



## „Entwicklungsdiallog“ des Regierungs- präsidenten 2017/18

«Ressourcen stärken, Chancen packen»

### Bericht des Erziehungsdirektors

Datum RR-Sitzung: 4. April 2018  
Geschäftsnummer: 816843  
Direktion: Erziehungsdirektion  
Klassifizierung: Nicht klassifiziert

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Die Fragestellung .....</b>	<b>3</b>
1.1	Wieso ein Entwicklungsdialog? .....	3
1.2	Die geführten Gespräche .....	5
<b>2</b>	<b>Die Ergebnisse .....</b>	<b>6</b>
2.1	Vision und strategische Zielsetzung: Grundsätzliche Zustimmung ...	6
2.2	Mögliche Entwicklungsachsen.....	7
2.3	Erfolgsfaktoren .....	9
2.4	Die Weiterführung der Strategiearbeit als zentraler Erfolgsfaktor ....	11
<b>3</b>	<b>Persönliches Fazit.....</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>Weiteres Vorgehen.....</b>	<b>14</b>

# 1 Die Fragestellung

## 1.1 Wieso ein Entwicklungsdialog?

*1. Grundsätzlich ist Bern „gut unterwegs“.* – Der Kanton Bern ist wirtschaftlich und gesellschaftlich grundsätzlich sehr gut „unterwegs“. Seine Wirtschaft gehört zu den leistungs- und innovationsfähigsten der Welt; die Wirtschaftsleistung der Agglomeration Bern zählt zur Schweizer Spitzengruppe; Bildung, Infrastruktur, Gesundheitsversorgung, Sicherheit usw. befinden sich national und international auf einem sehr hohen Niveau; die Lebensqualität ist hervorragend; der gesellschaftliche Zusammenhalt ist gut, es gibt kaum soziale Verwerfungen; die staatlichen Institutionen weisen einen hohen Dienstleistungsstandard auf und die Kantonsfinanzen sind gesund.

*2. Es stehen grosse Herausforderungen an.* – Dieser positive Grundbefund befreit Bern nicht davon, sich weiter zu entwickeln. Zunächst gilt es, diese Errungenschaften zu erhalten – und es ist nicht ohne dauernden Einsatz möglich, einen Platz in der Spitzengruppe der innovativsten Volkswirtschaften zu halten. Zugleich stehen Herausforderungen an:

*Einerseits* die Megatrends der Gegenwart, auf die alle Gesellschaften eine Antwort finden müssen: die technologischen Veränderungen von Wirtschaft und Gesellschaft; die internationalen Herausforderungen der Sicherheit und Migration; der Umgang mit endlichen Ressourcen.

*Andererseits* die spezifischen Herausforderungen des Kantons Bern: Bern weist insgesamt ein unterdurchschnittliches Ressourcenpotenzial auf (rund 75 Prozent des schweizerischen Schnitts!), was langfristige Risiken birgt und Bern zu einem Nettoabzuger des Nationalen Finanzausgleichs macht.

Gleichzeitig werden Entwicklungen in unserem Kanton oft durch regionalpolitische Diskussionen verlangsamt und es wird in Politik und Gesellschaft moniert, es fehle dem Kanton Bern an einer Vision, wohin er sich entwickeln wolle.

*3. Bern braucht Entwicklung.* – Um diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern, braucht Bern Entwicklung. Die Schwierigkeit in Bern liegt nicht etwa in überbordenden Staatsausgaben. Selbstverständlich muss unser Kanton angesichts seines schwachen Ressourcenpotenzials immer wieder auf der Ausgabenseite Massnahmen ergreifen, damit der Haushalt im Gleichgewicht bleibt. Mittel- und langfristig liegt die Aufgabe Berns jedoch vielmehr darin, sich in Bereichen mit hoher Wertschöpfung und grossem Zukunftspotenzial weiter zu entwickeln, um sein Ressourcenpotenzial zu erhöhen und als Gesellschaft auf die Megatrends tragfähige Antworten zu finden.

*4. Die Erfahrung des „Medizinalstandortes“* – Die Erfahrung des Medizinalstandortes zeigte in den letzten Jahren: Der Blick auf ein gemeinsames Ziel, eine Vision, kann sehr viel auslösen.

Der Regierungsrat hat die Vision formuliert, Bern solle der führende Medizinalstandort in der Schweiz sein. Er hat mit der Task Force Medizin eine entsprechende regierungsrätliche Delegation eingesetzt, die – zusammen mit Partnern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Bildung und Politik – fortlaufend Chancen und Möglichkeiten analysiert und ergreift.

