



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG  
UNIVERSITÄT FREIBURG

---

# Mehrjahresplanung 2023 – 2027

Angenommen durch das Rektorat am 12. April 2021

Genehmigt durch den Senat am 3. Mai 2021

---

## Inhaltsverzeichnis

Das Wichtigste in Kürze .....	3
Einleitung.....	5
<i>I. Grundlagen .....</i>	<i>6</i>
1. „Strategie 2030“ und Tätigkeitsprogramm 2019-2024 .....	6
2. Zur Mehrjahresplanung 2018-2022 und der Zielvereinbarung 2018-2022 .....	7
3. Zur Positionierung der Universität Freiburg in der schweizerischen Hochschullandschaft: <i>status quo</i> und Herausforderungen .....	9
<i>II. Die strategischen Akzente der Entwicklung der Universität Freiburg 2023-2027.....</i>	<i>13</i>
1. Lehre und Forschung: gezielte Profilierung .....	13
2. Weiterbildung .....	15
3. Kooperationen.....	15
4. Wissenschaftlicher Nachwuchs .....	16
5. Infrastrukturen und Bibliotheken.....	16
6. Administrative Dienste .....	17
7. Finanzierung .....	17
<i>III. Fakultätsübergreifende Aspekte .....</i>	<i>18</i>
1. Zentrum für Lebensmittelwissenschaften .....	19
2. Digitalisierung und Gesellschaft.....	19
3. Interfakultäre Institute und weitere fakultätsübergreifende Aspekte .....	20
<i>IV. Zu den Fakultäten: ausgewählte Entwicklungsschwerpunkte .....</i>	<i>22</i>
1. Theologische Fakultät.....	23
2. Rechtswissenschaftliche Fakultät .....	25
3. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät .....	26
4. Philosophische Fakultät .....	28
5. Mathematisch-Naturwissenschaftliche und Medizinische Fakultät.....	30
<i>V. Zentrale Dienste und Infrastrukturen .....</i>	<i>32</i>
1. Zentrale Dienste und Infrastrukturen .....	32
2. Investitionen .....	34
<i>VI. Synthese: zur Entwicklung des Budgets der Universität.....</i>	<i>35</i>

## Das Wichtigste in Kürze

In ihren Haupttätigkeiten – **Lehre und Forschung** – will die Universität Freiburg die mit der Strategie 2030 angestrebte verstärkte **Profilierung** gezielt in Angriff nehmen, dies in Anknüpfung an **bestehende Kompetenzzentren** und Stärken.

Vor diesem Hintergrund sollen gewisse **Schwerpunkte konsolidiert** und **ausgebaut** werden, so insbesondere die Materialwissenschaften (NCCR *Bioinspired Materials*), die Umweltgeisteswissenschaften, die Zwei- und Mehrsprachigkeit (u.a. über eine Öffnung des Programms Bilingue Plus auf weitere Disziplinen neben den Rechtswissenschaften), das Zusammenleben von Religionen und Kulturen (insbesondere über die Konsolidierung des Schweizerischen Zentrums für Islam und Gesellschaft), der Bereich der Ethik, die Organisation politischer Gemeinschaften sowie die Historischen Wissenschaften.

Darüber hinaus sollen zwei (teilweise) **neue Schwerpunkte** entwickelt werden:

- Im Bereich **Digitalisierung und Gesellschaft** sollen die Lehr- und Forschungsaktivitäten intensiviert und weiterentwickelt werden, dies insbesondere im Rahmen des Instituts Human-IST (*Human Centered Interaction Science and Technology*).
- Weiter soll ein **Zentrum für Lebensmittelwissenschaften** gegründet werden, in dem die bereits bestehenden vielfältigen Kompetenzen gebündelt und gestärkt und die Potentiale der Zusammenarbeit mit weiteren Partnern (insbesondere Agroscope) genutzt und weiterentwickelt werden sollen.

In Abhängigkeit von den diesbezüglich anstehenden Entscheidungen auf politischer Ebene wird schliesslich die Lehrpersonenausbildung an der Universität restrukturiert bzw. gestärkt werden.

Auf dieser Grundlage geht es in der **Lehre** darum, einige **neue thematische Akzente** zu setzen, die **Betreuungsverhältnisse** gezielt zu verbessern und die Chancen der **digitalen Transformation** konsequent zu nutzen, wobei der Nähe von Dozierenden und Studierenden auch in Zukunft eine grosse Bedeutung beigemessen werden soll. Ebenso wie in der **Forschung** – bei welcher die bereits in den vergangenen Jahren erfolgreiche Einwerbung von Drittmitteln weiter gestärkt werden soll – stehen dabei **interdisziplinären Angeboten und Vorhaben** besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Die **administrativen Dienste** sind sowohl auf Ebene der Fakultäten als auch auf Ebene der zentralen Dienste an denjenigen Stellen auszubauen, an welchen aufgrund einer erheblichen Ausweitung der Aufgaben und/oder Belastungen besonderer Bedarf besteht. Hier geht es neben der Notwendigkeit der Wahrnehmung gewisser (zum Teil auch neuer) Aufgaben (z.B. in den Bereichen Sicherheit und Nachhaltigkeit) auch darum, die Dienstleistungen für Studierende und Angestellte in einer den Aufgaben und der Bedeutung der Universität Freiburg angemessenen Art und Weise erbringen zu können, dies auch unter Berücksichtigung der Situation an vergleichbaren Institutionen. Dies impliziert insbesondere, dass diverse bislang nur zwischenfinanzierte Stellen im Hinblick auf die Wahrnehmung dringender notwendiger Tätigkeiten nun in das Universitätsbudget übernommen werden müssen.

Angesichts seit vielen Jahren anerkannter und bekannter Bedürfnisse sind die **Infrastrukturen** im Hinblick auf die Wahrung der Attraktivität der Universität Freiburg in den nächsten Jahren auszubauen und zu verbessern, so insbesondere durch die Realisierung der dringlichen Bauprojekte (in erster Linie der Neubau für die Rechtswissenschaftliche Fakultät, das Gebäude

«Tour Henri», sowie die anstehenden Renovationen und Neubauten auf dem Plateau de Pérolles für die Mathematisch-Naturwissenschaftliche und Medizinische Fakultät).

Die vorliegende Mehrjahresplanung impliziert sowohl **Investitionen** (im Bereich der Infrastrukturen) als auch einen gewissen **Ausbau des Personalbestands** bei verschiedenen Einheiten (bei welchem auch im Verhältnis zu vergleichbaren Institutionen ein gewisser Nachholbedarf besteht). In Bezug auf letztere nimmt die Universität diverse **interne Reallokationen** vor; allerdings ist darüber hinaus ein substantielles **zusätzliches Engagement des Kantons** notwendig, das auch als langfristige Stärkung des Kantons als (Wirtschafts-)Standort und damit in engem Zusammenhang mit dem Wiederankurbelungsplan für die Freiburger Wirtschaft im Anschluss an die COVID-19-Epidemie angesehen werden kann.

## Einleitung

Gemäss **Artikel 9 Abs. 2 des Gesetzes über die Universität (UniG)** erstellt die Universität alle fünf Jahre eine Mehrjahresplanung, in der ihre Ziele, die Rahmenbedingungen, mit denen sie erreicht werden sollen, die hierfür benötigten Mittel soweit die Methoden und Kriterien, mit denen die Zielerreichung geprüft werden kann, formuliert werden. Diese Mehrjahresplanung bildet die Grundlage für die Erarbeitung der Zielvereinbarung, die zwischen dem Staat und der Universität auszuarbeiten ist und in welcher auch die jährlichen Globalbudgets für den Betrieb der Universität und für die Umsetzung der Zielvereinbarung sowie die Investitionskredite figurieren (Art. 9 Abs. 3 UniG).

Diese im Gesetz verankerte „**Steuerung**“ der Universität mittels **Zielvereinbarung und Globalbudget** soll der Universität den für ihre Entwicklung und Positionierung im nationalen und internationalen Kontext notwendigen **Handlungsspielraum** eröffnen und ihr eine gewisse **Planungssicherheit** über mehrere Jahre geben, dies bei gleichzeitiger Wahrung der Interessen des Staates als Träger der Universität. Das vorliegende Dokument formuliert die **Mehrjahresplanung** für die Jahre 2023 bis 2027.

Inhaltlich sollen zunächst die **Ausgangspunkte** für die Mehrjahresplanung formuliert bzw. in Erinnerung gerufen werden (I.), bevor ihre **strategischen Leitlinien** entwickelt werden (II.). In den nachfolgenden Kapiteln (III., IV., V.) geht es darum, diese Leitlinien bzw. Akzente für die **verschiedenen Ebenen** (fakultätsübergreifende Bereiche, Fakultäten sowie zentrale Dienste bzw. gesamtuniversitäre Aspekte) zu präzisieren. Dabei erfolgt eine Beschränkung auf ausgewählte Entwicklungsschwerpunkte, und besonderer Wert wird auf diejenigen Bereiche und Vorhaben gelegt, die **neue Akzente** setzen und / oder den **Einsatz zusätzlicher Mittel** erfordern. Gleichzeitig ist bereits an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die Universität auch in verschiedenen Bereichen eine **Reallokation** der Mittel bzw. einen noch effizienteren Einsatz derselben plant und entsprechende Schritte auf verschiedenen Ebenen bereits eingeleitet hat. Auch hierauf wird jeweils gesondert hingewiesen werden.

Der Text wurde vom Rektorat ausgearbeitet, das sich hierbei auf das Tätigkeitsprogramm des Rektorats für die Jahre 2019-2024, die Ende 2020 vom Senat genehmigte Strategie 2030 der Universität Freiburg vom 7. Dezember 2020 sowie die Planungsdokumente bzw. Stellungnahmen der interfakultären Einheiten, der Fakultäten und der zentralen Dienste stützte. Gemäss Art. 33 Abs. 1 Bst. a Ziff. 1 UniG wurde die Mehrjahresplanung vom Senat an seiner Sitzung vom 3. Mai 2021 genehmigt.

# ***I. Grundlagen***

Am 7. Dezember 2020 genehmigte der Senat die Strategie 2030, welche in engem Dialog mit allen Interessengruppen inner- und ausserhalb der Universität erarbeitet worden war und das Ergebnis einer rund zweijährigen Reflexion darstellt. Die vorliegende Mehrjahresplanung 2023-2027 soll die in der Strategie 2030 formulierten übergreifenden Zielsetzungen (1.) – welche auch im Zusammenhang mit dem Tätigkeitsprogramm des Rektorats 2019-2024 zu sehen sind – aufgreifen und konkretisieren sowie aufzeigen, auf welche Weise sie verwirklicht werden sollen. Einzubeziehen sind sodann die Resultate der Mehrjahresplanung 2018-2022 und der Zielvereinbarung 2018-2022 zwischen der Universität und dem Kanton (2.). Entscheidend für die Entwicklung der Universität Freiburg ist schliesslich ihre Stellung in der nationalen Universitätslandschaft, aus der sich die zukünftigen Herausforderungen für die Universität ergeben (3.).

## **1. „Strategie 2030“ und Tätigkeitsprogramm 2019-2024**

Die **Strategie 2030** orientiert sich insbesondere an **drei Achsen**:

- Als moderne, engagierte und international vernetzte Volluniversität ist die Universität Freiburg eine exzellente, interdisziplinär ausgerichtete Bildungs- und Forschungsstätte in der Humboldtschen Tradition der Einheit von Forschung und Lehre, die ausgezeichnete Berufs- und Entwicklungschancen eröffnet.
- Die Universität Freiburg zeichnet sich durch ihre Zwei- und Mehrsprachigkeit, ihre humanistisch-ethische Herangehensweise sowie verschiedene weithin anerkannte fachliche Schwerpunkte aus.
- In ihrem Betrieb schenkt die Universität Freiburg den Aspekten der Nachhaltigkeit, Chancengleichheit und Diversität, Personalförderung und -entwicklung sowie der Governance und Qualitätssicherung besondere Beachtung.

Auf dieser Grundlage will die Universität Freiburg – aufbauend auf ihren bestehenden disziplinären und interdisziplinären Stärken sowie besonderen Charakteristika – gezielt einerseits **bestehende Schwerpunkte fördern** und weiterentwickeln und andererseits **neue Akzente setzen** und damit ihr **spezifisches Profil** – insbesondere vor dem Hintergrund ihrer humanistisch-ethischen Tradition und ihrer Brückenfunktion – im nationalen Umfeld, aber auch im internationalen Kontext weiter schärfen und sich in bestimmten Bereichen noch klarer in der Hochschul- und Forschungslandschaft positionieren.

Im Einzelnen geht es gemäss der Strategie 2030 (welche für jeden der Punkte auch präzise Beispiele aufführt) im Sinne einer **gezielten Profilierung** darum,

- die bereits **bestehenden «Leuchttürme»** zu konsolidieren bzw. auszubauen und weiterzuentwickeln;
- durch eine gezielte Vernetzung bereits bestehender Aktivitäten und Kompetenzen zudem auch in **ausgewählten weiteren Bereichen** die Bildung von **(interdisziplinären) Exzellenzpolen** zu fördern;
- die Stellung der Universität Freiburg als Institution, in welcher in allen Disziplinen und fächerübergreifend auch **humanistisch-ethische Aspekte** speziell gepflegt werden, auszubauen und weiter zu entwickeln.

Im Hinblick auf die Realisierung dieser gezielten Profilierung und auf der Grundlage ihres Anspruchs, als Qualität und Exzellenz verpflichtete universitäre Hochschule ihren Beitrag zur (Aus-)Bildung der Studierenden und zur Förderung wissenschaftlicher Erkenntnisse und ihrer Verbreitung zu leisten, formuliert die Strategie 2030 sodann **strategische Leitlinien in zwölf Bereichen**:

- Forschung und Innovation;
- Lehre;
- Weiterbildung;
- Zwei- und Mehrsprachigkeit;
- Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses;
- Personalentwicklung und -förderung;
- Chancengleichheit und Diversität;
- Kooperationen und Internationalisierung;
- Dialog mit der Gesellschaft;
- Nachhaltigkeit;
- Infrastrukturen und *Core facilities*;
- Governance und Qualitätssicherung.

Das **Tätigkeitsprogramm 2019-2024** nahm bereits in weiten Teilen auf diese Bereiche Bezug und definierte insgesamt sieben Handlungsfelder (Studienangebot, Forschung und Innovation, Dialog mit der Gesellschaft, Digitalisierung, Nachwuchsförderung und Gleichstellung, Internationale Beziehungen sowie Governance und Infrastrukturen), denen es jeweils mehrere Ziele zuordnete (insgesamt 30 Ziele). Bei der Realisierung dieser in weiten Teilen nach wie vor aktuellen Zielsetzungen wird die Stossrichtung der Strategie 2030 berücksichtigt werden.

Die **Umsetzung** der in der **Strategie 2030** formulierten Schwerpunkte und definierten Leitlinien bedingt die Bereitstellung der hierfür **notwendigen Mittel**, was sowohl ein zusätzliches **finanzielles Engagement des Kantons** als auch die Bereitschaft der **Universität**, im Bereich der **Ressourcenzuweisung klare Prioritäten** zu setzen, voraussetzt. Unter Berücksichtigung der finanziellen Möglichkeiten des Trägers strebt die Universität Freiburg deshalb eine Steigerung des Budgets an. Gleichzeitig will sie intern in ausreichendem Umfang Mittel durch Reallokationen und Priorisierungen innerhalb der Fakultäten und auch einheitenübergreifend bereitstellen.

Die vorliegende Mehrjahresplanung will auf dieser Grundlage sowohl die **Profilierungsachsen** präzisieren als auch die hierfür erforderlichen **zusätzlichen Mittel** (die einerseits aus einem stärkeren finanziellen Engagement des Kantons, andererseits durch interne Reallokationen zur Verfügung gestellt werden sollen) aufzeigen.

