




Susanne Obermayer



Kooperationsinitiativen an Schweizer Hochschulen

Ausgestaltung und Sicherung
ihrer Nachhaltigkeit

Cahier de l'IDHEAP 262/2011

Chaire Management et Marketing publics



Institut de hautes études en administration publique
Swiss Graduate School of Public Administration

L'Université pour le service public

Depuis un certain temps, les acteurs publics prônent l'établissement de coopérations entre hautes écoles. S'il y a certes des motivations diverses pour lancer une coopération, les notions d'aménagement de portefeuille ou d'efficience paraissent prédominantes. Sur cette trame, le présent travail vise à présenter une vue d'ensemble des coopérations entre hautes écoles suisses. Cet objectif se décline par l'établissement d'un inventaire des coopérations existantes et une discussion des facteurs qui influencent leur pérennisation.

Les principaux résultats de notre étude révèlent une densité élevée de coopérations qui se caractérisent par une grande diversité de formes. Pour mener à bien un projet de coopération, il importe que les partenaires développent une vision commune en termes scientifiques et institutionnels, entretiennent la confiance mutuelle et continuent à voir dans le projet une valeur ajoutée. La pérennisation d'une coopération présuppose l'intégration dans la stratégie et les structures régulières de la haute école. La condition sine qua non pour y arriver est l'intérêt des hautes écoles concernées qui ne peut émerger que sur la base d'un processus autonome et « bottom-up ».

Seit geraumer Zeit ist ein steigendes Interesse an Kooperationen zwischen Hochschulen zu verzeichnen. Letztere gehen Kooperationen aus ganz unterschiedlichen Gründen ein, im öffentlichen Diskurs wird jedoch vor allem von Portfoliobereinigung oder Effizienz gesprochen. Vor diesem Hintergrund will die vorliegende Arbeit eine Übersicht über Kooperationen zwischen Schweizer Hochschulen geben. Neben der Erstellung eines Inventars existierender Kooperationen wird insbesondere diskutiert, welche Faktoren das dauerhafte Bestehen von Kooperationen beeinflussen.

Es wird deutlich, dass die Dichte an Kooperationen sehr hoch ist und die unterschiedlichsten Formen existieren. Ausschlaggebend für den Erfolg einer Kooperation sind die Entwicklung einer gemeinsamen wissenschaftlichen und institutionellen Vision, der Aufbau gegenseitigen Vertrauens und ein längerfristiger Mehrwert für die Partner. Zur Sicherung des dauerhaften Bestehens von Kooperationen ist die Integration in die Strategie und die Regelstrukturen der Hochschule erforderlich. Dies kann nur erreicht werden, wenn die betroffenen Hochschulen Interesse am Projekt entwickeln, was wiederum einen autonomen und bottom-up geführten Prozess voraussetzt.

Susanne Obermayer

Kooperationsinitiativen an Schweizer Hochschulen

Ausgestaltung und Sicherung ihrer Nachhaltigkeit

Cahier de l'IDHEAP 262/2011
Chaire Management et Marketing publics

Travail de mémoire
Rapporteur: Prof. Martial Pasquier

© 2011 IDHEAP, Chavannes-Lausanne

ISBN 978-2-940390-39-7



Institut de hautes études en administration publique
Swiss Graduate School of Public Administration
Quartier UNIL Mouline – CH-1015 - Lausanne
T : +41(0)21 557 40 00 – F : +41(0)21 557 40 09
idheap@idheap.unil.ch – www.idheap.ch

Je tiens à remercier plusieurs personnes qui, par leurs connaissances, leur disponibilité et leur soutien, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Mes remerciements s'adressent aux interlocutrices et interlocuteurs qui m'ont accordé de leur temps pour un entretien et qui ont ainsi contribué à la réalisation de cette recherche.

Je remercie également les Professeurs Martial Pasquier et Jean-Loup Chappelet ainsi que Mme Silvia Studinger directeur, co-directeur et expert de ce mémoire.

