÄTEN</b>												
<b>AKTIONSPÄNE FAKULTÄTEN</b> Aktualisierung		■										
<b>GESPRÄCHE ZU DEN AKTIONSPÄNEN</b> Teilnahme									■			
<b>STRATEGIEGESPRÄCHE FAKULTÄTEN</b> Teilnahme											■	
<b>REKTOR</b>												
<b>STRATEGIEGESPRÄCHE FAKULTÄTEN</b> Leitung											■	
<b>VERWALTUNGSDIREKTOR</b>												
<b>GESPRÄCHE ZU DEN AKTIONSPÄNEN</b> Input & Leitung									■	■		
<b>AKKRED</b>												
<b>AKTIONSPÄN UNIVERSITÄT</b> Aktualisierung	■											
<b>AKTIONSPÄNE FAKULTÄTEN</b> Prüfung			■									
<b>GESPRÄCHE ZU DEN AKTIONSPÄNEN</b> Input zuhanden Abteilung QSE									■			
Teilnahme (nach Bedarf)										■		
<b>ABTEILUNG QSE</b>												
<b>AKTIONSPÄN UNIVERSITÄT</b> Koordination Aktualisierung	■	■										
<b>AKTIONSPÄNE FAKULTÄTEN</b> Koordination Aktualisierung		■	■									
<b>GESPRÄCHE ZU DEN AKTIONSPÄNEN</b> Terminvereinbarung						■						
Versand Aufforderungsschreiben VD						■						
Vorbereitung								■				
Protokollführung									■			
Versand Protokolle										■		
<b>STAB UL</b>												
<b>STRATEGIEGESPRÄCHE FAKULTÄTEN</b> Terminvereinbarung						■						
Versand Aufforderungsschreiben Rektor						■						
Vorbereitung										■	■	
Protokollführung											■	
Versand Protokolle												■

■ Gespräche Aktionspläne ■ Strategiegespräche

## 2.2 Interner Steuerungskreislauf: Universitätsleitung – Strategische Zentren

### 2.2.1 Lang- bis mittelfristige Planung

Orientierungsrahmen bilden die *Strategie 2030*, die *Unterstrategien im Kompetenzbereich der Universitätsleitung* und – wo vorhanden – eigene *Zentrumsstrategien*.

### 2.2.2 Kurz- bis mittelfristige Planung: Leistungsaufträge

Die *strategischen Zentren* erarbeiten in Zusammenarbeit mit der *Universitätsleitung* jeweils für vier Jahre geltende *Leistungsaufträge*. Der *Stab UL* macht dazu einen Entwurf der Leistungsaufträge in Zusammenarbeit mit dem *AKKRED*. Im Anschluss überarbeiten und ergänzen die strategischen Zentren die Leistungsaufträge und die finale Version wird zwischen der Universitätsleitung, den strategischen Zentren und den *DekanInnen* der beteiligten Fakultäten besprochen. Die Universitätsleitung genehmigt den neuen Leistungsauftrag.

### 2.2.3 Kurz- bis mittelfristige Planung: Aktionsplan strategische Zentren

Die rollende Planung der Umsetzung der Leistungsaufträge der strategischen Zentren erfolgt über separate Aktionspläne der strategischen Zentren. Diese sind in einem *Aktionsplan strategische Zentren* integriert<sup>1</sup>. Dessen Aufbau orientiert sich weitgehend an der Struktur der Aktionspläne Fakultäten (vergleiche Tabelle D 2.2).

Der Aktionsplan strategische Zentren weist zudem eine Verbindung zum Aktionsplan Universität auf. Massnahmen im Aktionsplan Universität, die alle strategischen Zentren betreffen, werden in den Aktionsplan strategische Zentren übernommen und zentrumspezifisch angepasst und ergänzt.

Die im Aktionsplan strategische Zentren aufgeführten Massnahmen dienen somit der Umsetzung der Leistungsaufträge, der Strategie 2030 sowie der Unterstrategien im Kompetenzbereich der Universitätsleitung.