## **2. Zur Mehrjahresplanung 2018-2022 und der Zielvereinbarung 2018-2022**

Die vorliegende Mehrjahresplanung schliesst an die Mehrjahresplanung 2018-2022 an. Diese definierte im Wesentlichen einige sehr **dringende zusätzliche Bedürfnisse** der Universität und bezifferte die in diesem Zusammenhang erforderlichen **zusätzlichen finanziellen Mittel**. Für das Personal (ohne die spezifisch für die Einführung des vom Grossen Rat 2017 ausserhalb der Mehrjahresplanung beschlossenen Master in Medizin vorgesehenen Mittel) beliefen sich diese

auf insgesamt (für die gesamte Planungsperiode 2018-2022) CHF 16'304'000. Vorgesehen waren weiter auch einige zusätzliche Sachmittel.

Im Einzelnen war in Bezug auf die von der Universität als für ihre Entwicklung dringend notwendig erachteten zusätzlichen finanziellen Mittel für das Personal Folgendes vorgesehen (ohne die zusätzlichen Mittel für den Master in Medizin):

- Im Jahr 2018: CHF 496'000.
- Im Jahr 2019: CHF 4'209'000.
- Im Jahr 2020: CHF 4'053'000.
- Im Jahr 2021: CHF 3'757'000.
- Im Jahr 2022: CHF 3'789'000.

Diese zusätzlichen Mittel sollten im Wesentlichen für eine **Verbesserung der Betreuungssituation** in Bereichen mit diesbezüglich besonders ungünstigen Verhältnissen, die gezielte **Weiterentwicklung gewisser Schwerpunkte** in Lehre und Forschung, die Schaffung zusätzlicher **Stellen in der zentralen und dezentralen Verwaltung** sowie eine Verbesserung insbesondere der **Forschungsinfrastruktur** eingesetzt werden. Dabei waren gewisse dieser zusätzlichen Mittel aufgrund bereits eingegangener Verpflichtungen letztlich zweckgebunden; hinzuweisen ist hier insbesondere auf das *Smart Living Lab* und die *matching funds* für den Nationalen Forschungsschwerpunkt *Bioinspired Materials*.

Der Staatsrat nahm die Mehrjahresplanung der Universität grundsätzlich zustimmend zur Kenntnis, entschied jedoch im Zuge der Erstellung des Finanzplans des Kantons, die der Universität neu zur Verfügung stehenden Mittel stark zu **reduzieren**. Diese Reduktion hätte dazu geführt, dass für die gesamte Universität neben den erwähnten jedenfalls zu deckenden Verpflichtungen kaum zusätzliche Mittel zur Verfügung gestanden hätten (für die gesamte Planungsperiode 2018-2022 CHF 2'850'000 und damit im Schnitt insgesamt CHF 570'000 / Jahr).

Im Finanzplan 2018-2022 figurierte auf dieser Grundlage eine jährliche Erhöhung der Personalmittel in folgendem Umfang (ohne die für die Einführung des Masters in Medizin vom Grossen Rat gesprochenen Mittel):

- Im Jahr 2018: CHF 542'000.
- Im Jahr 2019: CHF 448'000.
- Im Jahr 2020: CHF 352'000.
- Im Jahr 2021: CHF 482'000.
- Im Jahr 2022: CHF 1'025'000.

Aufgrund des damit nach Ansicht des Rektorats und des Staatsrats einhergehenden grossen Risikos für die Entwicklung der Universität beschloss der Staatsrat im Herbst 2017 eine deutliche Erhöhung der Studiengebühren, was es erlaubte, zumindest die allerdringendsten Bedürfnisse (insbesondere im Bereich der Betreuung der Studierenden) zu decken.

Zu erinnern ist aber auch daran, dass im Zuge der Einführung des **Masters in Medizin** zwischen 2018 und 2022 **bedeutende zusätzliche Finanzmittel** für dessen Realisierung gesprochen wurden (im Schnitt rund 2 Mio. CHF / Jahr für Personal und rund 2,5 Mio. CHF für Sachmittel). Weiter ist darauf hinzuweisen, dass der Staatsrat im Vorfeld des Rechnungsabschlusses 2019 beschlossen hat, in den **Innovations- und Entwicklungsfonds** einmalig insgesamt 8 Mio. CHF einzuspeisen, und angesichts dringender Bedürfnisse in der Verwaltung im Hinblick auf die Erstellung zukünftiger Planungen, die Entwicklung der Governance und der Qualitätssicherung sowie die Stärkung der für Sicherheit und Infrastrukturen zuständigen Dienststellen 1 Mio. CHF / Jahr an **ausserordentlichen Mitteln** für die Jahre 2020-2023 gesprochen hat (s. insoweit auch noch unten V.1.).

Insgesamt entstand für die Universität durch die erwähnten Kürzungen der an sich dringend benötigten Mittel (insbesondere auch angesichts des Umstands, dass der Universität bereits in der Planungsperiode 2015-2018 deutlich weniger zusätzliche Mittel als vom Staatsrat anfänglich beschlossen zugesprochen worden waren) und trotz der Erhöhung der Studiengebühren eine **schwierige Situation**, da sie trotz der zusätzlichen Mittel gewissen sehr dringenden Bedürfnissen – die von unveränderter Aktualität sind – nicht in der vorgesehenen Art und Weise Rechnung tragen konnte. Hinzuweisen ist insbesondere auf folgende Punkte:

- Das **Betreuungsverhältnis** für die Studierenden in verschiedenen Fachbereichen, wie denjenigen der Sonderpädagogik, der Psychologie, Geschichte, Sprachen und Literatur oder der Sozialwissenschaften, ist erwiesenermassen ungenügend und birgt – neben einer suboptimalen Ausbildungssituation für die Studierenden – das Risiko einer deutlichen Überlastung des betroffenen Personals mit entsprechenden gesundheitlichen Folgen.
- Die **Dienstleistungen zugunsten der Studierenden** müssten in verschiedenen Bereichen weiterentwickelt werden.
- Der Universität ist es nur sehr eingeschränkt möglich, im Hinblick auf ihre **Weiterentwicklung in Forschung und Lehre** neue Entwicklungen anzustossen.
- Schliesslich ist auf das mit der **Unterdotierung der zentralen und dezentralen Verwaltung** bestehende hohe Risiko für Bereiche wie Infrastrukturen, Sicherheit, Krisen- und Risikomanagement sowie Wissens- und Erfahrungssicherung von Schlüsselpersonen hinzuweisen, ganz abgesehen davon, dass gewisse zentrale neue Aufgaben – wie z.B. die Entwicklung und Realisierung der Nachhaltigkeitsstrategie der Universität – nur unzureichend wahrgenommen werden können.

### **3. Zur Positionierung der Universität Freiburg in der schweizerischen Hochschullandschaft: *status quo* und Herausforderungen**

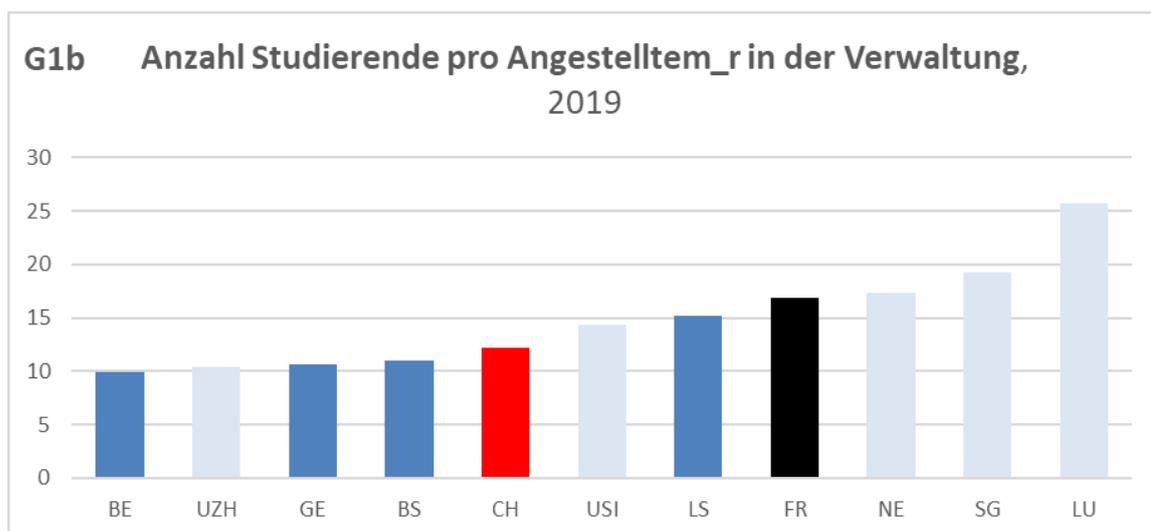
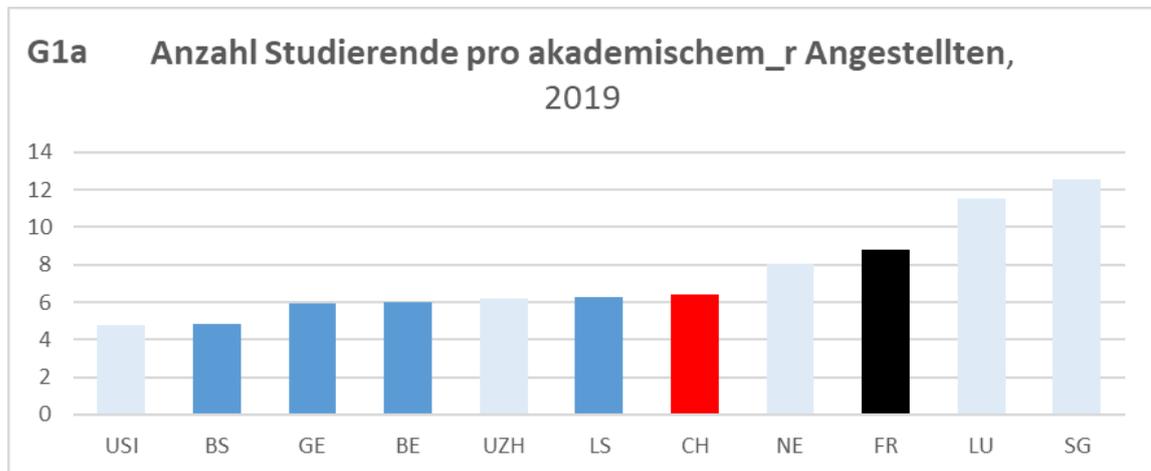
Das Rektorat analysierte im Vorfeld der Verabschiedung der Strategie 2030 die Grundlagen für ihre Erarbeitung, wobei der **Stellung der Universität Freiburg auf nationaler und internationaler Ebene** besondere Bedeutung beigemessen wurde. Die wesentlichen Ergebnisse dieser Analyse wurden in einem Papier vom 3. Juli 2019 formuliert. Hervorgehoben seien an dieser Stelle folgende Elemente dieser Analyse:

- Die Universität Freiburg hat sich in den letzten Jahren auf nationaler Ebene eine **gute Position** erarbeitet und sich in verschiedenen Bereichen entwickelt und profiliert. Sie ist – gemessen an den Studierendenzahlen – eine **mittelgrosse schweizerische Universität**, die das gesamte wissenschaftliche Spektrum abdeckt («Volluniversität»). Insofern ist sie – trotz geringerer Studierendenzahlen – mit den Volluniversitäten Genf, Lausanne, Bern und Basel vergleichbar.
- Die Universität Freiburg ist eine **Volluniversität** und will es auch – gerade angesichts der Bedeutung interdisziplinärer Ansätze – bleiben. Gleichzeitig setzt sie gewisse Schwerpunkte, dies einerseits mit dem Ziel einer gewissen Profilierung und Komplementarität im Verhältnis zu den anderen (schweizerischen) Universitäten, andererseits mit dem Anspruch, in gewissen Bereichen eine Spitzenposition einzunehmen.
- Die Universität ist – nicht zuletzt dank ihrer Zweisprachigkeit, des besonders gepflegten individuellen und personalisierten Kontakts zwischen Lehrenden und Studierenden sowie des hohen Niveaus der **Lehre** – sehr **attraktiv** sowohl für Studierende aus dem Kanton als auch für **Studierende aus anderen Kantonen** und aus dem Ausland. So stammen rund 60 % der Studierenden aus anderen Kantonen mit der Folge, dass die Einnahmen

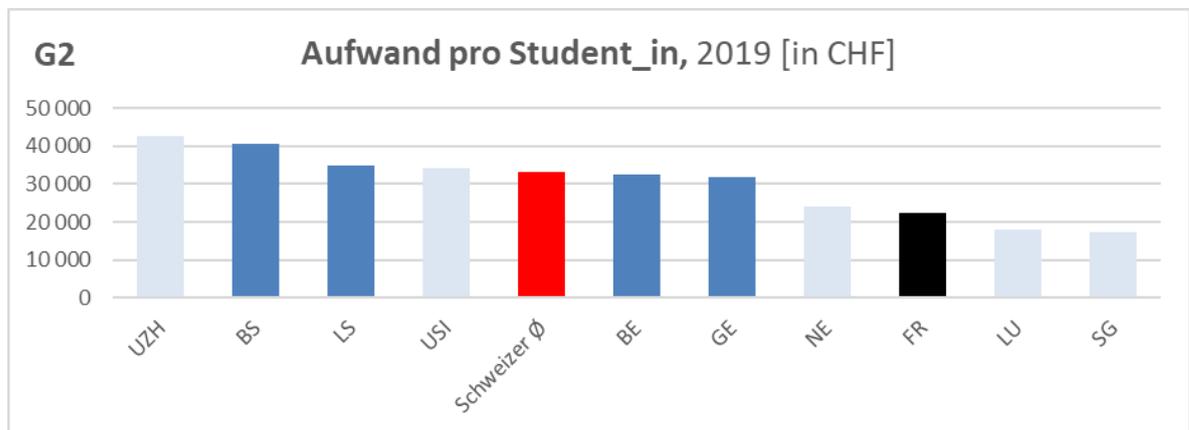
aus dem interkantonalen Abkommen eine bedeutende Rolle für die Finanzierung der Universität spielen. Gleichzeitig entscheiden sich über 50 % (2019: 52,3 %) der Freiburger Studierenden an universitären Hochschulen für die Universität Freiburg.

- In der **Forschung** konnten in den letzten Jahren auch in der Einwerbung von Drittmitteln beachtliche Steigerungen erzielt werden, wobei neben dem Schweizerischen Nationalfonds und sonstigen Drittmitteln auch die EU-Forschungsprogramme eine immer bedeutendere Rolle spielen. So stiegen die aus Drittmitteln getätigten Ausgaben von durchschnittlich 62,6 Mio. CHF zwischen 2012 und 2016 auf 66,7 Mio. CHF im Jahr 2019.
- Im Vergleich mit den anderen Universitäten organisiert sich die Universität Freiburg sehr **effizient**, sei es was den **Anteil des akademischen Personals (G1a) oder des administrativen und technischen Personals (G1b)** betrifft, sei es bezüglich der **Kosten pro Student/in (G2)**.

Grafiken 1a und 1b: So kommen an der Universität Freiburg auf eine Vollzeitstelle beim akademischen Personal fast 9 Studierende und beim administrativen Personal knapp 17 Studierende, während dieses Verhältnis bei vergleichbaren Volluniversitäten (dunkelblau in den nachfolgenden Grafiken) günstiger und zum Teil sogar deutlich günstiger ist.