Mit dieser Vision vor Augen wurden Dinge möglich, die noch vor einigen Jahren kaum denkbar gewesen wären:

- Der Zusammenschluss des Inselspitals mit der Spitalnetz Bern AG zum grössten Universitätsspital der Schweiz.
- Der Ausbau der Mediziner Ausbildung um 100 Studienplätze pro Jahr und die Wiedereröffnung des Pharmaziestudiums als Vollstudium. Damit wird die medizinische Fakultät Bern zur grössten medizinischen Fakultät der Schweiz.
- Der Aufbau des sitem-insel, des Zentrums für translationale Medizin und Unternehmertum in Medizin. Wichtige Wirtschaftspartner haben darauf aufbauend massgebliche Entscheide für die Entwicklung des sitem-insel gefällt: das Diabetes-Forschungszentrum von Ypsomed und das Biologika-Center mit 50 Forschenden der CSL Behring AG.
- Der Aufbau des Zentrums für Präzisionsmedizin an der Universität Bern.
- Im gesamten MedTech-Bereich hat sich in den letzten Jahren eine starke Dynamik entwickelt, die sich auch in den neu zu schaffenden Arbeitsplätzen widerspiegelt.

Das Beispiel des Medizinalstandortes macht die Erfolgsaussichten einer Vision besonders deutlich. Es gibt aber auch andere Entwicklungen dieser Art, wie etwa der Innocampus in Biel/Bienne oder die Strategien in Zusammenhang mit dem EMPA-Standort in Thun.

*5. Fragestellung des Regierungspräsidenten.* – Von dieser Erfahrung ausgehend setzte sich der Regierungspräsident 2017/18 zur Aufgabe, in Gesprächen mit Partnern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Bildung und Politik zu klären, welche Möglichkeiten es für eine gemeinsame Entwicklungsstrategie für den Kanton Bern gibt:

- Gibt es visionäre Ziele, auf die man sich einigen könnte?
- Gibt es neben dem Medizinalbereich andere Entwicklungsachsen, in denen sich strategische Ziele setzen liessen? (Bereiche, in denen (a) auf bestehende Stärken Berns aufgebaut und (b) eine hohe Wertschöpfung erzielt werden kann sowie (c) grosse Zukunftspotenziale bestehen („Marktpotenzial“))
- Welches sind die Erfolgsfaktoren bzw. die staatlichen Handlungsmöglichkeiten, um gemeinsam eine Entwicklung zu fördern?

*6. „Bémol“ der Erwartungen.* – Wenn über Strategien und Massnahmen zum Anstossen von Entwicklungen diskutiert wird, sind den Erwartungen immer auch Grenzen zu setzen:

- Die Agglomeration Bern und weitere Standorte in unserem Kanton sind in Bezug auf die Wirtschaftsleistung den Standorten Zürich oder Basel ebenbürtig. Bern hat ein „Flächenproblem“, das letztlich nie ganz gelöst werden kann.
- Der Staat hat nur begrenzte Möglichkeiten zur Förderung von Entwicklungen.
- Die Schweiz ist eine der leistungsfähigsten Volkswirtschaften der Welt; seine Position innerhalb dieses Standortes zu verbessern, ist entsprechend anspruchsvoll.

- Der Grossraum Zürich hat mit der ETH und dem Flughafen Standortvorteile, die Bern aus eigener Kraft so nicht einholen kann.
- Es bestehen sehr gute Analysen und Strategien in den verschiedenen Politikbereichen (z.B. Wirtschaftsstrategie): Die erwähnten Fragestellungen werden in den Teilbereichen fortwährend behandelt, so dass bahnbrechende neue Erkenntnisse nicht einfach „auf der Strasse liegen“.

## 1.2 Die geführten Gespräche

7. *Gesprächsrunden.* – Der Regierungspräsident hat seit Juni 2017 – zum Teil zusammen mit anderen Mitgliedern des Regierungsrats – eine Reihe von Gesprächen geführt, in der er die erwähnten Fragestellungen diskutiert hat. Es handelt sich um Gespräche mit folgenden Partnern:

- Patrick Aebischer
- Professorinnen und Professoren der Universität Bern
- Schulrat BFH und Wirtschaftsverbände
- Zukunftsforscherinnen und Zukunftsforscher
- Eine Runde Berner Unternehmerinnen und Unternehmer
- Vertreterinnen und Vertreter der „Kreativwirtschaft“
- Staatspolitische Kommission des Grossen Rates
- Vertretern der Informatikbranche
- Studierende der Berner Hochschulen
- Unternehmer des Berner Juras

Das Thema wurde auch in einer Klausursitzung des Regierungsrates besprochen. Zusätzlich führte der Regierungspräsident zahlreiche informelle Gespräche und erhielt verschiedene Reaktionen auf seine Referate.

