

Zeitschrift: Bulletin / Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden =
Association Suisse des Enseignant-e-s d'Université

Herausgeber: Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden

Band: 45 (2019)

Heft: 3-4

Artikel: Hochschulreformen im Geiste von "New Public Management" :
Erfahrungen und Pläne des Kantons und der Universität Bern

Autor: Schönmann, Daniel

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-893946>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 01.04.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Hochschulreformen im Geiste von «New Public Management»: Erfahrungen und Pläne des Kantons und der Universität Bern

Daniel Schönmann*

Der Kanton Bern hat seine Universität 2013 aus seiner kantonalen Rechnung herausgelöst und steuert sie seither als finanziell weitgehend autonome Anstalt im Rahmen eines Beitragssystems. Der nachfolgende Text ordnet diese Entwicklung in den Kontext der Diskussionen um «New Public Management» und Hochschulautonomie ein und es wird eine erste Bilanz und ein Ausblick auf weitere Entwicklungen gewagt.

1. Einleitung

Ausgehend vom Grundsatz der Freiheit von Forschung und Lehre ist der Gedanke der Hochschulautonomie seit geraumer Zeit in den Rechtsgrundlagen der meisten Schweizer Universitäten fest verankert. So hält beispielsweise das kantonale Gesetz über die Universität Bern von 1996 im zweiten Absatz von Artikel 1 fest, dass die Hochschule «innerhalb der Grenzen von Verfassung und Gesetz autonom» sei. Wie diese Autonomie konkret zu verstehen sei, formulierten im Jahr 2005 die damaligen drei Rektorenkonferenzen der Schweiz in einer gemeinsamen Erklärung¹ wie folgt: «Eine Hochschule ist dann autonom, wenn ihr Träger dies in seinen obersten Rechtserlassen (Verfassung, Gesetz, Konkordatsrecht) explizit bestimmt; sich auf die politische Steuerung der Hochschule (mit Leistungsvereinbarung – oder einem anderen Instrument der Zielvereinbarung –, Globalbudget und Rechenschaftsablage) beschränkt; [und] in diesem Rahmen alle strategischen und operativen Führungsaufgaben den Hochschulorganen selbst überlässt». Als das Konzept «New Public Management» (NPM) in der Schweiz in den 1990er Jahren Einzug hielt mit der Forderung nach Management und privatwirtschaftlichen Mechanismen bei der Erbringung öffentlich-rechtlicher Aufgaben, bot es sich an, diese Ansätze auf die Steuerung der Hochschulen anzuwenden. Postulate der NPM-Literatur wie Output-Steuerung und wirkungsorientierte Führung sowie die damit verbundenen Erwartungen bezüglich Kundenorientierung, Leistungs- und Wirkungsorientierung, Qualitätsorientierung und Wettbewerbsorientierung liessen sich gut mit dem Gedanken verbinden, dass der Staat seine Hochschulen nicht zu direkt steuern sollte. Folgerichtig wurden vornehmlich in den 1990er Jahren durch praktisch alle Universitätskantone Leistungsaufträge und Globalbudgets für Universitäten

eingeführt, um ihre Verwaltung autonomer zu gestalten und ihren Leitungsorganen mehr Verantwortung zu übertragen². Mit dem bereits erwähnten neuen Universitätsgesetz von 1996 folgte auch der Kanton Bern dieser Entwicklung.

Die Anwendung des NPM-Gedankens auf die Ausgestaltung der Hochschulautonomie prägte auch auf Bundesebene massgeblich die Ausgestaltung des Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetzes (HFKG) von 2011 mit der Verpflichtung zur institutionellen Akkreditierung für die Hochschulen und insbesondere mit dem Prinzip der Verteilung der Grundbeiträge des Bundes aufgrund von Referenzkosten und einer Liste von quantitativen Kriterien wie «Anzahl Studierende», «Anzahl Studienabschlüsse», «durchschnittliche Studiendauer» oder «Betreuungsverhältnisse»³. Mit der Akkreditierung haben nun alle Hochschulen Systeme nachzuweisen, die ein transparentes, effizientes und effektives Qualitätsmanagement gewährleisten und bei der Bemessung der Grundbeiträge findet eine Wirkungssteuerung statt, die auch ein Element des Wettbewerbs zwischen den Hochschulen beinhaltet.