Grafik 2: Auch bei den Relationen in Bezug auf die Zahl der Studierenden im Verhältnis zum Aufwand (ohne Drittmittel) ist die Universität Freiburg im Verhältnis zu vergleichbaren Institutionen weit abgeschlagen:



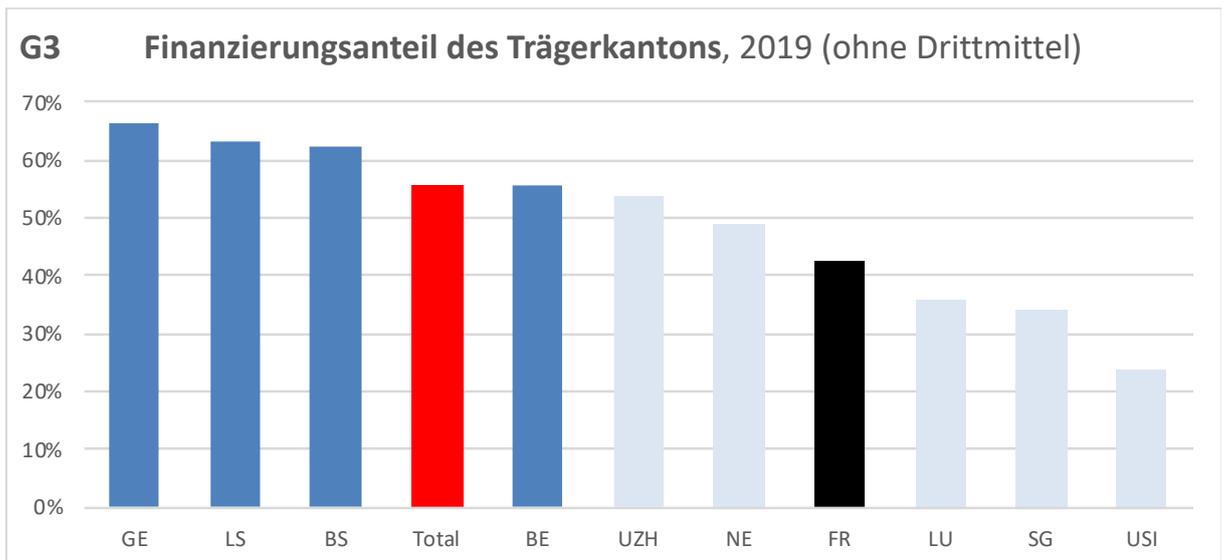
Während an der Universität Freiburg umgerechnet insgesamt gut CHF 22'000 pro Student/in zu Verfügung stehen, sind es bei vergleichbaren Universitäten (in dunkelblauer Farbe in obiger Grafik) jeweils über CHF 30'000. Basel (und auch Zürich) steht sogar fast doppelt so gut da.

Hinzuzufügen ist, dass die Universität Freiburg mit diesen (im Vergleich zu anderen Universitäten sehr beschränkten) Mitteln in verschiedenen Bereichen einen **zweisprachigen Unterricht** anbietet und die gesamte **Verwaltung** ebenfalls **zweisprachig** (zum Teil sogar dreisprachig) arbeitet (was erhebliche Mehrkosten verursacht).

- Angesichts der Grösse des Kantons und der Stadt hat die Universität Freiburg einen **bedeutenden Einfluss auf die soziale, kulturelle und wirtschaftliche Entwicklung** der Stadt, der Region und des Kantons.

In Bezug auf den zuletzt genannten Aspekt kam eine Studie der Universität St. Gallen 2017 zum Ergebnis, dass dem Kanton durch die Universität insgesamt 85 Millionen Franken mehr zufließen als der Kanton in seine Universität investiert, so dass die Universität 85 Millionen Franken zur kantonalen Kaufkraft beisteuert und jeder vom Kanton in die Universität investierte Franken fast zwei Franken «einbringt». Dies stellt eine deutliche Steigerung der Kaufkraftinzidenz im Vergleich zur vorherigen diesbezüglichen Studie aus dem Jahr 2009 dar. Der Beitrag zur kantonalen Wertschöpfung wurde in der Studie von 2017 erstmals geschätzt, und zwar auf insgesamt 227 Millionen Franken.

- Bezugnehmend auf den vom **Kanton getragenen Anteil an den Ausgaben (G3) bzw. dem Gesamtbudget der Universität** (wobei die Drittmittel hier nicht berücksichtigt sind), sind in erster Linie drei Aspekte von Bedeutung:
  - Erstens (Grafik 3) liegt dieser Anteil für Freiburg unter demjenigen in anderen Universitätskantonen; nur in Luzern, St. Gallen und im Tessin (die allerdings keine Volluniversitäten sind) ist dieser Anteil noch geringer. So beträgt der **Finanzierungsanteil des Trägerkantons** in Freiburg (für das Jahr 2019) rund 43 %, während er im Kanton Waadt bei rund 63 % und in Bern bei rund 56 % liegt; Genf (67 %) und Basel (63 %) liegen ebenfalls deutlich vor Freiburg.



- Zweitens ist daran zu erinnern, dass sowohl dieser Finanzierungsanteil des Kantons als auch der **absolute Betrag des kantonalen Beitrags** insbesondere in den letzten Jahren und auch in der Planungsperiode 2018-2022 beachtlich **gestiegen** ist (von rund 82 Mio. CHF im Jahr 2010 und rund 95 Mio. CHF im Jahr 2018 auf voraussichtlich rund 105 Mio. CHF im Jahr 2022), wobei die Steigerung zwischen 2018 und 2022 im Wesentlichen auf die Einführung des Masters in Medizin sowie gewisse gebundene Ausgaben (insbesondere das *Smart Living Lab* und *matching funds* für den Nationalen Forschungsschwerpunkt *Bioinspired Materials*) zurückzuführen ist.
- Drittens zeigen die erwähnten Zahlen auch, dass es der gerade in Anbetracht der Finanzkraft des Kantons Freiburg bedeutende kantonale Beitrag dem Kanton ermöglicht, über eine Universität mit nationaler und internationaler Ausstrahlung zu verfügen, was wiederum zu einer grossen Attraktivität der Universität für ausserkantonale und internationale Studierende führt, womit **weitere bedeutende Einnahmen generiert** werden (in erster Linie Bundessubventionen und Beiträge aus der Interkantonalen Vereinbarung für ausserkantonale Studierende) oder sonst drohende Ausgaben anfallen würden. Hierbei seien für das Jahr 2019 folgende Posten erwähnt:
  - Bund: Grundbeiträge HFKG (vormals UFG): 46 Mio. CHF
  - Bund: Beiträge im Zusammenhang mit Innovations- und Kooperationsprojekten gemäss HFKG (vormals UFG): 5 Mio. CHF
  - Projekte des Schweizerischen Nationalfonds: 31 Mio. CHF
  - Beiträge aus der Interkantonalen Vereinbarung für ausserkantonale Studierende: 63 Mio. CHF
  - Zudem müsste der Kanton deutlich mehr IUV-Beiträge im Zuge der interkantonalen Hochschulvereinbarung an andere Kantone überweisen, wenn er über keine Universität verfügte (geschätzte 23 Mio. CHF) oder die Universität Freiburg an Attraktivität für die Freiburger Studierenden verlöre.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Situation besteht die grosse **Herausforderung** für die nächsten Jahre darin, dass die Universität Freiburg – ausgehend von den in der Strategie 2030 formulierten Grundsätzen und Leitlinien – ihre Position nicht nur bewahren, sondern auch ausbauen kann. Hierzu muss sie sowohl in der Forschung, in der Lehre und in der Weiterbildung als auch bezüglich ihrer Attraktivität für hochqualifizierte Wissenschaftler und

Nachwuchstalente konkurrenzfähig bleiben, um ihre aktuellen Stärken und die damit untrennbar verbundenen Vorteile zu Gunsten des Kantons Freiburg weiterhin gewährleisten zu können.

## ***II. Die strategischen Akzente der Entwicklung der Universität Freiburg 2023-2027***

Die vorliegende Mehrjahresplanung der Universität wurde ausgehend von den skizzierten Entwicklungen und Herausforderungen formuliert. Sie soll die in der **Strategie 2030 formulierten Zielsetzungen konkretisieren** sowie ihre Finanzierung skizzieren. In ihrer Gesamtheit zielt sie auf die **Stärkung der Attraktivität** und des Angebots in Lehre und Weiterbildung und auf die weitere **gezielte Profilierung** ihrer Lehre und Forschung auf nationaler und internationaler Ebene, dies letztlich mit Blick auf die Sicherung einer nachhaltigen wissenschaftlichen, umweltbezogenen sowie wirtschaftlichen Entwicklung der Universität als Ganzes. So will die Universität Freiburg ihre Position als qualitativ hochstehende Hochschule von nationaler Bedeutung und mit internationaler Ausstrahlung erhalten und weiter ausbauen und auch ihren Charakter als Volluniversität mit einem breiten Spektrum in Forschung und Lehre wahren.

Die nachfolgend für die verschiedenen (Kern-) Aufgaben und Tätigkeitsbereiche der Universität formulierten **Entwicklungslinien** sind jeweils vor dem Hintergrund und auf der Grundlage dieser übergreifenden Zielsetzungen zu sehen. Dabei geht es nicht nur darum, die in der Strategie 2030 formulierte allgemeine strategische Ausrichtung der Entwicklung der Universität zu präzisieren, sondern es soll darüber hinaus jeweils auch aufgezeigt werden, wie und mit welchen Indikatoren die **Zielerreichung überprüft** werden kann (vgl. insoweit auch Art. 9 Abs. 2 UniG).

Inhaltlich erfolgt eine Konzentration auf diejenigen Aspekte, welche eine **Weiterentwicklung** oder **Neuausrichtung** bestimmter Aktivitäten der Universität implizieren. Über diese neuen Akzente hinaus ist daran zu erinnern, dass die Universität zahlreiche sehr attraktive Studienangebote führt, die fortgeführt und – wo nötig – optimiert werden sollen. Gleiches gilt für die Forschung und Weiterbildung in zahlreichen Bereichen.

### **1. Lehre und Forschung: gezielte Profilierung**

In Lehre und Forschung soll in den nächsten Jahren die in der Strategie 2030 figurierende **Profilierung** gezielt in Angriff genommen werden. In diesem Sinn werden sowohl auf fakultärer als auch auf interfakultärer Ebene **Schwerpunkte** definiert und die für ihre Entwicklung notwendigen Mittel (wobei es einerseits um zusätzliche Mittel geht, andererseits Reallokationen vorgenommen werden) bereitgestellt. Im Anschluss an die diesbezüglichen Leitlinien in der Strategie 2030 und die dort ausgeführten sowie oben erwähnten drei Achsen (s. insofern auch oben I.1.) sollen im Zuge dieser Profilierung einerseits bereits bestehende «Leuchttürme» konsolidiert und weiterentwickelt, andererseits in ausgewählten Bereichen neue Schwerpunkte gebildet werden, wobei jeweils auch der Anspruch der Universität Freiburg, ihre Stellung als Institution, in welcher in allen Disziplinen und fächerübergreifend auch humanistisch-ethische Aspekte speziell gepflegt werden, berücksichtigt werden soll.

Soweit an **bestehende Kompetenzzentren und Stärken** angeknüpft wird, stehen im Einzelnen folgende Bereiche im Vordergrund:

- **Materialwissenschaften:** insbesondere dritte Phase des Nationalen Forschungsschwerpunkts NCCR *Bioinspired Materials* sowie die «Verstetigung» dieses Schwerpunkts nach Abschluss der Bundesförderung (über eine Aufwertung des Fribourg Center for Nanomaterials, FRIMAT);
- **Umweltgeisteswissenschaften:** insbesondere über eine Konsolidierung der interdisziplinären Studiengänge und der Intensivierung der Forschung in diesem Bereich;
- **Zwei- und Mehrsprachigkeit:** insbesondere über eine Öffnung des Programms Bilingue Plus auf weitere Disziplinen neben den Rechtswissenschaften sowie die Fortführung der Aktivitäten des Instituts für Mehrsprachigkeit, das ein nationales Kompetenzzentrum in diesem Bereich darstellt;
- **Ethik:** insbesondere über die Verstetigung und ggf. den Ausbau des Programms Ethik+.
- **Zusammenleben von Religionen und Kulturen:** insbesondere über die Konsolidierung des Schweizerischen Zentrums für Islam und Gesellschaft sowie die interreligiösen Studien;
- **Organisation politischer Gemeinschaften** über inter- und supranationale Kooperationen: insbesondere über eine verstärkte Vernetzung der bestehenden Kompetenzen in den Bereichen Föderalismus und «Europa»;
- **Historische Wissenschaften** (unter Einbezug des Museums Bibel & Orient und unter besonderer Berücksichtigung der Handschriftenforschung) und **Sozialwissenschaften**.

Besondere Beachtung soll der Thematik der **Digitalisierung im Zusammenhang mit gesellschaftlichen Herausforderungen** (insbesondere über einen Ausbau der fakultätsübergreifenden Kooperationen) geschenkt werden, ein Bereich, der in der Periode 2023-2027 **substantiell ausgebaut** werden soll.

Als **neuer Schwerpunkt** – wenn auch in Anknüpfung an bereits bestehende Kompetenzen – soll im Zeitraum 2023-2027 in erster Linie ein **Zentrum für Lebensmittelwissenschaften** entwickelt werden, dies vor dem Hintergrund einerseits der bereits bestehenden vielfältigen Kompetenzen in diesem Bereich (insbesondere in der Biologie, der Chemie und der Psychologie, der Spezialisierung in der Hausarztmedizin sowie dem Botanischen Garten), andererseits der Potentiale der Zusammenarbeit mit weiteren Partnern (insbesondere Agroscope).

In Abhängigkeit von den diesbezüglich anstehenden Entscheidungen auf politischer Ebene wird schliesslich die **Lehrpersonenausbildung** an der Universität restrukturiert bzw. gestärkt werden, womit auch strukturelle Anpassungen (Schaffung eines direkt dem Rektorat zugeordneten und auf gleicher Ebene wie die Fakultäten stehenden Zentrums für Lehrpersonenausbildung) einhergehen können.

Auf dieser Grundlage geht es in der **Lehre** in erster Linie um folgende Zielsetzungen:

- Erstens sind einige neue **thematische Akzente** zu setzen und / oder neue Studienangebote zu entwickeln, dies insbesondere im Bereich interdisziplinärer Angebote (in erster Linie auf Masterebene und unter anderem durch «modulare Masterangebote») und den erwähnten Schwerpunkten.
- Sodann geht es darum, die **Betreuungsverhältnisse** in denjenigen Bereichen, in welchen diese besonders prekär sind (insbesondere in folgenden Bereichen: Psychologie, Sonderpädagogik, Geschichte, Sozialwissenschaften und Englisch) gezielt zu verbessern.
- Schliesslich sollen die Chancen der **digitalen Transformation** auch in der Lehre konsequent genutzt werden, bei gleichzeitiger Betonung des Charakters der Universität Freiburg als Präsenzuniversität, welche der Nähe von Dozierenden und Studierenden eine grosse Bedeutung beimisst.

In der **Forschung** stehen folgende Aspekte im Vordergrund:

- Erstens sollen bestehende Forschungsfelder, in denen die Universität bereits profiliert ist, **fortgeführt** und ggf. ausgebaut werden; besonderes Augenmerk ist auf Bereiche zu legen, in denen die Universität über ein gewisses „Alleinstellungsmerkmal“ verfügt bzw. besonders herausragende und anerkannte Forschung betreibt (wie z.B. im Zusammenhang mit der Sammlung „Bibel und Orient“, in den Materialwissenschaften oder in der Mehrsprachigkeit).
- Zweitens sollen ausgewählte **neue bzw. ergänzende Bereiche** erschlossen werden (so z.B. auf den Gebieten der Digitalisierung, der Altertumswissenschaften, der Handschriftenforschung oder den Environmental Humanities).
- Drittens sollen **interdisziplinäre Zusammenarbeiten** gezielt gefördert und verstärkt werden.
- Sodann soll der **Einwerbung von Drittmitteln**, sowohl von öffentlichen Förderorganisationen (insbesondere Schweizerischer Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung und EU-Programme) als auch von sonstigen Institutionen bzw. Personen oder Unternehmen, besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.
- Schliesslich soll die **Sichtbarkeit** der an der Universität Freiburg betriebenen Forschung **erhöht** werden (insbesondere durch einen verstärkten Rückgriff auf die international anerkannte Forscheridentifikationsnummer (ORCID) sowie die konsequente Förderung des Open-Access-Publizierens).