Die Massnahmen im Aktionsplan strategische Zentren können auf ein bis vier Jahre ausgerichtet sein. Welchen Zeitraum die Zentren wählen, bleibt ihnen überlassen. Sinnvoll ist eine rollende Planung der Massnahmen, zum Beispiel in Form einer jährlichen Fortschreibung um ein weiteres Jahr bei gleichzeitigem Löschen der umgesetzten oder nicht mehr weiterverfolgten Massnahmen.

---

<sup>1</sup> Das Walter Benjamin Kolleg (WBKolleg) und das Interdisziplinäre Zentrum für Geschlechterforschung (IZFG) sind nicht im Aktionsplan strategische Zentren integriert. Da es sich beim WBKolleg um ein Kompetenzzentrum der Phil.-hist. Fakultät mit Leistungsauftrag der Universitätsleitung handelt, erfolgt die rollende Planung der Umsetzung des Leistungsauftrags nach wie vor über den Aktionsplan der Phil.-hist. Fakultät. Die rollende Planung der Umsetzung des Leistungsauftrags an das IZFG, ebenfalls ein Kompetenzzentrum mit Leistungsauftrag der Universitätsleitung, erfolgt über einen eigenen Aktionsplan.

Zwecks Kennzeichnung des Umsetzungsstands der Massnahmen besteht in einer Spalte des Aktionsplans strategische Zentren ein Ampelsystem zum «Status» der einzelnen Massnahmen:

- Grün: Massnahme umgesetzt oder Umsetzung auf Kurs
- Orange: Massnahme teilweise umgesetzt oder Umsetzung läuft mit Verzögerungen
- Rot: Umsetzung der Massnahme pendent oder stark verzögert

Weiter weist der Aktionsplan strategische Zentren folgende strukturellen Elemente auf, welche die Arbeit mit diesem erleichtern:

- Filtermöglichkeit entlang der einzelnen Kategorien / Bereiche. Dies ermöglicht eine einfachere Handhabung des Aktionsplans als Steuerungsinstrument.
- Spalte mit Verweis auf die Grundlage der Massnahme: Angabe der Strategie oder des Leistungsauftrags und des Ziels oder der strategischen Vorgabe, auf das sich die Massnahme bezieht. Oder Verweis auf ein Strategiegelgespräch, an welchem die Massnahme beschlossen wurde.
- Kommentare: In einer Spalte für Kommentare können zum Beispiel Hinweise formuliert werden, ob eine Massnahme oder ein Thema am nächsten Strategiegelgespräch thematisiert werden soll.

Der *AKKRED* unterstützt die *strategischen Zentren* bei Bedarf bei der Ergänzung des Aktionsplans strategische Zentren mit Massnahmen, die der rollenden Planung der Umsetzung der Leistungsaufträge und der Unterstrategien im Kompetenzbereich der Universitätsleitung dienen. Des Weiteren unterstützt der *AKKRED* die strategischen Zentren bei Bedarf bei der Integration von Massnahmen aus den Protokollen der Strategiegelgespräche (vergleiche Kapitel 2.2.4).

Der Aktionsplan strategische Zentren dient als Grundlage zur Vorbereitung der Strategiegelgespräche (vergleiche Kapitel 2.2.4) sowie als zentrumsinternes Steuerungsinstrument.

### Aktualisierung

Nach Aufforderung durch die *Abteilung QSE* erfolgt die Aktualisierung des Aktionsplans strategische Zentren durch die *strategischen Zentren* jeweils Anfang Jahr. Anschliessend wird er durch den *AKKRED* geprüft (vergleiche Zeitplan D 2.4). Da der Aktionsplan strategische Zentren der rollenden Planung der Umsetzung der Leistungsaufträge und der Unterstrategien im Kompetenzbereich der Universitätsleitung dienen, kann er von den strategischen Zentren bedarfsgemäss auch kontinuierlich aktualisiert werden. Die *Abteilung QSE* wird über unterjährig vorgenommene Änderungen durch

die strategischen Zentren in Kenntnis gesetzt. Erfordern unterjährige Beschlüsse der Universitätsleitung Aktualisierungen im Aktionsplan strategische Zentren, wird der AKKRED darüber von der Abteilung QSE in Kenntnis gesetzt. Der AKKRED seinerseits informiert anschliessend die strategischen Zentren, die die Änderungen im Aktionsplan vornehmen.