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis	I
Tabellen und Abbildungsverzeichnis	IV
Liste der Abkürzungen.....	IV
1 Einleitung	1
2 Konzept der vorliegenden Untersuchung	4
2.1 Zum Begriff der Kooperation	4
2.2 Ziele der vorliegenden Untersuchung.....	7
2.2.1 Inventar der Forschungsk Kooperationen	7
2.2.2 Analyse zur Nachhaltigkeit von Kooperationen.....	8
2.3 Forschungsfragen.....	10
2.4 Vorgehen	10
2.4.1 Methodologie	10
2.4.2 Dokumentation	11
3 Institutioneller und theoretischer Hintergrund.....	12
3.1 Institutioneller Hintergrund der Zusammenarbeit von Hochschulen	12
3.1.1 Ausgestaltung des schweizerischen Hochschulsystems	12
3.1.2 Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz	13
3.1.3 Instrumente zur Förderung der Kooperation	14
3.2 Berichte und Studien zu Kooperationen im schweizerischen Hochschulsystem.....	18
3.2.1 Innovations- und Kooperationsprojekte 2000-07	19

3.2.2	Studien des SWTR	22
3.2.3	Studie zur Ausgestaltung von Kooperationen	26
3.2.4	Berichte und Studien: Fazit.....	26
3.3	Theoretischer Hintergrund	27
3.3.1	Netzwerktheorie.....	27
3.3.2	Typologie von Kooperationen	34
3.3.3	Netzwerktheorie: Zusammenfassung und Bezug zu den Zielen der Arbeit.....	37
4	Ergebnisse	39
4.1	Inventar der Forschungsk Kooperationen.....	39
4.1.1	Erstellen des Inventars.....	39
4.1.2	Analyseraster	42
4.2	Auswertung der im Inventar erfassten Informationen	44
4.2.1	Ziele der Kooperationen, Fachbereichsgruppen, Partner, Dauer	44
4.2.2	Kooperationstyp	52
4.2.3	Finanzierung	55
4.3	Nachhaltigkeit von Kooperationen	56
4.3.1	Vorgehen	56
4.3.2	Interviewleitfaden.....	57
4.3.3	Ergebnisse: Massnahmen und Einflussfaktoren zur nachhaltigen Sicherung von Kooperationen.....	59
5	Zusammenfassung der Ergebnisse	79
6	Schlussfolgerungen und Ausblick	81
7	Bibliographie.....	83

8	Anhänge.....	86
	ANHANG 1: Interviewleitfaden	86
	ANHANG 2: Liste der Kooperationen an Schweizer Hochschulen (Datenauswahl)	90

TABELLEN UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS

TABELLE 1:	Kooperationsmodelle (nach Pasquier und Larpin 2008: 26-7).....	37
TABELLE 2:	Anteil Kooperationen nach Startzeitpunkt.....	51
TABELLE 3:	Anzahl Kooperationen nach Fachbereichsgruppe und Typ	54
TABELLE 4:	Faktoren bezüglich Sicherung des dauerhaften Bestehens von Kooperationen.....	58
TABELLE 5:	Überblick über die wichtigsten Aussagen zu den Bedingungen für die Verstetigung von Kooperationen	62
ABBILDUNG 1:	Anzahl Kooperationen nach Fachbereichsgruppen	46
ABBILDUNG 2:	Anzahl Nennung Fachbereiche in den Kooperationen der Fachbereichsgruppe „Interdisziplinäre und andere“	47
ABBILDUNG 3:	Anzahl Kooperationen nach Zusammensetzung der Partner	49
ABBILDUNG 4:	Anzahl Kooperationen pro Typ	53

LISTE DER ABKÜRZUNGEN

BBT	Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
BFS	Bundesamt für Statistik
BV	Bundesverfassung
COHEP	Schweizerische Konferenz der Rektorinnen und Rektoren der Pädagogischen Hochschulen
CRUS	Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten
CSST	Conseil suisse de la science et de la technologie
CUS	Conférence universitaire suisse
ECAL	Ecole cantonale d'art de Lausanne / Haute école d'art et de design (HES-SO)
EDK	Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren

EFHK	Eidgenössische Fachhochschulkommission
EPFL	Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne
ETH	Eidgenössisch Technische Hochschule
ETHZ	Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
F&E	Forschung & Entwicklung
FG	Fakultätsgruppen (IUV-Beiträge)
FH	Fachhochschule
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
FNS	Fonds national suisse de la recherche scientifique
HFG	Hochschulförderungsgesetz
HFKG	Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich
IKP	Innovations- und Kooperationsprojekte
IUV	Interkantonale Universitätsvereinbarung
KFH	Rektorenkonferenz der Fachhochschulen der Schweiz
KIP	Kooperations- und Innovationsprojekte
KTI	Kommission für Technologie und Innovation
NCCR	Nationaler Forschungsschwerpunkt NFS
NFS	Nationaler Forschungsschwerpunkt
PH	Pädagogische Hochschule
SBF	Staatssekretariat für Bildung und Forschung
SNF	Schweizerischer Nationalfonds
SUK	Schweizerische Universitätskonferenz
SUPSI	Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana
SWTR	Schweizerischer Wissenschafts- und Technologierat
UFG	Universitätsförderungsgesetz / Bundesgesetz über die Förderung der Universitäten und über die Zusammenarbeit im Hochschulbereich
UH	Universitäre Hochschule
UniBS	Universität Basel
Unilu	Universität Luzern
USI	Università della Svizzera italiana
UZH	Universität Zürich
VZÄ	Vollzeitäquivalent