**Indikatoren** für die Zielerreichung in Bezug auf die **Lehre** sind im Wesentlichen das **Portfolio der Studiengänge** (insbesondere der Masterstudiengänge), wobei es einerseits um eine qualitative Analyse und andererseits die quantitative Entwicklung geht, sowie das (Zahlen-) **Verhältnis zwischen Studierenden und wissenschaftlichem Personal**.

**Indikatoren** für die Zielerreichung bei der **Forschung** sind in erster Linie die Entwicklung der eingeworbenen Drittmittel sowie das Portfolio der Forschungsbereiche (insbesondere in qualitativer Hinsicht).

## 2. Weiterbildung

In der **Weiterbildung** ist das Angebot mit Blick auf die gesellschaftlichen Bedürfnisse und die Stärken der Universität weiterzuentwickeln und zu profilieren (unter besonderer Berücksichtigung transversaler und interdisziplinärer Angebote), dies auch durch eine **verstärkte Verankerung der Weiterbildung als Teil der Aufgaben der Fakultäten und Lehrpersonen** sowie eine gezielte Förderung neuer Angebote.

Um auch weiterhin den reibungslosen **Übergang vom Gymnasium an die Universität** zu garantieren, verstärkt die Universität die Zusammenarbeit mit den (inter-)kantonalen Gymnasien durch Ausweitung der fachspezifischen Plattformen und enger Zusammenarbeit, z. B. in der Weiterbildung oder dem Angebot der Mitbetreuung von Maturaarbeiten, einem Programm für talentierte Schüler und Schülerinnen oder Praktika in den Labors der Universität.

**Indikator** für die **Zielerreichung** ist hier im Wesentlichen das Portfolio des Weiterbildungsangebots (sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht).

## 3. Kooperationen

Die Kooperationen sowohl auf **nationaler Ebene** als auch auf **internationaler Ebene** sind auszubauen, zu optimieren und zu profilieren. Im Vordergrund stehen auf nationaler Ebene das

Netzwerk BENEFRI und auf internationaler Ebene (neben diversen Partnerschaften mit Universitäten in (Nord-) Amerika und Asien) die eine zentrale Rolle spielenden Kooperationen im europäischen Raum. Besonderes Augenmerk ist auf **Doppeldiplome** sowie **gemeinsame oder koordinierte Diplome** mit ausländischen Universitäten zu richten.

**Indikatoren** für die **Zielerreichung** sind hier in erster Linie die Entwicklung der Kooperationen (sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht), der Austausch von Studierenden und Lehrenden sowie die Anzahl ausländischer Studierender.

#### 4. Wissenschaftlicher Nachwuchs

Die **Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses** soll durch geeignete Massnahmen optimiert werden, insbesondere (im Rahmen des Möglichen) durch eine Erhöhung der Anzahl Stellen gewisser Kategorien wissenschaftlicher Mitarbeitender (Lehr- und Forschungsräte und Oberassistenten), eine vermehrte Anstellung nach dem Verfahren des *tenure track* (Assistenzprofessur mit Aussicht auf Festanstellung), eine Fortführung der Doktorierendenschulen und die Schaffung anderer Formen der Doktorierendenausbildung (namentlich die *Graduate Schools*), den Aufbau eines internationalen Mobilitätsprogramms (im Zuge des Rückzugs des SNF) und eine Institutionalisierung gewisser Grundsätze der Doktorierendenbetreuung (z.B. eine «Doppelbetreuung»). Auch sollen noch mehr junge Forschende, die im Rahmen von Personalförderprogrammen insbesondere des Schweizerischen Nationalfonds finanziert werden, ihre Tätigkeit an der Universität Freiburg aufnehmen (können).

**Indikatoren** für die **Zielerreichung** sind hier in erster Linie die Anzahl der Qualifikationsstellen nach dem Doktorat (inkl. der nach dem Verfahren des *tenure track* angestellten Assistenzprofessoren und -professorinnen), die Anzahl Doktorierender und von Doktorandenschulen sowie die Anzahl Promotionen, aber auch die Ergebnisse, die im Rahmen einer in Zusammenarbeit mit der Körperschaft erfolgenden Umfrage bei den Doktorierenden in Bezug auf ihre Betreuungsbedürfnisse in Erfahrung gebracht werden sollen.

#### 5. Infrastrukturen und Bibliotheken

Die **Infrastrukturen** – welche für die Universität von strategischer Bedeutung sind – sind so auszubauen und zu verbessern, dass die Attraktivität der Universität Freiburg gewahrt und ausgebaut werden kann. Dies betrifft in erster Linie die Gebäude (von besonderer Bedeutung sind hier – neben der Pflege der bestehenden Gebäude – der Neubau für die Rechtswissenschaftliche Fakultät, das Gebäude «Tour Henri», sowie die anstehenden Renovationen und Neubauten auf dem Plateau de Pérolles für die Mathematisch-Naturwissenschaftliche und Medizinische Fakultät), die Ausstattung mit wissenschaftlichen Apparaten, den Ausbau gemeinsam genutzter Plattformen sowie die wissenschaftliche IT-Infrastruktur.

Im Bereich der **Bibliotheken** arbeitet die Universität Freiburg zusammen mit der Kantons- und Universitätsbibliothek an der Weiterentwicklung der Dienstleistungen vor dem Hintergrund der sich wandelnden Rolle der Bibliotheken angesichts diverser Facetten der Digitalisierung (z.B. *open science*, insbesondere *open access* und *open research data*). Weiter werden die universitären Bibliotheken in einem Dienst für Bibliotheken zusammengeführt.

**Indikatoren** für die **Zielerreichung** sind die Zurverfügungstellung ausreichender Räumlichkeiten, eine ausreichende Ausstattung mit wissenschaftlichen Apparaten und

Plattformen sowie eine angemessene IT-Infrastruktur. Zu berücksichtigen ist weiter die Zahl der auf dem institutionellen Repositorium publizierten wissenschaftlichen Veröffentlichungen.

## 6. Administrative Dienste

Die **administrativen Dienste** sind sowohl auf Ebene der Fakultäten als auch auf Ebene der zentralen Dienste an denjenigen Stellen auszubauen, an welchen aufgrund einer erheblichen Ausweitung der Aufgaben und / oder Belastungen besonderer Bedarf besteht. Zu denken ist hier an besonders sensible Gebiete wie Gesundheit, Sicherheit und Nachhaltigkeit, aber auch an die Entwicklung und Konsolidierung im Bereich IT, Bibliotheken oder des Business-Intelligence-Systems, der Studierendenbetreuung und Begleitung sowie bei der Forschungsförderung, dem Technologietransfer oder der wissenschaftlichen Infrastruktur. Hier besteht ein besonders grosser Nachholbedarf (vgl. Grafiken auf S. 10), insbesondere weil die Universität Freiburg mit anderen Institutionen in einem permanenten Wettbewerb um Studierende und Forschende steht, aber auch der Austausch mit der regionalen Wirtschaft weiter gefördert werden soll. Leitlinie ist dabei, eine effiziente und qualitativ hochstehende Erbringung der Dienstleistungen direkt zugunsten der Universitätsgemeinschaft und indirekt zugunsten der Region sowie eine adäquate Aufgabenwahrnehmung in allen Bereichen sicherzustellen.

**Indikatoren** für die Zielerreichung in Bezug auf die **Verwaltung** sind im Wesentlichen das **Verhältnis zwischen Studierenden und Personal**, die Dienstleistungen zu Gunsten der Studierenden und der Mitarbeitenden sowie die Leistungen des TechTransfer.

## 7. Finanzierung

Die erwähnten Zielsetzungen und Vorhaben sollen einerseits durch den (gezielten) Einsatz **bestehender finanzieller Mittel** realisiert werden. Andererseits implizieren zahlreiche Anliegen und Projekte den Einsatz bzw. die **Bereitstellung zusätzlicher Mittel**. Diese werden unter III., IV. und V. spezifiziert. Vier Aspekte sind hier von besonderer Bedeutung:

- Auch in Anbetracht der skizzierten Ausgangslage (oben I.) erweist sich ein **zusätzliches Engagement des Kantons** als notwendig, will die Universität nicht Gefahr laufen, ihre Stellung als Universität nationaler Bedeutung mit starker internationaler Ausstrahlung schrittweise einzubüssen, mit all den damit verbundenen negativen Folgen für die soziale, kulturelle und wirtschaftliche Entwicklung des Kantons Freiburg. In diesem Sinn können zusätzliche Mittel des Kantons gerade auch im Kontext der COVID-19-Epidemie als langfristige Stärkung des Kantons als (Wirtschafts-)Standort und damit in engem Zusammenhang mit dem Wiederankurbelungsplan für die Freiburger Wirtschaft im Anschluss an die COVID-19-Epidemie angesehen werden.
- Gleichzeitig ist sich die Universität bewusst, dass eine gezielte Profilierung und Weiterentwicklung auch impliziert, dass innerhalb der Universität gewisse Akzentsetzungen auch beim Mitteleinsatz erfolgen bzw. danach gefragt wird, ob, wo und in welchem Ausmass **Reallokationen** in Betracht kommen. In diesem Sinn will die Universität zwischen 2023 und 2027 insgesamt rund 2 Mio. CHF (Personal- und Sachmittel) reallozieren, dies sowohl auf der Ebene der dem **Rektorat zugeordneten Einheiten** (wie insbesondere durch ein effizienteres Angebot der Dienstleistungen des Sprachenzentrums) als auch auf derjenigen der **Fakultäten**, die in diesem Sinn im Vorfeld der Erarbeitung dieser Mehrjahresstrategie vom Rektorat aufgefordert wurden,

entsprechende Überlegungen anzustellen und die Potentiale in ihren eigenen Planungen aufzuzeigen. Hinzu kommen Neuausrichtungen bestehender Professuren bei Neubesetzungen. Angesichts der jedoch insgesamt in fast allen Bereichen heute sehr knappen finanziellen Ausstattung sowie der bereits in den vergangenen Planungsperioden realisierten Reallokationen ist der diesbezügliche Spielraum für Reallokationen jedoch sehr beschränkt.

Insbesondere ist zu bemerken, dass eigentliche Einsparungen bei den Personalmitteln in den drei hierfür in Betracht kommenden Fakultäten (Theologische, Rechtswissenschaftliche sowie Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät) zugunsten anderer Fakultäten, interfakultärer Einheiten oder der zentralen Verwaltung zu empfindlichen Einbussen sowohl in Bezug auf die Lehre und Betreuung der Studierenden als auch des Forschungsportfolios führen würden, welche die Position dieser Fakultäten im Quervergleich mit anderen (schweizerischen) Fakultäten in einem Mass schwächen würde, das ihrer Entwicklung und damit auch derjenigen der Universität abträglich wäre.

- Ganz allgemein ist zu betonen, dass zahlreiche bzw. die allermeisten der geplanten zusätzlichen Aktivitäten insbesondere der Fakultäten in der Periode 2023-2027 (sowohl auf fakultärer als auch auf interfakultärer Ebene) durch bereits **vorhandene, ggf. zu reallozierende Mittel** sowie einzuwerbende **Drittmittel** finanziert werden sollen.

In den folgenden Kapiteln werden der besseren Übersicht halber jedoch nur diejenigen zusätzlichen Bedürfnisse eigens aufgeführt, welche nicht durch interne Reallokationen gedeckt werden können.

- Schliesslich ist darauf hinzuweisen, dass im Hinblick auf die zeitliche Etappierung der Vorhaben – die nicht alle zu Anfang der Planungsperiode verwirklicht werden können – **vorübergehend Mittel aus dem Innovations- und Entwicklungsfonds** bereitgestellt werden könnten.

### ***III. Fakultätsübergreifende Aspekte***

**Interfakultäre Kooperationen und Aktivitäten** sind einerseits im Rahmen interfakultärer Institute verankert. Andererseits sind auch darüber hinaus interfakultäre Einheiten und verschiedene sonstige Zusammenarbeitsformen zu verzeichnen.

In der anstehenden Planungsperiode sollen zunächst die **etablierten interdisziplinären Aktivitäten weitergeführt** werden. Darüber hinaus sollen gezielt gewisse **neue Akzente** gesetzt werden, dies im Sinne eines **Ausbaus interdisziplinärer Aktivitäten**. Auch werden bislang durch **Drittmittel finanzierte Stellen und Tätigkeiten** auf der Grundlage der entsprechenden Verpflichtungen in das **Universitätsbudget** übernommen werden müssen.

Dabei wird in thematischer Hinsicht an die in der Strategie 2030 formulierten «Profilierungsachsen» angeknüpft, und der **Akzent der neuen Entwicklungen** im akademischen Bereich während der Periode 2023-2027 liegt denn auch auf dem **gezielten Ausbau interfakultärer Aktivitäten**, welche aber auch eine zusätzliche Dynamik für die fakultäre Lehre, Forschung und Weiterbildung entfalten werden (sind die Institute und sonstigen Einheiten doch in den Fakultäten verankert).

Besonders zu erwähnen sind die geplante Schaffung eines **neuen Schwerpunkts** im Bereich der **Lebensmittelwissenschaften** und der anvisierte bedeutende Ausbau der Aktivitäten rund um die Thematik **Digitalisierung und Gesellschaft**, wobei hier an zahlreiche bereits vorhandene Kompetenzen angeknüpft werden kann.

## 1. Zentrum für Lebensmittelwissenschaften

Die Universität verfügt in zahlreichen Disziplinen bereits über ausgewiesene Kompetenzen rund um den Themenbereich der **Lebensmittelwissenschaften**. Darüber hinaus bestehen enge Kooperationen mit Agroscope, welches im Kanton Freiburg seine Forschungsaktivitäten intensivieren wird. Zudem sind auf institutioneller Ebene in diesem Fachgebiet Synergien mit der HES-SO, sowie dem Cluster Food & Nutrition und dem Swiss Plastics Cluster denkbar. Die Lebensmittelindustrie ist mit rund 3'000 landwirtschaftlichen Betrieben, ca. 200 im Agrar- und Lebensmittelsektor tätigen KMUs und (inter)nationalen Firmen sowie zahlreichen Zulieferbetrieben (wie der Verpackungsindustrie) einer der wichtigsten Wirtschaftszweige des Kantons Freiburg und bereits jetzt Partnerin für Zusammenarbeiten.

Vor diesem Hintergrund sieht die Universität die Schaffung eines interdisziplinären Instituts für Lebensmittelwissenschaften vor, welches die Expertisen aus den verschiedenen Fakultäten unter einem Dach vereint. Die Themenbereiche umfassen unter anderem die Lebensmittelherstellung (z. B. Pflanzenschutz, nachhaltige Agrikultur), die Lebensmitteltransformation (z. B. Fermentation, Verdauung, Verpackung) sowie die Schnittstelle zum Konsumenten. Dadurch entstehen beispielsweise Zusammenarbeiten zwischen den Bereichen Biologie, Chemie, Physik, den Materialwissenschaften am Adolphe Merkle-Institut (AMI), der Medizin, der Psychologie, den Kommunikations- und Wirtschaftswissenschaften und dem Botanischen Garten. Auf allen Ebenen bietet sich die Einbindung der Ethik und der Umweltwissenschaften, sowie der Bioinformatik und grossen Datenverarbeitung (Big Data) an, ebenfalls ausgewiesene Expertisen an der Universität. Weiteres Anknüpfungspotential besteht bei den Rechtswissenschaften. Dieses neue interfakultäre Institut für Lebensmittelwissenschaften fügt sich damit gut in den kantonalen Schwerpunkt im Nahrungsmittelsektor ein und kann dort zum zukünftigen Food Living Lab beitragen. Das neue interfakultäre Institut soll neben der Forschung auch die Lehre im Bereich Lebensmittelwissenschaften, beispielsweise im Rahmen eines spezialisierten Masters und/oder der Weiterbildung, entwickeln bzw. verstärken.