#### 2.2.4 Jährliche Überprüfung: Strategiegelgespräche

An jährlichen *Strategiegelgesprächen* Mitte Oktober (vergleiche Zeitplan D 2.4) zwischen der *Universitätsleitung* und den *Leitungen der strategischen Zentren* und beteiligten *Fakultäten* werden der Stand der Umsetzung der Leistungsaufträge sowie Weiterentwicklungen thematisiert.

#### Teilnehmende

Universitätsleitung:

- Rektor (Leitung der Gespräche)
- VizerektorInnen
- Verwaltungsdirektor
- Generalsekretär
- Vertretung Stab UL (Organisation, Protokolle)

Strategische Zentren und Fakultäten:

- DirektorInnen, PräsidentInnen der Wissenschaftlichen Ausschüsse
- DekanInnen

#### Inhalt und Ablauf

Der AKKRED bereitet die Strategiegelgespräche wie folgt vor:

- Nach der Aktualisierung des Aktionsplans strategische Zentren durch die strategischen Zentren und dessen Prüfung durch den AKKRED macht dieser sich unterjährig in Zusammenarbeit mit den strategischen Zentren ein Bild zum Umsetzungsstand der Massnahmen im Aktionsplan strategische Zentren. Die Sicherstellung des hierfür notwendigen Informationsflusses (bspw. im Rahmen von Kommissionen) liegt dabei in der Verantwortung der einzelnen Mitglieder des AKKRED.
- Darauf basierend meldet er im Vorfeld der Gespräche in Absprache mit den VizerektorInnen / dem Verwaltungsdirektor zuhanden des Stabs UL mögliche Diskussionspunkte für die einzelnen Gespräche. Diese können je nach strategischem Zentrum unterschiedlich sein bzw.

gänzlich fehlen, sollte kein Diskussionsbedarf bestehen. Es steht den VizerektorInnen / dem Verwaltungsdirektor frei, ihrerseits weitere Diskussionspunkte zu ergänzen.

Der *Stab UL* organisiert die Strategiegelgespräche. Er legt die Termine fest, erfragt Traktanden bei UL, Fakultäten und Zentren und versendet die Einladungen (inkl. Traktandenlisten) sowie die Dossiers zuhanden der Universitätsleitung.

Im Vorfeld der Strategiegelgespräche gibt es keine Berichterstattungen seitens der strategischen Zentren zur Umsetzung der Leistungsaufträge zuhanden der Universitätsleitung. Diese Umsetzungsprüfung ist im Vorfeld der Strategiegelgespräche durch die strategischen Zentren in Zusammenarbeit mit dem AKKRED sichergestellt.

Der *Rektor* leitet die Strategiegelgespräche.

Der *Stab UL* hält die Ergebnisse der Strategiegelgespräche in Form von (Beschluss)-Protokollen fest. Dabei werden folgende Punkte berücksichtigt:

- Massnahmen, deren Umsetzung im Rahmen der Strategiegelgespräche des nächsten Jahres geprüft wird (strategisch, wenn noch in Abklärung).
- Massnahmen, die in den Aktionsplan strategische Zentren aufgenommen werden (operativ, wenn konkret beschlossen).
- Weitere Massnahmen und Diskussionspunkte (bei Bedarf).

Der *Stab UL* sendet die Protokolle an die Teilnehmenden der Strategiegelgespräche, an die Abteilung QSE sowie an den AKKRED.

Die *strategischen Zentren* integrieren die Massnahmen aus den Protokollen in den Aktionsplan strategische Zentren im Rahmen der Aktualisierung Anfang Jahr (vergleiche Zeitplan D 2.4). Der *AKKRED* unterstützt die strategischen Zentren bei Bedarf dabei.

### 2.2.5 Mittelfristige Überprüfung: Evaluationen

Im vierten 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 werden von der *Universitätsleitung* analysiert und bilden die Grundlage für die Ausarbeitung des neuen Leistungsauftrags. Das strategische Zentrum zeigt

auf, wie den Ergebnissen der Evaluation im neuen Leistungsauftrag Rechnung getragen wird. Die Universitätsleitung genehmigt den neuen Leistungsauftrag.

