

## **Ansprache von Dr. Christoph Pappa am Abschiedsanlass vom 26.3.2026**

Guten Abend.

Art. 14 des Bernischen Personalgesetzes bestimmt: Das Arbeitsverhältnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter endet spätestens auf Ende des Monats, in dem die betroffene Person ihr 65. Lebensjahr vollendet hat.

Bei mir ist das in fünf Tagen. Dies verschafft mir die grosse Freude, Sie alle hier zu begrüßen zu dürfen.

Sehr geehrte Frau Rektorin, liebe Virginia

Geschätzte Kolleginnen und Kollegen

Liebe Angehörige der Universität, liebe Alle

Vor 21 Jahren war die Welt noch eine andere. Ich meine nicht die grosse weite Welt mit ihren Verrücktheiten: Es war die Zeit des – nicht durch ein UNO-Mandat abgedeckten – amerikanischen Angriffs auf den Irak (mit K), die Zeit, wo ein amerikanischer Präsident die Welt mit erfundenen Informationen irreführte. Es war die Zeit, wo sich Israel gemäss dem „Scharon-Plan“ aus dem Gazastreifen und Teilen des Westjordanlandes zurückziehen wollte. Immerhin wurde in diesem Jahr eine nachmalige Ehrendoktorin der Universität Bern erste Bundeskanzlerin in Deutschland.

Nein, ich meine die Welt an der Universität:

2004 gab es

- Anzahl Studierende: 12'056 (heute: knapp 20'000)
- Mitarbeitende: 3'215 Vollzeitstellen (heute etwa 5'338)
- Mitarbeitende im Rechtsdienst: 3 (heute knapp 8, auf Vollzeit gerechnet)

Das Budget der Uni betrug 2005 CHF 598.2 Mio. Franken – heute etwa eine Milliarde. Die Einnahmen waren gleich hoch wie die Ausgaben.

Dann gab es damals zwar schon acht Fakultäten – und null strategische Zentren. Und damals wurde auf der für die Universität zuständigen Direktion noch erzogen und nicht gebildet.

Das Rektorat bestand aus dem Rektor und zwei Vizerektoren (Forschung und Planung) und dem Verwaltungsdirektor. Der Universitätsleitung angegliedert war der akademische Direktor. Mit dieser Ausgangslage war die Universitätsleitung nicht mehr zufrieden und veranlasste eine grössere Umstrukturierung: Das Vizerektorat Planung wurde durch das Vizerektorat Lehre ersetzt. Dieses übernahm den akademischen Teil des akademischen Direktorats. Der Rest von dessen Portefeuille, dies vor allem die Geschäfte der Universitätsleitung und die allgemeinen Aufgaben einer zentralen Anlaufstelle, wurden zusammengelegt mit der bisherigen Stelle des Rechtskonsulenten: Die Funktion des Generalsekretärs war geboren.

Diese neue Stelle wurde ausgeschrieben und ich zum „Vorsingen“ eingeladen. Was den Ausschlag gegeben hat, dass das damalige Rektorat mich gewählt hat, konnte ich nie ganz genau eruieren. Auf die Frage beim Anstellungsgespräch, ob ich die Universität kenne, habe ich getreulich geantwortet, ich hätte hier studiert und doktriert. Und dann fügte ich an, aufgrund meiner Tätigkeit im SUB-Vorstand hätte ich zumindest mehr Verständnis für die Universität als ein durchschnittlicher Absolvent. Die Reaktion der mich

u<sup>b</sup>

befragenden Herren war verhalten. Und dann sagte ich noch, ich wäre einmal Gemeindeschreiber gewesen und hätte eine Ahnung von administrativen Abläufen. Ob es taktisch geschickt war, die hohe Universität mit einer Gemeinde zu vergleichen, weiss ich nicht. Auf jeden Fall aber rief mich einige Tage später der Verwaltungsdirektor mit positivem Bescheid an. Aus dem Gespräch mit ihm über die Anstellungsbedingungen an der Universität mit ihm sind mir zwei Dinge geblieben: Er führte aus, ich würde von einer hohen Funktion im Bund nun zum Kanton kommen. Er meinte wohl, ich solle meine Lohnvorstellungen den kantonalen Gegebenheiten anpassen, drückte das aber viel diplomatischer aus. Und dann sagte er auch, dass meine Pensionskassenansprüche, wenn ich dereinst pensioniert würde, so und so seien. Ich war 44 und dachte, wovon redet der gute Mann? Jetzt erst habe ich gemerkt, wie vorausschauend dies war.