Es liegt auf der Hand, dass es an diesen Veränderungen in der Steuerung und Beaufsichtigung auch Kritik gab, namentlich von den Akteuren der universitären Hochschulen selbst. Es wurde zu Bedenken gegeben, die neuen Ansätze seien im Lichte der Freiheit und der humboldtschen Einheit von Forschung und Lehre sowie der traditionellen akademischen Selbstverwaltung teilweise problematisch und die Verminderung der Einflussnahme politischer Organe werde mit einer unverhältnismässigen Stärkung von Administration

² SBF & BBT, Die Hochschullandschaft Schweiz, 2006, S. 21.

³ HFKG Art. 51 Abs. 2.

* Erziehungsdirektion des Kantons Bern, Amt für Hochschulen, Sulgeneckstrasse 70, 3005 Bern.

E-mail: daniel.schoenmann@be.ch



Daniel Schönmann, lic. phil., ist Vorsteher des Amtes für Hochschulen bei der Erziehungsdirektion des Kantons Bern. Nach kaufmännischer Lehre und Berufstätigkeit in der Elektrizitäts- und Elektronikbranche Erwerb der Matura und Studium in Geschichte und Kommunikationswissenschaft an der Universität Bern. 1996–2004: Bundesamt für Bildung und Wissenschaft (später Staatssekretariat für Bildung und Forschung), Bereich Internationale Forschungsprogramme. 2005–2014: Generalsekretär der Universität Freiburg. Seit Oktober 2014: Vorsteher Amt für Hochschulen, Erziehungsdirektion des Kantons Bern.

¹ «Hochschulautonomie. Sechs Thesen der Rektorenkonferenzen», 10 März 2005 (https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Kammern/Kammer_UH/Stellungnahmen/Autonomie-d2005.pdf)

und Verwaltung im Innern der Hochschulen erkaufte. Bereits viele Begrifflichkeiten der NPM-Literatur wie «Kunden» oder «Produkte» lösten bei Verwendung im Kontext der Universität bei vielen Hochschulangehörigen Abwehrreflexe aus, die durchaus nachvollziehbar erscheinen. Eine frühe Folge dieser Diskussionen war es denn auch, dass viele Begrifflichkeiten und Definitionen von NPM im Hochschulbereich schon bald ersetzt wurden durch differenziertere Anforderungen an eine kohärente «Corporate Governance», welche nicht nur das Management in den Vordergrund stellt, sondern das gesamte Zusammenspiel der staatlichen und nichtstaatlichen Akteure in die Betrachtungen einbezieht und die Verantwortungen dort ansiedeln will, wo sie auch hingehören, um die besten Wirkungen für das Gesamtsystem von Gesellschaft und Staat zu erzielen.

2. Finanzielle Autonomie der Universität Bern

Bei der Erprobung und Einführung von «New Public Management» in der Schweiz nahm der Kanton Bern (zusammen mit Luzern) eine Vorreiterrolle ein. Bereits 1993 startete er ein entsprechendes Projekt mit dem Namen «Neue Verwaltungsführung NEF» und ab 1996 wurde die Einführung von NPM mit einigen Pilotämtern getestet. Allerdings ergab die Evaluation nach fünf Jahren, dass dieses «zwar die Transparenz des staatlichen Handelns erhöht, aber die Erwartungen insgesamt nicht erfüllt» habe: Die vorgesehene Steuerung über Leistungs- und Wirkungsziele sowie die Trennung zwischen operativer und strategischer Steuerung sei zu theoretisch und im politischen Alltag nicht umsetzbar. Aufgrund der gemachten Erfahrungen entschied der Kanton aber, das «Verhältnis des Kantons zu seinen öffentlichen und gemischtwirtschaftlichen Unternehmen» (VKU) nach sogenannten «VKU-Grundsätzen» zu regeln, welche sich an den Steuerungsgedanken des NPM anlehnen. Zu diesen «öffentlichen Unternehmen» werden auch die Hochschulen des Kantons Bern, nämlich die Universität, die Berner Fachhochschule und die Pädagogische Hochschule Bern gezählt.