8. *Qualitative Darstellung der Ergebnisse.* – Die folgende Darstellung ist eine qualitative Zusammenfassung der Ergebnisse, wie sie der Regierungspräsident, der die Gesprächsrunden leitete, während der Gespräche und auf Grund seiner Notizen wahrgenommen hat. Der Text hat damit eine inhaltliche Färbung, namentlich diejenige der Suche nach qualitativen Synergien in den Gesprächen und möglichen Lehren und Berührungspunkten aus einer Grosszahl von Äusserungen. Die Berücksichtigung aller genannten Aspekte würde jedoch den Rahmen des vorliegenden Berichtes sprengen.

## 2 Die Ergebnisse

### 2.1 Vision und strategische Zielsetzung: Grundsätzliche Zustimmung

9. *Die Suche nach einer „Vision“ wird begrüsst.* – Die überwiegende Mehrheit der Gesprächspartner begrüsst das Ziel, für den Kanton Bern eine Vision und eine strategische Zielsetzung zu definieren. Einige Gesprächspartnerinnen und -partner waren von der Idee richtiggehend begeistert, einige wenige fanden den Ansatz per se falsch, da es nicht Aufgabe des Staates sei, Entwicklungen vorzugeben oder zu definieren. Die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren jedoch der Auffassung, dass der Kanton Bern mittels einer gemeinsamen Vision neue Kräfte freisetzen könnte. Mehrere Teilnehmer hielten fest, dass es zwischen einer Institution mit und einer Institution ohne Vision einen fundamentalen Unterschied gäbe und es ein vielversprechender Ansatz sei, in der Politik nach einer gemeinsamen Zielsetzung zu suchen.

10. *Welche Vision?* – Die Frage, welche Art und „Flughöhe“ eine Vision haben soll, wurde verschiedentlich gestellt. Macht es Sinn, einzelne wirtschaftliche Entwicklungsachsen besonders zu unterstützen und z.B. mit „Bern ist führend in...“ zu beschreiben? Gerade eine Vision braucht eine Offenheit gegenüber Entwicklungen. Wiederholt wurde eine allgemeine Vision wie „Bern ist wirtschaftlich so stark, dass es zum Nettozahler im Nationalen Finanzausgleich wird“ genannt. Dieses ambitionöse Ziel löste verschiedentlich sehr positive Reaktionen aus – dieses Ziel sei zwar nicht kurzfristig erreichbar, könne aber als langfristiger „Leitstern“ dienen und so in vielen Bereichen Kräfte freisetzen und Massnahmen ermöglichen.

Wichtig sei, nicht nur eine wirtschaftliche Vision zu definieren, sondern – im Sinne einer Nachhaltigen Entwicklung – auch eine gesellschaftliche und eine ökologische Vision.

11. *Zukunft kann gestaltet werden.* – Eine wichtige Erkenntnis aus den Gesprächen ist, dass die Gestaltungsmöglichkeiten der Politik nicht unterschätzt werden dürfen. Der Staat kann wirtschaftliche Entwicklung natürlich nicht „verordnen“ und er kann auch die kommenden Entwicklungen nicht *bestimmen*. Er kann und soll aber *gestalten*. Die Möglichkeiten der öffentlichen Hand dürfen nicht unterschätzt werden. Viele technologische und wirtschaftliche Entwicklungen wurden durch staatliche Entscheidungen und Fördergelder massgebend beeinflusst.

Zukunft geschieht nicht einfach, sie wird durch uns gestaltet. Die Gesellschaft muss Antworten auf wirtschaftliche und technologische Herausforderungen finden und die Frage beantworten, wohin sie die Entwicklung steuern will. Gerade die kommende Digitalisierung wirft zahlreiche rechtliche, soziale und ethische Fragen auf, denen wir uns nicht entziehen können.