In der Tat: Nach 21-mal Organisation des dies academicus und ebenso vielen Tagen des Studienbeginns, nach etwa 80 Sitzungen des Senats, nach fast 700 Sitzungen der Universitätsleitung und vor allem nach etwa 7'000 Seiten Protokoll dieser Sitzungen – ohne jeden Impact auf den h-Faktor – ist es wohl tatsächlich an der Zeit aufzuhören.

Aufhören ist auch ein guter Anlass zurückzuschauen.

Meine Hauptbezugspersonen an der Universität waren – neben den Mitarbeitenden von GS und Rechtsdienst – die Mitglieder des Rektorats. Ich konnte mit fünf Rektor/innen zusammenarbeiten, mit 15 Vizerektor/innen (wovon 4 deckungsgleich mit den RektorInnen) und zwei Verwaltungsdirektoren.

Zwei Rektoren, Urs Würzler und Martin Täuber, sowie Verwaltungsdirektor Daniel Odermatt sind nicht mehr unter uns. Mögen sie unsere guten Gedanken begleiten.

Was habe ich denn so gemacht in all dieser Zeit – wenn ich nicht gerade Protokolle geschrieben habe? Erlauben Sie mir, etwas Revue passieren zu lassen, was die Funktion als Generalsekretär ausgemacht hat.

Ein wichtiger Teil der Aufgabe waren die Rechtsetzungsvorhaben, zuerst und vor allem diejenigen der Rechtsgrundlagen der Universität:

Das Gesetzes über die Universität, das ihr 1997 ihre immer noch gültige Grundlage gegen hatte, wurde auf 2011 hin totalrevidiert. Dies mit dem Ziel, der Universität mehr Autonomie zu geben. Das drückte sich vor allem darin aus, dass die Universitätsleitung anstatt des Regierungsrats zuständig wurde, auch die ordentlichen Professorinnen und Professoren wählen zu können. Hintergrund dafür war ein zweifacher: Zum einen kam es immer wieder vor, dass Wahlen von Professuren „verpolitisiert“ wurden. Personen mit nicht nur wissenschaftlichen Absichten versuchten, ihre Interessen beim Regierungsrat einzubringen, was immer wieder zu schwierigen Situation führte. Die Universität auf der anderen Seite hörte immer wieder von Ordinarien, dass sie eben vom Regierungsrat gewählt worden seien, weshalb sich die Universitätsleitung nicht in Angelegenheiten wie Ausstattung oder Einbettung der Professur einzumischen habe.

Die Zusammenarbeit zwischen Erziehungsdirektion und Universität im Hinblick auf diese Revision gestaltete sich konstruktiv und vertrauensvoll. Ein Punkt aber führte zu Spannungen: Der Regierungsrat wollte – möglicherweise als Gegengeschäft dafür, keine Professuren mehr zu wählen – die Mitglieder der Universitätsleitung künftig ohne Zutun der Universität bestimmen können. Also keine Beteiligung des Senats an Auswahl und Beurteilung mehr. Das löste in der Universität höchst ungute Gefühle und regen Aktionismus aus. Der Grosse Rat liess sich dann überzeugen, dass dieses Vorhaben nicht der Weisheit letzter Schluss sein konnte; er verankerte das Prinzip, dass der Senat am Auswahlprozess beteiligt wird, der Regierungsrat aber letztlich die Entscheidung trifft. Damit ist man meiner Wahrnehmung nach in den letzten 15 Jahren gut gefahren.

In der Zeit meiner Tätigkeit sind auch viele neue Fragestellungen aufgekommen, die genauer oder überhaupt einmal geregelt werden sollten. Nebst den an einer Universität zu erwartenden rechtlichen



Grundlagen etwa über Anstellung, Finanzen oder Bezüge zum Ausland gab es ungewohnte und spannende Regulierungen. Einige Beispiele mögen dies illustrieren:

Einer der ersten Bereiche war das Anliegen vor allem von Personen aus dem Mittelbau, die eine unabhängige Anlaufstelle forderten. Die Universitätsleitung liess sich von Beispiel aus Städten inspirieren und errichtete als eine der ersten Universitäten eine Ombudsstelle. Kurz darauf kamen Fragen der wissenschaftlichen Integrität auf. Man hatte damals nur eine ungefähre Ahnung, was darunter verstanden und wie damit genau umgegangen werden soll. Die Uni Bern war eine der ersten Universitäten, als sie 2007 ein entsprechendes Reglement erliess. Es war zwar in einigen Belangen etwas sehr ans Strafrecht angelehnt, erwies sich aber als durchaus tauglich und wurde von anderen Hochschulen in der Folge gern als Vorlage genommen.

