

# Strategie 2020

der Universität Freiburg

Genehmigt durch den  
Senat der Universität  
am 9. Dezember 2009



# Strategie 2020 der Universität Freiburg

Genehmigt durch den Senat der Universität  
am 9. Dezember 2009

## Inhaltsverzeichnis

1.	Die Universität Freiburg 2020: Auftrag und Identität .....	3
2.	Sieben übergreifende strategische Planungsziele .....	4
3.	Die Fakultäten: Perspektiven und Herausforderungen .....	5
3.1.	Theologische Fakultät .....	5
3.2.	Rechtswissenschaftliche Fakultät .....	6
3.3.	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät .....	8
3.4.	Philosophische Fakultät .....	10
3.5.	Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät .....	12
4.	Interfakultäre und interinstitutionelle Einheiten: Besondere Markenzeichen der Universität .....	14
4.1.	Interfakultäres Departement für Informatik .....	14
4.2.	Zentrum für Europastudien und Institut für Ost- und Ostmitteleuropa .....	15
4.3.	Institut für Ethik und Menschenrechte .....	15
4.4.	Institut für Familienforschung und –beratung .....	16
4.5.	Die Lehrerinnen- und Lehrerbildung .....	16
4.6.	Ein neues interfakultäres Institut: Kriminologie .....	17
4.7.	Das interinstitutionelle Institut für Mehrsprachigkeit .....	17
5.	Die Entwicklungspolitiken der Universität .....	18
5.1.	Die Qualitätsentwicklung .....	18
5.2.	Förderung und Unterstützung der Forschung .....	18
5.3.	Entwicklung der Lehre über „Bologna“ hinaus .....	20
5.4.	Weiterbildung und lebenslanges Lernen .....	21
5.5.	Internationale Beziehungen und Netzwerke .....	22
5.6.	Personalentwicklung .....	23
5.7.	Förderung der Chancengleichheit .....	24
5.8.	Bauten und Infrastrukturen .....	25
5.9.	Dienstleistungen für die Universitätsgemeinschaft .....	27

# 1. Die Universität Freiburg 2020: Auftrag und Identität

Mit der Strategie 2020 gibt sich die Universität Freiburg, gemäss dem Auftrag ihres Trägerkantons, die Entwicklungslinien für das nächste Jahrzehnt vor. Angesichts des laufenden Wandels der Rahmenbedingungen für die Universitäten und der rapiden Veränderungen in der Gesellschaft insgesamt mag es vermessen erscheinen, für einen solch langen Zeithorizont zu planen. In der Tat dient die vorliegende Strategie in erster Linie als Basis der Mehrjahresplanung von 2012 bis 2015. Dennoch ist es sinnvoll, die längeren Zeiträume im Blick zu behalten, denn es gilt für die Universität Freiburg, welche 2014 ihr 125jähriges Jubiläum begehen wird, ihrer starken, gewachsenen Identität treu zu bleiben, indem sie sich stetig weiter entwickelt.

Die Universität Freiburg ist die einzige zweisprachige Universität der Schweiz, ihre Ausrichtung und ihre Tradition sind international, echte Interdisziplinarität ist ihre Stärke und sie hat den Anspruch, permanent die Qualität in Forschung, Lehre und allen weiteren Aktivitäten zu pflegen und zu entwickeln. Vor allem aber stellt die Universität bei allem was sie tut den Menschen in den Mittelpunkt. Wissenschaft und akademische Lehre finden in einer persönlichen, menschlichen Atmosphäre statt und die Forscherinnen und Forscher werden ebenso wie die Studienabgängerinnen und -abgänger ermutigt, eine ethische Verantwortung für die Entwicklung der Gesellschaft zu übernehmen.

Für die vorliegende, vom Rektorat im Austausch mit den Fakultäten und den universitären Körperschaften erarbeitete, strategische Planung wurden sieben übergreifende Entwicklungsziele formuliert, deren konkrete Umsetzung anschliessend für die Organisationseinheiten und für verschiedene Entwicklungsfelder aufgezeigt wird. Immer geht es darum, das, was die Universität bereits jetzt gut macht, noch besser zu machen, und neue Initiativen vor allem dort zu ergreifen, wo vorhandene Stärken weiter entwickelt werden können.

Träger der Universität Freiburg ist der Kanton Freiburg und an seine Organe ist die vorliegende Strategie in erster Linie gerichtet – denn obwohl die Ausstrahlung der Universität Freiburg durch ihre Forschung und die Ausbildung des akademischen Nachwuchses weit über die engere Region hinausreicht, sind es doch an erster Stelle die Bürgerinnen und Bürger des Kantons, welche die Existenz der Alma Mater ermöglichen. Die Universität ist stolz auf ihre zentrale Bedeutung für die Entwicklung des Kantons Freiburg und sie sieht es weiterhin als ihre Verpflichtung an, dem Kanton einen steten kulturellen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Mehrwert zu schaffen. Dies gelingt am besten, wenn die Universität weiterhin ihren Ruf als Ausbildungsstätte ersten Ranges für junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus der ganzen Schweiz und aus aller Welt pflegt und als Forschungsinstitution mit einer Palette profilierter wissenschaftlicher Exzellenzzentren oder „Leuchttürme“ die Anziehungskraft Freiburgs für innovative Unternehmen stärkt und somit zur Schaffung attraktiver Arbeitsplätze beiträgt. Diese Mission kann die Universität am besten im Rahmen einer klar geregelten Autonomie erfüllen, welche das Ziel der laufenden Revision des kantonalen Universitätsgesetzes sein muss.

Die Universität Freiburg ist in vielerlei Hinsicht die „schweizerischste“ aller Schweizer Universitäten – mit ihren beiden offiziellen Sprachen deutsch und französisch, aber auch mit ihrem traditionell hohen Anteil Tessiner Studierenden, ist sie seit jeher ein helvetischer Mikrokosmos mit jenem welt-offenen, internationalen Flair, das auch für die moderne Schweiz typisch ist. Diesem überregionalen und internationalen Profil gilt es in der strategischen Planung Sorge zu tragen, damit die Universität Freiburg weiterhin dazu beitragen kann, als kulturelle und wissenschaftliche Brücke zwischen den Landesteilen, das Gemeinwesen der Schweiz zu stärken. Durch das neue Bundesgesetz über die Hochschulen werden die Rahmenbedingungen für die Schweizer Universitäten neu umrissen – es gilt, die eigene Strategie optimal auf diese neuen Gegebenheiten auszurichten.

Die „Strategie 2020“ der Universität Freiburg kann nicht bis ins letzte Detail voraussagen, wie unsere Alma Mater und ihr Umfeld im Jahre 2020 aussehen werden. Doch sie hat den Anspruch aufzuzeigen, wie durch gezielte Investitionen und vorausschauendem Mitteleinsatz die Universität Freiburg durch wissenschaftliche Erkenntnisse zur Lösung aktueller und kommender Probleme beitragen und verantwortungsbewusste Menschen heranbilden kann, welche fähig und bereit sind, sich den künftigen Herausforderungen zu stellen – noch weit über das Jahr 2020 hinaus.

## 2. Sieben übergreifende strategische Planungsziele

Der Hauptauftrag der Universität Freiburg ist es, wissenschaftliche Lehre von höchster Qualität anzubieten und mit exzellenter Forschung zur Mehrung des Wissens beizutragen. Die strategische Planung hat als wichtigstes Ziel, die Universität zu befähigen, diesen Auftrag noch besser zu erfüllen.

Im Rahmen ihrer strategischen Planung mit Horizont 2020 hat sich die Universität von sieben übergreifenden Planungszielen leiten lassen. Entsprechend der zentralen Bedeutung der fünf Fakultäten für die Identität und die Entwicklung der Universität Freiburg, stellt das vorliegende Planungsdokument zunächst die Entwicklungslinien für jede Fakultät und für die interfakultären Einheiten dar. Im Anschluss daran werden die Entwicklungslinien in neun universitären Politikfeldern aufgezeigt. Diese Entwicklungslinien und vorgeschlagenen Massnahmen sind in erster Linie darauf ausgerichtet, die folgenden übergreifenden Zielsetzungen zu erreichen:

1. **Entwickeln** und profilieren der fakultären und interfakultären „Leuchttürme“ und **thematischen Schwerpunkte** der Universität Freiburg, um deren Sichtbarkeit und Dynamik in den Dienst der ganzen Universität, des Kantons und der Schweiz zu stellen. Unter „Leuchttürmen“ werden Zentren und Schwerpunkte der Kompetenz und Exzellenz sowohl in der Forschung als auch in der Lehre verstanden.
2. **Stärken des wissenschaftlichen Nachwuchses** und Förderung der Forschung, indem Entwicklungsmöglichkeiten für junge Forschende im universitären Mittelbau geschaffen werden. Es gilt, eine bessere zahlenmässige Ausgewogenheit zwischen den verschiedenen Körperschaften zu finden, von der Doktoranden- bis zur Professorenstufe.
3. **Verdichten** und entwickeln des **Internationalen Netzwerkes** der Universität Freiburg sowohl zu Gunsten der Forschung als auch der Kooperation in der Lehre und der Mobilität der Studierenden. Das internationale Netzwerk der Universität Freiburg ist weltweit und beschränkt sich nicht auf Europa.
4. **Fördern und unterstützen der Qualität** in allen Aktivitäten der Universität, von der Forschung und Lehre bis hin zu den internen und den für die Gesellschaft erbrachten Dienstleistungen. Es gilt, den ausgezeichneten Ruf der Universität Freiburg im Bereich der Qualitätsentwicklung weiter auszubauen.
5. **Dynamisieren des Einsatzes der finanziellen Ressourcen** innerhalb der Alma mater durch ein transparentes System auf der Basis nachvollziehbarer Indikatoren, um der Gesamtuniversität und den Fakultäten den Spielraum zu ermöglichen, auf kurzfristige Entwicklungen und Chancen zu reagieren und um noch stärker die Exzellenz in der Forschung und der Lehre zu fördern.
6. **Konzentrieren der Bauten und Infrastrukturen** auf der Achse « Miséricorde/Beauregard – Pérolles », um optimale Arbeitsbedingungen für Studierende, Forschende und Lehrpersonal zu schaffen. Entwickeln der bestehenden Bauten und von Neubauten im Rahmen einer Gesamtvision zu Gunsten attraktiver Arbeitsbedingungen in allen Fakultäten.
7. Gezieltes **Verbessern und Verstärken der internen Dienstleistungen** zu Gunsten von Studierenden, Forschenden und Lehrpersonal. Die Dotierung der Dienste im Verhältnis zur Anzahl Studierende und Forschende muss dem Niveau vergleichbarer Universitäten angenähert werden, während der Ressourceneinsatz durch enge Koordination der Dienststellen optimiert wird.

## 3. Die Fakultäten: Perspektiven und Herausforderungen

### 3.1. *Theologische Fakultät*

#### 3.1.1. Profil und Perspektiven der Theologischen Fakultät

Die grösste theologische Fakultät der Schweiz zeichnet sich durch ihre Internationalität und ihr Forschungsprofil aus. Sie ist die einzige schweizerische Fakultät, die auf Deutsch und Französisch eine vollständige katholisch-theologische Ausbildung anbietet, die den akademischen Anforderungen und den kirchlichen Richtlinien entspricht. Ihr zweiter Studienbereich „Studium des Christentums und der Religionen“ ergänzt die vielfältigen Zugänge zu religiösen Phänomenen in der heutigen pluralen Gesellschaft durch eine Theologie der Religionen und die wissenschaftliche Grundlegung und Förderung des interreligiösen Dialogs. Die Fakultät pflegt den interdisziplinären Austausch mit anderen Fakultäten der Universität und steht im wissenschaftlichen Austausch mit zahlreichen anderen Universitäten im In- und Ausland. Drei Kompetenzzentren bestimmen das Profil der Fakultät: 1) Dokumente und Monumente der Bibel, 2) Theologie der Ökumene im Dialog mit der Orthodoxie und den reformierten Kirchen und 3) Theologie in dominikanischer Tradition. Weitere Schwerpunkte in Lehre und Forschung bilden das Institut für Liturgiewissenschaft und das Institut für das Studium der Religionen und den interreligiösen Dialog.

#### 3.1.2. Herausforderungen für die Theologische Fakultät

Das Potential von Interessierten für das Vollstudium Theologie ist begrenzt. Auf der Stufe des Doktorats erreicht die Fakultät dank ihrem Forschungsprofil und ihrer Internationalität bemerkenswerte Studierendenzahlen. Sie steht jedoch vor der Herausforderung, auf den Stufen Bachelor und Master ihre Studierendenzahlen zu erweitern. Mit zielgerichteten Initiativen im Ausland, besonders im französischen und deutschen Sprachgebiet, sollte das Angebot von Freiburg noch besser bekannt gemacht werden. Die bei der Umstellung auf das Bologna-System zurückgegangene Zahl von Studierenden in Nebenprogrammen an der Theologischen Fakultät sollte wieder gesteigert werden. Durch die Schaffung englischsprachiger Angebote könnten unter Nutzung vorhandener Kompetenzen neue Studieninteressierte gewonnen werden. Der neue Studiengang „Studium des Christentums und der Religionen“, der bereits expandiert, kann ebenfalls massgeblich zur Verbreiterung der Studierendebasis beitragen. Die ökumenischen Kompetenzen der Fakultät sollten genutzt werden, um die Vernetzung mit den protestantischen Nachbarfakultäten in Bern und in der Westschweiz zu intensivieren und die fruchtbaren Kontakte mit Osteuropa auszubauen. Da die Fakultät vollständige Studienprogramme in beiden Studiensprachen der Universität Freiburg anbietet, besteht eine Tendenz zur Zerteilung der Fakultät, der auf der Ebene der Dozierenden wie der Studierenden durch zweisprachige Veranstaltungen und Förderungen des Austauschs überwunden werden kann und muss.