## 2.2 Mögliche Entwicklungsachsen

12. *Einigkeit bezüglich des „Medizinalstandortes“* – In allen Gesprächsrunden bestand grosse Einigkeit mit dem Entwicklungsziel „Bern ist führender Medizinalstandort“. Die bisherigen Anstrengungen und Massnahmen wurden begrüsst und es wurde die Wichtigkeit betont, diese zu konsolidieren. Das Beispiel „Medizinalstandort“ wurde von allen Teilnehmenden als klares Erfolgsbeispiel zitiert, welches veranschaulicht, dass grosse Entwicklungsschritte dank einer gemeinsamen Vision möglich sind. Einigkeit bestand auch darin, dass der vielversprechende Ansatz weiterentwickelt werden muss, die bisherigen Massnahmen nur der Start zu einer langfristigen Entwicklung darstellen und weitere Schritte folgen müssten.

In verschiedenen Gesprächsrunden wurde angeregt, vom Entwicklungsziel „Medizinalstandort“ ausgehend Brücken zu weiteren Bereichen zu schlagen. Als Beispiele seien genannt:

- Weiterentwicklung der Präzisionsmedizin
- Vermehrte Nutzung von Patientendaten zur Förderung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse, namentlich auch in Richtung Prävention
- Die Schaffung neuer Brücken zwischen der Präzisions- und Uhrenindustrie und dem Medizinalbereich
- Nutzung von Potenzialen ausgehend von einer Verbindung zwischen Big Data, Netzwerkindustrien und Gesundheit
- Ausbau der bisherigen Kompetenzen im Bereich Alter und Gesundheit (Bedürfnisse älterer Menschen in Kommunikation, Mobilität, etc.)
- Weiterentwicklung der bereits existierenden Zusammenarbeit zwischen dem Bereich Gestaltung und Design und dem Medizinalstandort („Design for Health“)

Viele Gesprächsteilnehmende teilten die Meinung, dass eine Erweiterung des Medizinal-Clusters in Richtung „Gesundheit“ sinnvoll ist und verschiedenste Wirtschaftsbereiche einen Beitrag zu einer solchen Entwicklung leisten könnten.

13. *Einigkeit bei der Definition von Potenzialen.* – Unter den Gesprächspartnern herrschte Konsens, dass diejenigen Entwicklungen gefördert werden sollen, die

- auf bestehende Stärken Berns aufbauen,
- die eine hohe Wertschöpfung erzielen und
- bei denen grosse Zukunftspotenziale bestehen („Marktpotenzial“).

Welche Bereiche diesen Zielen entsprechen, müsse fortlaufend analysiert und immer wieder aufs Neue justiert werden. Es geht also in erster Linie darum, die Entwicklungen aufmerksam zu beobachten und vielversprechende Potenziale zu orten und unterstützen. Insbesondere die Prämisse, unbedingt auf *bestehende Stärken* aufzubauen, wurde von den Teilnehmenden wiederholt betont.

14. *Bestehende Stärken pflegen.* – Immer wieder hervorgehoben wurde, es sei trotz Ortung neuer Potenziale unbedingt ein starkes Augenmerk darauf zu legen, heute schon erfolgreichen Bereichen gute Rahmenbedingungen zu bieten und diese Bereiche auf keinen Fall zu behindern. Der Kanton Bern ist reich an hoch spezialisierten Unternehmen, die in ihren Gebieten als global führend gelten und erfolgreich auf dem Weltmarkt Positionen oder Nischen besetzen, jedoch im Kanton oft nicht bekannt sind („hidden champions“). Wichtig sei, die Unternehmer solcher Firmen immer wieder aktiv darüber zu befragen, was der Kanton konkret tun kann, um ihren weiteren Erfolg zu unterstützen.

Vertreter der Industriebetriebe betonten, es fehle dem gesamten Kanton ein Selbstbewusstsein als wichtigster Industriestandort. Diese grosse Stärke – etwa in der Präzisionsindustrie bzw. die grosse Konzentration von Unternehmen am Jurasüdfuss/im Berner Jura – sei als strategischer Schwerpunkt zu setzen und die namentlich im Swiss Innovation Park gesetzten Schwerpunkte seien weiter zu entwickeln.