Fast schon ein Meilenstein war das Reglement über die Beförderungen. Kanton und Universität hatten sich mit dem Experiment, eine Einheitsprofessur einzuführen, eine blutige Nase geholt. Deshalb wurden wieder die althergebrachten Kategorien ordentliche und ausserordentliche Professuren bespielt. Damit aber letztere (also ausserordentliche) auch eine Chance haben konnten, zu ersteren (also ordentlichen) Professuren zu werden, mussten Zweck, Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für Beförderungen geregelt werden. Für mich die beiden wichtigsten Sätze aus diesem Reglement sind: „Es gibt keinen Anspruch auf Beförderung“ und: „Ein Ruf an eine andere Universität stellt kein hinreichendes Kriterium für eine Beförderung dar.“

Ein Anliegen, das der Grosse Rat des Kantons der Universität aufgetragen hatte, war die Zulassung von Personen zum Studium jenseits des dreissigsten Altersjahres. Die Universität war weder begeistert, noch hatte sie einen konkreten Plan. Schliesslich wurde ein zweistufiges Zulassungsverfahren kreiert, um Grundvoraussetzungen für die allgemeine Hochschulfähigkeit und für das in Aussicht genommene Fach zu testen. Diese Selektion aufgrund von Eignungsvoraussetzungen hat sich bewährt; sie hat der Universität etwa 60 zusätzliche Studierende beschert. Dass dieser Weg aber hart ist, zeigt die Statistik: Bisher sind weniger als 10 Masterabschlüsse erlangt worden.

Ein viel diskutierter Bereich ist die Tätigkeit emeritierter Professorinnen und Professoren. Mit 65 ist ja grundsätzlich Schluss mit Anstellung. Viele Emeritierte sind aber noch voller Tatendrang. Dies ist durchaus löblich und im Sinne der Universität. Damit die Gehenden die Dableibenden nicht in ihrer Entfaltung behindern, braucht es Regeln. Emeritierte Professorinnen und Professoren werden demnach auf das Datum ihres Rücktritts hin von sämtlichen Rechten und Pflichten bezüglich Forschung, Lehre und Administration entbunden. Sie können aber auf freiwilliger Basis weiterhin im Rahmen der entsprechenden Weisungen an der Universität tätig sein. Die Regeln haben sich als durchaus praktikabel erwiesen, auch wenn wir im Moment mit einem ü70 Emeritus vor Gericht darüber streiten, ob er seine etwa 40-jährigen Unterlagen nicht aus den Räumlichkeiten der Universität zu entfernen sollte.

„Universitätsangestellte üben aufgrund ihrer Expertise häufig Nebentätigkeiten aus, sei es als Beraterinnen, Gutachter, Lehrende oder in Form von Mandaten. Nebentätigkeiten ermöglichen, universitäres Wissen in Gesellschaft und Wirtschaft einzubringen und die Sichtbarkeit der Universität zu erhöhen und deren Drittmiteinnahmen zu steigern. Nebentätigkeiten bergen indes auch Risiken: Interessenkonflikte, Vernachlässigung von Hauptaufgaben, intransparente oder übermässige Betätigung oder finanzielle Undurchsichtigkeiten können die Reputation der Universität beeinträchtigen.“ Über diese Auszüge aus der Präambel des entsprechenden Reglements hinaus muss ich zu diesem – von Politik und Medien besonders aufmerksam beobachteten – Thema wohl nichts weiter sagen.

Ein Bereich, der in jüngster Zeit viel zu reden gegeben hat, sind Ausstand und Befangenheit: An Verfahren beteiligten Personen müssen unparteilich und unvoreingenommen sein. Im universitären Kontext kommt es aufgrund der akademischen Selbstverwaltung indessen viel häufiger als in anderen Bereichen vor, dass sich Beurteilende und Beurteilte kennen. Sodann haben zu Emeritierende gelegentlich die Tendenz, sich in das Verfahren ihrer Nachfolge einzubringen. Dies deckt sich nicht mit den Interessen der Universität und

u<sup>b</sup>

den Anforderungen an die Objektivität von Verfahren. Um diese Regeln stringenter zu machen, wurden kürzlich Sanktionsmöglichkeiten eingeführt. Es steht zu hoffen, dass die Message nun angekommen ist.