#### 3.1.3. Entwicklungsmassnahmen der Theologischen Fakultät

- Ausbau des neuen Studienbereichs „Studium des Christentums und der Religionen, interreligiöser Dialog“ mit Lehr- und Weiterbildungsangeboten und einer Forschungsagenda als Aufgabe der gesamten Fakultät; Konsolidierung des Ausbildungsmoduls zum Islam.
- Entwicklung des Beziehungsnetzes mit Bischofskonferenzen und Bistümern in deutsch- und französischsprachigen Regionen Europas, mit Ordensgemeinschaften und anderen Partnern im ökumenischen Horizont im Hinblick auf die Gewinnung künftiger Studierender.
- Einrichtung eines attraktiven spezialisierten Masterangebotes in englischer Sprache unter Nutzung der vorhandenen personellen und sprachlichen Kompetenzen.
- Bessere Vernetzung der umfangreichen Nebenprogrammangebote der Fakultät mit den gesamtuniversitären Bologna-Studienprogrammen.
- Initiativen zur Förderung der Zweisprachigkeit im Dienste der inneren Kohärenz der Fakultät.
- Ausweitung der Forschungsaktivität der Fakultät durch vermehrte Drittmittelprojekte beim Schweizerischen Nationalfonds und spezialisierten Stiftungen.
- Revision der Departementstruktur der Fakultät, um Entwicklungen auf der Ebene der Stellenstruktur Rechnung zu tragen.
- Verbesserung der Proportion von Ordentlichen zu Assoziierten Professorenstellen.

## **3.2. Rechtswissenschaftliche Fakultät**

### **3.2.1. Profil und Perspektiven der Rechtswissenschaftlichen Fakultät**

Als eine der führenden Rechtsfakultäten der Schweiz profiliert sich die Rechtswissenschaftliche Fakultät der Universität Freiburg neben der soliden und breiten Grundausbildung insbesondere durch ihre überdurchschnittliche internationale Vernetzung sowie durch die besonderen Möglichkeiten, welche ihre Zweisprachigkeit in Forschung und Lehre bietet. Hervorzuheben ist das einzigartige Masterprogramm der Fakultät, das es den Studierenden einerseits erlaubt, sich dank eines die Bachelorausbildung ideal ergänzenden Schwerpunktes „Rechtspraxis und Verfahren“ fundiert auf die juristische Praxis vorzubereiten, das aber andererseits auch eine fachliche Schwerpunktbildung („Europa und Internationales Recht“, „Wirtschaft, Vertrag und Vermögen“, „Familie und Gesellschaft“, „Strafrecht“ und „Staat, Verfassung und Verwaltung“) ermöglicht. Daneben setzt die Fakultät gezielt innovative, interaktive und interdisziplinäre Lehrmethoden ein, die das Schwergewicht auf Fallstudien und Bezügen zur Rechtspraxis legen. Die internationale Vernetzung der Fakultät kommt den Studierenden durch besonders vielfältige Möglichkeiten für Auslandssemester zugute, unter denen insbesondere das „Transnational Legal Center“ in London, hervorzuheben ist, das die Freiburger Rechtsfakultät gemeinsam mit neun der besten juristischen Fakultäten der Welt betreibt.

Die „Leuchttürme“ der Fakultät – in denen sie neben der universitären Lehre vor allem in Forschung und Weiterbildung sehr präsent ist – spiegeln sich im Wesentlichen in den Instituten wieder: Föderalismus, Europarecht, Baurecht, Wirtschaftsrecht und Religionsrecht. Ergänzt wird das Profil der Institute durch die Expertise der Professorinnen und Professoren in allen klassischen Gebieten der Rechtswissenschaft. Diese Kompetenz zeigt sich durch die Publikation von viel beachteten Kommentaren und Lehrbüchern, aber auch durch regelmässige Stellungnahmen in Medienbeiträgen zu konkreten juristischen Sachfragen.

### **3.2.2. Herausforderungen für die Rechtswissenschaftliche Fakultät**

Trotz der derzeit hervorragenden Situierung der Fakultät im schweizerischen Vergleich sieht sie sich vor beachtlichen Herausforderungen gestellt: aufgrund der geographischen Randsituation Freiburgs sowohl in Bezug auf die Deutschschweiz als auch in Bezug auf die Westschweiz muss sie – im Vergleich zu anderen Fakultäten – vermehrte und verstärkte Anstrengungen unternehmen, um ihren „Marktanteil“ bei den Studierenden zu behalten, da rund drei Viertel ihrer Studierenden aus anderen Kantonen kommen, was selbstredend auch einen Trumpf darstellt und die Attraktivität der Fakultät illustriert.

Neben der Aufrechterhaltung und der Entwicklung der hohen Qualität der Grundausbildung ist deshalb der kontinuierliche Ausbau der Stärken der Fakultät unerlässlich. Dabei gilt es auf Master-Ebene Schwerpunkte zu setzen in den Bereichen, in denen die fachlichen Akzente und die Kompetenzzentren der Fakultät liegen. Insbesondere muss die Fakultät national und international sowohl als Ausbildungsstätte erstklassiger Juristinnen und Juristen wie auch als ein produktives Kompetenzzentrum rechtswissenschaftlicher und interdisziplinärer Forschung wahrgenommen werden. Als ein die Exzellenzbereiche übergreifendes Leitmotiv kann dabei das Feld des transnationalen Rechtes gelten. In den Schwerpunkten der obgenannten Institute müssen die Forschungs- und Lehr- bzw. Weiterbildungsaktivitäten, wenn möglich mit einem transnationalen Bezug, intensiviert werden.

Besonders dringend braucht die Fakultät ein echtes bauliches Zentrum, welches ihr durch Zusammenlegung von Bibliothek, Lehr- und Forschungsinfrastrukturen sowie der Begegnungszonen einen klaren Standort und ein klareres äusseres Erscheinungsbild gibt, damit sie auch diesbezüglich dem Vergleich mit konkurrierenden Rechtswissenschaftlichen Fakultäten weiterhin standhalten kann.

Die für die Fakultät in der aktuellen Planungsperiode 2008-2011 vorgesehenen zusätzlichen Mittel haben das Ziel, durch die ausreichende Ausstattung mit Professorinnen- und Professorenstellen in den Kernfächern des Rechts ein hochwertiges Bachelorprogramm und hinreichend vielfältige Vertiefungsprogramme auf Masterstufe sicherzustellen. Die angesprochenen Herausforderungen und Perspektiven für die Entwicklung der Fakultät erfordern auch in der nächsten Planungsphase 2012-2015 weitere gezielte Investitionen.

Die Fakultät verfügt bislang über sehr wenige „höhere“ Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen (MA oder MER). Dies ist strukturell besonders ungünstig, weil damit geeignete Stellen für die Nachwuchsförderung auf Postdoc-Stufe in der Fakultät praktisch gänzlich fehlen. Daher drängt es sich auf, für die weitere Entwicklung der Fakultät, das Lehr- und Forschungspersonal nicht in erster Priorität durch neue Professorenstellen sondern durch die Schaffung neuer MA- oder MER-Stellen in ausgewählten Gebieten zu stärken. Im Rahmen einer solchen Verstärkung und der Schaffung von Stellen für „höhere“ wissenschaftliche Mitarbeitende kann sowohl die Leistungsfähigkeit in Lehre und Forschung gestützt als auch ein Beitrag zur dringend notwendigen Nachwuchsförderung in den Rechtswissenschaften geleistet werden.

### 3.2.3. Entwicklungsmassnahmen für die Rechtswissenschaftliche Fakultät

Die skizzierten Herausforderungen implizieren folgende Massnahmen zur Weiterentwicklung der Fakultät:

- Zusammenführung der Fakultät in einem neuen, attraktiven Gebäudekomplex.
- Förderung der Forschung und des wissenschaftlichen Nachwuchses durch die gezielte Schaffung neuer MA- oder MER-Stellen in ausgewählten Gebieten, um die Mitglieder der Professorenschaft zu Gunsten von Forschungsaktivitäten zu entlasten.
- Sicherung der Qualität des Studienangebotes durch Konsolidierung der Personalressourcen für die Lehre. Dadurch soll der noch zu hohe Anteil von im Masterprogramm durch Lehrbeauftragte erteilten Kursen verringert und die Betreuung der Studierenden in der Grundausbildung (Bachelor) sicher gestellt werden.
- Stärkung der „Leuchttürme“ der Fakultät durch:
  - Intensivierung der Forschungsaktivitäten im Rahmen der durch die Institute definierten inhaltlichen Schwerpunkte;
  - Ausbau des Weiterbildungsangebotes, insbesondere auch im Rahmen von Zertifikatsausbildungen;
  - Verankerung des europäischen Migrationsrechts im Rahmen des Europarechts, eingebettet in eine Kooperation mit den Rechtsfakultäten in Bern und Neuenburg;
- Lancierung eines Nationalen Forschungsschwerpunktes unter Führung der Fakultät.

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

#### **3.3.1. Profil und Perspektiven der SES-Fakultät**

Die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät profiliert sich entlang dreier Achsen, welche ihr Lehrangebot bestimmen: Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft und Kommunikationswissenschaften. Zudem ist sie am interfakultären Departement für Informatik beteiligt, welches dank der Kombination von wissenschaftlicher Informatik und Wirtschaftsinformatik ein schweizweit einmaliges Profil aufweist. Durch die vielfältigen Möglichkeiten, verschiedene Studiensprachen und Inhalte miteinander zu kombinieren, ist das Studienangebot der Fakultät nahezu einzigartig und verspricht daher langfristig einen soliden Zustrom von Masterstudierenden. Neben der hohen Betreuungsleistung in der Lehre ist die Professorenschaft sehr aktiv in der Forschung und fördert damit die hohe Reputation der Universität in den Wirtschaftswissenschaften.

Das Departement für Betriebswirtschaftslehre hat nach erfolgreicher Umsetzung der Bologna-Reform sein Studienangebot weiter profiliert. Es bietet insgesamt drei auf das Bachelor-Grundstudium aufbauende Master-Programme an („MA in BWL“, „MA in Accounting and Finance“ sowie den englischsprachigen „MA in European Business“). Besondere Merkmale des Studienangebots sind die modulare Programmstruktur und das dreisprachige Kursangebot.

Das Departement Volkswirtschaft legt den Schwerpunkt in Forschung und Lehre auf das Verhältnis zwischen gesellschaftlicher und individueller Verantwortung sowie zwischen „gouvernement d'entreprise“ und „gouvernance publique“. Es verbindet sein Engagement zu Gunsten der Gesellschaft mit dem Anspruch, hochstehende wissenschaftliche Forschung zu publizieren.

Die Forschung am Departement für quantitative Wirtschaftsforschung hat ein internationales Ansehen erreicht, welches viel zur Wahrnehmung der Universität Freiburg beiträgt. Im Bereich der Ökonometrie ist Freiburg die am besten platzierte Schweizer Universität in bibliometrischen Analysen und die statistischen Dienstleistungen des „Center for Research in Economic Statistics“ sind national und international renommiert.

Mit dem Fach Medien- und Kommunikationswissenschaft verfügt die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät schliesslich über eines der am stärksten nachgefragten Studienfächer der Universität Freiburg. Nicht nur im Hinblick auf die Lehre, sondern auch in der Medienforschung ist Freiburg neben Zürich und Lugano eines der wichtigsten kommunikationswissenschaftlichen Zentren in der Schweiz.

Ein echter „Leuchtturm“ ist das VMI (Verbandsmanagement-Institut) mit seiner europaweit einmaligen Ausrichtung auf den Non-Profit-Sektor und einem starken Profil in Nachdiplomaausbildungen und Weiterbildung. Das zweite Institut der Fakultät, iimt („international institute of management in technology“) bietet nicht nur seit 14 Jahren eine Nachdiplomaausbildung in ICT („Information & Communication Technologies“) an, sondern zudem neue Lehrgänge, die auf den Utilities-Sektor ausgerichtet sind (Energie, Wasser, Gas). Diese Studiengänge sind in der Schweiz und in Europa einmalig. Das VMI ist stark im Feld der Non-Profit-Organisationen und Vereine verankert, während das iimt enge Beziehungen zur Industrie pflegt. Die beiden Institute, die grosses Gewicht auf den Praxisbezug in Lehre und Forschung legen, sind mehrheitlich durch Drittmittel finanziert.

#### **3.3.2. Herausforderungen für die SES-Fakultät**

Eine der vordringlichsten Herausforderungen für die SES-Fakultät ist die Konsolidierung der Stellung des Departements Medien- und Kommunikationswissenschaft sowohl in der Forschung als auch in der Lehre nach seiner Restrukturierung infolge der Zusammenführung der Soziologie in der Philosophischen Fakultät. Im Fach Medien- und Kommunikationswissenschaften soll das Angebot der bestehenden deutschsprachigen Bachelor- und Masterprogramme durch Sicherstellung guter Betreuungsverhältnisse dauerhaft konsolidiert werden. Nach der Schaffung eines französischsprachigen Nebenfachs Journalistik und eines zweisprachigen Master in Wirtschaftskommunikation gilt es die Zweisprachigkeit des Bereichs Kommunikations- und Medienwissenschaften weiter zu entwickeln, ein Feld, das in der französischsprachigen Schweiz noch erhebliches Potential aufweist.

Die grösste Herausforderung für die Betriebswirtschaftslehre besteht darin, bei hohen Studierendenzahlen ein inhaltlich attraktives Lehrprogramm und eine gute Betreuung der Studierenden sicherzustellen. Insbesondere beim Studienangebot und der Betreuung von Bachelor- und Masterarbeiten der frankophonen Studierenden bestehen erhebliche Engpässe, die es zu beseitigen gilt. Das Profil des VMI im Bereich der Non-Profit-Organisationen kann weiter gestärkt werden, wenn seine Kompetenzen noch vermehrt in die betriebswirtschaftliche Master-Ausbildung einfließen.