Im sogenannten «VKU-Bericht» von 2007 wird die praktische Umsetzung dieser Grundsätze definiert: Für jede der Beteiligungen legt der Kanton eine Eigenstrategie fest, mit der die Exekutive Leitplanken setzen und so ihre Verantwortung wahrnehmen soll. Bei der Besetzung von Verwaltungs- und Stiftungsräten gelangt ein Standard-Anforderungsprofil zur Anwendung und jedes Unternehmen wird zu einer systematischen Berichterstattung (Reporting) verpflichtet, welche dem Regierungsrat regelmässig zu unterbreiten ist. Für jede einzelne Organisation wird auf Basis dieser Struktur und inhaltlichen Vorgaben ein Aufsichtskonzept festgelegt. Der Grosse

Rat hat den VKU-Bericht erstmals in der Aprilsession 2008 beraten und der Bericht wird seither im Rahmen des Beteiligungscontrollings VKU jährlich aktualisiert.

Bereits vor der Einführung dieses Beteiligungscontrollings beschloss die Erziehungsdirektion des Kantons Bern 2004, eine Überprüfung der Steuerung und Aufsicht vorzunehmen. Der daraus resultierende «Bericht zur Strategischen Aufsicht und Steuerung im Bildungsbereich» vom 13. Juli 2005 hielt fest, dass die damals gesetzlich vorgesehenen Steuerungsinstrumente für die Hochschulen des Kantons zu vielfältig seien, um eine gute Übersicht und eine kohärente Steuerung zu gewährleisten. Die Finanzabläufe seien mit der Ausgestaltung der Hochschulen als öffentlich-rechtliche Anstalten mit eigener Rechtspersönlichkeit inkonsistent und könnten keine kohärente Output-Steuerung gewährleisten.

Die Betriebsrechnung der Hochschulen bildete als «Besondere Rechnung» Teil der Kantonsrechnung. Daher konnte von einem «Globalbudget» der Hochschulen, wie es die kantonalen Hochschulgesetze eigentlich vorsahen, keine Rede sein, waren doch die Ausgabenkompetenzen nur zu einem kleinen Teil an die Universität übertragen worden und die Erziehungsdirektion, der Regierungsrat oder das Parlament bewilligten je nach Ausgabenhöhe die Betriebsausgaben der Hochschulen, beispielsweise für wissenschaftliche Apparate.

Die Erziehungsdirektion beschloss daher, in einem Projekt die neuen Grundlagen für eine kohärente Steuerung und Aufsicht festzulegen. Als Leitlinien wurden die Einbettung der Steuerung der kantonalen Hochschulen in die Steuerung des Gesamtsystems der schweizerischen Hochschullandschaft, identische rechtliche Vorgaben und Steuerungsinstrumente für alle drei Hochschulen, die Verknüpfung des Leistungsauftrags mit der finanziellen Abgeltung für die Leistungserbringung durch die Hochschulen, die Eigenverantwortung der Hochschulen für die Leistungserbringung im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben sowie ein Trägercontrolling mit einem Steuerungskreislauf definiert.

Der Steuerungskreislauf sollte Zielsetzungen, Auftragserteilung, Auftragserfüllung, Korrekturmassnahmen und neue Zielsetzungen zur Sicherstellung der Steuerung durch den Kanton umfassen.