Vielfach gewinnt man den Eindruck, dass neue Richtlinien oder Weisungen nicht wirklich ins Bewusstsein von Mitarbeitenden vordringen; „das habe ich nicht gewusst“ war ein häufig gehörter Satz, wenn etwas nicht so Regelkonformes geschehen war. Für eine Regelung aber trifft dies sicher nicht zu, denn sie führte zu einer Flut von Anfragen, heftigen Debatten und einem ungewöhnlichen Medienecho. Ich spreche von den Weisungen zu Kommunikation und Meinungsäusserungen. Ursprünglicher Anlass für die erste Version war die Äusserung eines Professors, der die Daseinsberechtigung einer Fakultät – aufgrund bestrittener wissenschaftlicher Grundlage – öffentlich anzweifelte. Der Erlass der Regelung hatte keine grösseren Regungen zur Folge. Dann fristeten sie 12 Jahre ein Mauerblümchendasein. Dies änderte sich schlagartig, als Covid kam, und damit all die selbsternannten und wirklichen Expertinnen und Experten. Dass aus derselben Universität Meinungen vertreten wurden, die schwer kompatibel und persönlich gegen andere Universitätsmitglieder gerichtet waren, tat dem Ansehen der Expertenorganisation Universität keinen Dienst. Die Universitätsleitung sah sich genötigt, koordinierend einzugreifen. Sie passte die Weisungen an, kommunizierte sie – und liess den Sturm der Entrüstung über sich ergehen. Nun ja, es ist nicht ganz einfach, Wissenschaftsfreiheit, also das, was die eigene Forschung betrifft, und die Meinungsäusserungsfreiheit, welche darüber hinausgeht, auseinander zu halten und dies auch noch verständlich zu vermitteln. Dies gilt im Übrigen auch, wenn es darum geht, dass Universitätsangestellte zwar viele Freiheiten und Rechte geniessen, aber auch gewisse Pflichten haben, wie zum Beispiel diejenige, die Interessen der Universität zu wahren.

Neben solchen „ordentlichen“ Aufgaben gab es auch immer wieder ausserordentliche – wofür die Funktion des Generalsekretärs offensichtlich oder offenbar der geeignete Ankerpunkt war: Dafür einige Beispiele:

- Gründung, Aufbau und Betrieb der Stiftung Jeremias Gotthelf und des entsprechenden Museums. Rektor Würigler hatte mich als Freiwilligen Vertreter der Universität für dieses Projekt delegiert – freilich ohne mich vorher zu fragen. Das gab mir immerhin Gelegenheit, das mir bisher nicht so bekannte Werk des Berner Weltschriftstellers genauer kennenzulernen, und darüber hinaus auch das Emmental und die Eigenheiten seiner Bewohnerinnen und Bewohner. Und ich wollte eigentlich immer schon mal einen Kulturbetrieb aufbauen – und langfristig finanziell über die Runden bringen...
- Für die Organisation des 175 Jahre Jubiläum der Universität zeigte sich die Notwendigkeit, dass eine Person mit einem gewissen Standing und Verständnis für Organisation einer Universität die Koordination innehaben sollte. Dafür hatte mich der Rektor dann gefragt.
- Die Erarbeitung der Grundlagen für die strategischen Zentren war eine besondere Aufgabe. Deren Errichtung war ein Führungsentscheid der Universitätsleitung, der in den Fakultäten sehr maue Reaktionen provozierte. Er hat sich aber als bedeutsam und wichtig für die Universität erwiesen. Bestätigung dafür waren nicht nur die wissenschaftliche Bedeutung dieser interdisziplinären Zentren oder ihre Drittmittelinwerbung, sondern zum Beispiel die Tatsache, dass die ETH aus Zürich uns kontaktierte und erfahren wollte, wie diese Zentren funktionierten. Die ETH wollte auch so etwas ins Leben zu rufen.
- Die administrative und zuweilen auch inhaltliche Betreuung von ansonsten etwas heimatlosen Einheiten gehörte auch zu diesen besonderen Tätigkeiten: Das Interdisziplinäre Zentrum für Geschlechterforschung hat sich von einer etwas unscheinbaren Einheit zu einer grossen Organisation entwickelt und war aus historischen Gründen beim Generalsekretariat angehängt. Die universitäre Weiterbildung hingegen hat eine Odyssee von selbständig zu Generalsekretariat zu Vizerektoraten und wieder zu Generalsekretariat hinter sich. Das hat der Entfaltung dieses für die Universität wichtigen Bereichs aber keinen Abbruch getan.
- Die Bewältigung der Pandemie stellte alle vor ungeahnte Herausforderungen. Innert weniger Tage wurde ein Beschluss über besondere Massnahmen zu Lehre und Leistungskontrollen aufgrund der Corona-Pandemie aus dem Nichts heraus kreiert, inklusive Vernehmlassung und Genehmigung. Damit konnte der Unterricht digital weitergeführt werden. Ich habe nie ein Beispiel gesehen, wo

u<sup>b</sup>

sich alle Beteiligten aus Universität und Politik derart konstruktiv und kreativ an der Suche nach Lösungen beteiligt haben und bin letztlich dankbar für diese Erfahrung.