Neben der vom Adolphe Merkle-Institut bzw. der Adolphe-Merkle-Stiftung direkt beim Staatsrat beantragten Schaffung eines Lehrstuhls im Bereich Lebensmittel, soll das neue Institut folgende Grundausstattung erhalten, um an bestehende Kompetenzen anzuknüpfen und diese sowohl in der Lehre als auch in der Forschung komplementär auszubauen:

- 100 % MER (Psychologie);
- 100 % MER (Biologie);
- 100 % Koordinator/in;
- 300 % MA (Pool für weitere Partner, z.B. aus den Bereichen der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften);
- 200 % AI;
- 50 % A;
- 20'000 Betriebskredit.

## 2. Digitalisierung und Gesellschaft

Die Digitalisierung verändert unsere Gesellschaft massgeblich und betrifft aufgrund ihres Querschnittscharakters alle Bereiche. Die Herausforderungen, seien sie wirtschaftlich, sozial, politisch, ethisch, rechtlich oder wissenschaftlich, sind immens. Das Institut **Human-IST** (*Human Centered Interaction Science and Technology*) hat sich in den letzten Jahren als interdisziplinäres Zentrum im Bereich «Digitalisierung und Gesellschaft» etabliert, indem es enge Kooperationen mit mehreren Fakultäten initiiert hat. Um die zahlreichen Kompetenzen

optimal zu nutzen, die durch diese Kooperationen, aber auch dank zahlreicher anderer Initiativen erworben wurden, will die Universität Freiburg ihr Engagement in diesem Bereich verstärken, wobei sie mit Bezug auf die digitale Transformation eine humanistische Herangehensweise für zentral erachtet. Durch die Fokussierung beispielsweise auf die ethischen, rechtlichen, ökonomischen und sozialen Dimensionen strebt sie die Entwicklung einer qualitativ hochwertigen interdisziplinären Forschung und Lehre im Bereich «Digitalisierung und Gesellschaft» an, die in der Lage ist, auf die vielfältigen mit der digitalen Transformation unserer Gesellschaft verbundenen Herausforderungen zu reagieren.

Das Institut Human-IST wirkt in diesem Zusammenhang als Scharnier, welches den verschiedenen betroffenen Bereichen (z.B. Soziologie, Psychologie, Ökonomie, Rechtswissenschaften, Theologie, Erziehungs- und Bildungswissenschaften, Medizin oder Sonderpädagogik) ermöglicht, zu dieser Entwicklung beizutragen. Durch die Vernetzung der verschiedenen Akteurinnen und Akteure der Digitalisierung innerhalb unserer Institution werden neue interdisziplinäre und innovative Ausbildungsgänge im Bereich «Digitalisierung und Gesellschaft» entstehen und der Universität Freiburg ermöglichen, einen wesentlichen Beitrag zum besseren Verständnis der digitalen Transformation der Gesellschaft zu leisten. Mit ihrem humanistischen (immer den Menschen in den Mittelpunkt stellenden) und interdisziplinären Charakter ist die Universität Freiburg dazu prädestiniert, eine wichtige Rolle im Bereich «Digitalisierung und Gesellschaft» zu spielen. Sie will aktiv zur Entwicklung nicht nur des Freiburgs 4.0 von morgen, sondern auch der Schweiz 4.0 auf nationaler Ebene beitragen.

Damit die Universität Freiburg diese Entwicklungen verstärken kann, werden zusätzliche Ressourcen benötigt, sowohl für den Forschungs- als auch für den Lehr- und Verwaltungsaspekt (100 % POB, 300 % MA, 100 % LE, 50 % wissenschaftliche MA [Koordinator], CHF 10'000 Betriebskredit).

### **3. Interfakultäre Institute und weitere fakultätsübergreifende Aspekte**

Die Universität verfügt mit dem bereits erwähnten (Abschnitt III.2.) Institut Human-IST (Human Centered Interaction Science and Technology) über insgesamt **sechs interfakultäre Institute**, nämlich das Interfakultäre Institut für Ethik und Menschenrechte, das Institut für Familienforschung und -beratung, das Zentrum für Europastudien (und das Interfakultäre Institut für Ost- und Ostmitteleuropa), das Schweizerische Zentrum für Islam und Gesellschaft sowie das Environmental Sciences and Humanities Institute. Diese Institute bündeln Lehre, Forschung und Weiterbildung in den entsprechenden Bereichen und tragen massgeblich zur Ausstrahlung der Universität bei.

Die etablierten und attraktiven Tätigkeiten dieser Institute sollen in den nächsten Jahren **fortgeführt** werden, aber auch gezielt **verstärkt und ausgebaut** werden. Im Einzelnen ist insbesondere auf folgende Aspekte hinzuweisen:

- Der vom **Institut für Ethik und Menschenrechte** organisierte **Schwerpunkt Ethik** wurde in den letzten Jahren mit der Unterstützung des Hochschulrats grundlegend neu orientiert, und die Studierenden aller Fachrichtungen haben die Möglichkeit, ein interdisziplinäres Zusatzprogramm Ethik+ zu absolvieren (und hierfür auch ein entsprechendes Zertifikat zu erhalten), was sich grosser Beliebtheit erfreut (und möglicherweise auch in Richtung eines interfakultären Studium generale weiterentwickelt werden könnte). In der Periode 2023-2027 wird das Programm Ethik+ neu durch das Universitätsbudget finanziert werden müssen, da sich der Hochschulrat hier zurückzieht. Insgesamt sind hier folgende Mittel notwendig: 10 % MER, 20 % administrative Mitarbeiterin, 11h CC. Aber auch darüber hinaus sollen die Aktivitäten

des Instituts sowohl in der Lehre als auch in der Forschung stärker **fokussiert und profiliert** werden, wobei sich auch eine Überprüfung der Statuten des Instituts aufdrängen könnte.

- Das **Institut für Familienforschung und -beratung** zeichnet sich durch sehr attraktive Studien- und Weiterbildungsangebote aus, welche in den letzten Jahren bedeutend weiterentwickelt wurden. Zur Konsolidierung und im Hinblick auf eine gewisse Erweiterung der Bandbreite und damit Attraktivität des Masterprogramms sind zusätzlich folgende Stellen vorzusehen: 20 % Studienkoordination, 6h CC.
- Beim **Zentrum für Europastudien** wird es einerseits darum gehen, die **Synergien mit den Osteuropastudien** zu verstärken und zu analysieren, inwieweit die europabezogenen Aktivitäten an der Universität im Rahmen des Zentrums noch stärker fakultätsübergreifend gebündelt werden können. Andererseits wird im Zuge der Emeritierung des Inhabers der Professur für Europastudien der Fokus des Studiengangs Europastudien überprüft und ggf. angepasst werden. Im Hinblick auf die Erweiterung der Bandbreite und der Attraktivität des Studienprogramms sowie eine Verstärkung der Forschungsaktivitäten soll hier eine 50 % MA-Stelle geschaffen werden.
- Das **Schweizerische Zentrum für Islam und Gesellschaft** wird bis Ende 2024 massgeblich durch die sog. projektgebundenen Beiträge der Eidgenossenschaft mitfinanziert. Es konnte sich in den vergangenen Jahren sowohl in Lehre und Forschung als auch in der Weiterbildung und der Politikberatung schweizweit als massgeblicher Akteur rund um die Thematik «Islam und Gesellschaft» etablieren. Mit dem Auslaufen der Bundesbeiträge wird die Grundfinanzierung durch das Universitätsbudget sichergestellt werden müssen, so dass folgende Stellen geschaffen werden müssen: 100 % POB, 150 % AI, 70 % A, 6h CC, 50 % Koordination (Niveau MA). Hinzu kommen CHF 4'000 Betriebskredit.
- Insbesondere im Zuge der Schaffung des **Environmental Sciences and Humanities Institute** wurde jüngst mit massgeblicher Unterstützung des Hochschulrates ein neuer Schwerpunkt im Bereich der Umweltgeisteswissenschaften initiiert. Die diesbezüglichen Aktivitäten in Forschung und Lehre sollen in den folgenden Jahren intensiviert werden, wofür die Schaffung folgender Stellen notwendig ist: 100 % POB, 150 AI, 50 % LE, 3h CC, 25 % A, 15'000 Betriebskredit.

Auch über die interfakultären Institute hinaus sollen in den kommenden Jahren diverse fakultätsübergreifende Lehr- und Forschungsaktivitäten verstärkt bzw. fortgeführt werden. Im Einzelnen geht es hier in erster Linie um folgende Bereiche:

- Forschungsgruppen der Universität werden sich für die nächste Ausschreibung für die Vergabe eines sog. **Nationalen Forschungsschwerpunkts** durch den Schweizerischen Nationalfonds bewerben. Eine massgebliche Voraussetzung für die Zusprechung ist die Zurverfügungstellung sog. *matching funds* durch die Heiminstitution, dies in der Höhe der zugesprochenen Mittel, wovon die Hälfte durch sog. *real money* zu leisten ist. Im Falle des Zuspruchs müsste die Universität daher zwischen CHF 500'000 und CHF 1'000'000 pro Jahr an *matching funds* zur Verfügung stellen (je nach Grösse des Projekts).
- Zur Förderung von interdisziplinären Forschungsclustern soll der **Forschungspool** um CHF 200'000 aufgestockt werden.
- Die Finanzierung der **Doktorierendenschulen** durch Swissuniversities ist 2020 ausgelaufen. In der Periode 2018-2022 konnte die Universität lediglich einen geringen Betrag für diese bedeutenden Programme der Nachwuchsförderung einsetzen. Daher sollen ab 2023 zusätzlich CHF 100'000.- pro Jahr für solche Doktoratsschulen zur Verfügung gestellt werden.

- In Zusammenarbeit mit der Hochschule für Technik und Architektur und der EPFL sind verschiedene Fakultäten (Rechtswissenschaftliche Fakultät, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät und Mathematisch-Naturwissenschaftliche und Medizinische Fakultät) im Rahmen des Forschungsvorhabens **Smart Living Lab (SLL)** aktiv. Das SLL entwickelt sich vielversprechend, und die Universität wird sich weiter mit ihren Partnern in diesem zukunftsweisenden Projekt engagieren.
- Im Zuge des Auslaufens der entsprechenden Finanzierung durch den Schweizerischen Nationalfonds und der Anschlussfinanzierung durch swissuniversities soll die **internationale Mobilität der Doktorierenden** durch ein entsprechendes universitätsinternes Programm gefördert werden (CHF 350'000).
- Das **Zentrum für Lehrpersonenbildung** muss grundsätzlich mit 100 % LE verstärkt werden, wobei hier jedoch das Potential von Synergien im Falle einer vollständigen Übernahme der Lehrpersonenbildung an der Universität zu beachten ist.
- Die **universitäre Didaktik** sowie die **digitalen Kompetenzen** gewinnen immer mehr an Bedeutung, und die hier derzeit zur Verfügung stehenden beschränkten Mittel reichen nicht aus, um ein leistungsfähiges Angebot zu bieten. Daher sollen hier neu 200%-LE-Stellen und eine 50%-Sekretariatsstelle geschaffen werden. In diesem Rahmen wird es auch darum gehen, das derzeit von swissuniversities geförderte Programm *digital skills* zu verstetigen (wozu sich die Universität verpflichtet hatte).
- Das Programm *bilingue plus* wird derzeit lediglich in den Rechtswissenschaften durchgeführt. In den nächsten Jahren soll es auf weitere Fachgebiete (insbesondere Wirtschaftswissenschaften sowie gewisse Bereiche der Philosophischen Fakultät) ausgedehnt werden. Die hierfür notwendigen Mittel können über Reallokationen im Rahmen des Sprachenzentrums generiert werden.
- Das sich grosser Beliebtheit erfreuende Programm *Quali+* soll ausgebaut und konsolidiert werden, wobei dies 2023-2027 im Wesentlichen durch Drittmittel und Reallokationen finanziert werden wird.
- Das **Sprachenzentrum der Universität** wird grundlegend neu strukturiert und als Dienstleistungszentrum positioniert werden. In diesem Rahmen werden auch Kooperationen mit Partnern (z.B. EPFL Freiburg oder HES-SO) aufgebaut werden. Durch eine effizientere Organisation sollen hier insgesamt CHF 500'000-700'000 für Reallokationen zur Verfügung gestellt werden können.

#### ***IV. Zu den Fakultäten: ausgewählte Entwicklungsschwerpunkte***

Im Vorfeld der Erarbeitung dieser Mehrjahresplanung entwickelten die Fakultäten ihrerseits Entwicklungsperspektiven, die mit dem Rektorat diskutiert wurden, dies auch im Hinblick auf den 2022 vorgesehenen Abschluss der Leistungsvereinbarungen des Rektorats mit den Fakultäten. Nachfolgend werden einige zentrale Entwicklungsschwerpunkte herausgegriffen und zusammengestellt, wobei sich die Auswahl an der strategischen Bedeutung der jeweiligen Vorhaben, ihrem „Neuigkeitswert“ sowie der Frage, ob zusätzliche Ressourcen benötigt werden, orientiert.

Für jede Fakultät werden zunächst das Profil sowie die Hauptherausforderungen skizziert, bevor stichwortartig einige ausgewählte, für die Jahre 2023-2027 geplante Entwicklungen aufgeführt werden und ggf. auf die finanziellen Bedürfnisse eingegangen wird. Dabei ist in Bezug auf alle Fakultäten zu betonen, dass die geplanten **Entwicklungen im interdisziplinären Bereich** sowohl in thematischer als auch finanzieller Hinsicht auch **Implikationen für die Fakultäten** entfalten bzw. hier bedeutende Wechselwirkungen zu verzeichnen sein werden.

## 1. Theologische Fakultät

Die Theologische Fakultät ist die in der Schweiz führende akademische Einrichtung der Lehre und Forschung in katholischer Theologie, darüber hinaus die grösste theologische Fakultät der Schweiz (inkl. der protestantischen Fakultäten). Sie weist ein ausgesprochen internationales bzw. weltweit vernetztes Profil auf und zeichnet sich durch ihre ökumenische Offenheit und ihren Einsatz für den interreligiösen Dialog aus. Weiter ist die Fakultät in der Forschung national und international über Publikationen und Tagungen vielseitig profiliert.

Thematische Akzente sind insbesondere das Studium der biblischen Dokumente und Monumente, die Theologie in dominikanischer Tradition, die Ökumene und der interreligiöse Dialog; weiter wird die Inter- und Transdisziplinarität intensiv gepflegt. Mit dem stark interdisziplinär ausgerichteten Museum Bibel & Orient besteht zudem eine weltweit einzigartige Sammlung, welche auch für Lehre, Forschung und Weiterbildung sowie diverse, an eine breitere Öffentlichkeit gerichtete Aktivitäten von grosser Bedeutung ist.

Diese Stellung und dieses Profil sind in den kommenden Jahren noch zu stärken und auszubauen, dies unter Berücksichtigung der Einbindung in eine staatliche Universität und die damit verbundenen Chancen (insbesondere in Forschung und interdisziplinärer Zusammenarbeit) und Herausforderungen (insbesondere im Nachweis der Dialogfähigkeit und des spezifischen theologischen Beitrags zu aktuellen kirchlichen und gesellschaftlichen Debatten). Die Herausforderung in den nächsten Jahren wird darin bestehen, die Attraktivität der von der Fakultät angebotenen Studienprogramme zu erhöhen und besser sichtbar zu machen.