In der Volkswirtschaftslehre muss das besondere Augenmerk auf die Beziehung zwischen öffentlichen und privaten Akteuren sowie auf die Aspekte der sozialen Verantwortung und Ethik gerichtet werden. Diese Perspektiven sind zentral für die weitere Entwicklung des spezifischen Profils an der Universität Freiburg betriebenen volkswirtschaftlichen Forschung und Lehre. Eine besondere Herausforderung für das Departement Volkswirtschaftslehre stellt die Verstärkung der vertieften Ausbildung von fortgeschrittenen Studierenden und Doktoranden in quantitativen Methoden dar. Dabei wird es sich auf die Unterstützung durch das Departement für quantitative Wirtschaftsforschung stützen können.

### 3.3.3. Entwicklungsmassnahmen für die SES-Fakultät

Insgesamt müssen in der Fakultät Neuverteilungen vorhandener Mittel ebenso wie die Investition zusätzlicher Budgetmittel prioritär die weitere Attraktivitätssteigerung der Masterstudiengänge und die Stärkung der Forschung zum Ziel haben. Für die Masterstudiengänge besteht die Strategie in einer erweiterten Modularisierung der Studiengänge und der Zuführung von Ressourcen, die durch Synergien in der Bachelorausbildung frei werden. In der Forschung muss die Fakultät ihren Anteil an den eingeworbenen Forschungsdrittmitteln unbedingt weiter ausbauen. Folgende konkrete Massnahmen werden ergriffen:

- Verstärken des Potentials in der Fakultät zur Generierung neuer Forschungsprojekte durch Schaffung von Forscherstellen mittlerer Stufe (Oberassistentinnen und Oberassistenten, Lehr- und Forschungsräte). Das Ziel ist dabei ausdrücklich nicht in erster Linie die Rekrutierung zusätzlichen Personals für den Unterricht, sondern die Anstellung von Forschenden unter Konditionen, welche die Lancierung von Drittmittelprojekten begünstigen. In Verbindung mit der Einführung des Status einer befristeten Assistenzprofessur können damit viel versprechenden Nachwuchsforschenden erhöhte Sichtbarkeit und interessante Karrieremöglichkeiten eröffnet werden.
- Stabilisieren und Stärken der bestehenden Masterstudiengänge in Betriebswirtschaft und Kommunikationswissenschaft durch Schaffung einer begrenzten Anzahl neuer, insbesondere französischsprachiger Professuren.
- Verdichten der Bachelor-Studiengänge mit gemeinsamen Modulen der Departemente bei gleichzeitiger Ausdifferenzierung der Module in den Master-Programmen.
- Konsolidieren der Departementsstrukturen und der internen Dienstleistungen mit Blick auf die Stärkung der drei Säulen Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre und Medien- und Kommunikationswissenschaft.

### **3.4. Philosophische Fakultät**

#### **3.4.1. Profil und Perspektiven der Philosophischen Fakultät**

Die Philosophische Fakultät der Universität Freiburg hebt sich ab von den geisteswissenschaftlichen Fakultäten anderer Universitäten durch die besonders grosse Vielfalt und Breite der meist in zwei Sprachen angebotenen Studienprogramme und die ebenfalls sehr breit gefächerte Forschungstätigkeit. In der Lehre ermöglicht die Strukturierung sowohl der Bachelor- als auch der Masterstudiengänge in ein Haupt- und Nebenfach dem Studierenden, ein individuelles Studienprofil zu absolvieren.

Eine gewinnbringende Besonderheit ist der enge Bezug zwischen dem Fachstudium und der deutsch- und französischsprachigen Lehrerinnen- und Lehrerausbildung, welche es Studierenden aller Fakultäten ermöglicht, ihr Fachstudium an derselben Institution mit einem Abschluss als Lehrerin oder Lehrer der Sekundarstufen I und II zu ergänzen. Die Fakultät ist auch die einzige, welche einen universitären Studiengang in Heil- und Sonderpädagogik anbieten kann, was zu ihrem besonderen Profil in der Schweizer Hochschullandschaft beiträgt.

Die wissenschaftliche Forschung innerhalb der Fakultät ist gekennzeichnet durch die für die Geistes- und Humanwissenschaften typische Vielfalt der Disziplinen und Spezialisierungen. Dabei tragen jedoch drei von zahlreichen Forschenden mitgetragene thematische Schwerpunkte massgeblich zur Profilierung bei. Diese drei thematischen Schwerpunkte sind die Psychopädagogischen Disziplinen, die Historischen Wissenschaften sowie die Mehrsprachigkeit und Beziehungen zwischen den verschiedenen Sprachen und Literaturen. Das wissenschaftliche Potential dieser drei Themengebiete wird durch verschiedene, die Departementstrukturen überschneidende Forschungsinstitute konkretisiert.

#### **3.4.2. Herausforderungen für die Philosophische Fakultät**

Die auf den 1. Januar 2010 etablierte neue Struktur der Philosophischen Fakultät ermöglicht es, unter Bewahrung der Vielfalt im Studienangebot, das Synergiepotential zwischen den einzelnen Fächern besser auszuschöpfen. Dies wird insbesondere durch eine Verringerung der aktuellen Anzahl Bachelorprogramme oder durch die Einführung gemeinsamer Bachelormodule zur Freistellung von Ressourcen für stärker ausdifferenzierte Masterstudiengänge möglich. Das Angebot auf Bachelorstufe muss differenziert und vielfältig bleiben, doch jedes Studienprogramm muss maximal von den fachlich benachbarten Programmen profitieren. Dagegen müssen die Überschneidungen in der Lehre zwischen Bachelor- und Masterstufe minimiert werden durch Einsatz von genügend Mitteln für beide Stufen. Ausserdem sollte es die Verdichtung der Bachelorprogramme den wissenschaftlichen Mitarbeitenden ermöglichen, mehr Zeit für ihre wissenschaftlichen Qualifikationsarbeiten einzusetzen.

Mehrere Disziplinen der Fakultät sind noch nicht in der Lage, Studienprogramme sowohl für deutsch- als auch für französischsprachige Studierende oder aber zweisprachige Studiengänge anzubieten. Die Anpassung der Fakultätsstruktur soll es ermöglichen, ein Maximum von Programmen in beiden Sprachen zu öffnen und das Angebot zweisprachiger Studiengänge zu erweitern. Mittelfristig sollten alle Studienprogramme der Fakultät mit Ausnahme der Sprachfächer (die in der betreffenden Sprache gelehrt werden) es den Studierenden erlauben, mindestens 40 % der ECTS-Kreditpunkte in jeder der beiden offiziellen Studiensprachen der Universität zu erwerben.

Eine zweite Herausforderung für die Fakultät ist die Integration der Soziologie im Rahmen des sozialwissenschaftlichen Angebotes der Fakultät. Es gilt, das Synergiepotential auszunutzen, um es den ursprünglich in der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät eingeschriebenen Soziologiestudierenden nicht nur zu ermöglichen, ihr Studium wie geplant zu absolvieren, sondern künftigen Studierenden zusätzliche attraktive Optionen zu eröffnen, die sich aus der erweiterten sozialwissenschaftlichen Palette der Philosophischen Fakultät ergeben.

In der Philosophie und in den Sprachwissenschaften, welche auch für die Lehrerinnen- und Lehrerbildung zentral sind, geht es darum, weiterhin eine breite und vollständige Ausbildung anzubieten und gleichzeitig ein klares thematisches Profil zu entwickeln, welches einerseits die Forschungstätigkeit prägt und andererseits die Abgrenzung von den Lehrangeboten derselben Disziplinen an anderen Universitäten sicherstellt.

In spezifischen Fächern, welche von ihrem Naturell her unweigerlich nur kleine Studierendenzahlen haben, bleibt es notwendig, produktive Partnerschaften mit anderen Universitäten einzugehen. Im Vordergrund stehen dabei die Universität Bern und die drei Westschweizer Hochschulen des „Triangle Azur“, aber auch angesehene europäische Universitäten.

Um das erhebliche Wachstum der Studierendenzahlen zu verdauen, welchem in den vergangenen Planungsperioden nur begrenzt mit neuen Mitteln Rechnung getragen werden konnte, müssen in die Philosophische Fakultät gezielt zusätzliche Ressourcen investiert werden. Es gilt insbesondere die grosse Anziehungskraft der sozialwissenschaftlichen Fächer und der psychopädagogischen Disziplinen zu konsolidieren und die Fakultät auf den verschärften Konkurrenzkampf vorzubereiten, welcher aufgrund der vom Bundesamt für Statistik prognostizierten Stagnation der Einschreibezahlen in Geistes- und Humanwissenschaftlichen Fächern nach 2012 entstehen könnte.

### 3.4.3. Entwicklungsmassnahmen für die Philosophische Fakultät

- In mehreren Disziplinen der Fakultät sind die Professorinnen und Professoren für einen zu grossen Anteil der Lehre allein zuständig, was ihren Spielraum für die Forschung und die Doktorandenbetreuung einschränkt. Die Doktorandinnen und Doktoranden sind ihrerseits ebenfalls zu oft durch eine zu grosse Lehrbelastung beim zeitgerechten Abschluss ihrer eigenen Forschungs- und Qualifikationsprojekte behindert. Durch die Schaffung zusätzlicher Oberassistentenstellen oder Assistenzprofessuren, die in der Regel zeitlich befristet sind, kann diese Problematik entschärft und das wissenschaftliche Potential der Fakultät konsolidiert werden. Durch diese Massnahme können insbesondere die Perspektiven für den wissenschaftlichen Nachwuchs erweitert und gleichzeitig die Zahl der beim Nationalfonds und den anderen Förderinstanzen eingereichten Forschungsprojekte erhöht werden. Durch die Verstärkung der mittleren Stufe des wissenschaftlichen Personals wird ausserdem auch die Einführung von Doktorats- und Postgraduierten-Programmen erleichtert.
- Im Bereich der Sozialwissenschaften muss die Zusammenführung der Soziologie in der Philosophischen Fakultät durch die gezielte Schaffung einzelner Professuren konsolidiert werden, um das Studienangebot in deutscher wie französischer Sprache sicherzustellen und die Forschung in dieser Disziplin zu verstärken. Die gesamten Sozialwissenschaften der Fakultät müssen zudem am gleichen Standort zusammengeführt werden.
- Die gezielte Schaffung von Stellen im Mittelbau sollte auch die Öffnung zweisprachiger Studiengänge in Fächern ermöglichen, deren personelle Ausstattung gegenwärtig nur die Lehre in einer der beiden Studiensprachen der Universität Freiburg erlaubt, deren Studierendenzahlen aber eine Verstärkung mit neuen Professuren nicht zulassen. Das Ziel eines Angebots von mindestens 40 % der ECTS-Kreditpunkte in beiden Sprachen ist für alle Programme (mit Ausnahme der Sprachfächer) über den Horizont 2015 hinaus anzustreben.
- In den auf der Sekundarstufe gelehrt Disziplinen wie den Sprachen, der Philosophie und der Geschichte, ist die Sicherstellung der Lehre in Fachdidaktik aufgrund der gesteigerten Anforderungen der EDK unerlässlich und macht punktuelle Anpassungen im Stellenplan notwendig.
- Zwischen den „psychopädagogischen“ Disziplinen der Departemente für Psychologie, Erziehungswissenschaften und Heil- und Sonderpädagogik müssen die Synergien einerseits und die Spezialisierungen andererseits weiter verstärkt werden, um im Wettbewerb mit Pädagogischen Hochschulen und Fachhochschulen zu bestehen. Wichtigstes Element dabei bleibt die Entwicklung des wissenschaftlichen und akademischen Anspruchs der Universität durch ihre führende Rolle in der psychologischen und erziehungswissenschaftlichen Forschung.

## **3.5. Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät**

### **3.5.1. Profil und Perspektiven der Math.-Naturwissenschaftlichen Fakultät**

Die Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät ist eine der kleinsten naturwissenschaftlichen Fakultäten der Schweiz. Ihre Grösse, an der Zahl der Studierenden gemessen, beträgt nur knapp 15 % der gesamten Universität Freiburg. Die überschaubare Dimension der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät kann durchaus als einer ihrer Vorzüge gesehen werden. Sie ermöglicht es, den Anspruch einzulösen, einen Unterricht mit intensivem, individualisierten und direkten Kontakt zwischen Studierenden und Forschenden vom Beginn des Studiums an sicherzustellen. Die Forschung kann oft schon früh in den Unterricht integriert werden, was gerade von guten Studierenden häufig als sehr motivierend empfunden wird.

Gestützt auf eine langjährige Forschungstradition ist es in der laufenden Planungsperiode gelungen, das Fundament für einen fakultären „Leuchtturm“ mit nationaler und internationaler Ausstrahlung zu legen: die interdisziplinäre Forschung an Nanomaterialien. Dank der Schenkung von Herrn Dr. h.c. Adolphe Merkle konnte das nach ihm benannte Institut (AMI) gegründet und aufgebaut werden. Neben den Forschungsgruppen des AMI tragen weitere spezialisierte Forschungsgruppen aus den Departementen Physik, Chemie, Mathematik und Geowissenschaften, die im „Fribourg Center for Nanomaterials“ vereinigt sind, zu diesem Exzellenzbereich bei. Er erlaubt es hervorragende Grundlagenforschung zu betreiben, Kontakte zu Partnern aus Wissenschaft und Industrie aufzubauen und zusätzliche Masterstudierende an die Fakultät zu bringen. Alle Departemente der Fakultät können massgeblich zu dem Kompetenzzentrum „Nanomaterialien“ beitragen und sich entweder darin oder komplementär dazu weiter entwickeln.