- Und schliesslich warf auch das Weltgeschehen vor allem in jüngerer Zeit Schatten auf die Arbeit: Zuerst die Ukraine Krise – und dann Palästina. Trotz der Tragik der Ereignisse hätte ich mir gewünscht, wir wären nicht in dieser Art auf die Probe gestellt worden: Es begann mit einer fristlosen Entlassung, gefolgt von langwierigen Abklärungen, einer zähen Umstrukturierung und schwierigen Personalfragen. Und als wir meinten, wir hätten die Kurve einigermaßen gekriegt, begannen die Besetzungen der universitären Gebäude. Trotz reichlich Erfahrung mit Krisen, Medien und politischen Gegebenheiten kam ich in diesem Dossier an meine Grenzen.

Was mich immer wieder fasziniert – und herausgefordert hat, war die Vielseitigkeit dieser Aufgabe:

- Vom Aufbau einer Fundraisingstiftung zur Entlassung eines Chefarztes,
- von Verhandlungen mit der UBS über ein Weiterbildungsprogramm zur Auszahlung von Mitteln aus der Stiftung Sozialkasse,
- vom Haus der Universität, dessen Betrieb während der Corona-Zeit fast eingegangen wäre, zur Volkshochschule, die unter argem Beteiligungsschwund litt und bei der Uni Hilfe suchte,
- von der Errichtung der Wyss Academy zur Integration der Schulzahnmedizinischen Klinik der Stadt Bern,
- von der Stärkung der Universität des Saïnes zur Aufarbeitung eines tragischen Unfalls eines universitären Fahrzeugs in Afrika,
- vom politischen Vorstoss – dem gefühlt 27. zur Erhöhung der Anzahl Medizinstudierender zur Auflösung der Koordinationsstelle für Allgemeine Ökologie,
- von der Medienanfrage über die Aufhebung einer Professur mit Bezug zu Tibet zur einfachen Gesellschaft nach belgischem Recht, welche Grundlage für die europäische Allianz „Enlight“ bilden soll
- von der Fernhaltung einer Person, welche universitäre Gebäude als Schlafstätte benutzte zur Zusammenarbeit mit der Bürgergemeinde für die Reihe Zeitgedanken
- von der geschlechtergerechten Toilette zur Wahl einer neuen Rektorin:

Es war immer spannend.

Ich bin in meinem Leben nie nur auf einer Schiene gefahren. Deshalb kam mir diese Vielseitigkeit wirklich zupass, und ich fühlte mich in verschiedenster Hinsicht gefordert und gebraucht. Aber im Grunde meines Herzens bin ich halt schon Jurist – das hat für mich mit Ordnung, Gerechtigkeit und Fairness zu tun. Und so war ich auch bemüht, diese Werte in die Universität einzubringen:

Ordnung: man soll wissen, was gilt und dies soll korrekt festhalten und umgesetzt werden.

Gerechtigkeit: es gelten für alle die gleichen Bedingungen und alle werden nach gleichen Massstäben behandelt.

Fairness: es gilt, faire Lösungen suchen und Interessen ausgleichen.

Ich hoffe, dass davon etwas hängen geblieben ist.

In den letzten 21 Jahren konnte ich Einiges erreichen und bewirken an der Universität. Ich muss aber gestehen, dass es auch Dinge gibt, wo ich letztlich nicht erfolgreich war. Man soll ja an solchen Anlässen kein Sündenregister ausbreiten, aber ganz unerwähnt lassen kann ich einige Punkte dennoch nicht:

- Autonomie der Fakultäten – ein nicht totzukriegender Begriff: Es gibt eine Autonomie der Universität. Die Universität ist gemäss Gesetz eine öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit. Sie ist innerhalb der Grenzen von Verfassung und Gesetz autonom.

WISSEN  
SCHAFFT  
WERT.

**u<sup>b</sup>**

Immerhin. Gut, das Unigesetz umschreibt dann die Grenzen der Autonomie ziemlich genau, und das Budget legt dieser noch faktische Limiten an. Aber die Fakultäten? Diese fassen gemäss Art 42 des Unigesetzes verwandte Forschungs- und Lehrgebiete zusammen. Sie arbeiten mit anderen Fakultäten und weiteren Organisationseinheiten zusammen (das könnten auch strategische Zentren sein). Die Fakultäten bilden die organisatorischen Grundeinheiten der Universität; ihnen steht gemäss Statut im Rahmen der Universitätsgesetzgebung das Selbstverwaltungsrecht zu. Keine Autonomie also.