**D 2.4: Interner Steuerungskreislauf: Universitätsleitung – Strategische Zentren  
 (Zeitplan mit Blick auf die jährlichen Strategiegespräche)**

	Jan.	Feb.	März	Apr.	Mai	Jun.	Jul.	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.
<b>ZENTREN</b>												
<b>AKTIONSPLAN STRATEGISCHE ZENTREN</b> Aktualisierung		█										
<b>STRATEGIEGESPRÄCHE ZENTREN</b> Teilnahme										█		
<b>FAKULTÄTEN</b>												
<b>STRATEGIEGESPRÄCHE ZENTREN</b> Teilnahme										█		
<b>REKTOR</b>												
<b>STRATEGIEGESPRÄCHE ZENTREN</b> Leitung										█		
<b>AKKRED</b>												
<b>AKTIONSPLAN UNIVERSITÄT</b> Aktualisierung	█											
<b>AKTIONSPLAN STRATEGISCHE ZENTREN</b> Prüfung			█									
<b>STRATEGIEGESPRÄCHE ZENTREN</b> Input zuhanden Stab UL									█			
<b>ABTEILUNG QSE</b>												
<b>AKTIONSPLAN UNIVERSITÄT</b> Koordination Aktualisierung	█	█										
<b>AKTIONSPLAN STRATEGISCHE ZENTREN</b> Koordination Aktualisierung		█	█									
<b>STAB UL</b>												
<b>STRATEGIEGESPRÄCHE ZENTREN</b> Terminvereinbarung						█						
Versand Aufforderungsschreiben Rektor						█						
Vorbereitung									█	█		
Protokollführung										█		
Versand Protokolle											█	

**2.3 Interner Steuerungskreislauf: Universitätsleitung – Zentralbereich**

**2.3.1 Langfristige Planung: Strategie 2030**

Orientierungsrahmen für den Zentralbereich bildet die *Strategie 2030*.

**2.3.2 Kurz- bis mittelfristige Planung: Unterstrategien und Leistungsbeschreibungen**

Für die kurz- bis mittelfristige Planung der Umsetzung der Strategie 2030 dienen dem Zentralbereich einerseits bereichsspezifische *Unterstrategien*, andererseits *Leistungsbeschreibungen* der einzelnen Organisationseinheiten. Innerhalb der Unterstrategien wird unterschieden zwischen denjenigen

im Kompetenzbereich der Universitätsleitung und solchen im Kompetenzbereich des Verwaltungsdirektors. Diese Unterscheidung ist für die Planung und Überprüfung deren Umsetzung relevant.

### Unterstrategien Kompetenzbereich Universitätsleitung

Es fallen alle *Unterstrategien in den Kompetenzbereich der Universitätsleitung*, die direkt auf eine Teilstrategie oder eine funktionale Strategie der Strategie 2030 Bezug nehmen. Es sind dies die Folgenden:

- Konzept und Massnahmen zur Förderung des akademischen Nachwuchses
- Digitalisierungsstrategie
- Räumliche Entwicklungsstrategie 3012
- Kommunikations- und Marketingstrategie
- Aktionsplan Chancengleichheit
- Qualitätsstrategie
- Nachhaltigkeitsleitbild
- Internationalisierungsstrategie
- Weiterbildungsstrategie<sup>2</sup>
- Strategie der Personalabteilung

### Unterstrategien Kompetenzbereich Verwaltungsdirektor

Weitere *Unterstrategien* sind durch den *Verwaltungsdirektor* zu führen und zu überprüfen. Es sind dies beispielsweise die Strategien der Universitätsbibliothek und des Universitätssports.

### Leistungsbeschreibungen

Zum Zweck der internen Steuerung werden die jeweiligen Hauptleistungen der Einheiten des Zentralbereichs im Auftrag der / des *Q-Beauftragten des Zentralbereichs* durch die *Abteilungsleitungen* definiert und in Form von *Leistungsbeschreibungen* fixiert. Auf Antrag der / des *Q-Beauftragten* des Zentralbereichs werden die Leistungsbeschreibungen von der *Universitätsleitung* beschlossen.