15. *Bestehende Potenziale Berns.* – In den Gesprächen wurden verschiedene „Entwicklungspotenziale“ wiederholt genannt:

- Präzisionsindustrie/Uhrenindustrie/Industrie 4.0/3D-Druck
- Big Data/Cyber Security/Applikationen für die Netzwerkindustrien der Hauptstadtregion
- die Informatik
- die bestehende Stärke u.a. der Universität in Nachhaltiger Entwicklung
- Food & Nutrition
- One Health
- Design
- Logistik
- Smart Cities
- Tourismus/Erlebnisindustrie
- Advanced/smart Manufacturing
- das Thema Alter

Dies entspricht in weiten Teilen den heutigen Wirtschaftsklustern der Hauptstadtregion. Wie erwartet, wurden im Entwicklungsdialog nicht völlig neue Bereiche genannt. Die Digitalisierung ergibt allerdings hier zum Teil ganz neue Möglichkeiten.

Ein weiteres Potenzial, das immer wieder erwähnt wurde, war die Zweisprachigkeit, welche Bern noch besser entwickeln und ausspielen sollte.

16. *„The best way to predict the future is to invent it“* (Alan Kay). – In welchen dieser Bereiche sich Bern am ehesten entwickeln kann, ist nicht im Voraus definiert. Zum einen wird dies von der globalen und technologischen Entwicklung bestimmt. Zum anderen hängt es davon ab, ob die Gesellschaft die entsprechenden Chancen wahrnimmt und in bestimmten Bereichen die Entwicklungen begünstigen und fördern *will*. Die Politik muss deshalb – ausserhalb des Regierungsalltags – den Blick auf langfristige Entwicklungen richten, in einem laufenden Prozess



Chancen und Entwicklungspotenziale orten und über Instrumente verfügen, die sie befähigt, entstehende Potenziale zu unterstützen und Opportunitäten zu ergreifen. In diesem Prozess braucht die Strategie eine Zukunftsoffenheit, muss Veränderungen zulassen und von Hypothesen, nicht von Gewissheiten ausgehen.

Gleichzeitig geht es darum, zu definieren, welche Entwicklungen *wir für unseren Kanton wollen*, um dementsprechend gestalterisch handeln zu können: Erfolg darf nicht dem Zufall überlassen werden.

*17. Schwächen für die Entwicklung von Stärken nutzen?* – Die digitale Transformation ermöglicht und erfordert neue gesellschaftliche und geschäftliche Modelle und Ansätze. So wie es heute möglich ist, ohne viel Kapital zukunftsweisende Geschäftsmodelle zu lancieren (siehe z.B. Uber oder airbnb) und wirtschaftliche Umwälzungen auszulösen, so bleibt es auch offen, welche Potenziale in neue Entwicklungen transferiert werden können. Es ist durchaus denkbar, dass klassische Stärken wie Ballungsräume oder Flughafenanschlüsse mit der Digitalisierung an Bedeutung verlieren könnten. Es würde sich deshalb lohnen – so einige Teilnehmende –, mit den innovativsten Köpfen Konzepte zu prüfen, wie aus heute vor allem als Nachteil wahrgenommenen Gegebenheiten des Kantons – Flächenversorgung, topographische Lage, demographische Situation – dank der digitalen Transformation Vorteile entstehen könnten. Als Beispiele seien genannt:

- Welche Modelle für digitale Lösungen der Flächenversorgung (Ernährungsbereich, Transport, Versorgung, Netzwerke) gäbe es, die in Bern entwickelt und getestet und daraufhin weltweit genutzt werden könnten?
- Welche Potenziale bietet die Immigration für die Innovation und das Ergreifen wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Chancen (Nutzung von kultureller Diversität)?
- Wo kann aus dem Thema Alter neues Potenzial für Entwicklung gefunden werden?

## 2.3 Erfolgsfaktoren

Mit welchen konkreten Massnahmen können erkannte Potenziale gefördert werden?

*18. Schaffung von „Ökosystemen“ zwischen Hochschulen und Wirtschaft.* – Eine zentrale Rolle in der erfolgreichen Entwicklung von Potenzialen spielt die Erschaffung von „Ökosystemen“, die Bildung, Gesellschaft und Wirtschaft vereint – ausgehend von Lehre und Forschung an den Hochschulen. Wenn die Stärken der Hochschulen durch Zusammenarbeit für bestehende Potenziale in der Wirtschaft genutzt werden, entstehen Ökosysteme, die Talente, Ideen und Kapital anziehen. Die Kooperation von Wissenschaft und Wirtschaft wurde immer wieder als zentraler Erfolgsfaktor genannt. Dies ist sowohl bei der Entwicklung der EPFL der letzten zwanzig Jahre besonders deutlich erkennbar, als auch bei der Entwicklung des Medizinalstandortes in Bern: Die Nähe der Wirtschaft zu Forschung und Entwicklung der Hochschulen und eine funktionierende Zusammenarbeit mit Bildungs- und Forschungsinstitutionen sowie die Verfügbarkeit von Fachkräften sind Schlüsselfaktoren für die Entwicklung.