1 EINLEITUNG

Seit geraumer Zeit ist im Hochschulbereich sowohl in der Schweiz als auch international ein steigendes Interesse an Kooperationen zwischen Institutionen zu verzeichnen. Sowohl die Zunahme von Kooperationen als auch die ihnen gewidmete Aufmerksamkeit hat ganz unterschiedliche Gründe. Vor dem Hintergrund einer sich zunehmend schwieriger gestaltenden öffentlichen Finanzierung des Hochschulbereichs (bei gleichzeitig deutlich gestiegenen Studierendenzahlen) und folglich zunehmendem Wettbewerb um die knappen öffentlichen Ressourcen sollen Kooperationen helfen, die vorhandenen Mittel – etwa in den sogenannten kostenintensiven Bereichen – effizienter einzusetzen oder Synergien zu schaffen. Perellon (2006: 17) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass in den letzten Jahren vermehrt zentrale Förderungsinstrumente wie die projektgebundenen Beiträge gemäss Universitätsförderungsgesetz (UFG) geschaffen wurden, die als Anreiz zur Zusammenarbeit zwischen Hochschulen dienen. Kooperationen können freilich auch, etwa durch die Bildung von (Kompetenz-) Zentren, den beteiligten Institutionen mehr Gewicht und Sichtbarkeit verschaffen oder Forschung ermöglichen, die aufgrund ihrer Komplexität oder Kosten nur im Verbund mehrerer Disziplinen oder Partner möglich ist. Oder sie sollen qualitativ hochstehende Forschung fördern und einen günstigen Nährboden für Innovationen schaffen. Hochschulen gehen also Kooperationen in der Überzeugung ein, sich strategische (institutionelle, wissenschaftliche oder finanzielle) Vorteile zu verschaffen, ihre Kräfte zu bündeln oder ihren Wirkungsbereich zu erweitern. Ein gewisser externer politischer Druck kann jedoch hinzukommen. Mit anderen Worten: Das Eingehen einer Kooperation kann politisch/ institutionell oder wissenschaftlich motiviert sein, wobei sich diese Gründe nicht gegenseitig ausschliessen müssen.

Im derzeit in der Schweiz dominanten öffentlichen Diskurs scheinen Kooperationen freilich in erster Linie mit Aufgabenteilung gleichgesetzt zu werden. Sie werden als Weg angesehen, der öffentlichen Finanzierungskrise zu begegnen, vermutete Doppelspurigkeiten zu beseitigen

und den effizientesten Einsatz der Mittel zu planen.¹ Entweder soll mittels Kooperationen mit den vorhandenen Mitteln mehr erreicht werden (quantitativ oder qualitativ) oder es sollen Einsparungen vorgenommen werden können. Diese Erwartungen an Kooperationen werden dabei oft unbesehen postuliert und der potentiell beträchtliche Mehraufwand für die Koordination zwischen Institutionen, welche unterschiedlichen Regelungen unterworfen sind, wird wenig bedacht. Oft fehlt es auch an den nötigen politisch-administrativen Rahmenbedingungen. Stichworte sind hier etwa widersprüchliche Anreize oder Unterwerfung von Kooperationen unter die Mehrwertsteuer.

Kooperationen können unterschiedlichste Ausprägungen annehmen, d.h. entweder Lehre und Forschung oder administrative Aufgaben betreffen, räumlich verortet sein oder auch nicht. Neben lockeren Verbänden gibt es eigens geschaffene Institutionen mit eigener Rechtspersönlichkeit und alle erdenklichen Zwischenformen. Halbwegs vollständige Angaben betreffend die in der Schweiz existierenden Initiativen und ihre Ausgestaltung oder flächendeckende Analysen, welche Vor- und Nachteile die neuen Formen der Zusammenarbeit aus Sicht der Beteiligten tatsächlich bieten, ob sie ihre Ziele erreichen und wie eine Verstärkung von anfangs mittels spezieller Instrumente geförderter Kooperationsinitiativen erfolgt, gibt es zurzeit erst wenige.² Mit Blick auf existierende Modelle wird in einigen Studien der Schluss gezogen, dass es wohl keines gibt, das grundsätzlich angemessener scheint als andere und jeweils die den Zielen des Projekts adäquate Organisationsform gewählt werden muss (Joye-Cagnard et al. 2009, Meissner 2007). Daneben wird jedoch auch die Ansicht vertreten, dass bei der Einrichtung von Kooperationen dem „particular institutional design“ meist zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird (Corley et al. 2006: 992).