#### 2.3.3 Kurz- bis mittelfristige Planung: Aktionsplan Universität

Der *Aktionsplan Universität* ist entlang der vier Säulen der Universität Aufgaben, Personal, Querschnittsthemen, Ressourcen sowie der Kategorie Governance strukturiert (gemäss Qualitätsstrategie).

---

<sup>2</sup> Besteht aus mehreren Dokumenten

Zwecks rollender Planung der Umsetzung der Strategie 2030, der Unterstrategien im Kompetenzbereich der Universitätsleitung und der Leistungsbeschreibungen ergänzt der *AKKRED* in Absprache mit den betreffenden *Organisationseinheiten des Zentralbereichs* den Aktionsplan Universität mit zusätzlichen Massnahmen. Die Massnahmen im Aktionsplan Universität können dabei auf ein bis vier Jahre ausgerichtet sein. Welchen Zeitraum der *AKKRED* für einzelne Massnahmen wählt, bleibt ihm überlassen. Sinnvoll ist eine rollende Planung der Massnahmen, zum Beispiel in Form einer jährlichen Fortschreibung um ein weiteres Jahr bei gleichzeitigem Löschen der umgesetzten oder nicht mehr weiterverfolgten Massnahmen.

Die Planung der Umsetzung der Unterstrategien im Kompetenzbereich des Verwaltungsdirektors erfolgt nicht über den Aktionsplan Universität.

Der Aktionsplan Universität beinhaltet einerseits Massnahmen, die in den Zuständigkeitsbereich der Organisationseinheiten des Zentralbereichs fallen. Andererseits werden darin Massnahmen ausgeschieden, für deren Umsetzung die Fakultäten oder strategischen Zentren zuständig sind. Letztere werden daher auch von den Fakultäten oder strategischen Zentren in die Aktionspläne Fakultäten oder den Aktionsplan strategische Zentren aufgenommen und dort fakultäts- oder zentrumsspezifisch angepasst und ergänzt. Dabei werden sie bei Bedarf vom *AKKRED* unterstützt (vergleiche Kapitel 2.1.2 und 2.2.3).

Zwecks Sichtbarmachung des Umsetzungsstands der einzelnen Massnahmen ist in einer Spalte des Aktionsplans Universität ein Ampelsystem zum «Status» der einzelnen Massnahmen eingefügt:

- Grün: Massnahme umgesetzt oder Umsetzung auf Kurs
- Orange: Massnahme teilweise umgesetzt oder Umsetzung läuft mit Verzögerungen
- Rot: Umsetzung der Massnahme pendent oder stark verzögert

Weiter weist der Aktionsplan Universität folgende strukturellen Elemente auf, welche die Arbeit mit diesem erleichtern:

- Filtermöglichkeit entlang der einzelnen Kategorien / Bereiche. Dies ermöglicht eine einfachere Handhabung des Aktionsplans als Steuerungsinstrument.
- Spalte mit Verweis auf die Grundlage der Massnahme: Angabe der Strategie und des Ziels, auf das sich die Massnahme bezieht. Oder Verweis auf ein Strategiegelgespräch, an welchem die Massnahme beschlossen wurde.

- Kommentare: In einer Spalte für Kommentare können zum Beispiel Hinweise formuliert werden, ob einer Massnahme oder einem Thema im Rahmen der Berichterstattung an die Universitätsleitung spezielle Beachtung zu schenken ist.

Der Aktionsplan Universität dient als Grundlage für die jährliche Berichterstattung zuhanden der Universitätsleitung sowie als Steuerungsinstrument.