### Lehre

- Erhöhung der Attraktivität und Bekanntheit sowie der Profilierung der Studienprogramme durch gezielte Massnahmen (z.B. durch eine Neuprofilierung der «Dominikanischen Studien», vermehrte Elemente ökumenischer Reflexion und Vernetzung angesichts der ökumenisch pluralen Biographien der Studierenden, etwa im Rahmen eines spezialisierten Masterprogramms, eine Neuausrichtung der an der Fakultät gelehrt interreligiösen Studien, Entwicklung eines neuen Studiengangs mit einem Praxisanteil im Hinblick auf eine neue Generation von (kirchlichen) Führungspersönlichkeiten mit ausgewiesenen Kompetenzen in den Bereichen Persönlichkeitsentwicklung, Spiritualität, Kommunikation und Gemeindebildung oder / und ein Masterangebot «Christlich-islamischer Dialog» in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Zentrum für Islam und Gesellschaft) mit dem Ziel der Erhöhung der Studierendenzahlen auf Bachelor- und Masterstufe;
- verstärkte Integration von *online-Learning* zur Bereicherung des Studienangebots;
- Prüfung und ggf. Vorbereitung eines Masterangebots in Theologie in englischer Sprache, eventuell in Zusammenarbeit mit anderen (ausländischen) theologischen Fakultäten;
- Intensivierung der inneruniversitären und fakultätsübergreifenden Kooperationen (z.B. mit der Philosophischen Fakultät sowie im Rahmen der interfakultären Institute).

### Forschung

- Stärkung des wissenschaftlichen Forschungsprofils und Intensivierung des Transfers der Forschungsergebnisse, unter Einbezug der wissenschaftlich basierten konstruktiven Begleitung des kirchlichen Erneuerungsprozesses und des Dialogs mit anderen Wissenschaften sowie anderen Kirchen, Religionen und Weltanschauungen;
- Erhöhung des Anteils der durch Drittmittel geförderten Forschung, insbesondere durch mehr Projekteingaben beim Schweizerischen Nationalfonds, sowie die verstärkte Beteiligung an interfakultären Exzellenzclustern;

- Schaffung geeigneter fachlicher und transversaler Angebote für die grosse Zahl von Doktorierenden der Fakultät, u.a. durch attraktive Doktoratsprogramme.

### **Weiterbildung**

- Weiterentwicklung und Ausbau des durch die Fakultät (mit-) getragenen Weiterbildungsangebots.

### **Kooperationen und Internationale Beziehungen**

- Intensivierung der Kooperationen auf nationaler Ebene, insbesondere mit anderen theologischen Fakultäten, z.B. im Bereich der Doktoratsprogramme;
- Erhöhung der Attraktivität der Fakultät für ausländische Studierende, die Freisemester in Freiburg verbringen wollen, und für am Studiengang Kanonisches Lizentiat Interessierte.

### **Weitere Aspekte**

- Konsolidierung des Museums Bibel und Orient;
- Stärkung der aktiven Teilnahme an gesellschaftlichen «Wertedebatten» in einer pluralen Gesellschaft;
- Verstärkung der institutionellen Verankerung der dominikanischen Studien (z.B. durch eine Neuausrichtung des Instituts Thomas von Aquin);
- Entwicklung und Profilierung gezielter Öffentlichkeitsarbeit in einer pluralen Gesellschaft;
- Konsolidierung des Unterrichts in den Alten Sprachen in Zusammenarbeit mit der Philosophischen Fakultät zur optimalen Nutzung der Sprachen im Studienverlauf;
- Konsolidierung der Aufgabenverteilung im Dekanat mit besonderer Aufmerksamkeit für die Entwicklung und Profilierung gezielter Öffentlichkeitsarbeit.

Die der Fakultät zur Verfügung stehenden Mittel wurden seit 1996 sehr stark gekürzt, dies insbesondere wegen der im Vergleich zu den anderen Fakultäten eher geringen Studierendenzahlen. Weitere ins Gewicht fallende Kürzungen im akademischen Bereich gefährdeten die Qualität und die (notwendigerweise zu gewährleistende) Breite des Angebots, aber auch die skizzierten (notwendigen) Weiterentwicklungen, wie die Fakultät in ihrer Planung klar darlegt. Im Übrigen dürften eine gewisse, moderate Verstärkung des Dekanats sowie die Zurverfügungstellung von Ressourcen für einige der erwähnten Weiterentwicklungen sachgerecht sein.

Gleichzeitig ist nicht zu verkennen, dass das Dekanat in der vorigen Planungsperiode verstärkt wurde und der Fakultät im inneruniversitären Vergleich im Verhältnis zu den Studierendenzahlen durchaus beachtliche Mittel zur Verfügung stehen. Vor diesem Hintergrund sollten allfällige zusätzliche Bedürfnisse auf der Ebene des Dekanats bzw. im Hinblick auf die Verwirklichung der skizzierten Projekte durch **interne Reallokationen** realisiert werden. Die Fakultät hat hier konkret ein Potential von rund CHF 100'000 aufgezeigt.

Das Museum bzw. das Projekt „**Bibel und Orient**“ – das zwar der Theologischen Fakultät zugeordnet ist, jedoch letztlich **interdisziplinär** arbeitet – wurde in der Planungsperiode 2018-2022 mit einer 50%-Stelle für die wissenschaftliche Leitung der Einrichtung gestärkt. Das Museum soll angesichts seiner Einmaligkeit – es sei daran erinnert, dass die Sammlung des Museums zu den weltweit bedeutendsten Sammlungen gehört – und seiner grossen Bedeutung auch für andere Fakultäten und die Universität insgesamt weiter konsolidiert werden, wobei gleichzeitig zu bemerken ist, dass das Museum in den letzten Jahren eine durchaus beachtliche Dynamik entwickelt hat und auch über ein gewisses Potential zur Acquisition von Drittmitteln verfügt. In diesem Sinn sollen für die Periode 2023-2027 einerseits eine Stelle zu 50 % als

Kurator geschaffen werden, andererseits eine Erhöhung des Betriebskredits gewährleistet werden.

Zusammenfassend soll in der Theologischen Fakultät im Zeitraum 2023-2027 somit eine 50%-Stelle Kurator (Bibel und Orient-Museum) geschaffen werden; auch soll der Betriebskredit des Museums aufgestockt werden (um CHF 15'000), um die Sammlungen aktuell zu halten.

## **2. Rechtswissenschaftliche Fakultät**

Die Rechtswissenschaftliche Fakultät hat national und international eine starke Ausstrahlung und geniesst einen hervorragenden Ruf. Ihr Profil ist – neben der gerade in der Rechtswissenschaft besonders bedeutenden Zweisprachigkeit – durch eine Reihe thematischer Schwerpunkte geprägt, die unter anderem im Rahmen von Instituten gepflegt werden (Baurecht, Föderalismus, Religionsrecht, Europarecht und Wirtschaftsrecht). Grossen Wert legt die Fakultät auch inskünftig auf eine intensive Pflege der Grundlagenfächer, da sie nicht eine vorzeitige Spezialisierung ihrer Studierenden, sondern eine fundierte, breit abgestützte Ausbildung anstrebt. Im Masterprogramm verstärkt die Fakultät das transversale Lehren und Lernen. Bei allem ist die Förderung des schriftlichen Ausdrucks von zentraler Bedeutung. Die Fakultät beabsichtigt, weitere innovative Studienmodelle zu entwickeln, nachdem sie in sehr kurzer Zeit ein Teilzeitstudium konzipiert und eingeführt hat.

### **Lehre**

- Ausbau alternativer Zugänge zum Rechtsstudium (wie insbesondere im Rahmen des Teilzeitstudiums und des Master of Arts in Legal Studies-Programms; unter Umständen Schaffung eines Distanzstudiums unter Nutzung der Stärken einer Präsenzfakultät);
- Weiterentwicklung der bestehenden Studiengänge, namentlich durch eine weitere Profilierung des Master of Law und die Stärkung interdisziplinärer Komponenten auf Masterstufe;
- Nutzung der Chancen, die eine zweckmässige Verwendung digitaler Mittel etwa hinsichtlich einer massvollen Flexibilisierung des Studiums bietet, dies unter Aufrechterhaltung eines anspruchsvollen, partizipativen Präsenzunterrichts;
- Ausbau des Angebots und der Betreuung italienischsprachiger Studierender und Ausweitung des Angebots englischsprachiger Kurse auf Masterstufe;
- Konsolidierung des interfakultären Studiengangs Bachelor of Arts in Wirtschafts- und Rechtswissenschaftlichen Studien sowie Prüfung und Entwicklung weiterer Verbundangebote.

### **Forschung**

- systematische Förderung der Nachwuchsforschenden, namentlich durch den Ausbau der Betreuung von Doktorierenden über Seminare und Doktorandenschulen und ein «Mentoring» für Habilitierende;
- Nutzung von Chancen zu interdisziplinärer Forschung (z.B. Föderalismus und Europarecht/Politikwissenschaft, Smart Living Lab/Human-IST Institute und Baurecht/technische Disziplinen);
- Bearbeitung neuer Forschungsfelder, die sich aus der fortschreitenden Digitalisierung der Gesellschaft in vielfältiger Weise auch für das Recht ergeben;
- Erhöhung des Anteils der durch Drittmittel geförderten Forschung.

## **Weiterbildung**

- Ausbau des durch die Fakultät und ihre Institute getragenen Weiterbildungsangebots (insbesondere durch online-Angebote und weitere strukturierte Weiterbildungen, wie DAS).

## **Kooperationen und Internationale Beziehungen**

- Weiterentwicklung wirksamer Kooperationen auf nationaler und internationaler Ebene;
- Ausweitung des Angebots an gemeinsamen oder koordinierten Diplomen mit ausländischen Partnerfakultäten;
- Ausbau des Instituts für Föderalismus im Zusammenhang mit einer neuen Grundfinanzierung durch den Bund.

## **Weitere Aspekte**

- Aufbau eines fakultären «think tanks», der in der Lage ist, zu aktuellen Fragen solide abgestützte, innovative Diskussionsbeiträge zu erarbeiten und sie medial wirksam zu verbreiten (dies unter Einbindung der fakultären Institute);
- Pflege und Weiterentwicklung des Netzwerks der Alumni.

Die Fakultät setzt die ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen effizient ein, wie auch ein Quervergleich mit anderen Rechtsfakultäten der Schweiz belegt. Klar ist aber, dass der Mittelbedarf mit der Einführung des zweistufigen Studienmodells (Bologna) zugenommen hat. Dabei bemüht sich die Fakultät ständig um eine sinnvolle fakultätsinterne Zuteilung und nimmt entsprechende Reallokationen vor. So ist es zum Beispiel gelungen, ohne Zufluss neuer Mittel eine Studienberatung zu schaffen, für die eine starke Nachfrage besteht. Sie identifiziert auch inskünftig im Hinblick auf ihre weitere Entwicklung Potentiale für Reallokationen und realisiert diese (wobei für die Periode 2023-2027 von einem Reallokationspotential von rund 150'000 CHF auszugehen ist).

## **3. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät**

Die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät vereinigt vier Bereiche unter ihrem Dach (Volkswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik sowie Kommunikationswissenschaften und Medienforschung) und ist insoweit sehr breit ausgerichtet. Auch verfügt sie mit dem Departement für Informatik über ein interfakultäres Departement (mit der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen und Medizinischen Fakultät), welches prädestiniert ist, bei der Digitalisierung betreffenden Aktivitäten in Forschung und Lehre eine wichtige Rolle zu spielen. Die Fakultät ist in zahlreichen Bereichen national und international sehr gut profiliert und konnte manche in dieser Form einzigartige Angebote und Ausrichtungen entwickeln (z.B. den Master in International and European Business). Auch sind im Rahmen der Tätigkeiten der Institute (insbesondere Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement, VMI, International Institute of Management in Technology, iimt) diverse sehr attraktive Weiterbildungsangebote zu verzeichnen. In den letzten Jahren wurde die Fakultät durch Neuberufungen im Zuge von Emeritierungen stark verjüngt, was zu einer Stärkung der internationalen Sichtbarkeit der an der Fakultät durchgeführten Forschung sowie zu einem klar positiven Trend im Bereich der Drittmittelinwerbung führte.

Die grösste Herausforderung für die Fakultät in den nächsten Jahren wird wohl darin bestehen, auch in den „traditionellen“ Disziplinen angesichts begrenzter Mittel eine weitere Fokussierung und Profilierung zu erreichen, dies auch mit Blick auf eine Erhöhung der Studierendenzahlen. In diesem Zusammenhang hat die Fakultät im Zuge der letzten Mehrjahresplanung gerade ihre

Studiengänge systematisch überarbeitet und neue interdisziplinäre Programme lanciert. In den nächsten Jahren sollen diese erfolgreich etabliert und konsolidiert werden; gleiches gilt für die bereits in der Periode 2018-2022 eingeleitete Verstärkung der Kommunikationswissenschaften in französischer Sprache.

Insgesamt will sich die Fakultät in den nächsten Jahren insbesondere in den auf diverse Weise auch miteinander verzahnten Bereichen Digitalisierung, Internationalisierung, Öffentliche Politik und Nachhaltigkeit (weiter) profilieren, dies in allen Tätigkeitsbereichen.

### **Lehre**

- weitere Entwicklung der Lehrangebote rund um die Thematik der Digitalisierung;
- weitere Profilierung des Studienprogramms (insbesondere auf Masterstufe) durch gezielte Massnahmen (insbesondere durch die Etablierung der aufgegebenen neuen bzw. neu ausgerichteten interdisziplinären Studienprogramme z.B. im Bereich *Data Analytics and Economics*, der Wirtschaftsinformatik oder des Marketings);
- Stärkung der Lehrveranstaltungen mit internationalem Bezug;
- Lancierung neuer transversaler bzw. departementsübergreifender Lehrveranstaltungen;
- Erhöhung der Sichtbarkeit des Angebots im Bereich der Nachhaltigkeit durch Lancierung einer Seminarreihe «Education for Sustainability» sowie die Einrichtung einer elektronischen Plattform «Sustainable Mindset» für Forschungsarbeiten von Studierenden im Nachhaltigkeitsbereich, welche mit einer alljährlichen Preisverleihung verknüpft werden soll;
- Ergänzung der Zweisprachigkeit (deutsch / französisch) durch einen gezielten Ausbau englischsprachiger Angebote, insbesondere auf Masterstufe (wobei diese sprachliche Vielfalt ein Alleinstellungsmerkmal der Fakultät in der Schweiz ist).

### **Forschung**

- Profilierung der (interdisziplinären) Forschung, insbesondere in den Bereichen Digitalisierung (Untersuchung des Phänomens in Wirtschaft und Gesellschaft, Entwicklung innovativer digitaler Lösungen und Verwendung von digitalen Technologien), Internationalisierung, Öffentliche Politik (neben wirtschafts- und finanzpolitischen Themen auch die Governance von Medien und Onlineplattformen, Kommunikation und Lobbying im politischen Prozess und Management im öffentlichen Sektor) und Nachhaltigkeit;
- Intensivierung des Engagements der Fakultät in der inter- und transdisziplinären Forschung an der Universität;
- weitere Erhöhung des Anteils der durch Drittmittel geförderten Forschung, insbesondere durch mehr Projekteingaben beim Schweizerischen Nationalfonds, aber auch durch andere (private) Finanzierungsquellen.

### **Weiterbildung**

- Fortführung der bestehenden bewährten Weiterbildungsaktivitäten und Ausbau in ausgewählten weiteren Bereichen.