Angesichts dieser Sachlage scheint es also durchaus lohnenswert, sich mit den von inter-institutionellen Kooperationsinitiativen in der Schweiz aufgeworfenen Fragestellungen detaillierter auseinander zu setzen.

¹ Siehe z.B. den Entwurf des neuen Bundesgesetzes über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich HFKG und die dazugehörige Botschaft.

² Siehe dazu Abschnitt 3.2 „Berichte und Studien zu Kooperationen im schweizerischen Hochschulsystem“.

Im zweiten Kapitel der vorliegenden Arbeit werden Ziele, Fragestellungen und Vorgehen erläutert. Darauf folgen (Kap. 3) eine Darstellung des institutionellen Umfelds, in das Kooperationen eingebettet sind (3.1), Zusammenfassungen von Studien und Berichten aus den letzten Jahren, die sich mit dem Thema Hochschulkooperation befassen (3.2) sowie ein Abriss von Ansätzen aus der Netzwerktheorie (3.3), die im Rahmen der Untersuchung öffentlicher Politiken vermehrt Bedeutung erhält und hier insbesondere für die Untersuchung der Verstetigung von Kooperationen herangezogen wird. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der Untersuchung präsentiert: ein Inventar der bestehenden Kooperationen (4.1), die Auswertung der zu diesen erfassten Informationen (4.2) sowie eine vertiefende Analyse zur dauerhaften Sicherung von Kooperationsinitiativen (4.3). Die Zusammenfassung der Ergebnisse und abschliessende Bemerkungen folgen in Kapitel 5 und 6.

2 KONZEPT DER VORLIEGENDEN UNTERSUCHUNG

2.1 ZUM BEGRIFF DER KOOPERATION

Bevor in den folgenden Abschnitten die Ziele und das Vorgehen dieser Arbeit präsentiert werden, soll der Frage nachgegangen werden, was unter dem Begriff Kooperation eigentlich verstanden wird. Gibt es eine anerkannte Definition? Ist eine Definition überhaupt nötig – ausser für die Abgrenzung, welche Entitäten hier zu behandeln sind? Was ist mit Fusionen oder Transfers: Zählen sie ebenfalls zu den Kooperationen? Beide Vorgänge sind zeitlich begrenzt, ziehen nach ihrem Abschluss jedoch häufig eine dauerhafte Koordination zwischen verschiedenen Institutionen nach sich.³ Ist ein bestimmtes Mass an Formalisierung erforderlich, damit eine Zusammenarbeit zwischen Institutionen oder Personen als Kooperation gilt?

Bei der Sichtung von Dokumenten der schweizerischen Hochschulakteure wird schnell deutlich, dass für den Hochschulbereich der Begriff der Kooperation nirgends definiert ist. Allenfalls werden Eigenschaften von Kooperationen aufgeführt, um etwa die Bedingungen für ihre finanzielle Unterstützung zu bestimmen. Aus den Charakteristika, die unterstützungswürdige Kooperationen aufweisen müssen, ist in erste Linie ablesbar, wann die politischen Akteure eine Kooperation als relevant und wünschbar einschätzen. Sie verweisen dabei auf die im Rahmen der Kooperation verfolgten Ziele und intendierten Wirkungen:

- Die Projekte oder Innovationen sind von gesamtschweizerischer Bedeutung (UFG, Art. 20).
- Sie fördern den Strukturwandel an den Hochschulen (v.a. in der Lehre) (SUK, vgl. Joye-Cagnard et al. 2009: 99).
- Sie stellen für den schweizerischen Universitätsstandort einen Mehrwert hinsichtlich Qualität der Lehre, Exzellenz der For-

³ Als Beispiel kann der Transfer der Naturwissenschaften von der Universität Lausanne an die EPFL dienen, nach dessen Abschluss die dauerhafte Koordination zum Austausch von Studierenden bzw. Lehrleistungen erforderlich bleibt. In einem solchen Fall ist der Transfer auf wenige Jahre begrenzt, wird aber von einer zeitlich unbegrenzten Koordination abgelöst.

schung und internationaler Wettbewerbsfähigkeit dar (CRUS 2006: 10-1).