- Das zweite ist der Lehrstuhl, der immer noch auf Internetseiten und in Schreiben rumgeistert. Die rechtlichen Grundlagen reden samt und sonders von Professuren – ordentlichen, ausserordentlichen und noch weiteren. Lehrstuhl mag die kleinste organisatorische Einheit an einer Universität sein, die von einer Professorin oder einem Professor geleitet wird und für Forschung und Lehre in einem Fachgebiet zuständig ist. Die Unileitung hat schon lange bestimmt, dass es keine Lehrstühle mehr geben soll. Dies hätte sich in Zeiten von Departementalisierung, Pooling von Ressourcen, Interdisziplinarität und Sparvorgaben eigentlich zum Selbstläufer entwickeln sollen. Aber Totgesagte leben offenbar länger...
- Beim dritten Beispiel bin ich von der Realität eingeholt worden: Vor mehr als zehn Jahren hatte ich eingebracht, dass man doch erwägen sollte, nur noch drei Versuche für die Eignungsprüfung zum Medizinstudium, dem EMS, zuzulassen. Anlass dazu war – nebst allgemeinen volkswirtschaftlichen und psychologischen Überlegungen auch ein konkreter Fall im Rechtsdienst: Wir hatten es mit einem Studenten zu tun, der Schwierigkeiten bei Prüfungen hatte bzw. machte – dieser Student hatte es im siebten Anlauf geschafft, den EMS zu bestehen. Und letzte Woche kam dann eben die Mitteilung, dass der Schweizerische Hochschulrat den Auftrag erteilt hat, die Teilnahme am EMS auf drei Versuche zu beschränken. Immerhin. Gut, es gilt, noch die rechtlichen Grundlagen anzupassen, und das kann bekanntlich dauern...

An dieser Stelle komme ich nicht darum herum, ein etwas unwegsames Terrain zu beschreiten: Das Verhältnis zwischen Rektorat und Fakultäten. Die Universitätsleitung ist das Führungs- und Koordinationsorgan der Universität und macht gemäss Gesetz und Statut noch vieles mehr, was Sie möglicherweise gar nicht so genau wissen möchten. Unter anderem übt die Universitätsleitung die administrative und rechtliche Aufsicht über die Organisationseinheiten der Universität aus – eben auch über die Fakultäten. Diese Zusammenarbeit ist ein ständiges Ringen um ein gemeinsames Verständnis, weil die Perspektiven oftmals sehr unterschiedlich sind. Es ist eine kommunikative Herausforderung, eine Sprache zu sprechen, bei der beide Seiten das Gleiche verstehen. Und es ist ein ständiges Bemühen darum, divergierende Interessen unter einen Hut zu bringen. Als ich kam, wurden die gemeinsamen Sitzungen mit den Dekanen (die Dekaninnen kamen dann später dazu) ins Leben gerufen. Ich mag mich erinnern, dass der Rektor nach einer dieser Sitzungen gesagt hat, das hätte jetzt so mehr zum gegenseitigen Verständnis beigetragen als eine ungenannte Zahl von Briefen, Einzelgesprächen oder Senatssitzungen. Sie sehen, das Rektorat hat sich durchaus Mühe gegeben, mit den Fakultäten zu reden, sie zu verstehen und sie einzubeziehen.

Die fast schon archetypische Art dieses Einbezugs ist die Vernehmlassung. Böse Zungen behaupten, dass die Zusammenarbeit mit den Fakultäten ohne Vernehmlassung nicht funktioniert – mit ihr aber auch nicht. Im Ernst: In diesem Land wird keine Hundemarke eingeführt, ohne dafür nicht eine Vernehmlassung durchgeführt zu haben. Und an der Universität ist diese landestypische Konstante noch potenziert, da es sich nicht um befehlsempfangende Einheiten, sondern um eine Expertenorganisation handelt. Expertinnen und Experten wollen gehört werden.

Ich wage jetzt, meine 20 Jahre Erfahrung mit Vernehmlassungen bei den Fakultäten in einer zugegebenermassen verkürzten und auf die Essenz konzentrierten Synthese wiederzugeben. Mit anderen Worten: Was würde man in Vernehmlassungsantworten der Fakultäten typischerweise erwarten können?