Entsprechend ist die Vorgehensweise bei der Bildung des sitem-insel genau die richtige und auch auf andere Bereiche übertragbar. Verschiedene Partner sprachen sich für die Schaffung weiterer Plattformen zwischen Hochschulen und Wirtschaft aus, wo aus wissenschaftlichen Erkenntnissen konkrete wirtschaftliche Anwendungen entstehen können. Solche Zentren könnten auch dazu dienen, die Unternehmen in der Entwicklung von Innovationen im Rahmen der digitalen Transformation zu unterstützen.

Als Beispiele wurden folgende Ideen genannt:

- Ein Zentrum für die Entwicklung von Digitalisierungs-Anwendungen für die Netzwerkin- dustrien der Hauptstadtregion, das ebenso Informatiker wie andere Disziplinen – zum Beispiel Juristen und Geistes- und Sozialwissenschaftler – einbezieht.
- Ein Laboratorium für Regulierungsfragen in Zusammenhang mit der Digitalisierung.
- Ein Zentrum für Cyber Security, welches sich den Brand des „sicheren Hafens Schweiz“ zunutze macht und zu den Fragen betreffend Datenschutz, Data Stocking und Big Data Antworten entwickelt.
- Ein Zentrum für „Design for Health“, in dem aufbauend auf der bestehenden Zusammen- arbeit der HKB mit dem Inselspital der Frage nachgegangen wird, wie durch De- sign Gesundheit gefördert werden kann und entsprechende Anwendungen generiert werden.
- Ein Laboratorium für die Entwicklung digitaler Lösungen für die Flächenversorgung in ländlichen oder heterogenen Regionen wie Bern.
- Ein Living Lab für die Entwicklung smarterer Lösungen für Wohnen, Verkehr, Logistik usw.
- Ein Forschungstransferzentrum rund um das Thema „Alter“: Alter und Gesundheit, Un- terstützung im Alter durch technische und digitale Lösungen, Entwicklungschancen be- treffend Bedürfnisbefriedigung älterer Menschen generell (vgl. auch „Institut Alter“ und die Medizininformatik an der BFH).

*19. Förderung von Entrepreneurship, namentlich an den Hochschulen.* – Wiederholt wurde in den Gesprächen der Wunsch geäußert, die Förderung von Jungunternehmerinnen und –un- ternehmern auszubauen. Dabei ginge es nicht um finanzielle Unterstützung durch den Staat, sondern um eine Vernetzung von Start-Up-Unternehmen mit der Wirtschaft und Finanzwelt und die Einführung einer Entrepreneurship-Schulung. Dies könnte in erster Linie an den Hochschulen (Universität und BFH) geschehen, aber ebenso in der Berufsbildung und über die Bildung hinaus. Es handelt sich um eine kostengünstige und konkrete Massnahme, die viel bewirken könnte.

*20. Die klassischen Rahmenbedingungen.* – Die erwähnten Massnahmen sind Möglichkeiten, Entwicklungsachsen gezielt zu fördern. Zugleich besteht die Hauptaufgabe des Staates darin, die generellen Rahmenbedingungen für eine Entwicklung möglichst optimal zu setzen:

- Gute Bildungsangebote
- Gute Infrastrukturen, insbesondere in Verkehr und Kommunikation

- Räumliche Entwicklungsflächen und ein Gesamtkonzept für den gesamten Kanton
- Vereinfachung von Verfahren
- Steuerliche Massnahmen

Das Bereitstellen optimaler Rahmenbedingungen in diesen Bereichen wurde immer wieder als zentrale Erfolgsbedingung bezeichnet.