Die Überprüfung der Steuerung und Aufsicht führte schliesslich zu den heute geltenden Governance-Ansätzen, namentlich zu einer Ablösung der früheren vierjährigen «Ziele und Vorgaben» des Regierungsrates durch einen vierjährigen «Leistungsauftrag» mit einem damit verbundenen Staatsbeitrag. Diese

neue Governance wurde im Wesentlichen für alle drei Berner Hochschulen mit einer Gesetzesrevision im Jahr 2010 umgesetzt. Einzig die Änderung der finanziellen Steuerung erfolgte erst später: Die Rechnung der Universität wurde 2013 aus der gesamtstaatlichen Rechnung herausgelöst, die Berner Fachhochschule (BFH) sowie die deutschsprachige Pädagogische Hochschule Bern (PH Bern) folgten 2014. Seither führen alle drei Hochschulen eine eigene Rechnung, sämtliche Instrumente der Finanzplanung, Ressourcensteuerung und Rechnungsführung sind in die Verantwortung der Leitungsorgane der Hochschulen übertragen. Diese haben dabei vom Kanton vorgegebene Standards einzuhalten. Der Regierungsrat nimmt durch die Erziehungsdirektion Aufsicht und Controlling wahr.

Seit der Entflechtung der Rechnung der Hochschulen von der Rechnung des Kantons werden die Berner Hochschulen vom Kanton über einen jährlichen Staatsbeitrag finanziert, welcher an den bereits 2010 eingeführten vier Jahre umfassenden Leistungsauftrag des Regierungsrates gekoppelt ist. Die Rechnung der Hochschulen wird von der Finanzkontrolle des Kantons geprüft und muss vom Regierungsrat jährlich genehmigt werden. Im Rahmen eines jährlichen Controllings wird zudem jeweils der Stand der Erreichung der Zielvorgaben des Leistungsauftrags überprüft.

Die Bemessung des jährlichen Staatsbeitrags richtet sich nach einer Plausibilisierungsgrösse, die auf Basis nationaler Vergleichsgrössen ermittelt wird. Im Falle der Universität werde in erster Linie die vom Bundesamt für Statistik erhobenen schweizerische Durchschnittskosten pro Fachbereich zu Grunde gelegt. Der so ermittelte Plausibilisierungswert entspricht jedoch noch nicht dem Staatsbeitrag, da das kantonale Universitätsgesetz (Art. 62, Abs. 2) vorsieht, dass bei der Festlegung des Kantonsbeitrags für die Erfüllung des Leistungsauftrags neben den interkantonalen Vergleichsgrössen auch «die allgemeine Finanzsituation der Universität sowie jene des Kantons berücksichtigt» werden. Somit behält der Regierungsrat des Kantons Bern die Kompetenz, die genaue Beitragshöhe im Rahmen einer politischen Abwägung festzulegen.

3. Erfahrungen mit der finanziellen Autonomie der Universität Bern seit 2013

Mittlerweile befindet sich die Universität Bern in ihrer zweiten Leistungsauftragsperiode seit der Herauslösung ihrer Finanzrechnung aus der Staatsrechnung des Kantons Bern. Somit konnten erste Erfahrungen mit dem neuen System gemacht und im Rahmen des Hochschulcontrollings auch ausgewertet werden. Insgesamt kann festgehalten werden, dass aus der Perspektive des Trägerkantons Bern die erhöhte finanzielle Autonomie der Universität die erhofften

Vorteile bisher tatsächlich gebracht hat. Insbesondere die dadurch entstandene erweiterte Möglichkeit der Universität, strategische finanzielle Reserven zu bilden, hat ihre Agilität im Sinne der Interessen des Hochschulträgers erhöht.