Parallel zu der Entwicklung der Forschung an Nanomaterialien hat sich in der Fakultät eine starke Kompetenz in biomedizinischen Wissenschaftsbereichen entwickelt, welche durch die Einführung eines dritten Studienjahres in Medizin konsolidiert und weiter gestärkt werden kann. Diese biomedizinische Kompetenz und die schweizweit einzigartige Konstellation der medizinischen Ausbildung in einer Naturwissenschaftlichen Fakultät ermöglichen in der Lehre insbesondere die Profilierung der Studiengänge „Biomedical Sciences“ (als Gemeinschaftsprojekt mit der Universität Bern) sowie des Bachelorprogramms Sport- und Bewegungswissenschaften, die sich erfolgreich etabliert haben.

### **3.5.2. Herausforderungen für die Math.-Naturwissenschaftliche Fakultät**

Die Ausstrahlung der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät wird entscheidend geprägt durch gute und international anerkannte Forschungsleistungen. Deshalb muss die Fakultät auch in Zukunft konsequent die Strategie der Förderung von Exzellenz in der Forschung verfolgen. Dies soll einerseits durch die Pflege von qualitativ hoch stehender Forschung individueller, oft national und international vernetzter Forschungsgruppen erfolgen, andererseits durch die Stärkung und Bündelung existierender Forschungspotentiale in einer beschränkten Anzahl interdisziplinären Forschungsschwerpunkten. Es sind diese „Leuchttürme“, die entscheidend zur internationalen Ausstrahlung und Profilierung der Universität beitragen. Die Fakultät steht vor der Herausforderung, diese Leuchttürme in den genannten Schwerpunkten Forschung an Nanomaterialien und biomedizinischen Wissenschaften auszubauen und zu entwickeln, ohne dabei die notwendige Breite im Fächerangebot der Lehre zu gefährden. Als Ergänzung zu den in die Schwerpunkte integrierten Kompetenzen müssen auch langfristig weitere Disziplinen gepflegt werden, um eine umfassende Ausbildung der Studierenden sicherzustellen und den Forschungsnachwuchs zu fördern. Eine Kernkompetenz der Fakultät muss die Doktorandenausbildung bleiben, wobei Verschulungstendenzen konsequent zu vermeiden sind und das hohe Niveau durch forschungsorientierte Graduiertenprogramme gehalten werden soll.

### 3.5.3. Entwicklungsmassnahmen für die Math.-Naturwissenschaftliche Fakultät

- Der Schwerpunkt Forschung an Nanomaterialien mit dem Adolphe Merkle Institut und dem „Fribourg Center for Nanomaterials“ muss konsolidiert und der internationale Anspruch muss durch Forschungsk Kooperationen und spezialisierte Studiengänge eingelöst werden.
- Neben der Forschung an Nanomaterialien soll mittelfristig an der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät ein zweiter Leuchtturm in „Life Science und Biomedizin“ geschaffen werden. Die durch die Forschung der einzelnen Gruppen in diesem Bereich geschaffene starke Position soll durch eine organisatorisch und baulich klar ausgeprägte Struktur zu einem eigentlichen Life Science-Zentrum der Universität Freiburg entwickelt werden: Die Gruppierung der existierenden Forschungsgruppen in „clusters“ (z.B. Neurowissenschaften, Entwicklungsbiologie, Biomedizin etc.) und deren räumliche Neuorganisation würden den Ausbau und die Nutzung von gemeinsamen Infrastrukturen und Synergien fördern und längerfristig die Schaffung eines echten Schwerpunktes ermöglichen. Neue Kooperationen, insbesondere mit der benachbarten Universität Bern, sollen sich im Life Science Bereich auf eine starke Struktur in Freiburg abstützen können.
- Im Bereich Geographie-Erdwissenschaften, muss die weitere Integration von Geographie und Geologie vorangetrieben und ein geeignetes Profil entwickelt werden, um dieses Fach an der Universität Freiburg nachhaltig zu positionieren. Dabei sind die bereits vorhandenen Bezüge zu den Geistes-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften weiter zu entwickeln sowie insbesondere im wichtigen Feld der Raumplanung und Ressourcennutzung die Kooperationen mit den Rechtswissenschaften und den Umweltwissenschaften.
- Das schwerwiegende Problem der mangelnden Mittel für Installationskredite für neue Professorinnen und Professoren muss nachhaltig gelöst werden, da im Bereich von Naturwissenschaften und Medizin die Laborgrundausrüstung in der Konkurrenz um die besten Nachwuchsforscherinnen und Nachwuchsforscher von grösster Bedeutung ist.
- In der Struktur der Professorenschaft der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät hat sich das Verhältnis zwischen Ordentlichen Professuren und Assoziierten Professuren ungünstig entwickelt. Während dieses Verhältnis über die ganze Universität bei rund 2 zu 1 liegt, weisen mehrere Departemente der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät einen wesentlich geringeren Anteil Ordentlicher Professuren auf. Im Vergleich mit anderen Universitäten ist diese Situation bei der Rekrutierung und für den Verbleib von starken Forscherpersönlichkeiten in Freiburg ein erheblicher Nachteil, der durch Anpassungen im Stellenplan mit entsprechenden zusätzlichen Budgetmitteln zumindest gelindert werden muss. Im gleichen Sinne bedarf auch die Struktur der Forscherinnen- und Forscherstellen auf Stufe MA in der Fakultät einer Anpassung.
- Um den chronischen Platzmangel vieler Bereiche der Fakultät zu beheben, ist ihr Standort „Pérolles 1“ nach einem übergreifenden Masterplan zu entwickeln, der auch die Schaffung eines BioMed-Zentrums und den Ausbau der Lehre in der Medizin berücksichtigt.
- In den Bereichen biomedizinische Wissenschaften und Sport, wo die Fakultät bisher nur ein Bachelor-Angebot sicherstellen kann, ist eine Entwicklung von Masterangeboten voranzutreiben, nach Möglichkeit mit externen Partnern.

## 4. Interfakultäre und interinstitutionelle Einheiten: Besondere Markenzeichen der Universität

Die Universität Freiburg erhebt in ihrem Leitbild und in ihrem Selbstverständnis den Anspruch, den Dialog über Disziplinengrenzen hinweg zu fördern und die fachübergreifende Zusammenarbeit besonders zu pflegen. Nicht von ungefähr verfügt sie deshalb über eine Reihe von Lehr- und Forschungseinheiten, die explizit interdisziplinär ausgerichtet sind und von mehreren oder allen Fakultäten gemeinsam getragen werden. Diese Besonderheit gilt es in der Perspektive 2020 gezielt zu entwickeln – jede der interdisziplinären und interfakultären Einheiten muss in Zukunft als ein ganz besonderer Trumpf, wenn nicht gar als einer der „Leuchttürme“ der Universität zu ihrem Profil und zu ihrer Stärke beitragen. Keinesfalls sollen interdisziplinäre Einheiten lediglich existieren, weil eine Zuordnung ihrer Tätigkeiten zu einer einzelnen Fakultät schwer fällt, vielmehr muss die institutionalisierte Interdisziplinarität sowohl in der Lehre als auch in der Forschung einen sicht- und nachweisbaren Mehrwert schaffen. Wird diese Anforderung von einer interfakultären Einheit nicht erfüllt, so ist es vorzuziehen, sie aufzuheben, ihre akademischen Tätigkeiten an eine Fakultät zu übertragen und allfällige Dienstleistungen zentral anzubieten. So verantwortet die Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät seit einigen Jahren einen interdisziplinären Bachelor-Nebenfachlehrgang in Umweltwissenschaften, der auf grosses und wachsendes Interesse stösst. Er wird von Dozierenden aller Fakultäten mitgetragen und steht Studierenden aller Fakultäten und der Partneruniversität Bern offen.

Für die folgenden bestehenden, mit Statuten und Organen ausgestatteten, interdisziplinären und interfakultären Einheiten lassen sich aber Entwicklungsperspektiven schaffen, welche dem Anspruch echter Interdisziplinarität in Forschung und Lehre gerecht werden. Dazu müssen sie, zusätzlich zu den durch die beteiligten Fakultäten vor allem in Form von Personalleistungen beigesteuerten Mitteln, jeweils über ein eigenes, stabiles Budget verfügen, zu dessen Verwendung sie ihren Steuerungsgremien sowie dem Rektorat direkt Rechenschaft ablegen. Zusätzlich zu den bestehenden interfakultären Einheiten ist im Rahmen der vorliegenden Strategie die Schaffung eines neuen interfakultären Instituts für Kriminologie vorgesehen, welches die genannten Kriterien eines echten interdisziplinären Mehrwerts erfüllt und das Potential hat, mittelfristig zum „Leuchtturm“ zu werden.

### 4.1. *Interfakultäres Departement für Informatik*

Das interfakultäre Departement für Informatik DIUF ist die grösste interfakultäre Einheit der Universität, getragen von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät mit vier Professuren und von der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät mit drei Professuren. Es ist von den, in der Informatik in der ganzen Schweiz feststellbaren, besonders starken Schwankungen der Anzahl Studienanfängerinnen und -anfänger betroffen. Dies kontrastiert mit dem konstant grossen Potential für akademisch ausgebildete Informatikfachleute auf dem Arbeitsmarkt. Der einzige Weg, mit den schwankenden Einschreibungszahlen umzugehen, ist für das DIUF die Pflege eines klar von den ETHs und von den Fachhochschulen abgegrenzten Profils.

Die interfakultäre Struktur des Departements erleichtert nicht seine Steuerung, aber sie kann auch als besondere Stärke für die Entwicklung einer „integrativen“ Vision der Informatik angesehen werden. Aus dieser Sicht ist die Beibehaltung des interfakultären Charakters sinnvoll, sofern damit ein klares Profil verbunden ist, das zur Positionierung gegenüber der Konkurrenz beiträgt. In der Lehre schafft das DIUF zudem Synergien mit den Informatikabteilungen der benachbarten Universitäten Bern und Neuenburg durch Entwicklung eines gemeinsamen Masterstudienganges mit je eigenen Spezialisierungen pro Standort. Die Forschungstätigkeit am DIUF, welche seit langem erheblich zur Präsenz der Universität Freiburg in den nationalen und internationalen Forschungsprogrammen beiträgt, inspiriert sich zunehmend an einer interdisziplinären Vision, wie sie das Leitbild der Universität vor-

Das besondere wissenschaftliche Profil des DIUF basiert auf einer Bündelung von „Human Centered Information Sciences & Technologies“ (Human IST) mit dem Schwerpunkt Entscheidungsunterstützung. Diese Vision, welche auch interdisziplinäre Kooperationen, etwa mit dem Departement für Psychologie, mit einschliesst, entspricht dem Anspruch der Universität Freiburg, in Forschung und Lehre den Menschen ins Zentrum zu stellen und den Austausch und Dialog zu ermutigen. Das DIUF entwickelt somit ein für die Schweiz einzigartiges Profil, welches auf das bessere Verständnis der Beziehung Mensch-Maschine, die Konzeption neuer Schnittstellen und das Entwickeln von Verfahren und Werkzeugen zu deren Realisierung abzielt. Dieses Profil nimmt die spezifischen Kompetenzen der einzelnen Professuren und Forschungsgruppen auf, die von der Entscheidungsunterstützung über Multimodale Interfaces und die allgegenwärtigen Informationstechnologien („pervasive IT“) bis hin zur Entwicklung von Applikationen wie e-business und e-health reicht.

## ***4.2. Zentrum für Europastudien und Institut für Ost- und Ostmitteleuropa***

Das 2008 gegründete Zentrum für Europastudien, welches von vier Fakultäten getragen wird, hat die Aufgabe, die an der Universität Freiburg vorhandenen und in ihrer Tradition verankerten Kompetenzen in Bezug auf Europa zu bündeln mit dem Ziel, in diesem Feld ein starkes Profil in Forschung und Lehre zu entwickeln. Das Zentrum soll europaspezifisches Wissen auf der Basis interdisziplinärer wissenschaftlicher Forschung sowie durch einen intensiven Dialog mit Praktikern generieren und dieses Wissen weitergeben. Ebenfalls im Hinblick auf dieses Ziel wurden sowohl die SES-Fakultät als auch die Philosophische Fakultät mit je einer Professur in internationalem Management, beziehungsweise europäischer Integrationsgeschichte, verstärkt und es wurden zwei Masterstudiengänge (Europastudien und European Business) geschaffen, welche das Zentrum in der Lehre positionieren. Beide Studiengänge grenzen sich klar von der Mehrzahl von Angeboten anderer Institutionen ab, indem sich die vermittelten Europakompetenzen stärker auf die wirtschaftliche und kulturelle Realität und Entwicklung Europas konzentrieren als auf den politisch-institutionellen Aspekt. Mit dem seit über 10 Jahren bestehenden Institut für Europarecht der Universität Freiburg, das sich international einen hervorragenden Ruf erarbeitet hat, ist die seit der Gründung des Zentrums bestehende enge und partnerschaftliche Zusammenarbeit weiter auszubauen. Ebenfalls zum Profil des Zentrums beitragen sollte langfristig ein klarer und eigenständiger Standort für seine Forschungsaktivitäten. Bereits schneller zu realisieren sind profilbildende Veranstaltungszyklen und eine Publikationsreihe. Der traditionelle Europatag, den die Universität Freiburg seit den 1970er Jahren durchführt, wird zum „Schaufenster“ des Zentrums für Europastudien weiterentwickelt mit Elementen, die sowohl zur öffentlichen Sichtbarkeit beitragen als auch seinen interdisziplinären Charakter unterstreichen.