Ein wichtiger Aspekt, der hier hervorgehoben werden muss, ist die *räumliche Strategie*: Jede wirtschaftliche Entwicklung manifestiert sich räumlich und benötigt eine räumliche Konzeption sowie die entsprechenden Landreserven und Zonen, in denen die Entwicklung ermöglicht wird. Gleichzeitig ist es auch wichtig, strategische Ziele für Räume zu entwickeln, die potenziell von Entwicklungen weniger profitieren: Was ist die Politik für diese Zonen (Gesundheit, Bildung, regionale Zentren)? Es braucht eine räumliche Vision, eine Gesamtsicht für den Kanton (um zu verhindern, dass die Entwicklungen durch Rivalitäten zwischen Stadt und Land blockiert werden). Bei der Diskussion der Potenziale von wertschöpfungsintensiven Clustern darf nicht vergessen werden, dass weniger wertschöpfungsintensive Bereiche, wie zum Beispiel die Landwirtschaft oder der Tourismus, für Bern zentrale Pfeiler sind, um eine hohe Beschäftigung im gesamten Kanton zu gewährleisten.

## 2.4 Die Weiterführung der Strategiearbeit als zentraler Erfolgsfaktor

In den Gesprächen hat sich gezeigt, dass die Definition einer fixen Strategie nicht die primäre Aufgabe eines Entwicklungsdialogs ist, sondern vielmehr das Auslösen eines Prozesses zur Prüfung von Massnahmen, der dauerhaft wirkt.

*21. Die richtigen Massnahmen sind im Voraus nicht bekannt – entscheidend ist die Bereitschaft, Chancen zu packen.* – Das Beispiel Medizinalstandort zeigt, dass die zu ergreifenden Chancen und Massnahmen im Voraus nicht bekannt waren. Es wurde zu Beginn des Prozesses ein Ziel definiert („Bern ist führender Medizinalstandort“) und auf Grund dieses Ziels wurden laufend konkrete Massnahmen definiert – in Folge sich ergebender Chancen (z. B. die Schaffung von 100 zusätzlichen Ausbildungsplätzen für Mediziner oder das Zentrum für Präzisionsmedizin – Dinge, die nicht Jahre im Voraus klar waren). Es macht keinen Sinn, zu Beginn des Entwicklungsprozesses abschliessend Massnahmenlisten zu definieren bzw. solche Listen würden mit grosser Wahrscheinlichkeit nicht die richtigen Massnahmen beinhalten. Es braucht einen laufenden Strategieprozess, der zur Aufgabe hat, die richtigen Opportunitäten ad hoc zu erkennen und ergreifen.

*22. Politischer Wille und Pfadoffenheit.* – Entscheidend ist also weniger, „ein für alle Mal“ Entwicklungsbereiche und Massnahmen zu definieren, als vielmehr fortlaufend die Stärken und die Potenziale zu analysieren und Förderimpulse zu setzen. Dazu braucht es eine „mutige Regierung“, die sich für die Strategie stark macht und ein beharrlicher Durchsetzungswille inner-

halb der Politik und Verwaltung. Es braucht somit eine laufende, direktionsübergreifende Strategiearbeit. Man kann nicht als Regierung eine Strategie definieren und diese dann „umsetzen lassen“: Laufende Beobachtung, das Ergreifen von Massnahmen, aber auch laufend eine Neujustierung der nächsten Schritte und Ziele sind nötig. Die Welt entwickelt sich und eine Strategie muss in Hypothesen denken, Pfadoffenheit aufweisen und sich immer wieder anpassen können.

*23. Gefässe der Strategiearbeit und des Erkennens von Massnahmen.* – Zentraler Erfolgsfaktor sind deshalb Gefüge, mit Hilfe welcher auf höchster Ebene die Strategie laufend begleitet, analysiert und Massnahmen definiert werden. Beim Medizinalstandort hat die „Task Force Medizin“ des Regierungsrats diese zentrale Rolle gespielt und sichergestellt, dass Chancen wahrgenommen wurden und das Thema nicht im Sand verlaufen ist. Diese Erfahrung sollte aufgenommen werden in Form von entsprechenden Gefässen wie zum Beispiel einem oder mehreren interdirektionalen Strategieausschüssen, operativen Ausschüssen oder einem runden Tisch mit Vertreterinnen und Vertretern aus Regierung, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft. Denkbar ist auch die Schaffung von „Laboratorien“, in welchen neue Ansätze diskutiert und gefördert werden.

### 3 Persönliches Fazit

Im Folgenden versucht der Regierungspräsident, in einem kurzen persönlichen Fazit einige Punkte und Empfehlungen festzuhalten:

*24. Zukunft kann gestaltet werden.* – Zukunftsentwicklungen ereignen sich nicht ohne unser Zutun. Sie können zwar nicht bestimmt, aber sie können beeinflusst und *gestaltet* werden. Die Politik *kann* die Zukunft gestalten und es ist ihre Aufgabe, dies zu tun.