### Aktualisierung

Nach Aufforderung durch die *Abteilung QSE* erfolgt die Aktualisierung des Aktionsplans Universität durch den *AKKRED* in Absprache mit den betreffenden *Organisationseinheiten des Zentralbereichs* jeweils Anfang Jahr (vergleiche Zeitplan D 2.5). Da der Aktionsplan Universität der rollenden Planung der Umsetzung der Unterstrategien im Kompetenzbereich der Universitätsleitung und der Leistungsbeschreibungen dient, kann er vom *AKKRED* bedarfsgemäss auch kontinuierlich aktualisiert werden. Die *Abteilung QSE* wird über unterjährig vorgenommene Änderungen durch den *AKKRED* in Kenntnis gesetzt. Erfordern unterjährige Beschlüsse der Universitätsleitung Aktualisierungen im Aktionsplan Universität, wird der *AKKRED* darüber von der *Abteilung QSE* in Kenntnis gesetzt. Der *AKKRED* seinerseits nimmt anschliessend die Änderungen im Aktionsplan Universität vor.

#### 2.3.4 Jährliche Überprüfung: Berichterstattung zum Aktionsplan Universität

Der *AKKRED* berichtet jährlich im Februar (vergleiche Zeitplan D 2.5) – im Bedarfsfall unterstützt von den betreffenden *Organisationseinheiten des Zentralbereichs* – zuhanden der zuständigen VizerektorInnen / des Verwaltungsdirektors zum Umsetzungsstand der Massnahmen im Aktionsplan Universität. Der Entscheid zu Umfang und Struktur der Berichte in den einzelnen Bereichen obliegt den hierfür zuständigen VizerektorInnen / dem Verwaltungsdirektor.

Darauf basierend entscheiden die *VizerektorInnen / der Verwaltungsdirektor* über allenfalls zu treffende Massnahmen, die anschliessend im Aktionsplan Universität integriert werden. Ist für einen Entscheid die gesamte *Universitätsleitung* beizuziehen, traktandiert die / der VizerektorIn / der Verwaltungsdirektor das Thema für eine kommende Sitzung der Universitätsleitung.

#### 2.3.5 Jährliche Überprüfung: Berichterstattung zu den Leistungsbeschreibungen und zum Prozessreview

Die *Q-Verantwortlichen der Organisationseinheiten des Zentralbereichs* berichten jährlich im Februar (vergleiche Zeitplan D 2.5) im Auftrag des bzw. der Q-Beauftragten des Zentralbereichs an die *Abteilung QSE* über die Umsetzung der in den Leistungsbeschreibungen festgehaltenen Hauptleistungen.

In der *Abteilung QSE* werden die für Führung und Steuerung der Universität relevanten Informationen gefiltert, von dem bzw. der *Q-Beauftragten* bestätigt und zur Diskussion bzw. allfälligen Beschlussfassung anlässlich einer kommenden Sitzung der *Universitätsleitung* vorbereitet.

Des Weiteren beschreiben und dokumentieren die *Organisationseinheiten des Zentralbereichs* ihre regelmässig zu erbringenden, standardisierten Tätigkeiten und Leistungen in Form von Prozessmodellierungen. Die modellierten Prozesse werden in einem jährlichen Reviewverfahren im Mai (vergleiche Zeitplan D 2.5) durch die Einheiten überprüft und allenfalls aktualisiert. Die durch den Q-Beauftragten bzw. die Q-Beauftragte *mit der Aufgabe betraute Stelle* erstattet nach Durchführung des Jahresreviews auf Basis der Prozessdokumentation zuhanden des bzw. der Q-Beauftragten des Zentralbereichs Bericht.

#### 2.3.6 Mittelfristige Überprüfung: Evaluationen der Unterstrategien Verwaltungsdirektor

Im letzten Jahr der Laufzeit einer jeden Unterstrategie im Kompetenzbereich des Verwaltungsdirektors werden diese einer *Evaluation* unterzogen. Die Erkenntnisse daraus fliessen in die neu zu erarbeitenden Unterstrategien, die vom *Verwaltungsdirektor* genehmigt werden. Bei Bedarf wird hierfür die *Universitätsleitung* beigezogen.

#### 2.3.7 Mittelfristige Überprüfung: Evaluationen der Unterstrategien Universitätsleitung und der Leistungsbeschreibungen

Unterstrategien im Kompetenzbereich der *Universitätsleitung* und Leistungsbeschreibungen werden alle vier Jahre einer *Evaluation* unterzogen und basierend darauf überarbeitet. Die *Universitätsleitung* genehmigt die Unterstrategien und Leistungsbeschreibungen. Anschliessend wird der Aktionsplan Universität entsprechend aktualisiert.