Als weiterer mittelfristiger Entwicklungsschritt wird die spezifische Osteuropakompetenz des inter-fakultären Instituts für Ost- und Ostmitteleuropa als eigenständige Abteilung in das Zentrum für Europastudien integriert. Diese Osteuropa-Kompetenz der Universität Freiburg reicht bis in ihre Gründungszeit zurück. Sie hat sich, analog zum grossen Wandel dieses Teils Europas, im Laufe der Zeit stark verändert. Aktuell ist der Osteuropabezug in der Forschung nach wie vor sehr präsent, wie erfolgreiche Beteiligungen an spezialisierten Forschungsprogrammen wie SCOPES, Academic Swiss Caucasus Network sowie regionsbezogene Mandate des Bundes privater Förderinstitutionen belegen. In der Lehre soll die Sichtbarkeit der Osteuropakompetenz durch die Entwicklung eines interdisziplinären Masters in „Eastern European Studies“, in Zusammenarbeit mit der Universität Bern, gesteigert werden. Durch die Integration der Osteuropakompetenz kann das Zentrum für Europastudien seinerseits den Anspruch einlösen, einen breiter gefassten Europa-Begriff als denjenigen der europäischen politischen Institutionen wissenschaftlich zu ergründen.

## ***4.3. Institut für Ethik und Menschenrechte***

Das interdisziplinäre Institut für Ethik und Menschenrechte wird von allen Fakultäten der Universität getragen und seine Aufgabe ist die Förderung der interdisziplinären Forschung auf dem Gebiet der Ethik und der Menschenrechte sowie die Förderung und Koordination der Lehre in diesem Bereich. Es ist zudem Sitz des UNESCO-Lehrstuhls für Menschenrechte und Demokratie. Die besondere Beschäftigung mit Fragen der Ethik und der Menschenrechte entspricht dem Profil der Universität Freiburg und ihren Kompetenzen im Bereich der politischen Philosophie, der kulturellen Rechte, der theologischen Soziallehre und der Wirtschaftsethik.

Die Universität Freiburg will ihre Absolventinnen und Absolventen befähigen, ihr wissenschaftliches, professionelles und privates Handeln kritisch zu reflektieren. Sie möchte allen Studierenden, ihrem Leitbild entsprechend, ein über die wissenschaftliche Fachausbildung hinausgehendes Interesse für die Dimension der ethischen Prinzipien und Anforderungen der sozialen Gerechtigkeit vermitteln. Zu diesem Zweck ist das Institut damit betraut auf die Studienfächer abgestimmten Ethik-Lehrangebote sicher zu stellen. Dieses Angebot, welches Angehörige aller Fakultäten und Fachrichtungen ansprechen soll, ist in der Lehre das Kerngeschäft des Instituts und soll langfristig sichergestellt und weiter entwickelt werden. Neben diesem Lehrprofil gilt es, dem Institut auch in der Forschung ein stärkeres Profil zu verleihen. Die Schwerpunkte der Forschung des Instituts liegen dabei im Bereich der politischen Ethik und der Wirtschaftsethik. Die Forschungsagenda für das Institut soll weiter entwickelt werden, einerseits mit dem Ziel vermehrt bei Förderinstitutionen Forschungsmittel zu erwerben und andererseits um eine stärkere Präsenz der Expertise der Universität Freiburg in aktuellen Debatten zu Ethikfragen zu ermöglichen.

#### ***4.4. Institut für Familienforschung und –beratung***

Das interfakultäre Institut für Familienforschung und –beratung hat als Aufgaben, das Angebot von Lehrveranstaltungen zu disziplinären und interdisziplinären Fragen der Familienforschung und –beratung zu gestalten. Mit dem Institut ist eine interdisziplinäre Familienberatungsstelle verbunden. Das Institut hat die disziplinäre Forschung insbesondere in der Psychologie, in der Weiterbildung und im Dienstleistungsbereich der Familienberatungsstelle sehr erfolgreich entwickelt und eine hohe Sichtbarkeit erzielt. Dagegen sind der interdisziplinäre Charakter und die Einbindung von Disziplinen wie der Rechtswissenschaft oder der Erziehungswissenschaft noch zu wenig ausgeprägt. Das Institut steht vor der Herausforderung diesen interdisziplinären wissenschaftlichen Charakter auszubauen, ohne das Erreichte im Dienstleistungsbereich und in der psychologischen Forschung zu vernachlässigen. Die disziplinenübergreifende Fachkompetenz im Themenbereich Familie und Partnerschaft soll vermehrt in Bezug auf die Studienangebote in Erziehungswissenschaft, Heilpädagogik, Sozialarbeit und Sozialpolitik, Soziologie sowie Familien- und Kinderrecht entwickelt und in interdisziplinären Forschungsprojekten zur Geltung gebracht werden. Es gilt, die Voraussetzungen für ein national und international anerkanntes interdisziplinäres Zentrum zu Fragen der Familie in Freiburg zu erhalten und zu entwickeln.

#### ***4.5. Die Lehrerinnen- und Lehrerbildung***

Das Entstehen der Pädagogischen Hochschulen, die Bologna-Reform und die Entwicklung der Anerkennungskriterien der EDK haben in den letzten Jahren zu einem profunden Wandel der Lehrerinnen- und Lehrerausbildung in der Schweiz geführt. Die gegenwärtige Struktur und Ausstattung dieses Bereiches an der Universität Freiburg sind diesen neuen Rahmenbedingungen nur ungenügend angepasst. Die interfakultäre Struktur der Lehrerinnen- und Lehrerausbildung, die gegenwärtig in einer interfakultären Kommission verankert ist, muss erneuert werden. Folgende Entwicklungen stehen im Vordergrund:

1. *Zusammenführen der Ausbildungsgänge Sekundarstufe I und II* in einer einzigen Struktur unter Berücksichtigung der Eigenheiten beider Sprachregionen.
2. *Vereinfachen der Organisation und Stärkung der Leitung*: Aufgeteilt auf zu viele Instanzen, ist die Steuerung der universitären Lehrerinnen- und Lehrerausbildung gegenwärtig zu komplex. Die Kompetenzen der Fakultäten, der sprachlichen Abteilungen und des Rektorates sind zu klären.
3. *Verstärken der Lehrerinnen- und Lehrerbildungs-Abteilungen der Universität*: Die Verlängerung der Ausbildung für die Sekundarstufe I von 7 auf 10 Semester durch den Master und das Diplom für *Lehrpersonen* der Sekundarstufe I (DAES I) sind bisher nicht kompensiert worden. Die aktuellen Mittel in der Lehre müssen dem ausgeweiteten Angebot angepasst werden.
4. *Annähern der Ausbildungsgänge für Primar-, Sekundar-, und Fachlehrpersonen im Kanton Freiburg*: Angesichts der Konzentration dieser Bereiche innerhalb der Pädagogischen Hochschulen erscheint die Verteilung der Lehrerinnen- und Lehrerbildung in Freiburg nicht mehr konkurrenzfähig. Die Beibehaltung der Ausbildung von Sekundar- und Fachlehrpersonen an der Universität bietet jedoch auch erhebliche Vorteile.

Mit der Gründung eines interinstitutionellen Instituts von Universität und Pädagogischer Hochschule Freiburg für die Ausbildung von Lehrerinnen und Lehrern als Alternative zu einer Fusion könnten die Synergien zwischen den einzelnen Lehrerinnen- und Lehrerausbildungen genutzt werden, ohne die Vorteile der Universitätsausbildung preiszugeben.

Eine Machbarkeitsstudie für die vier aufgeführten Entwicklungslinien ist bereits in Auftrag gegeben und soll Empfehlungen für die Umsetzung in der Planungsperiode 2012-2015 ergeben.

Die Universität Freiburg hat einen exzellenten Ruf im durch die Pädagogischen Hochschulen veränderten Feld der Lehrerinnen- und Lehrerbildung zu bewahren. Sie muss gewährleisten, dass ihr Modell weiterhin in allen Kantonen und Sprachregionen der Schweiz geschätzt wird, da es die vollständige disziplinäre Ausbildung und die fachliche Flexibilität von zukünftigen Lehrerinnen und Lehrern sicherstellt und gleichzeitig die Ausbildungsdauer so kurz wie möglich hält.

#### ***4.6. Ein neues interfakultäres Institut: Kriminologie***

Die Universität Freiburg verfügt über eine einmalige und interessante Kombination von Kompetenzen für die Entwicklung eines Ausbildungsprofils (auf Masterstufe) und einer interdisziplinären Forschungstätigkeit in der Kriminologie.

Diese Kompetenzen sind insbesondere in der Rechtswissenschaftlichen Fakultät (Departement für Strafrecht) und in der Philosophischen Fakultät (Erziehungswissenschaften, Sozialarbeit und Sozialpolitik, Soziologie) verankert. Erhebliches Potential findet sich zudem in weiteren Disziplinen der Universität, insbesondere Psychologie und Wirtschaftswissenschaften sowie den Naturwissenschaften. Ein künftiger Einbezug theologischer Fachkompetenzen ist denkbar.

Die Kriminologie ist eine sehr viel versprechende Disziplin, sowohl in der Ausbildungsnachfrage (die bei Studierenden ebenso wie bei Berufspraktikern gross ist) als auch bezüglich relevanter Forschung und Expertise. Das Projekt, für welches vier Professorinnen und Professoren den Anfangskern bilden wollen, kann auf weitere Universitätsangehörige ausgeweitet werden. Es wird die Schaffung spezialisierter Masterstudiengänge ebenso wie verstärkte disziplinenübergreifende Forschung ermöglichen. Sein interdisziplinärer Charakter wird das Freiburger Institut für Kriminologie klar von der Kriminologie an anderen Universitäten abgrenzen, wo sie normalerweise ausschliesslich in den Rechtswissenschaftlichen Fakultäten verankert ist.

Während die notwendigen Kompetenzen für das neue Institut auf Professoralstufe bereits vorhanden sind, erfordert es für seine Koordination und Betreuung die Schaffung wissenschaftlicher Mittelbaustellen.

#### ***4.7. Das interinstitutionelle Institut für Mehrsprachigkeit***

Gegründet im Jahre 2008 auf Initiative der Stiftung für die Erforschung und die Entwicklung der Mehrsprachigkeit des Kantons Freiburg, wird das Institut für Mehrsprachigkeit von der Universität Freiburg und der Pädagogischen Hochschule getragen und profitiert von erheblicher Unterstützung durch die Adolphe Merkle Stiftung. Seine Aufgabe sind Grundlagenforschung und anwendungsorientierte Forschung zur Mehrsprachigkeit und der damit verbundenen Aspekte der Diversität. Es leistet Unterstützung für das Bildungswesen und erbringt Dienstleistungen für alle durch die Frage der Mehrsprachigkeit betroffenen Personen und Institutionen.

Das Institut arbeitet auf der Basis von Mandaten und Projekten. Als Plattform des Austausches zwischen Forschenden und Praktikern der verschiedenen Disziplinen will es die Forschung anregen zu den linguistischen, psychologischen, soziologischen, politischen, juristischen, wirtschaftlichen und bildungsbezogenen Aspekten der Mehrsprachigkeit. Diese ausgeprägt interdisziplinäre Ausrichtung soll weiter entwickelt werden unter Ausnutzung der bestehenden Kompetenzen der Universität und der Pädagogischen Hochschule Freiburg; sie wird es dem Institut erlauben, seinen wissenschaftlichen Anspruch mit der Sensibilität der Praktiker „im Feld“ zusammenzuführen. Die Universität wird gemeinsam mit der Pädagogischen Hochschule die beteiligten Forschenden bei der Lancierung und Umsetzung der Projekte unterstützen und die Organisation hochstehender wissenschaftlicher Veranstaltungen zur Thematik Mehrsprachigkeit fördern.

## 5. Die Entwicklungspolitiken der Universität

### 5.1. *Die Qualitätsentwicklung*

Die Universität Freiburg gehört, wie durch die Ergebnisse der Quality Audits von 2004 und 2008 belegt, zu den führenden Universitäten der Schweiz im Bereich der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Es ist unbedingt notwendig, diese starke Position zu halten und auszubauen. Dabei sind die drei Hauptfelder der Qualitätsentwicklung Lehre, Forschung und Verwaltung zu unterscheiden. Diese drei Felder sollen weiterhin im Rahmen einer umfassenden, direkt von der Universitätsleitung gesteuerten Qualitätspolitik bearbeitet werden.

*Lehre:* Die Instrumente für die laufende, systematische Lehrevaluation sollen weiter differenziert werden, um mit den Eigenheiten der einzelnen Fächer und Disziplinen ebenso wie mit der Entwicklung neuer Lehrformen und Methoden Schritt halten zu können. Durch die Weiterentwicklung der Angebote an die Lehrpersonen in Hochschuldidaktik und durch die Ermöglichung individueller Coaching-Massnahmen gilt es sicherzustellen, dass die Rückmeldungen der Studierenden und die Erkenntnisse aus den Evaluationen konkret zur Verbesserung der Lehrqualität beitragen.

*Forschung:* Die Entwicklung der Verfahren zur systematischen, vergleichbaren Evaluation von Leistungen in der Forschung ist weiter voranzutreiben. Die Bemessung der Leistungen in der Forschung aufgrund der nach Qualitätskriterien vergebenen Drittmittel ist allgemein anerkannt, aber eindimensional. Insbesondere für die Naturwissenschaften und die Wirtschaftswissenschaften hat sich daneben die Journal-basierte Bibliometrie etabliert, die jedoch für die Erfassung von Qualität und Wirkung der wissenschaftlichen Publikationen in den Geistes-, Human- und Sozialwissenschaften weit weniger geeignet ist. Zusätzliche Instrumente müssen deshalb entwickelt und erprobt werden.