- Die Theologie würde eine tiefgründige exegetische Auseinandersetzung mit der Materie liefern – und im Zweifel abwägen.

WISSEN  
SCHAFFT  
WERT.

*u<sup>b</sup>*

- Die Rechtswissenschaft würde die Frage nach der rechtlichen Grundlage stellen – und im Zweifel ablehnen.
- Die Wiso würde die Frage nach den finanziellen Mitteln stellen – und im Zweifel ebenfalls ablehnen.
- Die Medizin würde anmerken: Das brauchen wir nicht oder das haben wir schon – oder im Zweifel, würde sie fragen, was zu tun sei.
- Die Vetsuisse würde fragen: Wie betrifft uns das? – und im Zweifel auch die Frage stellen, was zu tun sei.
- Die Phil.-hist. würde wohl die Frage nach der Notwendigkeit und der methodischen Korrektheit des Vorgehens stellen – und im Zweifel einen Gegenentwurf liefern.
- Die Phil.-hum. würde fragen: Was haben wir damit zu tun? – und im Zweifel anmerken, das sei eigentlich ganz in Ordnung (vielleicht merkt man hier, dass die Phil.-hum die jüngste Fakultät ist).
- Die Phil.-nat. schliesslich würde anmerken, dass zu viel zusätzlicher administrativer Aufwand generiert wird – und im Zweifel monieren, man soll die Fakultäten machen lassen.

Na ja, das war an gewissen Stellen vielleicht etwas holschnittartig und zugespitzt. Man lernt sich im Laufe der Zeit ja besser kennen – und schätzen. Und ich habe die Fakultäten wirklich sehr schätzen gelernt. Deshalb an dieser Stelle einige Worte dazu, was mich begeistert, erstaunt oder mir neue Horizonte geöffnet hat.

- Theol: Haben wir alles einbezogen, und auch alle? Haben wir genügend reflektiert?
- RW: Da habe ich viel von dem gelernt, was mich die letzten 21 Jahre begleitet hat: Stringentes logisches Denken, das konsequente Argumentieren oder die formale Korrektheit. Dafür bin ich dankbar.
- Wiso: Es gibt ökonomische Grundlagen für das Handeln der Gesellschaft, und die werden uns immer wieder vor Augen geführt.
- Med.: Ich bewundere den unglaublichen Einsatz und die Übernahme von Verantwortung für das Leben.
- Vetsuisse: Ich bin beeindruckt vom Engagement für die Sache: Das trifft auch für andere zu, bei der Vetsuisse scheint es mir noch etwas ausgeprägter – und hat gelegentlich zu rechtlichen Problemen geführt.
- Phil.-hist.: Mir imponiert das wirklich gründliche Hinterfragen und das Bemühen: Kann man etwas nicht auch anders sehen oder noch differenzierter betrachten?
- Phil.-hum.: Die Faszination der Psyche – und gleichzeitig deren Unergründlichkeit
- Phil.-nat.: Das akribische Klären von Grundlagen und deren konsequente Erforschung in allen Einzelheiten.

Künftig werde ich ja wohl mehr Zeit haben. Mein Adrenalinpiegel sollte nicht mehr durch die Anzahl Mails, die täglich einprasseln, bestimmt werden; und meine Fähigkeit, auch anderes zu lesen als Mails, Berichte, Anträge und Schreiben aller Gattung sollte sich wieder entwickeln. Aber was mir ebenso wichtig ist: Auch Zeit zu haben, nichts zu tun, den Geist baumeln zu lassen und – zu träumen.

Erlauben sie mir, schon hier etwas zu träumen und das zu formulieren, was mich von der Wissenschaft bzw. ihren Teilbereichen noch interessieren würde:

- Theol.: Wie lässt sich die Vorstellung des Göttlichen, des Jenseitig-Numinosen mit einer Wissenschaft vereinbaren, deren Grundlage eine materialistische Konzeption der Wirklichkeit ist?

WISSEN  
SCHAFFT  
WERT.

u<sup>b</sup>

- RW: Wie sähe ein Rechtssystem aus, das konsequent auf Gerechtigkeit beruht?
- Wiso: Wie würde eine Wirtschaft funktionieren, die nicht auf Konkurrenz, sondern auf Kooperation aufgebaut ist?
- Med: Wie entsteht das Bewusstsein und wo ist dieses lokalisiert?
- Vetsuisse: War die Evolution tatsächlich ein linearer Prozess?
- Phil.-hist.: Gibt es noch andere Treiber in der Geschichte als das Streben nach Macht?
- Phil.-hum: Woher kommen die Gedanken – und was braucht es, dass wir neue Gedanken entwickeln können?
- Phil.-nat: Was bedeutet das Quantenfeld und was für Möglichkeiten könnten sich daraus noch ergeben?