Eine erste Bewährungsprobe dieser Autonomie ergab sich für die Universität Bern, als der Schweizerische Hochschulrat 2016 mit der Aufnahme eines «Sonderprogramms Humanmedizin» in die BFI-Botschaft 2017–2020 beschloss, einem drohenden Mangel an Ärztinnen und Ärzten entgegenzuwirken durch einen geförderten Ausbau der Ausbildungskapazitäten in Humanmedizin von 900 jährlichen Abschlüssen im Jahr 2016 auf 1350 Abschlüsse im Jahre 2025. Die Universität Bern gehört mit dem Inselspital bereits seit langer Zeit zu den wichtigsten schweizerischen Ausbildungsstätten in Medizin und sie hatte bereits in den Jahren zuvor erhebliche Anstrengungen unternommen, zusätzliche Ausbildungsplätze zu schaffen. Ihre finanzielle Autonomie und die in diesem Rahmen mögliche Reservebildung befähigten die Universitätsleitung, sehr rasch und zielstrebig auf die Anforderung zu reagieren, die Anzahl Studienplätze in Medizin noch weiter zu erhöhen. Eine Analyse der Kapazitäten und des Ausbildungsmodells ergaben das Potenzial, durch einen Ausbau um 100 zusätzliche Studienplätze pro Jahrgang den schweizweit grössten Beitrag aller Universitäten zu leisten. Die Umsetzung konnte umgehend an die Hand genommen werden, so dass bereits 2018 die erste um 100 Studierende vergrösserte Kohorte ihr Studium aufnehmen konnte. Aufgrund des sechsjährigen Studiengangs wird sich bis 2024 somit die Anzahl Studierender in Medizin an der Universität Bern um nicht weniger als 600 Personen erhöhen.

Die Konzeption des Kapazitätsausbaus an der medizinischen Fakultät erfolgte durch die Universitäts- und Fakultätsleitung in enger Abstimmung mit dem Amt für Hochschulen und der Erziehungsdirektion. Das Vorhaben wurde mit Regierungsratsbeschluss von 2017 in den neuen Leistungsauftrag 2018–2021 des Regierungsrats an die Universität Bern aufgenommen. Ein Schlüsselfaktor für diese rasche Realisierung war die Tatsache, dass dank der eigenständigen Rechnungsführung und der in den Vorjahren aufgebauten Reserven der Universität der Kapazitätsausbau ohne eine vorgängige Erhöhung des jährlichen Staatsbeitrages des Kantons umgesetzt werden konnte. Die explizite Aufnahme des Kapazitätsaufbaus in den Leistungsauftrag der Universität durch den Regierungsrat stellte die politische Steuerung sicher, während die Finanzierung des Vorhabens flexibel und unabhängig vom staatlichen Budgetplanungsprozess durch die Leitungsorgane der Hochschule autonom gehandhabt wurde.

Dies Erhöhung der Ausbildungskapazität in Humanmedizin an der Universität Bern um 600 Studierende bis 2024 ist zwar das bisher wohl umfangreichste, aber nicht das einzige Beispiel der erhöhten Agilität, mit welcher die Universität Bern durch ihre finanzielle Autonomie rasch auf Opportunitäten und Herausforderungen zu reagieren vermag. Gerade bezüglich die tragende Rolle, welche die Universität Bern für den Medizinalstandort Bern spielt, lassen sich noch eine Reihe weiterer Beispiele anführen, so den Vollausbau des Studiengangs Pharmazie, den Aufbau eines neuen Zentrums für Präzisionsmedizin gemeinsam mit dem Inselspital sowie die massgebliche Beteiligung der Universität an der einzigartigen öffentlich-privaten Partnerschaft *sitem-insel* («Swiss Institute of Translational and Entrepreneurial Medicine»).