*Verwaltung:* Die Verwaltungs- und Dienstleistungsabläufe der Universität sind für die Qualitätsentwicklung der Universität ebenfalls von zentraler Bedeutung. Wichtigster Faktor für die Qualität der Leistungen in diesen Bereichen ist die Motivation der Mitarbeitenden und ihr Bewusstsein, durch ihre Tätigkeit zu einer hervorragenden Universität mit auf die Universitätsangehörigen zugeschnittenen Verwaltungsabläufen und Dienstleistungen beizutragen. In diesem Sinne sind gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Universität Instrumente zur Qualitätssicherung und -entwicklung im Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich zu entwickeln.

**Vision 2020:** Die Universität Freiburg verfügt über die notwendigen Ressourcen und Instrumente, um sich als eine der international führenden Hochschulen im Bereich der Qualitätsentwicklung zu etablieren – ihr kohärentes Qualitätssystem umfasst gleichermassen die Lehre, die Forschung und die internen sowie externen Dienstleistungen.

### 5.2. *Förderung und Unterstützung der Forschung*

Die Forschung ist zusammen mit der Lehre eine zentrale Funktion der Universität und ihrer Förderung ist weiterhin höchste Priorität beizumessen.

*Stärkung der internen Förderungsinstrumente* (Forschungspool) mit Budgetmitteln der Universität. Durch die Einführung von „Overheads“ beim Schweizerischen Nationalfonds vergrössert sich die Hebelwirkung des Forschungspools der Universität bei der Gewinnung von Drittmitteln noch erheblich. Die Mittel für dieses Instrument müssen deshalb weiter aufgestockt werden.

*Sicherung des wissenschaftlichen Nachwuchses* durch Berufung von erfahrenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit internationaler Ausstrahlung und durch Rekrutierung junger, viel versprechender Talente an unsere Universität, insbesondere erfolgreiche Bewerberinnen und Bewerber für SNF-Förderprofessuren oder ähnliche europäische Instrumente. Voraussetzung dafür ist ein Investitionsfonds für die ausreichende, konkurrenzfähige Erstausrüstung neuer Professuren sowie der gezielte Einsatz des „Tenure-track“ zur Rekrutierung jüngerer Forscherinnen und Forscher.

*Verbesserung der Forschungsinfrastruktur:* Durch die Schaffung eines Investitionsfonds soll die laufende Anpassung der Infrastruktur, die für Spitzenforschung und die Gewinnung von Forschungsmitteln unerlässlich ist, gefördert werden. Parallel sind konsequent die Möglichkeiten auszunutzen, durch gemeinsame Nutzung von Infrastrukturen mit benachbarten Universitäten und Fachhochschulen die Kosten zu optimieren.

*Profilierung von Forschungsschwerpunkten:* Bei den beschränkten finanziellen Mitteln der Universität gilt es in der langfristigen Entwicklungsplanung Schwerpunkte zu setzen. Diese sollen die Forschung an unserer Universität nachhaltig stärken, indem sie sich die Kompetenzen, durch welche sich die Forscher der Universität Freiburg besonders auszeichnen, um einige „Leuchttürme“ und thematische Schwerpunkte gruppieren in Gebieten, die für die Entwicklung der Gesellschaft relevant sind. Diese „Leuchttürme“ werfen ihr Licht auch auf vielfältige Forschungsaktivitäten an der Universität, die weniger im öffentlichen Blickpunkt stehen. So bleibt trotz Konzentration auf Stärken die disziplinäre Vielfalt möglich, welche das Markenzeichen einer Universität ist. Auf dieser Basis kann auch die Interdisziplinarität als besondere Stärke der Universität Freiburg weiter entwickelt werden – nur wer seine Disziplin beherrscht, kann auch interdisziplinär erfolgreich sein.

*Entwicklung einer Publikationspolitik und einer Publikationsförderung der Universität:* Die Forschung ist eng verbunden mit der Weitergabe der Ergebnisse an die Wissenschaftsgemeinschaft und die allgemeine Öffentlichkeit. Die Platzierung der Publikationen der Universität entscheidet mit über deren Wahrnehmung in der wissenschaftlichen Öffentlichkeit. Die Universität muss ihre Forscherinnen und Forscher dabei gezielt unterstützen und muss dafür einen eigenständigen Publikationsfonds erhalten. Zudem braucht es eine Verstärkung im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit und der Kommunikation, den gezielten Ausbau der elektronischen Zugänglichkeit der Publikationen und neuer Publikationsformen (books on demand) sowie einen offiziellen Austausch mit den Verlagen, in denen ihre Publikationen bevorzugt erscheinen.

*Aufbau einer starken Struktur für den Technologietransfer:* Der Standort Freiburg-Pérolles bietet eine einmalige Konzentration von Lehr- und Forschungseinrichtungen, die zur angewandten Forschung und zum Technologietransfer zu Gunsten von Industrie- und Dienstleistungsbetrieben im Wirtschaftsraum Freiburg und darüber hinaus beitragen. Gemeinsam mit den Fachhochschulen am Standort Freiburg schafft die Universität ein günstiges Klima für Innovationen in der Freiburger Wirtschaft und die Schaffung neuer Unternehmen. Die Entwicklung des Adolphe Merkle Instituts in der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät verstärkt diesen Aspekt noch zusätzlich. Daher ist die bereits laufende Entwicklung eines institutionsübergreifenden Kompetenzzentrums für Technologietransfer Freiburg-Pérolles energisch weiterzuführen.

Eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung einer kohärenten Forschungsförderungspolitik der Universität Freiburg ist die weitere Entwicklung des „Monitorings“ der erbrachten Forschungsleistungen. Diese Instrumente können gleichzeitig zur Qualitätsentwicklung, zur Verbreitung der Forschungsergebnisse und zu deren Vermittlung an die breite Öffentlichkeit beitragen.

**Vision 2020:** Die Universität Freiburg bekräftigt ihren Anspruch als Forschungsuniversität ersten Ranges. Wissenschaftliche „Leuchttürme“ und thematische Schwerpunkte tragen zu ihrer internationalen Ausstrahlung bei. Die Forschungsaktivitäten werden gezielt durch den ausgebauten Forschungspool und durch eine gezielte Publikationsförderung mit einem eigenen Publikationsfonds unterstützt.

### 5.3. Entwicklung der Lehre über „Bologna“ hinaus.

Das Kernstück der Bologna-Reform, also die Einführung der Studienstufen Bachelor und Master, ist weitgehend umgesetzt. Erste Überlegungen über die dritte Studienstufe, die postgradualen Ausbildungen und das Doktorat, werden auf europäischer wie schweizerischer Ebene angestellt. Die strategische Herausforderung für die Universität besteht nun vor allem darin, die neue Studienstruktur zu optimieren und erkannte Schwachstellen zu überwinden, die insbesondere im Bereich der Mobilität und bezüglich die Vereinbarkeit von Studium, Erwerbsarbeit und Familie erkennbar sind.

*Bachelor und Master:* Ohne von den klaren disziplinären Profilen abzukommen, gilt es komplementäre Inhalte und Synergien benachbarter Studienfächer zu nutzen. Besondere Aufmerksamkeit gilt auch der angemessenen Betreuung der Studierenden in jedem Programm durch Tutorinnen/Tutoren und Assistierende. Der Austausch von Studienmodulen mit Partneruniversitäten soll insbesondere auf Stufe Bachelor noch vermehrt ausgenutzt werden und die besonderen zweisprachigen Studiermöglichkeiten in Freiburg sind weiter zu pflegen. In Ergänzung zum Kernangebot wird jede Fakultät einige besonders profilierte, einzigartige Masterprogramme entwickeln.

Bei der laufenden Weiterentwicklung der Bachelor- und Masterprogramme ist vor allem die klarere Definition der Lernziele („learning outcomes“) voranzutreiben, die sich noch stärker auf die im Studium zu erlernenden Kompetenzen und nicht nur auf zu erwerbendes Wissen konzentrieren. Diese Lernziele sind auch ein wichtiger Teil des Informationsangebotes über das Studium, welches besser strukturiert und ausgebaut werden muss. Gleichzeitig gilt es, formale Mobilitätshemmnisse zu beseitigen, indem für die Definition und Anrechnung von Studienleistungen konsequent einheitliche Standards angewendet und mit den anderen Universitäten der Schweiz abgestimmt werden.

Der Übergang von Maturandinnen und Maturanden zu Studierenden stellt einen Anpassungsprozess dar, der nicht immer leicht fällt. Es ist wichtig für die Universität und entscheidend für die Studierenden, dass dieser Anpassungsvorgang rasch und vollständig zu Beginn des Studiums stattfindet. Neben der guten Einführung der neuen Studierenden in die jeweiligen Studienfächer muss die Universität auch grundsätzliche Hilfestellungen für den Einstieg bieten, in Anlehnung an derartige Initiativen anderer Universitäten (Assessment-Stufe der UniSG und Programme Boussole de l'UniGE). Insbesondere ist es wichtig, den Studierenden dabei zu helfen, rasch festzustellen, ob ihr gewähltes Studienfach den persönlichen Zielen entspricht, und ihnen gegebenenfalls sinnvolle Alternativen aufzuzeigen.

Die soziale Dimension des Studiums ist diejenige, welche bei der bisherigen Umsetzung der Bologna-Reform in der Schweiz am wenigsten berücksichtigt wurde. Die Universität Freiburg setzt sich deshalb das Ziel, Lehrformen und Studienprogramme zu entwickeln, welche es Studierenden je nach ihrer Situation erlauben, das Studium besser mit Erwerbstätigkeit oder Familienaufgaben zu verbinden. Die Möglichkeit für Studierende, bereits während dem Studium einen Kontakt mit der Arbeitswelt zu entwickeln, ist ein äusserst hilfreicher Faktor für die Arbeitssuche nach dem Abschluss. Dasselbe gilt auch für einen Auslandsaufenthalt im Rahmen des Studiums, doch oft stellen die Studienstruktur oder die wirtschaftliche Situation der Studierenden gewichtige Mobilitätshindernisse dar, welche den Bemühungen um formal günstige Konditionen für die Mobilität entgegenlaufen. Der Bereich der Finanzierung des Studiums liegt ausserhalb der Kompetenz der einzelnen Universitäten, doch strebt die Universität Freiburg die Entwicklung eigener Förderinstrumente an für Personen, die für das Studium besonders befähigt, aber wirtschaftlich nicht in der Lage sind.

*Doktorat:* Verglichen mit den beiden ersten Stufen Bachelor und Master soll das Doktorat auch in Zukunft von einer Vielfalt verschiedener Modelle geprägt sein. Den Unterschieden zwischen den Fakultäten, den Disziplinen und der Arbeitsweise der Doktorandinnen und Doktoranden und ihrer Betreuungen soll weiterhin Rechnung getragen werden. Der Zugang zu Doktoratsprogrammen, „Graduate Schools“ sowie zu nationalen und internationalen Kongressen und Netzwerken ist zu fördern. Inwiefern solche Aktivitäten verpflichtender Teil der Doktoratsausbildung sind, bleibt in der Kompetenz der Doktoratsbetreuerinnen und -betreuer, Leiterinnen und Leiter der Forschungsgruppen sowie der Departemente, gemäss den sich herausbildenden internationalen Standards. Die Modalitäten der Mitwirkung der Professorenschaft in den Doktoratsprogrammen sind zu klären und zu entwickeln.

*Entwicklung der universitären Didaktik:* Zwei Aspekte der universitären Didaktik sind aufbauend auf dem Bestehenden weiter zu entwickeln: Die bedarfsorientierte Weiterbildung der Lehrpersonen in universitärer Didaktik und die Nutzung neuer Methoden und Technologien. Die Lehrpersonen müssen die Möglichkeit haben, sich didaktisch auf den neuesten Stand zu bringen oder auf Defizite zu reagieren, welche sie aufgrund ihrer Erfahrungen oder durch die Lehrevaluation erkennen. Die Abteilung Universitätsdidaktik wird diese Mission im Mandat des Rektorates künftig als eigener Fachbereich innerhalb des Departements für Erziehungswissenschaften der Philosophischen Fakultät, erfüllen. Für die Nutzung neuer Technologien und Methoden für die universitäre Lehre besitzt die Universität mit dem Centre NTE ein eigenes Kompetenzzentrum. Um dieses Potential noch vermehrt zu nutzen, muss an die Seite der offenen Projektausschreibung im Lehrkörper eine kohärente Strategie der Beobachtung aktueller Entwicklungen treten, um neue Möglichkeiten zu erkennen und aufzugreifen. Insbesondere können die vorhandenen audiovisuellen Infrastrukturen der Universität noch verstärkt für neue Lehrformen eingesetzt werden.

**Vision 2020:** Die Lehre an der Universität Freiburg bleibt geprägt von ihrer grossen Nähe zur wissenschaftlichen Forschung. Die Universität entwickelt laufend die Qualität ihrer Lehre und setzt die nötigen Ressourcen zu deren Valorisierung ein. Während in manchen Disziplinen der Weg vom Bachelor via Master zum Doktorat linear bleibt, werden die Studierenden in anderen Disziplinen die Wahlmöglichkeit zwischen den Abschlussstufen gezielt für einen individuellen Studienweg über mehrere Fachrichtungen hinweg nutzen. Der Erwerb eines zweiten Masters auf Basis der gemachten Berufserfahrung wird häufig vorkommen. Durch ein effizientes System von Vor- und Anpassungsprogrammen werden solche flexible Ausbildungswege unterstützt. Die Betreuung der Studierenden in den Bachelor- und Masterprogrammen ist so organisiert, dass die Professorinnen und Professoren genügend Zeit zur Betreuung der Forschung ihrer Doktorandinnen und Doktoranden finden.