- Sie sind von wissenschaftlicher Bedeutung (SUK, vgl. Joye-Cagnard et al. 2009: 99).
- Sie führen mittelfristig zu Einsparungen (SUK, vgl. Joye-Cagnard et al. 2009: 99 und CRUS 2006: 10-1) und/oder zur Steigerung des Outputs (CRUS 2006: 10-1).
- Die Transparenz des schweizerischen Universitätssystems wird erhöht und dessen Steuerung vereinfacht (CRUS 2006: 10-1).

Zu den von der SUK gemäss UFG unterstützten Kooperationsprojekten der Beitragsperioden 2000-3 und 2004-7 liegen umfangreiche Berichte vor, die teilweise weit ausholen. Eigentliche Definitionen, was eine Kooperation ist, werden auch dort nicht geliefert. Denn aufgrund des klar umrissenen Auftrags, die subventionierten Projekte zu evaluieren, stellte sich diese Frage zu keiner Zeit. Allerdings liefert der frühere Bericht eine Auflistung, welche Aktivitäten die Interviewpartner als strukturbildend – ein explizites Ziel des Förderinstruments des Bundes für Kooperationen – ansehen: Einrichtung gemeinsamer Studiengänge, PhD-Programme oder Weiterbildungsprogramme, gemeinsame Titel, Doppelprofessuren, gemeinsame Leitungsstrukturen, gemeinsame Nutzung von Forschungseinrichtungen, Abstimmung von Forschungsprogrammen usw. (vgl. Schenker-Wicki et al. 2004: 45).

In einer Studie des SWTR, mit der aufgezeigt werden soll, in welchem Ausmass die Schweizer Hochschulen überhaupt kooperieren, ist dann die Abgrenzung der zu berücksichtigenden Aktivitäten erforderlich. Kooperationen werde hier durch ihre Ziele und Motivationen charakterisiert (ibid. 10-3): wissenschaftliche Ziele, die ohne die Kooperation nicht so leicht erreicht werden könnten, Aufbau strategischer Schwerpunkte, Erweiterung des Studienangebots und Bildung von kritischer Masse, Generierung zusätzlicher Mittel, Kostenersparnis und Vermeiden von Doppelungen oder Stärkung der Reputation der Hochschule.

Pasquier und Larpin (2008) diskutieren Hochschulkooperationen vor dem Hintergrund von Ansätzen und Überlegungen zu Funktion von Netzwerken. Für ihre Analyse einiger Fallbeispiele definieren Pasquier

und Larpin eine universitäre Kooperation mit Bezug auf die gewählte Rechtsform, ihren Inhalt resp. Thematik und ihre Ausgestaltung:

- un accord juridique (et donc signé par les rectorats des universités concernées),
 - touchant au moins à une des deux missions principales des universités que sont la recherche et la formation [...]
 - et amenant à un partage de pouvoirs institutionnels ainsi qu'au transfert partiel ou complet de ceux-ci à un nouvel organe (direction de la coopération, comité de pilotage, conseil scientifique, etc.)
- (ibid. 17).

Weitere Definitionen sind in der Netzwerktheorie zu finden, die Netzwerke – oder eben Kooperationen – als mehr oder weniger stabile Formen sozialer Verbindungen zwischen voneinander abhängigen Akteuren, die sich rund um gesellschaftspolitische Probleme oder Massnahmen herausbilden, charakterisieren (Klijn und Koppenjan 2000) resp. als Arrangements zwischen Organisationen mit dem Ziel, Probleme anzupacken, die für eine Institution alleine nicht lösbar wären (Agronoff und McGuire 2001). Die in diesen Definitionen enthaltenen Charakterisierungen sind in den Auflistungen der schweizerischen Akteure ebenfalls zu finden, jedoch bunt gemischt mit konkreten Zielen.

Zusammenfassung und Arbeitsdefinition

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Kooperationen über ihre Ziele und Inhalte (die sie allenfalls mit Bundessubventionen unterstützungswürdig machen), über ihr Verhältnis zu ihren Trägerorganisationen und ihre formale Ausgestaltung charakterisiert werden. Die ersten beiden Merkmale erscheinen in den Dokumenten meist als Auflistung ohne, dass der Versuch unternommen wird, sie allgemeingültiger zu fassen.