Aufgrund dieser Erfahrungen seit 2013 kann sicher gesagt werden, dass sich die aus der Grundidee des NPM letztlich hervorgegangene weitgehende finanzielle Autonomie der Universität Bern bewährt. Dies bedeutet freilich nicht, dass die Steuerung der Universität über Leistungsauftrag und Staatsbeitrag nicht ohne Herausforderungen wäre. Letztlich liegt einer derartigen Steuerungsphilosophie die Grundannahme der Messbarkeit von Leistungen zu Grunde. Die Trägerschaft des Kantons über seine Universität stellt jedoch weder eine blosse staatliche Beteiligung an einem Unternehmen dar noch handelt es sich lediglich um eine Subventionierung eines ansonsten eigenständigen Leistungserbringers. Vielmehr ist der Grundauftrag der Universität eine in der Kantonsverfassung und auch in Artikel 63a der Bundesverfassung verankerte öffentliche Aufgabe. Nicht alle Aspekte dieser Aufgabe lassen sich problemlos in eindeutig messbaren Zielgrössen abbilden. Der Leistungsauftrag des Kanton Bern an seine Universität (wie auch an seine beiden anderen Hochschulen) ist denn auch nicht so ausgestaltet, dass bei Nichterreichung von Zielen ohne Weiteres Beitragskürzungen die Folge sind. Denn aufgrund des Verfassungs- und Gesetzesauftrages, Hochschulforschung und -lehre auf höchstem Niveau zu gewährleisten, stellt bei Nichterreichung von Zielen eine simple Einsparung von Steuergeldern keine sinnvolle Alternative dar, vielmehr muss der Träger gemeinsam mit seiner Hochschule anstreben, dass die Zielerreichung laufend verbessert wird.

Dieses formative Verständnis der Hochschulaufsicht und Entwicklung ist nicht immer leicht vermittelbar. Der vierjährige Leistungsauftrag mit Zielen und Massnahmen kann in der Tat den Anschein wecken, dass der jährliche Staatsbeitrag an die Hochschulen mathematisch hergeleitet wurde und bei einer teilweisen Erfüllung oder Nichterfüllung nach den gleichen mathematischen Grundsätzen gekürzt werden

kann. Eine solche einseitig auf betriebswirtschaftlichen «Output» fokussierte Art der Steuerung wäre für den Hochschulbereich indessen fatal. Insbesondere wäre eine solche Sichtweise blind für den Umstand, dass weder der Staat als Träger noch die einzelnen Studierenden der gegenüber der Universität als «Kunden» im eigentlichen Sinne auftreten. Für die Studierenden ist der angestrebte «Outcome» -- ein erfolgreicher Studienabschluss -- nur dann möglich, wenn sie sich persönlich mit ihrem Engagement und ihrer Arbeitsleistung einbringen. Kein noch so hoher finanzieller Input durch Steuergelder oder Studiengebühren vermag diesen Beitrag zu ersetzen. Auch für die Grundlagenforschung lässt sich eine ähnliche, parallele Aussage machen. In dieser Hinsicht haben die frühen Kritiker des NPM im Hochschulbereich durchaus recht behalten. Der Kanton Bern versucht, dem Spannungsverhältnis zwischen beschränkt messbaren öffentlichen Zielen und Aufgaben einerseits und einem auf Messgrössen und Zielwerten basierenden Steuerungssystem andererseits zu begegnen, indem alle Ebenen von der parlamentarischen Aufsicht über die verschiedenen Verantwortungsbereiche der Kantonsverwaltung und die Hochschulorgane bis hin zu den Mittelbau- und Studierendenorganisationen auf eine stufengerechte und systematische Weise in den Prozess der Hochschulsteuerung und -entwicklung mit einbezogen werden.

4. Ausblick

Im Dialog zwischen der Universität und den staatlichen Akteuren konnte das Berichterstattungs- und Controlling-System fortlaufend weiterentwickelt und eine Vertrauensbasis in das Beitragssystem geschaffen werden. Dadurch wurde eine stabile Entwicklung des jährlichen Staatsbeitrags an die Universität erreicht. Diese Planungssicherheit ist für die Universität letztlich von grösserem Wert als kurzzeitige finanzielle Verbesserungen im Rahmen eines politischen «stop and go» der öffentlichen Finanzen.