### **Kooperationen und Internationale Beziehungen**

- Intensivierung der Kooperationen auf nationaler Ebene (insbesondere im Rahmen von BENEFRİ);
- Ausbau der internationalen Beziehungen, insbesondere durch den Abschluss weiterer Kooperationsabkommen mit ausländischen Institutionen (etwa in Asien oder den USA);
- Abschluss weiterer Abkommen mit koordinierten oder gemeinsamen Diplomen;
- Führen von einer oder zwei *Summer / Winter Schools*.

### **Weitere Aspekte**

- Pflege der Doktoratsprogramme;
- Aufbau eines Experimentallabors für wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Forschung sowie Betrieb und Planung weiterer Labors («Labs») für die Forschung in Informatik und Wirtschaftsinformatik.

Im Wesentlichen sollten die skizzierten Entwicklungslinien mit den der Fakultät bereits zur Verfügung stehenden Mittel verwirklicht werden können (wobei darüber hinaus an die im Rahmen der fakultätsübergreifenden Aspekte geplanten Entwicklungen zu erinnern ist, von welchen zahlreiche Bereiche einen engen Bezug zur Fakultät aufweisen), dies unter Vornahme gewisser **Reallokationen**. Die Fakultät hat bereits in den vergangenen Jahren immer wieder solche Reallokationen vorgenommen, um der Situation in Lehre und Forschung in den verschiedenen Gebieten bestmöglich gerecht zu werden. So wurde zum Beispiel im Jahr 2013 durch Auflösung eines Departementes 8,9 VZÄ (1,7 Mio. Franken) an die anderen Departemente umverteilt. Weiterhin wurden zur Konzentration auf die Kernkompetenzen 1,6 Stellenprozent Sprachlektoren auf die Departemente umverteilt. Für die Planungsperiode 2023-2027 hat die Fakultät ein Potential von rund CHF 200'000 für diverse Reallokationen aufgezeigt.

## **4. Philosophische Fakultät**

Die Philosophische Fakultät ist die mit Abstand grösste Fakultät und vereinigt zahlreiche, mitunter recht unterschiedliche Disziplinen unter einem Dach. In den letzten Jahren wuchsen die Studierendenzahlen kontinuierlich, insbesondere in den Bereichen Psychologie, Französisch und Musikwissenschaften, aber auch in Zeitgeschichte, Geschichte, Kunstgeschichte, Englisch und Sozialwissenschaften. Eine besonders hohe Zunahme ist auch für das interdisziplinäre Masterprogramm «Familien-, Kinder- und Jugendstudien» zu verzeichnen. In verschiedenen Bereichen sind die Betreuungsverhältnisse (sehr) ungünstig. In den kommenden Jahren wird es in erster Linie einerseits darum gehen sicherzustellen, dass die Betreuungssituation in besonders betroffenen Bereichen verbessert wird, bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung einer gewissen Vielfalt und im Bewusstsein der grossen Bedeutung auch der sog. „kleinen“ Fächer. Hierfür wurden detaillierte Analysen durchgeführt und entsprechende Reallokationsplanungen entwickelt. Andererseits wird die Fakultät ausgewählte (interdisziplinäre) Bereiche (weiter) entwickeln, so insbesondere rund um die auch in der Strategie 2030 beispielhaft figurierenden Akzente Mensch und Umwelt, Digitalisierung und Gesellschaft, Ethik, Zusammenleben verschiedener Religionen und Kulturen in zunehmend fragmentierten Gesellschaften sowie Verständnis von Sprachkulturen und Mehrsprachigkeit. Weiter wird sie ihre Struktur und Effizienz der Governance evaluieren und mit dem Ziel der Optimierung ggf. anpassen.

### **Lehre**

- Ausweitung interdisziplinärer (Master-)Studiengänge (insbesondere in den Bereichen Interkulturalität, Altertumswissenschaften, Literaturwissenschaften und Sozialwissenschaften);
- weitere Profilierung der Bachelorprogramme (z.B. durch ein Programm Geographie und Geschichte);
- verstärkte Integration von interdisziplinären und die Digitalisierung betreffenden Aspekten;

- Aufrechterhaltung einer qualitativ hochstehenden Lehre durch Verbesserung der Betreuungsverhältnisse in den in dieser Hinsicht besonders problematischen Bereichen;
- Weiterentwicklung der Verbindung von Lehre und Forschung.

### **Forschung**

- verstärkte Nutzung der Institute als Plattformen für interdisziplinäre Forschungsvorhaben;
- Gewährleistung ausreichender zeitlicher und materieller Ressourcen für die Forschung durch eine adäquate Allokation der Personal- und Sachmittel;
- zumindest Aufrechterhaltung (ggf. auch Erhöhung) des bereits jetzt hohen Anteils der durch Drittmittel geförderten Forschung, insbesondere durch mehr Projekteingaben beim Schweizerischen Nationalfonds;
- verstärkte Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses;
- gezielte Förderung vielversprechender Forschungsvorhaben, die zur Profilierung der Universität Freiburg für spezifische Forschungsschwerpunkte beitragen.

### **Weiterbildung**

- Weiterentwicklung des durch die Fakultät (mit-) getragenen Weiterbildungsangebots;
- verstärkte Valorisierung der Weiterbildungsaktivitäten, unter Berücksichtigung der diesbezüglichen Vielfalt.

### **Kooperationen und Internationale Beziehungen**

- Intensivierung der Kooperationen auf nationaler Ebene, insbesondere soweit das Lehrangebot betroffen ist und unter besonderer Berücksichtigung von BENEFRI;
- Ausweitung der Abkommen mit ausländischen Institutionen betreffend Forschung und gemeinsame Diplome.

### **Weitere Aspekte**

- Aufrechterhaltung der bereits etablierten transparenten Beförderungspolitik (für Mitglieder der Professorenschaft);
- Pflege und Weiterentwicklung der Doktoratsprogramme, unter Einschluss sog. *Graduate Schools*;
- (weiteres) Engagement in den Bereichen Gesundheit und Gesellschaft (u.a. Observatorien, *Interface cantonal Santé et Société*);
- verstärkter Rückgriff auf Anstellungen nach dem Prinzip *tenure track*;
- Evaluation der Fakultätsstruktur und Effizienz der Governance mit dem Ziel der Optimierung;
- genaue Analyse der den einzelnen Bereichen im Verhältnis zu den erbrachten Leistungen zur Verfügung stehenden Mittel, dies im Hinblick auf eine Reallokation gewisser Mittel hin zu Bereichen mit besonders grossen Belastungen bzw. mit unzureichenden Mitteln.

Angesichts der ausgesprochen dringenden Bedürfnisse der Fakultät in Bezug auf die Verbesserung der Betreuungssituation sowie deren Ausmasse benötigt die Fakultät dringend zusätzliche Mittel; die vorgesehenen Reallokationen (die Fakultät zeigte hier ein Potential von 300'000 CHF auf) werden nicht ausreichen, um die Betreuungssituation in einigen Bereichen auf ein zumindest akzeptables Mass zu bringen. Im Hinblick auf eine Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sollen die neuen Stellen ausschliesslich auf der Ebene der wissenschaftlichen Mitarbeitenden geschaffen werden.

Weiter ist die personelle Ausstattung des Dekanats in Anbetracht der Vielzahl der Aufgaben unzureichend. Auch hier können die vorgesehenen internen Reallokationen nur teilweise Abhilfe schaffen.

Im Einzelnen ist in folgenden Bereichen eine durch zusätzliche Mittel zu finanzierende Erhöhung der personellen Ressourcen notwendig:

- Sonderpädagogik: 100 % LE und 100 % MA;
- Psychologie: 200 % LE;
- Sprachen und Literaturen - Englisch: 35 % A, 25 % MER, 60 % AI;
- Sprachen und Literaturen - Italienisch: 100 % AI;
- Institut d'étude de la Renaissance et de l'époque moderne: 100 % SA
- Geschichte: 150 % AI;
- Sozialwissenschaften: 100 % AI, 2h CC;
- Institut d'études médiévales: 50 % MA: Weiterentwicklung des Instituts, Schaffung des Zentrums für Handschriftenforschung (letztlich interfakultär);
- Dekanat: 60 % Kommunikation, 100 % Studienadministration / Studienkoordination.

Angesichts der konstant hohen Belastung der Philosophischen Fakultät, die sich unter anderem (wie oben aufgezeigt) in einem dauerhaften ungenügenden Betreuungsverhältnis manifestiert, sowie der aufgezeigten Entwicklungsprojekte ist es wichtig, auf personelle Engpässe adäquat reagieren zu können. Deshalb soll an der Philosophischen Fakultät ein „Pool mit Oberassistent/-innenstellen“ eingerichtet werden. Mit einem solchen Pool können die Mittel ad hoc und flexibel für eine Verbesserung der Qualität bei der Betreuung der Studierenden sowie im Hinblick auf die Entwicklung von Projekten eingesetzt werden. Dieser Pool soll mindestens 300 % MA umfassen.

## **5. Mathematisch-Naturwissenschaftliche und Medizinische Fakultät**

Die Mathematisch-Naturwissenschaftliche und Medizinische Fakultät ist in den letzten Jahren stark gewachsen (sowohl in Bezug auf die Studierendenzahlen als auch in Bezug auf die eingeworbenen Drittmittel), ohne dass allerdings die zur Verfügung stehenden Mittel mit dieser Entwicklung auch nur annähernd Schritt halten konnten. So stiegen die Studierendenzahlen zwischen 2010 und 2020 von rund 1650 auf rund 2100 Studierende an der Fakultät, während die Stellen beim wissenschaftlichen und administrativen Personal – von wenigen Ausnahmen in der Periode 2018-2022 abgesehen – praktisch stabil blieben (bzw. im Zuge von zu Beginn der 2000er Jahre beschlossenen Einsparungen gar sanken). Lediglich im Rahmen des Adolphe-Merkle-Instituts und in der Medizin (im Gefolge der Einführung des dritten Jahres und des MMed) wurden substantiell neue Stellen geschaffen.

Im Übrigen prägten die Einführung des Masters in Medizin und die Bildung zahlreicher neuer Forschungsgruppen im Bereich der klinischen Forschung sowie die mit dieser Entwicklung einhergehende strukturelle Reorganisation der Fakultät (in zwei Abteilungen) die fakultären Entwicklungen in den letzten Jahren.

Der Erfolg der Fakultät in den letzten Jahren dürfte auch und gerade darauf zurückzuführen sein, dass sie ihr Profil durch eine Konzentration auf einige ausgewählte Schwerpunkte (im Wesentlichen Life Sciences / Biomedizin und Medizin, Materialwissenschaften sowie jüngst diverse Angebote rund um die Thematik der Umweltwissenschaften) geschärft (ohne dass dadurch die jedenfalls notwendigen Grundlagenfächer über Gebühr geschwächt worden wären) und in diesen Bereichen äusserst attraktive und auch schweizweit originelle Studienangebote entwickelt hat, die auf grosses Interesse stossen, dies nicht nur bei Hauptfach-, sondern auch bei den in der Fakultät sehr zahlreichen Nebenfachstudierenden. Weiter ist die Fakultät sehr

aktiv im Bereich der Lehrpersonenausbildung. In der Forschung ist die Fakultät – auch und gerade gemessen an ihren im Vergleich zu den anderen Naturwissenschaftlichen Fakultäten in der Schweiz und den Eidgenössischen Technischen Hochschulen – äusserst erfolgreich, dies jedenfalls, wenn man die eingesetzten öffentlichen Mittel in Relation zu den eingeworbenen Drittmitteln setzt. So konnte sie einige auch international bedeutende Schwerpunkte bilden. Im Übrigen pflegt sie im Bereich der Forschung zahlreiche nationale und internationale Kooperationen.

Diese Stellung und dieses Profil sind in den kommenden Jahren noch zu stärken und punktuell insbesondere im Bereich interdisziplinärer Studienprogramme und Forschungsvorhaben auszubauen, wobei die grösste Herausforderung in den nächsten Jahren wohl darin bestehen wird, die Attraktivität der von der Fakultät angebotenen Studienprogramme sowie die Exzellenz der Forschung zu wahren bzw. weiterzuentwickeln, was massgeblich von den zur Verfügung stehenden Ressourcen abhängt.

### **Lehre**

- Pflege und Ausbau interdisziplinärer Studiengänge (insbesondere in den Bereichen Nachhaltigkeit / Umweltwissenschaften und Digitalisierung);
- Verbesserung der Betreuungsverhältnisse in den diesbezüglich problematischen Studienrichtungen;
- Konsolidierung und punktueller Ausbau spezialisierter und profilierter Masterprogramme in den „Schwerpunktbereichen“ der Fakultät;
- Konsolidierung des Masters in Medizin und der Zusammenarbeit mit dem Freiburger Spital sowie dem Freiburger Netzwerk für psychische Gesundheit.

### **Forschung**

- Weiterführung der erfolgreichen Einwerbung von Drittmitteln;
- Konsolidierung und Weiterentwicklung der Forschungsschwerpunkte der Fakultät, insbesondere durch Kooperationen, dies im Hinblick auf die Erhaltung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und die Schärfung ihres spezifischen Forschungsprofils;
- Profilierung in weiteren (wenigen) Gebieten, so insbesondere im Bereich *Data Science* und *Environmental Humanities* (beides mit einem interdisziplinären Fokus);
- Verlängerung des NCCR *Bioinspired Materials* und Verstetigung des diesbezüglichen Schwerpunkts.

### **Weiterbildung**

- Weiterentwicklung und Ausbau des durch die Fakultät (mit-) getragenen Weiterbildungsangebots.

### **Kooperationen und Internationale Beziehungen**

- Ausbau strukturierter Kooperationen mit Forschungseinrichtungen (insbesondere mit dem Paul-Scherrer-Institut und Agroscope), z.B. durch die Einrichtung gemeinsam finanzierter Professuren;
- Intensivierung der Kooperationen auf nationaler Ebene, insbesondere im Rahmen von BENEFRI, dies auch im Hinblick auf die Schaffung weiterer gemeinsamer Diplome.

### **Weitere Aspekte**

- Pflege und ggf. Ausbau der Doktorandenausbildung (unter Einschluss sog. *Graduate Schools*);
- Sicherstellung adäquater Forschungsinfrastrukturen (unter Einbezug der wissenschaftlichen Informatikinfrastruktur);

- gezielte Anpassung der Profile neuer ProfessorInnen an die Schwerpunkte der Fakultät;
- administrative Verstärkung des Dekanats.

Angesichts der erwähnten Entwicklungen erscheinen Reallokationen innerhalb der Fakultät zwar nicht ausgeschlossen; jedoch zeigte die Analyse der Fakultät, dass der Spielraum hier extrem eng ist. Vielmehr dürfte die Fakultät ihre in den erwähnten Schwerpunkten national und teilweise international führende Stellung wohl nur aufrechterhalten und weiterentwickeln können, wenn ihr gewisse zusätzliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, die in erster Linie eine Verbesserung der Betreuung der Studierenden sowie eine erhöhte Attraktivität des Studienangebots bezwecken. Vor diesem Hintergrund erscheint es für das gute Funktionieren der Fakultät unabdinglich, dass das **Dekanat verstärkt** wird, dies durch 50 % wiss. Mitarbeit, 75 % A. Weiter sind gewisse Stellen im Rahmen der **Verstetigung der durch das NCCR *Bioinspired materials*** eingeleiteten Entwicklungen zu konsolidieren (100 % wiss. Mitarbeit). Sodann ist aufgrund der gegenüber dem SNF eingegangenen Verpflichtungen die Fortführung des Forschungsschwerpunkts des NCCR zu gewährleisten, was u.a. über eine Stärkung und Umstrukturierung von FRIMAT erreicht werden soll, dies einerseits durch die Schaffung von zwei Doktorierendenstellen (AI), andererseits durch fakultätsinterne Reallokationen von ebenfalls zwei Doktorierendenstellen. Schliesslich sollen zusätzlich neu rund CHF 500'000 für die Grundfinanzierung des **Adolphe Merkle-Instituts** zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus sind die im Rahmen der fakultätsübergreifenden Entwicklungsschwerpunkte geplanten Entwicklungen auch für die Fakultät von grosser Bedeutung.