**D 2.5: Interner Steuerungskreislauf: Universitätsleitung – Zentralbereich  
 (Zeitplan zum jährlichen Ablauf)**

	Jan.	Feb.	März	Apr.	Mai	Jun.	Jul.	Aug.	sept.	Okt.	Nov.	Dez.
<b>AKKRED</b>												
<b>AKTIONSPLAN UNIVERSITÄT</b> Aktualisierung		■										
<b>AKTIONSPLAN UNIVERSITÄT / LB</b> Berichterstattung			■									
<b>ORGANISATIONSEINHEITEN ZB</b>												
<b>AKTIONSPLAN UNIVERSITÄT</b> Aktualisierung		■										
<b>AKTIONSPLAN UNIVERSITÄT / LB</b> Berichterstattung			■									
<b>PROZESSREVIEW</b>					■							
<b>ABTEILUNG QSE</b>												
<b>AKTIONSPLAN UNIVERSITÄT</b> Koordination Aktualisierung	■	■										
<b>UNIVERSITÄTSLEITUNG</b>												
<b>AKTIONSPLAN UNIVERSITÄT / LB</b> Begutachtung			■									
<b>PROZESSREVIEW</b> Begutachtung						■						

LB = Leistungsbeschreibungen  
 ZB = Zentralbereich

**2.4 Externer Steuerungskreislauf: Universität Bern – Kanton Bern**

**Mittelfristige Planung: Leistungsauftrag**

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

**Jährliche Überprüfung: Zwischenbericht**

Der von der *Universität* 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.

**Jährliche Überprüfung: 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.

#### Jährliche Überprüfung: Geschäftsbericht

Die *Universität* veröffentlicht jährlich einen *Geschäftsbericht*. Dieser richtet sich an den Grossen Rat des Kantons Bern und an die Öffentlichkeit. Der Geschäftsbericht stellt die Schwerpunkte der Tätigkeiten und den Rechnungsabschluss der Universität dar und enthält ausgewählte Kennzahlen (Finanzen, Studierende, Personal). Der Geschäftsbericht enthält den *Bericht der Revisionsstelle*. Die im Geschäftsbericht enthaltene Rechnung der Universität ist vom *Regierungsrat* zu genehmigen. Der Regierungsrat führt mit der Universitätsleitung zudem in der Regel jährlich ein Gespräch über bildungspolitische Herausforderungen und Schwerpunkte (*Bildungspolitisches Gespräch*).

#### Mittelfristige Überprüfung: Leistungsbericht

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

## Anhang

Laufende Gültigkeitsperioden der Unterstrategien im Kompetenzbereich der Universitätsleitung:

- *Konzept und Massnahmen zur Förderung des akademischen Nachwuchses:*  
ab 2019 unbefristet, Änderungen bleiben vorbehalten
- *Digitalisierungsstrategie 2030:*  
ab 2022 bis 2030, Änderungen bleiben vorbehalten
- *Räumliche Entwicklungsstrategie 3012:*  
ab 2019 unbefristet, Änderungen bleiben vorbehalten
- *Kommunikations- und Marketingstrategie:*  
ab 2022 unbefristet, Änderungen bleiben vorbehalten
- *Aktionsplan Chancengleichheit:*  
2021–24
- *Qualitätsstrategie 2022:*  
unbefristet, Änderungen bleiben vorbehalten
- *Nachhaltigkeitsleitbild:*  
ab 2017 unbefristet, Änderungen bleiben vorbehalten
- *Internationalisierungsstrategie:*  
ab 2017 unbefristet, Änderungen bleiben vorbehalten
- *Weiterbildungsstrategie<sup>3</sup>:*  
2019–23
- *Strategie der Personalabteilung:*  
ab 2019 unbefristet, Änderungen bleiben vorbehalten

---

<sup>3</sup> Besteht aus mehreren Dokumenten