Aufbauend auf den guten Erfahrungen mit der weitgehenden finanziellen Autonomie der Berner Hochschulen arbeitet der Kanton Bern gegenwärtig an einer Weiterentwicklung dieser Autonomie im Personalrechtsbereich. Im Personalbereich kommt bei den Hochschulen grundsätzlich das kantonale Personalrecht zur Anwendung, sofern die Hochschulgesetzgebung nichts Anderes regelt. Anders als im Finanzbereich sind die Hochschulen daher grundsätzlich im Personalbereich noch in das Regelungssystem des Kantons eingebunden. Mit einer Gesetzesrevision soll am System der öffentlich-rechtlichen Anstellungen grundsätzlich festgehalten werden, da das Lehr- und Forschungspersonal der Hochschulen eine gesetzlich definierte öffentliche Aufgabe wahrnimmt und dazu den besonderen Schutz der

Lehr- und Forschungsfreiheit genießt. Hingegen unterscheidet sich der Auftrag der Hochschulen erheblich von demjenigen der Kantonsverwaltung. Daher sollen den Hochschulleitungen zusätzliche Kompetenzen im Personalbereich übertragen werden und ihre Spielräume sollen erweitert werden.

Die Entflechtung der personalrechtlichen Vorschriften zwischen Kanton und Hochschule ist insofern nicht trivial, als die Angestellten der Hochschulen grossmehrheitlich öffentlich-rechtliche Aufgaben wahrnehmen und daher in verschiedensten Bereichen eine Gleichbehandlung zwischen Kantonsangestellten und Hochschulangestellten erreicht werden muss.

Mehr als ein Vierteljahrhundert nach dem Beginn der ersten Versuche des Kantons Bern mit «New Public Management» und 12 Jahre nach der Neuregelung des Verhältnisses des Kantons zu seinen öffentlichen und gemischtwirtschaftlichen Unternehmen lässt sich für den Hochschulbereich und die Universität Bern eine durchaus positive Bilanz ziehen, weil bei der Realisierung ihrer heute weitgehenden finanziellen Autonomie nicht die oft naiven Annahmen der NPM-Lehrbücher zu Grunde gelegt wurden, sondern vielmehr die Chance ergriffen wurde, pragmatisch einige der damaligen Ideen dazu zu nutzen, die seit alters her angestrebte Autonomie der «Universitas» ins 21. Jahrhundert zu überführen. ■

Stellenausschreibung - Poste à pourvoir

ETH zürich

Professor of Animal Nutrition

The Department of Environmental Systems Science (www.usys.ethz.ch) at ETH Zurich invites applications for the above-mentioned position.

The new professor will be responsible for developing a leading research and teaching program that focuses on the sustainability and resilience of livestock nutrition systems. The professorship's main research topics may include: (i) maximizing nutrient utilization efficiency to meet nutritional needs of a growing human population while minimizing the environmental impacts of animal-based food production, (ii) resilient and diverse feeding systems, including the use of novel, human-inedible feedstuff, (iii) the impacts of feedstuff on the composition of rumen/gut microbiomes and on long-term animal health, or (iv) experimental approaches to precision animal nutrition to enable tailored individual feeding.

The professorship will be part of the Institute of Agricultural Sciences. It has full access to the well-equipped facilities of the research and teaching center AgroVet-Strickhof, which includes metabolic chambers suitable for animal phenotyping. Furthermore, the Functional Genomics Center Zurich offers state-of-the-art molecular user labs as well as bioinformatic support and service.

The successful candidate is expected to teach undergraduate level courses (German or English) and graduate level courses (English) in the Agricultural Sciences study program, covering both basic and advanced animal nutrition science.

Please apply online: www.facultyaffairs.ethz.ch

Applications should include a curriculum vitae, a list of publications, a statement of future research and teaching interests, the names and contact details of three referees, and a description of the three most important achievements. The letter of application should be addressed to the **President of ETH Zurich, Prof. Dr. Joël Mesot**. The closing date for applications is **30 November 2019**. ETH Zurich is an equal opportunity and family friendly employer, strives to increase the number of women professors, and is responsive to the needs of dual career couples.