## ***V. Zentrale Dienste und Infrastrukturen***

### **1. Zentrale Dienste und Infrastrukturen**

Im Zusammenhang mit den Zentralen Diensten ist eingangs darauf hinzuweisen, dass die personelle Ausstattung in den letzten rund 15 Jahren nur in sehr geringem Umfang ausgebaut werden konnte, dies obwohl die wahrzunehmenden Aufgaben im Zuge diverser Entwicklungen qualitativ und quantitativ bedeutend zugenommen haben. Zurückzuführen ist diese Zunahme insbesondere auf die Erhöhung der Zahl der Studierenden, die Erhöhung der Drittmittel sowie zusätzliche Aufgaben im Zuge der Entwicklung der Rahmenbedingungen (in erster Linie die neuen Governance-Strukturen im Gefolge der neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen und die damit im Zusammenhang stehenden Anforderungen an die Qualitätssicherung sowie neue Aufgaben, wie in den Bereichen von Sicherheit, Gesundheit und Nachhaltigkeit, aber auch im Bereich der Kommunikation i.w.S., insbesondere im Bereich der Teilnahme an sog. Rankings, bei welchen eine angemessene Positionierung den Einsatz beachtlicher Ressourcen erfordert). Diese zusätzlichen Aufgaben konnten bislang durch eine gewisse Effizienzsteigerung sowie den Einsatz neuer Technologien und damit verbundener Reallokationen gewisser Mittel teilweise „aufgefangen“ werden, ein Ansatz, der auch weiter verfolgt wird. Nichtsdestotrotz erscheint heute ein gewisser Ausbau in diesem Bereich notwendig, dies in erster Linie in Gebieten, in welchen sehr bedeutende neue Aufgaben zu verzeichnen sind, wie im Bereich der Sicherheit, der wissenschaftlichen Informatikstruktur, der betrieblichen Nachhaltigkeit oder der Governance, sowie in Bereichen, die für die Attraktivität der Universität von besonderer Bedeutung sind (wie in erster Linie die Dienstleistungen für die Studierenden). Auch ist zu beachten, dass die derzeitige sehr knapp ausgestattete zentrale Verwaltung der Universität dazu führt, dass gewisse wichtige Aufgaben nur unzureichend wahrgenommen werden können (wie z.B. der Bereich der Nachhaltigkeit des Betriebs der Universität); hinzu kommen ins Gewicht fallende Risiken, dass gewisse dringliche und notwendige Aufgaben im Falle

unvorhergesehener Ereignisse (Notfälle, Krankheit, u.a.m.) nicht wahrgenommen werden können.

Hinzuweisen ist auch darauf, dass eine durch das Generalsekretariat im Jahr 2019 durchgeführte Analyse ergeben hat, dass die ungenügende Ausstattung insbesondere der zentralen Verwaltung akut die Wahrung der nationalen und internationalen Position der Universität Freiburg als Volluniversität gefährdete, wobei insbesondere die Bereiche Infrastrukturen, Gesundheit und Sicherheit, Nachhaltigkeit, wirksame Managementinstrumente (BI-System, Qualitätssicherung, Risikomanagement) und Dienstleistungen für Studierende und Angestellte im Vordergrund standen und stehen. Die Universitätsleitung führte daraufhin mehrere Gespräche mit dem Erziehungsdirektor, dem Finanzdirektor und dem Staatsschatzverwalter (trésorier) und beantragte ausserordentliche zusätzliche Mittel in der Höhe von insgesamt drei Mio. Franken pro Jahr. Die beteiligten Direktionen und der Staatsrat anerkannten die ausgesprochen prekäre Situation in Bezug auf die Ressourcen und traten im Grundsatz auf das Gesuch ein, allerdings nur insoweit dieses den Bereich des Managements i.w.S. (unter Ausschluss von Dienstleistungen für die Studierenden) betraf. Im Ergebnis wurden bis Ende 2023 1 Mio. Franken / Jahr zusätzlich bewilligt, davon 600'000 CHF (4,3 VZÄ) Personalmittel.

Zusätzlich zu den vorgesehenen Reallokationen bei den zentralen Diensten erscheint daher ein gewisser Ausbau der Sach- und Personalressourcen in diesem Bereich in der nächsten Mehrjahresplanung unabdinglich für die Entwicklung der Universität. Im Einzelnen stehen dabei folgende Vorhaben im Vordergrund (wobei es in einigen Bereichen auch um Konsolidierung bislang durch prekäre Mittel zwischenfinanzierter Stellen geht und im Folgenden lediglich die neu zu schaffenden Stellen berücksichtigt werden):

- **Rechtsdienst:** 90 % wiss. Mitarbeit;
- Verstärkung des Dienstes **Unicom** (80 % Web, 10 % adm. Mitarbeit, 50 % wiss. Mitarbeit);
- Ausbau der Dienstleistungen im Bereich **Forschungsförderung** und **Technologie-Transfer** (270 % wiss. Mitarbeit, 50 % A, 50 % Wissenschaftskommunikation);
- universitäre **Rankings:** 50 % wiss. Mitarbeit;
- Weiterführung und Erweiterung der **Fundraising**-Aktivitäten (20 % wiss. Mitarbeit);
- **Ombudsman:** 20 % A;
- **Interne Rekurskommission:** 20 % Sekretariat;
- Unterstützung der Projektarbeit und der Qualitätssicherung beim **Generalsekretariat** (80 % wiss. Mitarbeit);
- **Qualitätssicherung:** 60 % wiss. Mitarbeit;
- Verbesserung und Ausbau der Dienstleistungen für Studierende und Universitätspersonal im Bereich der **Diversität, Inklusion und Chancengleichheit**, dies über eine Umstrukturierung der derzeitigen Dienststelle für die Gleichstellung von Mann und Frau (50 % wiss. Mitarbeit und 10 % Sekretariat);
- Unterstützung des **Verwaltungsdirektors** durch eine 50 % wiss. Mitarbeit;
- Verbesserung der **räumlichen Infrastruktur in den bestehenden Gebäuden** (insbesondere Miséricorde), was eine gewisse Erhöhung der für derartige Ausgaben vorgesehenen Beträge sowie zusätzliche Personalressourcen (100 % technische Mitarbeit) impliziert;
- Verbesserung der **Sicherheit** und der **Logistik** an der Universität über die Umsetzung des sich in Erarbeitung befindlichen Sicherheitskonzepts i.w.S., unter Einschluss der Instrumente, der Arbeitssicherheit, der Sicherheit in den Laboratorien, der Informatiksicherheit, der Sicherheit bei unvorhergesehenen Ereignissen sowie Umsetzung der Anliegen der **Nachhaltigkeit** im betrieblichen Bereich (angesichts der hierfür derzeit kaum vorhandenen Ressourcen und des Ausbaus der sensiblen Bereiche gerade in den Naturwissenschaften würde hierfür eine zusätzliche 150%-Stelle benötigt);
- Unterstützung der Projektarbeit und der Qualitätssicherung bei der **akademischen Direktorin** (80 % wiss. Mitarbeit);

- Verstärkung des Dienstes für Internationale Beziehungen und Konsolidierung des **Welcome Center** sowohl für Studierende und (Gast-) Forscher als auch für Personal, die aus dem Ausland kommen (dies einerseits über eine Reallokation bestehender Ressourcen, andererseits die Schaffung einer 100%-Stelle);
- Verstärkung des **psychologischen Dienstes** (40 %-Stelle);
- Konsolidierung der **Career Service** und Verstärkung von **Uni-Social** (80 % wiss. Mitarbeit);
- Verstärkung des **Dienstes für Zulassung und Einschreibung** (60 % wiss. Mitarbeit);
- Verstärkung der **Direktion IT** in den Bereichen Informatiksicherheit, BI-System, digitale Lehrerausstattung und wissenschaftliche Informatikinfrastruktur (400 %);
- Einrichtung eines eigentlichen **Dienstes für Bibliotheken**, welcher die bestehenden Einheiten zusammenführt und die im Rahmen der Digitalisierung anstehenden neuen Aufgaben effizienter wahrnehmen kann (80 % wiss. Mitarbeit) sowie 145 % Diplombibliothekarin und 40 % wiss. Bibliothekar/in (für BLE) und 50 % wiss. Mitarbeit (*open science*).

Darüber hinaus haben die Erfahrungen in den letzten Jahren gezeigt, dass es für die Universität unabdinglich ist, mitunter schnell auf gewisse Bedürfnisse reagieren zu können und für gewisse sowohl akademische als auch sonstige Vorhaben zeitlich befristet Personalressourcen einsetzen zu können. Daher soll direkt beim Rektorat bzw. der Verwaltungsdirektion ein Pool von 300 % MA und 400 % administrative Mitarbeitende eingerichtet werden, der dann projektweise bzw. nach Bedarf zur Verfügung gestellt werden kann.

## 2. Investitionen

Im Bereich der Investitionen stehen folgende Aspekte im Vordergrund:

- Die **Erweiterung von Miséricorde** (Gebäude auf dem Gelände des **Tour Henri**, in erster Linie für die Rechtswissenschaftliche Fakultät) ist so schnell wie möglich zu verwirklichen: Dieses Projekt ist für die Entwicklung der Rechtswissenschaftlichen Fakultät von zentraler strategischer Bedeutung. Daher ist bei den Investitionen insgesamt mit folgendem Betrag in den Jahren 2023-2027 zu rechnen: CHF 93'000'000.
- Daneben sind die weiteren Bedürfnisse bei den Gebäuden weiterzuerfolgen:
  - Die notwendigen Renovationsarbeiten am **Chemiegebäude** (PER 10), insbesondere der Ventilatoren, sind so rasch wie möglich an die Hand zu nehmen. Hierfür sind CHF 22'500'000 zu veranschlagen.
  - Darüber hinaus ist der sog. **Masterplan** (Mathematisch-Naturwissenschaftliche und Medizinische Fakultät) zu **aktualisieren** und weiterzuerfolgen, dies auch und gerade unter Berücksichtigung möglicher Synergien mit der Fachhochschule HES-SO/Fribourg. Hierfür ist ein Studienkredit in der Höhe von 4 Mio. CHF vorzusehen.
  - Die **Kälteproduktion** – ein gemeinsames Projekt mit der Hochschule für Technik und Architektur – wird fertigzustellen sein.
  - Die Bibliothek für Sprachen und Literaturen soll im Zuge der Erweiterung der KUB in diese integriert werden, so dass die bisherigen Räumlichkeiten in **Miséricorde** frei werden und Büros eingerichtet werden sollen, was Investitionen in der Höhe von 3 Mio. CHF impliziert.

- Schliesslich ist daran zu erinnern, dass die für den **Masters in Medizin** tätigen Personen vorübergehend in der Rte des Arsenaux untergebracht sind, wobei diese Räumlichkeiten weder in Bezug auf das Volumen noch die Ausgestaltung hierfür geeignet sind. Hier werden neue Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt werden müssen, dies entweder im Zusammenhang mit dem geplanten Neubau des Freiburger Spitals oder in einem geeigneten Gebäude auf dem Campus Pérolles.

## VI. Synthèse: zur Entwicklung des Budgets der Universität

Die folgende Zusammenstellung enthält einerseits (auf der Grundlage der vorstehenden Ausführungen) die zusätzlichen Mittel, die in den Jahren 2023-2027 notwendig sind, um die dargelegten strategischen Entwicklungslinien der Universität verwirklichen zu können und den skizzierten Herausforderungen – insbesondere die Ermöglichung des Aufgreifens neuer Fragestellungen in Forschung und Lehre sowie die Erhaltung und teilweise den Ausbau der bestehenden Attraktivität der Universität Freiburg für Studierende und Forschende – Rechnung tragen zu können. Andererseits zeigt sie auch die beim derzeitigen Kenntnisstand zu erwartende Entwicklung der Einnahmen auf.

Deutlich wird damit insgesamt, dass die aufgezeigten Bedürfnisse eine nicht unerhebliche Erhöhung des Budgets der Universität insgesamt und des kantonalen Anteils an demselben implizieren. Gleichzeitig ist zu betonen, dass die Universität diese zusätzlichen Mittel dringend zur Verwirklichung der vorliegenden Mehrjahresplanung benötigt, die ihrerseits auf der Grundlage der Strategie 2030 im Hinblick auf die Wahrung von Stellung und Bedeutung der Universität Freiburg in der nationalen Universitätslandschaft und im internationalen Umfeld ausgearbeitet wurde.

UNIVERSITE - PLANIFICATION PLURIANNUELLE 2023 (24) - 2027				Document du 15 avril 2021			
Comptes de fonctionnement de l'Université - Dépenses totales et revenus							
DEPENSES TOTALES	BU	Projet BU	Plan revu	Plan	Plan	Plan	Plan
comptes ordinaires	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Total frais de personnel	180 299 270	184 677 500	188 759 300	192 278 100	196 459 400	200 691 400	204 979 900
dont personnel existant et index.		182 927 500	186 568 300	190 087 100	194 268 400	198 500 400	202 788 900
dont nouveau personnel		1 027 000	2 191 000	2 191 000	2 191 000	2 191 000	2 191 000
dont nouveau personnel Mmed		723 000	0	0	0	0	0
Total frais de choses	62 121 640	55 956 210	59 298 300	59 749 000	60 712 700	61 386 000	62 065 600
dont choses existantes	46 441 560	46 540 910	47 812 000	47 846 900	49 351 500	50 295 400	50 945 300
dont "choses" pr Mmed	2 643 500	2 768 300	2 878 300	2 907 100	2 936 200	2 965 600	2 995 300
dont amortissement	13 036 580	6 647 000	8 208 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000
dont besoins nouveaux		0	400 000	995 000	425 000	125 000	125 000
Comptes ordinaires total	242 420 910	240 633 710	248 057 600	252 027 100	257 172 100	262 077 400	267 045 500
Augmentation annuelle		-1 787 200	7 423 890	3 969 500	5 145 000	4 905 300	4 968 100
REVENUS	BU	Projet BU	Plan revu	Plan	Plan	Plan	Plan
comptes ordinaires	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Autres revenus (dont taxes cours)	15 994 660	16 171 600	16 262 200	16 353 900	16 445 900	16 538 200	16 630 700
Prélèvement sur provisions	5 000 000	3 500 000	2 800 000	2 200 000	1 500 000	700 000	0
Contribution des autres cantons	65 736 200	69 726 600	69 004 400	68 274 600	67 536 900	67 832 900	68 130 500
Subventions fédérales de base	46 411 000	45 700 000	46 405 000	46 884 000	47 143 000	47 402 000	47 661 000
Subv. Féd. pr locations	116 000	105 000	105 000	105 000	105 000	105 000	105 000
Total des recettes	133 257 860	135 203 200	134 576 600	133 817 500	132 730 800	132 578 100	132 527 200
Contribution du canton	109 163 050	105 430 510	113 481 000	118 209 600	124 441 300	129 499 300	134 518 300
Augmentation part du canton		-3 732 540	8 050 490	4 728 600	6 231 700	5 058 000	5 019 000
Contribution du canton <sup>1</sup>	104 163 050	101 930 510	110 681 000	116 009 600	122 941 300	128 799 300	134 518 300
Augmentation part du canton		-2 232 540	8 750 490	5 328 600	6 931 700	5 858 000	5 719 000

<sup>1</sup> Contribution du canton, diminuée du montant relatif aux rubriques "prélèvement sur provisions".