*25. Es besteht grosses Interesse an einer Vision.* – Im Kanton Bern besteht bei vielen Partnerinnen und Partnern ein grosses Interesse, ja ein Wunsch, eine gemeinsame Vision zu definieren. Viel Aufbruchswille ist vorhanden und die Bereitschaft, sich für inhaltliche Ziele zu mobilisieren und engagieren.

*26. Empfehlungen in Bezug auf den Strategieprozess an sich.* – Auf Grund der Erfahrungen und Erkenntnisse im Entwicklungsdialoq empfehle ich in Bezug auf die Struktur eines Strategieprozesses:

- *Definition einer langfristigen Vision und einiger strategischer Ziele als Aufgabe der Gesamregierung zu Beginn der neuen Legislatur.* Ich mache bewusst keine Empfehlung dafür, *wie* die Vision formuliert sein sollte, das ist nicht meine Aufgabe – es ist vielmehr die Aufgabe der Regierung, diese Frage in einem dialogischen Prozess zu beantworten.
- *Schaffung von Gefässen und Instrumenten für die Regierung,* um diesen Strategieprozess dauernd zu führen und ausserhalb der alltäglichen Regierungsgeschäfte Strategiegearbeit zu leisten. So können Chancen und Gelegenheiten erkannt und ergriffen werden (die eben im Voraus nicht bekannt sind!). Ein Modell dazu ist die bestehende Task Force Medizin.
- *Der Strategieprozess muss aktiv durch den Regierungsrat geführt werden.* Eine Strategiegearbeit hat nur Erfolg, wenn sie von der obersten Führung gewollt und geprägt wird. Dabei darf die Arbeit jedoch nicht „abgehoben“ einzig innerhalb der Verwaltung“ geschehen. Wichtig ist der regelmässige und offene Kontakt mit Partnerinnen und Partnern aus Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur und Bildung. Dabei können bestehende Gefässe genutzt werden, aber auch neue kreative Foren geschaffen werden.

*27. Inhaltliche Empfehlungen.* – In Bezug auf die Inhalte ist es nicht an mir, konkrete Zielsetzungen zu definieren, auch das müsste die Regierung in ihrem Strategieprozess tun. Einem solchen möchte ich nicht vorgreifen. Zum jetzigen Zeitpunkt kann es nur darum gehen, grundsätzliche Hinweise zu geben:

- *Ökosysteme schaffen zwischen Forschung und Wirtschaft*, im Sinne von weiteren Zentren in der Art des sitem-insel. Als erstes gilt es den Bereich Medizinalstandort zu erweitern und in diese Thematik immer weitere Forschungs- und Wirtschaftsbereiche miteinzubeziehen. Diese Thematik kann in der Folge auf weitere Achsen übertragen werden, wo auf bestehende Stärken und Potenziale aufgebaut werden kann. Verschiedene Ideen dazu gibt es bereits heute (vgl. Ziffer 16). Das Ergreifen dieser Chancen ist Aufgabe der zu schaffenden Strategieorgane.
- *Weitere Zentren in der Art des sitem-insel*. Meines Erachtens ginge es darum, im Umfeld der Universität, der Fachhochschule und der Insel eine Reihe weiterer Forschungs- und Innovationszentren nach dem Vorbild des sitem-insel zu schaffen. Dies sollte in engster Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und auch mit Unterstützung des Bundes geschehen. Wieso nicht ein eigentlicher Campus aus verschiedenen Zentren wie bei der EPFL errichten?
- *Entrepreneurship-Plattformen schaffen*. Hochschulen und die Berufsbildung können mit der Unterstützung des Kantons Entrepreneurship in unserem Kanton fördern.
- Die *klassischen Rahmenbedingungen* in den anderen Politikfeldern sind immer auch in Zusammenhang mit der definierten Vision und Strategie zu berücksichtigen (Bildung, Infrastrukturen, Raumplanung, Steuerpolitik, Finanzpolitik).

## 4 Weiteres Vorgehen

Der Regierungspräsident hat diese Erkenntnisse dem Regierungsrat als Bericht übergeben. Es ist an der Regierung, in der nächsten Legislatur zu entscheiden, ob und in welcher Form sie in den nächsten Jahren, möglicherweise bei der Erarbeitung der nächsten Legislaturrichtlinien, Elemente dieser Erkenntnisse aufgenommen werden sollen.