Und nun vom Träumen zu den Wünschen:

Ich wünsche der Universität die Mittel, die sie für die Erfüllung ihres Auftrags braucht. Ich hatte das Privileg, zwanzig Jahre zu erleben, wo es finanziell nur in eine Richtung gegangen ist, nämlich aufwärts. Nebst den Beträgen des Trägerkantons und des Bundes fallen mir zu zusätzlichen Mitteln Stichworte ein wie doppelter Maturajahrgang, SNF-Overhead oder Anpassungen der IUV-Beträge. Kaum jemand, auf jeden Fall ich nicht, hat die Sparrunden der 90er Jahre erlebt; möglicherweise haben wir nun deshalb etwas Mühe, uns mit dem Gedanken anzufreunden, dass der Vektor höchstens seitwärts zeigt. Nicht dass ich Kürzungen gut finde, ganz im Gegenteil: Bildung ist Ressource, und dafür braucht es Ressourcen. Aber im Mindset und in der Art, wie wir unsere Mittel einsetzen, könnten wir wohl noch etwas flexibler werden. Ich wünsche der Universität viel Fitness for the Future. Der Anspruch war hoch und die Absicht löblich. Die Ausgestaltung dieses Projekts gestaltete sich dann anspruchsvoll, und die Umsetzung ist zäh. Und doch: In Zeiten sich verändernder Wissenschaftslandschaft, interdisziplinärer Zusammenarbeit, Raumknappheit, administrativen Herausforderungen oder Sparauflagen ist Kleinteiligkeit ein Muster mit schwindendem Wert. «Mein Sekretariat» ist ein Anspruch ohne plausible Begründung und «meine Ausstattung» eine Kuh, deren Heiligkeit verblasst ist. Wir, also ich meine künftig Sie, sind dazu genötigt oder zumindest aufgerufen, zusammenzuarbeiten und gemeinsam Lösungen zu finden.

Ich wünsche Ihnen allen in Ihrer Arbeit für diese grossartige Institution viel Freude, die nötige Gelassenheit und weiterhin viel Erfolg und Befriedigung. Und meinen beiden Nachfolgen wünsche ich alles Gute.

Es war ein Privileg, für die Universität zu arbeiten und einen Beitrag zu leisten zu können, dass diese Institution ihrem Anspruch gerecht werden kann: Eine Hochschule in den besten Hundert der Welt zu sein, Spitzenforschung zu betreiben, junge Menschen gut auszubilden und ein wichtiges Standbein für den Kanton Bern darzustellen.

Damit komme ich zum

Dank

Ich danke meiner Familie sehr für die grosse Unterstützung und das Verständnis. Ich möchte hier nicht ein Teil des schlechten Gewissens abtragen, dass mir die beruflichen Angelegenheiten manchmal ebenso wichtig genommen habe wie die familiären. Aber ich bin sehr dankbar, dass Ihr hinter mir standet und mich begleitet habt.

Ich danke den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Generalsekretariats. Ich bin zwar am längsten da, aber viele von Euch nicht viel weniger lang. Ich werte dies als Zeichen des Vertrauens und der Freude an

WISSEN  
SCHAFFT  
WERT.



der gemeinsamen Arbeit. Und wenn ich gelegentlich etwas «ulidig» war, hat das nichts mit Euch oder Eurer Leistung zu tun, sondern mit meinem Anspruch an mich selbst und der Vielfältigkeit der Aufgabe.

Ich danke den vielen Mitarbeitenden, Kolleginnen und Kollegen und meinen Vorgesetzten für die die gute Zusammenarbeit, die Bereitschaft, Lösungen zu finden und das mir entgegengebrachte Vertrauen. Es hat mir grosse Freude bereitet, mit Euch zusammenzuarbeiten und dazu beizutragen, diesen Tanker Universität auf Kurs zu halten.

Und ich danke der Universität und dem Trägerkanton Bern, dafür, dass ich eine so spannende, vielfältige und herausfordernde Aufgabe ausüben durfte. Ich habe mein Bestes gegeben.

Das erklärt ein Stück weit, weshalb meine Freude zu gehen, noch entwicklungsfähig ist. Aber es ist so, und bevor mich Rührseligkeit ergreift, bedanke ich mich von Herzen Ihre Aufmerksamkeit und lade Sie im Namen der Universität ins Stellwerk ein.

*Dr. Christoph Pappa*

*Bern, 26.03.2026*