#### **5.4. Weiterbildung und lebenslanges Lernen**

Die Universität stellt ihre wissenschaftliche Kompetenz zu Gunsten der Gesellschaft zur Verfügung. Von ihr wird heute erwartet, dass sie aktiv zum lebenslangen Lernen der Menschen beiträgt und das Weiterbildungsangebot kann massgeblich zur Wahrnehmung und Reputation einer Hochschule beitragen. Die Universität Freiburg verfügt über eine attraktive Infrastruktur und über eine Reihe von sehr angesehenen Weiterbildungsprogrammen, etwa im Baurecht, im NPO-Management oder in Fachbereichen der Psychologie. Was aber fehlt ist ein starker, koordinierter öffentlicher Auftritt der Universität als Ort der Weiterbildung. Viele Fachbereiche schöpfen ihr Potential für Weiterbildungsprogramme noch zu wenig aus. Folgende fünf Entwicklungslinien für das Feld der Weiterbildung sind vorgesehen:

1. *Das Weiterbildungsangebot bündeln und noch besser sichtbar machen:* Das Weiterbildungsportal innerhalb des Internetauftrittes der Universität wird weiter zur zentralen Informationsquelle, Eingangstür und Einschreibeort für das gesamte Weiterbildungsangebot der Universität Freiburg ausgebaut. Der Dienst für Weiterbildung der Universität übernimmt für alle in der Weiterbildung aktiven Angehörigen der Universität den Betrieb und die Aktualisierung des Portals.
2. *Erweiterung der Palette von Weiterbildungsangeboten:* Auch wenn sich nicht alle Disziplinen gleichermaßen für selbstfinanzierte Weiterbildungsprogramme eignen, ist doch das Potential für eine Verdoppelung der Angebote bis 2015 vorhanden. Dafür ist es notwendig, dass Lehrpersonen für die Entwicklung und den Aufbau neuer Programme die nötige Zeit finden. Die Unterstützungsangebote des Dienstes für Weiterbildung müssen entwickelt und bekannt gemacht werden. Für umfassende Diplomlehrgänge wie „Certificate“, „Diploma“ und „Master of Advanced Study“ ist eine befristete Entlastung der Verantwortlichen während der Konzeptionsphase vorzusehen. Dies soll durch die Schaffung eines „Weiterbildungspools“ im Budget der Universität ermöglicht werden.
3. *Zusammenarbeit mit anderen Institutionen für lange Ausbildungsgänge:* Während kurze Ausbildungsangebote (Kurstage, Zertifikatskurse) von einzelnen Professorinnen und Professoren oder Departementen verantwortet werden können, sollten längere Programme vermehrt zusammen mit einer oder mehreren Partnerinstitutionen entwickelt und angeboten werden, um mit den übrigen Aufgaben in Lehre und Forschung vereinbar zu bleiben.

4. *Harmonisierung der Kursbedingungen und Modalitäten:* Gemeinsame Regelungen und Lösungen für die Nutzung von Universitätsinfrastrukturen, die Verwaltung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und das Inkasso der Ausbildungsgebühren müssen etabliert werden.
5. *Nutzen eines intensivierten Kontaktes mit den Alumni:* Die Absolventinnen und Absolventen einer Universität sind ein Publikum ersten Ranges für Weiterbildungsangebote. Die allgemeine Alumni-Datenbank und die intensivere Pflege des Kontaktes mit den Ehemaligen werden auch eine vermehrte gezielte Ansprache der Interessierten auf Basis ihrer Vorbildung möglich machen. Besonders gross ist die Nachfrage nach Weiterbildungen bei Personen, die auf Klientenbasis tätig sind, wie Anwältinnen oder Psychologen, doch ist auch bei Lehrpersonen, Organisationen und Verwaltungen sowie für die Personalweiterbildung noch ein erhebliches Potential ansprechbar.

Neben dem eigentlichen Weiterbildungsangebot muss die Universität das lebenslange Lernen breiter Bevölkerungskreise fördern durch aktive Präsenz in Stadt und Kanton Freiburg und darüber hinaus, durch Zusammenarbeit mit Einrichtungen des öffentlichen Lebens und der Medien, durch öffentliche Veranstaltungen, Vorträge und kulturelle Darbietungen für ein breites Publikum. Dazu gehört auch die Beteiligung am Festival „Sciences et Cité“, die Durchführung von Tagen der offenen Tür oder die Zusammenarbeit mit dem neu errichteten Theater und Konzertsaal der Stadt Freiburg.

**Vision 2020:** Mit der Beschleunigung des Wandels in vielen Arbeits- und Lebensbereichen steigt auch der Bedarf nach neuen Qualifikationen und Entwicklungsmöglichkeiten während der beruflichen Laufbahn. Die Bedeutung von Weiterbildung, lebenslangem Lernen und vom Erwerb integrativer Kompetenzen nimmt weiter zu. Durch ihre wissenschaftliche Kompetenz, zentrale Lage und Zweisprachigkeit, aber auch dank den interdisziplinären Ansätzen ihrer Lehrpersonen, kann die Universität Freiburg eine gewichtige Rolle in der Schweizer-Weiterbildungslandschaft spielen.

## 5.5. *Internationale Beziehungen und Netzwerke*

Im Feld der internationalen Beziehungen können drei strategische Entwicklungsbereiche unterschieden werden: Dienstleistungen zu Gunsten der Mobilität der Studierenden (und des Lehr- und Forschungspersonals), Entwicklung von Abkommen und Netzwerken mit internationalen Partnerhochschulen sowie Stipendien und ähnlichen Instrumenten zur direkten Förderung von Mobilität und Austausch. Zusätzlich dazu stellen „Summer Schools“ und andere Programme für ein internationales Publikum schon lange eine besondere Stärke Freiburgs dar, die besondere Aufmerksamkeit verdient.

1. *Dienstleistungen für die Mobilität:* Das Prinzip einer einzigen Anlaufstelle („Guichet unique », siehe Kapitel 5.9) ist so konsequent wie möglich umzusetzen; die Dienstleistungen müssen in die Gesamtheit der Dienste für die Studierenden integriert sein. Diese Anlaufstelle soll den Ausgangspunkt sowohl für die Studierenden der Universität, welche einen Auslandsaufenthalt anstreben, als auch für die Mobilitätsstudierenden, die nach Freiburg kommen, darstellen.
2. *Empfang und Integration:* Während die Universität zu Recht dem Empfang der Mobilitätsstudierenden grosse Bedeutung beimisst, darf sie die freundliche Aufnahme jener Studierenden aus dem Ausland nicht vernachlässigen, welche bis zu einem vollständigen Diplomabschluss nach Freiburg kommen, denn auch sie wechseln oft in ein neues sprachliches und kulturelles Umfeld. Dabei unterscheiden sich die Bedürfnisse je nach Stufe Bachelor, Master oder Doktorat erheblich. Ein Kernangebot von Dienstleistungen zum Empfang ausländischer Studierenden hilft bei deren Rekrutierung und begünstigt internationale „Joint Masters“ und „Cotutelles de thèse“.
3. *Entwicklung des internationalen Beziehungsnetzes:* Der „bottom up“ Ansatz der Universität Freiburg, wonach Beziehungsnetze zunächst ausgehend von der Professorenschaft, den Departementen oder den Fakultäten entwickelt werden, ist beizubehalten, da so am direktesten auf die realen Potentiale und Bedürfnisse reagiert werden kann. Gleichzeitig muss die Entwicklung internationaler Beziehungen jedoch stärker mit der strategischen Entwicklung der Universität verknüpft werden durch verbessertes zentrales Monitoring der Abkommen und ihrer Wirkung. Auf dieser Grundlage und auf Basis der strategischen Ziele der Universität wird eine Liste einer begrenzten Anzahl prioritärer Länder für proaktive Initiativen definiert. Durch das Auslaufen der Betriebskredite von Kooperationen, die nicht mehr aktiv sind, können Mittel für einen „Mobilitätspool“ zur Finanzierung neuer Initiativen freigesetzt werden.

4. *Mobilitätsstipendien*: Die bestehenden Stipendienkredite für Studierende, die nach Freiburg kommen, sowie die Mobilitätsstipendienangebote für die eigenen Studierenden müssen gemäss einer kohärenten Strategie eingesetzt werden, die drei Ziele verfolgt: Erstens Erhöhen der Attraktivität des Studiums in Freiburg durch attraktive Mobilitätschancen, zweitens Anziehen besonders begabter Studierenden an die Universität, auch im Hinblick auf die Rekrutierung der besten Doktorandinnen und Doktoranden und Nachwuchsforschenden, und drittens die optimale Umsetzung der Wünsche und Absichten der Donatorinnen und Donatoren von Stipendien mit sozialen Zielsetzungen. Eine kohärente Strategie für Mobilitätsstipendien ist auch Voraussetzung für erfolgreiches Fundraising in diesem Bereich.
5. „*Summer Schools*“ und andere internationale Programme in Freiburg: Die Universität Freiburg ist für derartige Programme ideal positioniert. Ihr internationaler, zweisprachiger und menschlicher Charakter muss noch vermehrt für die Entwicklung dieses Feldes in den Vordergrund gerückt werden, der sich positiv auf die Rekrutierung von Studierenden und selbst auf die Forschungstätigkeit auswirken kann. Eine zentrale Internetseite und geeignete Koordinationsstrukturen können helfen diese Angebote noch vermehrt zu valorisieren.

**Vision 2020:** Die Universität Freiburg belebt ihre Tradition als besonders gastfreundliche Hochschule, welche Studium, Forschungsaufenthalte und Austausch für Menschen aus aller Welt begünstigt. Diese Internationalität und Vernetzung begünstigen die Exzellenz in Forschung und Lehre.

## 5.6. Personalentwicklung

In Bezug auf die Personalentwicklung stehen für die längerfristige strategische Ausrichtung vier Aspekte im Vordergrund:

1. Die *Personalplanung* an den Fakultäten in Bezug auf das wissenschaftliche Personal ist auszubauen, so dass Entwicklungen, die sich aus Emeritierungen ergeben, besser antizipiert und längerfristige Perspektiven besser mit kurzfristigen Massnahmen abgestimmt werden können. Insbesondere sind in jeder Fakultät das zahlenmässige Verhältnis und der Status von ordentlichen Professorinnen und Professoren sowie assoziierten Professorinnen und Professoren zu klären. Gleichzeitig muss die Personalplanung an den Fakultäten auch sicherstellen, dass die angemessene Zuteilung der vorhandenen wissenschaftlichen Personalstellen („Mittelbau“) mit Entwicklungen und Veränderungen in den Aufgabenstellungen Schritt hält.
2. Der *Nachwuchsförderung* ist besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Neben einem gezielten Einsatz des „Tenure track“-Prinzips zur Rekrutierung junger, viel versprechender Professorinnen und Professoren ist auch die Einführung einer neuen Kategorie der „Assistenzprofessur“ vorzusehen, also eine per Definition befristete Professur für Nachwuchskräfte, wie sie an anderen Universitäten im In- und Ausland bereits besteht.
3. Bei Neuberufungen ist noch verstärkt auf *Qualitätsentwicklung* zu achten, im Hinblick darauf, sehr gute neue Professoren und Professorinnen nach Freiburg zu berufen. Dies bedingt auch eine Aufrechterhaltung bzw. Verbesserung der Rahmenbedingungen der Universität, damit die Universität Freiburg für sehr gute (potentielle) Professorinnen und Professoren hinreichend attraktiv bleibt. In allen wissenschaftlichen Disziplinen, am meisten jedoch in den infrastrukturintensiven Naturwissenschaften, sind ausreichende Kredite für die Erstausrüstung unerlässlich, um im Wettbewerb um Talente bestehen zu können. Ausserhalb der Naturwissenschaften ist insbesondere die Erstausrüstung der Bibliothekskredite entscheidend.

4. Die *Personalweiterbildung* muss als zentrales Element der Personalentwicklung ausgebaut werden. Während bei der Professorenschaft die Weiterbildung durch die Möglichkeit wissenschaftlicher Urlaube bereits systematisch gefördert wird, muss für das wissenschaftliche ebenso wie für das administrative und technische Personal eine Weiterbildungspolitik entwickelt werden, die den Eigenheiten einer Universität Rechnung trägt.
5. Für die im Rahmen der geplanten Revision des Universitätsgesetzes vorgesehene grössere *Autonomie der Universität in personalrechtlichen Fragen* muss die Personalverwaltung organisatorisch neu zu übernehmenden Aufgaben angepasst werden. Dabei ist neben der Entwicklung des akademischen Personals auch dem verstärkten Einbezug des administrativen und technischen Personals in eine spezifische Personalkultur der Universität Freiburg Aufmerksamkeit zu schenken. Die Universität ist dann am stärksten, wenn sie über ein echtes Gemeinschafts- und Zugehörigkeitsgefühl durch alle Personalkategorien hinweg verfügt.

Ein erheblicher Teil der genannten strategischen Ziele kann im Rahmen der vorhandenen Ressourcen umgesetzt werden. Für andere Ziele hingegen, insbesondere die Wahrnehmung weiterer Aufgaben durch den Personaldienst, die Bereinigung der Zahlenverhältnisse zwischen Ordentlichen und Assoziierten Professuren sowie die Anpassung der Erstausrüstungskredite werden zusätzliche Mittel unerlässlich sein.

**Vision 2020:** Die Universität Freiburg zeichnet sich durch eine Personalpolitik aus, welche bei der Rekrutierung, Führung und Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Funktionen optimale Voraussetzungen schafft, um höchsten Ansprüchen in Forschung, Lehre und Dienstleistungen zu entsprechen. Sie fördert konsequent das Bewusstsein der Zugehörigkeit zu einer Universitätsgemeinschaft mit gemeinsamem Auftrag und Ziel.

### 5.7. *Förderung der Chancengleichheit*

Die Attraktivität der Universität Freiburg hängt davon ab, dass sie in der Lage ist, Studien- und Arbeitsbedingungen anzubieten, welche die Gleichstellung von Frauen und Männern ebenso wie die Chancengleichheit für Menschen mit Behinderungen begünstigen und den Bedürfnissen einer vielfältigen Universitätsgemeinschaft entsprechen. Besondere Herausforderungen sind diesbezüglich:

1. Sicherstellen attraktiver Studiengänge für eine gemischte Population von Frauen und Männern, welche den Zugang zum Arbeitsmarkt begünstigen.
2. Verbessern der Rahmenbedingungen für das Doktorat in Bezug auf die Chancengleichheit im Zugang zu einer weiterführenden akademischen Karriere.
3. Entwickeln einer Personalpolitik, welche die Chancengleichheit sicherstellt und das Potential wissenschaftlicher und didaktischer Kompetenz ausschöpft, aber gleichzeitig flexibel genug ist, um der Vielfalt der Laufbahnen gerecht zu werden.

Um diese Ziele zu erreichen muss die Universität die Gender-Dimension bei der Ausarbeitung von Lehrplänen, der Definition der Rahmenbedingungen für das Doktorat, ebenso wie bei der Personalentwicklung, berücksichtigen. Chancengleichheit und Gleichstellung stellen eine transversale Dimension der Qualitätssicherung dar, welche einem systematischen Monitoring untersteht.

## 5.8. Bauten und Infrastrukturen

### 5.8.1. Gebäude der Universität

Eines der übergreifenden Ziele der vorliegenden strategischen Planung ist die Konzentration der Universität Freiburg innerhalb der Stadt auf die Achse der Hauptstandorte Miséricorde und Pérolles. Die Universität muss im Herzen der Stadt verankert bleiben und weiterhin bewusst zum typischen Charakter Freiburgs als veritable Universitätsstadt beitragen.

1. *Neues Zentrum für die Rechtswissenschaftliche Fakultät:* Die Rechtswissenschaftliche Fakultät ist nach Anzahl Studierenden eine der drei grössten der Schweiz und entsprechend gross ist ihre Bedeutung für die Entwicklung der Universität. Allerdings haben die Lokalitäten der Fakultät, die auf verschiedene Standorte aufgeteilt sind, nicht mit ihrem Wachstum Schritt gehalten. Nachdem für die meisten anderen Rechtsfakultäten der Schweiz in den letzten Jahren attraktive Neubauten entstanden sind, droht die Situation in Freiburg zum Wettbewerbsnachteil zu werden. Bereits in den 1990er Jahren erwarb der Kanton Freiburg das Grundstück „Ilôt Tour Henri“ zwischen dem Bahnhof und dem Universitätshauptgebäude Miséricorde als Entwicklungsraum für die Alma Mater. Es ist unerlässlich, dass im Laufe der Planungsperiode 2012 bis 2015 die Realisierung von Neubauten auf diesem Grundstück vorangetrieben wird, um für die Rechtswissenschaftliche Fakultät ein echtes Zentrum und attraktive Infrastrukturen zu schaffen. Der Neubau ist eine organische Erweiterung des Standortes Miséricorde unter Ausnutzung der vorhandenen grossen Auditorien und Infrastrukturen.
2. *Umfassende Entwicklung des Standorts „Miséricorde-Beauregard“:* Neubauten auf dem Grundstück « Ilot Tour Henri » sollen den Standort Miséricorde erweitern und aufwerten, ihre Planung erfolgt im Rahmen einer Gesamtstrategie für die Entwicklung Miséricorde-Beauregard. Das markante Hauptgebäude Miséricorde bedarf einer gründlichen Auffrischung und Modernisierung. Es ist einerseits das Zentrum der Theologischen Fakultät und der historischen und sprachwissenschaftlichen Disziplinen der Philosophischen Fakultät und andererseits Standort zentraler Dienstleistungen für die Studierenden sowie Sitz der Universitätsleitung und zentralen Dienste. Dem Bau mit der zentralen Aula Magna und dem Senatsaal kommt zudem eine wichtige Repräsentationsfunktion zu. Diesen Rollen entsprechend muss die schrittweise Erneuerung des denkmalgeschützten erfolgen. Das Gebäude „Beauregard“ ist als Element des Standorts Miséricorde zu betrachten und wird als Zentrum der sozialwissenschaftlichen Disziplinen der Philosophischen Fakultät und Sitz der grossen Institute der Rechtswissenschaftlichen Fakultät ausgebaut.
3. *Entwicklung des Standortes Pérolles:* Auf dem so genannten „Plateau de Pérolles“ soll der Campus „Pérolles 2“ seine hohe Qualität als Zentrum der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät und der Informatik bewahren. Dagegen besteht der Standort „Pérolles 1“, welcher die Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät beherbergt, aus einer Anzahl von Bauten verschiedenen Alters und Zustands. „Pérolles 1“ muss als Gesamtheit aufgrund eines Masterplans entwickelt werden, welcher die optimale Nutzung der vorhandenen Infrastrukturen für die Naturwissenschaften und die Integration der Infrastrukturen für das dreijährige Bachelor-Studium in Medizin vorsieht und die Schaffung eines „Life Science Centers“ ermöglicht.

Auf der Achse zwischen den Polen Miséricorde und Pérolles liegen die Standorte „Regina Mundi“ und „Fries“. Ersterer bewahrt seinen Charakter als Zentrum der humanwissenschaftlichen, psychopädagogischen Disziplinen der Philosophischen Fakultät, während letzterer neben seiner Funktion als Sitz des Studierendenzentrums, der Sozialdienste und der Seelsorgen noch ein attraktives Entwicklungspotential auf der Universitätsachse darstellt.

## 5.8.2. Informatik

Die Informatik der Universität muss zwei unterschiedliche Hauptfunktionen erfüllen. Die eine ist das Anbieten der optimalen Informatikhilfsmittel für die wissenschaftliche Forschung und die universitäre Lehre. Die zweite ist die Entwicklung und der Betrieb von Informatiklösungen für die Steuerung, Verwaltung und das Monitoring der Aufgaben und Leistungen der Universität. Für diese beiden Hauptfunktionen müssen strategische Entwicklungspläne die Richtung vorgeben.

1. *Strategie „Informatik für Forschung und Lehre“*: Die Strategie zur Informatikausstattung muss die Wettbewerbsfähigkeit der Universität bei der Erfüllung ihrer beiden Hauptaufgaben Forschung und Lehre sicherstellen. Dabei muss sie insbesondere der technologischen Entwicklung wie der Mobilität und der allgegenwärtigen Informationstechnologien („pervasives IT“) Rechnung tragen und dabei den unterschiedlichen Bedürfnissen der verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen und der Studierenden gerecht werden. Ausserdem muss zunächst der hohe Standard der Informatikhilfsmittel für die Lehre, welcher im Campus „Pérolles 2“ realisiert ist (System UniBoard, Anschlussdichte und Netzwerkabdeckung), auf alle Standorte der Universität ausgeweitet und kontinuierlich weiter entwickelt werden.
2. *Strategie „Campus management“*: Diese Strategie muss die Effizienz und Zukunftssicherheit der eingesetzten Informatiklösungen für die Verwaltung der Studierenden, der Lehre und der Ressourcen sicherstellen und das Monitoring der Leistungen in Forschung und Lehrangebot gewährleisten. Dabei muss sie der fortlaufenden Entwicklung der eingesetzten Instrumente ebenso wie der Einführung neuer Lösungen die Richtung vorgeben.

## 5.8.3. Bibliotheken

Die Bibliotheken stellen eines der zentralen Arbeitsinstrumente für die wissenschaftliche Forschung und Lehre dar, so dass ihnen höchste Aufmerksamkeit zu widmen ist. Trotz wesentlicher Verbesserungen ist die Situation aber nach wie vor sowohl in Bezug auf die räumliche Infrastruktur als auch in Bezug auf personelle Ressourcen bei vielen Teilbibliotheken noch nicht befriedigend, insbesondere vor dem Hintergrund der Konkurrenzsituation mit anderen Hochschulen. Folgende Aspekte stehen für die strategische Entwicklung im Vordergrund:

1. Im Zuge des geplanten Ausbaus der Kantons- und Universitätsbibliothek werden ausgewählte dezentralisierte Bibliotheken der Philosophischen Fakultät (BLL, SLS/IEO) in diese integriert werden. Dies geschieht in enger Abstimmung mit der Entwicklung des nahen Universitätskomplexes Miséricorde, in welchem die Sprachwissenschaften zusammengeführt werden.
2. Im Rahmen der Realisierung des Neubaus auf dem Terrain „Tour Henri“ soll für die Rechtswissenschaftliche Fakultät nicht nur ein neues Zentrum im Bereich Miséricorde sondern auch neue, attraktive Bibliotheksinfrastrukturen geschaffen werden. Es ist ein Zeithorizont 2015 oder spätestens 2016 anzustreben.
3. Die Realisierung dieser Vorhaben wird auch eine Verbesserung der räumlichen Infrastruktur anderer Bibliotheken sowie die Schaffung von zusätzlichen Tagesarbeitsplätzen für Studierende ermöglichen. Gegenwärtig noch an auswärtigen Standorten situierte Bibliotheken wie diejenige des Instituts für Föderalismus (Rechtsfakultät), der Slawistik (Philosophische Fakultät) oder die Forschungsbibliothek „Walter Nigg“ des Instituts für Ökumenische Studien (Theologische Fakultät) werden in die räumliche Infrastruktur der Hauptstandorte integriert.
4. Schliesslich ist die Funktionsweise der neuen Organisationseinheit „Bibliotheken“ in der Philosophischen Fakultät zu optimieren und es gilt, einigen dringenden Personalbedürfnissen in einzelnen dezentralisierten Bibliotheken Rechnung zu tragen.

**Vision 2020:** Die Universität Freiburg ist baulich in die Stadt Freiburg eingebettet und an den beiden durch die Universitätsachse verbundenen Polen Miséricorde-Beauregard und Pérolles konzentriert. Ein Neubau erweitert den Pol Miséricorde auf dem Grundstück „Ilot Tour Henri“ während Bibliotheks- und Informatikinfrastrukturen auf höchstem Niveau ideale Bedingungen für Forschung und Lehre schaffen und so zur Ausstrahlung und Wettbewerbsfähigkeit der Universität Freiburg beitragen.

## 5.9. Dienstleistungen für die Universitätsgemeinschaft

*Dienstleistungen für die Studierenden:* Für die Dienstleistungen zu Gunsten der Studierenden von den Zulassungs- und Einschreibungsprozessen über die Mobilität, die Sozialdienste und die verschiedenen Beratungs- und Unterstützungsfunktionen ist eine zentrale Anlaufstelle, ein Schalter für Studierende („Guichet des étudiants“), zu schaffen. Dieser sollte an einem einzigen Ort konzentriert und mit optimierter Zugänglichkeit und Kundenorientierung alle jene Dienstleistungen für die Studierenden anbieten, die zentral und nicht auf Stufe der Fakultäten und Departemente sichergestellt werden. Gleichzeitig muss auf eine möglichst enge Abstimmung der Leistungen des zentralen Schalters für Studierende mit den Dienstleistungen der Dekanate und Departemente geachtet werden.

*Zentrale Dienste:* Analog zu einzelnen, bereits gut ausgebauten internen Dienstleistungszentren wie der Raumverwaltung für Lehrveranstaltungen und dem Uni-Shop sollen die internen Dienste weiter als kundenorientierte Anlaufstellen für spezifische Bedürfnisse der Universitätsangehörigen entwickelt werden. Die laufende Entwicklung und Verbesserung der Dienstleistungen gehören zur Qualitätspolitik der Universität Freiburg.

*Öffentlichkeitsbeziehungen:* Um wettbewerbsfähig zu bleiben, muss die Universität nicht nur exzellent in Forschung und Lehre sein, sie muss ihre Stärken auch bei verschiedenen Zielpublika bekannt machen. Die Präsenz der Universität in den Medien und im öffentlichen Raum erfordert eine professionelle Pflege der Öffentlichkeitsbeziehungen mit entsprechenden Ressourcen.

*Ressourcen für interne Dienstleistungen:* Die Universität Freiburg setzt im Vergleich zu allen anderen Universitäten der Schweiz klar den geringsten Anteil ihres Budgets für Verwaltung und interne Dienstleistungen ein. Dieser geringe Verwaltungsanteil kann durchaus als ein Weg gesehen werden, ein Maximum an Ressourcen für die Kernaufgaben Forschung und Lehre einzusetzen. In gewissen Bereichen dürfte die geringe Ausstattung der Dienstleistungsbereiche jedoch kontraproduktiv sein, da Forschungs- und Lehrpersonal über Gebühr mit administrativen Aufgaben belastet sind und zudem im Vergleich zu anderen Universitäten in ihrer Tätigkeit zu wenig durch zentrale Dienste unterstützt werden. Im Rahmen der Mehrjahresplanung 2012-2015 wird es deshalb unerlässlich sein, die Ressourcen für einzelne interne Dienstleistungsbereiche gezielt zu verstärken. Im gleichen Sinne müssen Dienste konsolidiert werden, welche der zentralen Entwicklung und Steuerung der Universität dienen und im Vergleich zu Konkurrenzinstitutionen wenig ausgebaut sind. Dies betrifft namentlich die Qualitätsentwicklung, die Übersetzungsdienste, das Fundraising und die (finanzielle) Planung.

**Vision 2020:** Die Dienstleistungen für Studierende an der Universität Freiburg werden über eine zentrale Anlaufstelle leicht zugänglich und bedürfnisorientiert angeboten. Die internen Dienstleistungen für Universitätsangehörige sind ebenfalls den realen Bedürfnissen angepasst und ausgestattet. Sie unterstützen und entlasten damit das in der Forschung und Lehre eingesetzte Personal.

**Strategie 2020 der Universität Freiburg.**

Freiburg, Dezember 2009

Universität Freiburg  
Rektorat  
Avenue de l'Europe 20  
1700 Fribourg  
[www.unifr.ch](http://www.unifr.ch)