Für die vorliegende Arbeit wird die Definition von Pasquier und Larpin (2008: 17) in leicht ergänzter Form aufgenommen, da sie die hier erforderlichen Abgrenzungen erlaubt. Demnach umfasst eine Kooperation (i) mindestens zwei voneinander unabhängige institutionelle Akteure (Hochschulen, Institutionen), (ii) betrifft in erster Linie schweizerische

Hochschulen,⁴ (iii) beruht auf einer formellen Vereinbarung, die im Prinzip von den Rektoraten unterzeichnet wurde, (iv) ist hauptsächlich der Forschung gewidmet,⁵ (v) erhält gewisse Kompetenzen von den Trägerinstitutionen an ein Organ der Kooperation übertragen (Steuerungsgruppe, Kommission, Koordinationsstelle usw.) und (vi) ist im Prinzip zeitlich unbefristet.⁶

2.2 ZIELE DER VORLIEGENDEN UNTERSUCHUNG

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll ein Überblick über interinstitutionelle Forschungsk Kooperationen zwischen Schweizer Hochschulen geschaffen werden. Untersucht werden Projekte, die mindestens zwei voneinander unabhängige Institutionen gemeinsam ins Leben rufen. Im Einzelnen sollen die folgenden Ziele verfolgt werden:

- (i.) Inventar der existierenden Forschungsk Kooperationen
- (ii.) Auswertung der öffentlich zugänglichen Informationen der erfassten Kooperationen
- (iii.) Vertiefte Analyse zur Verstetigung von Kooperationen

Zum besseren Verständnis des Untersuchungsgegenstandes werden der institutionelle (insbesondere nationale) Hintergrund von Hochschulkooperationen beleuchtet sowie bereits vorliegende Berichte zur Thematik aufgegriffen.

2.2.1 INVENTAR DER FORSCHUNGSKOOPERATIONEN

In einem ersten Schritt wurden die im Jahr 2009 existierenden oder in der Planung sehr weit vorangeschrittenen Kooperationsinitiativen von Schweizer Hochschulen erfasst. Es wurden alle Hochschultypen eingeschlossen, d.h. Universitäten und ETH, Fachhochschulen und Pädagogi-

⁴ D.h. Kooperationen, die die Zusammenarbeit mit der Industrie zum Ziel haben, werden nicht berücksichtigt, da dies die Zahl der zu erfassenden Projekte in einem hier zu bewältigenden Ausmass überschreiten und zudem besondere Fragestellungen aufwerfen würde. Selbstverständlich werden Projekte erfasst, an denen auch Industriepartner beteiligt sind. Es handelt sich nicht um ein Ausschlusskriterium.

⁵ Die Eingrenzung auf in erster Linie der Forschung gewidmete Kooperationen wurde aus pragmatischen Gründen gewählt.

⁶ Bei einer Reihe von Projekten wird freilich unklar bleiben, ob sie als zeitlich unbefristet gelten. So werden zwar NFS-Projekte oder Innovations- und Kooperationsprojekte der SUK zeitlich befristet finanziert; es wird aber davon ausgegangen, dass sie sich bei Erfolg aufgrund dieser Anschubfinanzierung langfristig etablieren können.

sche Hochschulen. Folglich werden auch hochschultypenübergreifende Projekte berücksichtigt.

Als Grundlage für die weiteren Arbeiten (siehe die beiden folgenden Abschnitte) wurden die zu den Projekten vorhandenen Informationen in eine vergleichbare Form gebracht und die für die vorliegende Untersuchung notwendigen Basisinformationen systematisch erfasst. Zu diesem Zweck wurden die öffentlich zugänglichen Informationen zu den Projekten (Internet) gesammelt und mittels eines Analyserasters gesichtet. Das Raster beinhaltet Aspekte wie Ziele resp. Zweck, Finanzierung, rechtliche Grundlagen, Aufbau, Funktionsweise, Entscheidungskompetenzen, Fachbereich, Anzahl und Art der Partner usw.

Neben der Erfassung der Basisinformationen wurden alle Projekte anhand einer von Pasquier und Larpin (2008) vorgeschlagenen vierstufigen, einem Kontinuum entsprechenden Typologie kategorisiert: Am einen Ende steht ein loser Verbund von Partnern, die sich auf freiwilliger Basis absprechen, am anderen eine unabhängige Struktur. Je eigenständiger das Kooperationsgebilde agieren kann, desto weiter entfernt es sich von einer netzwerkartigen Struktur und desto mehr wird es von eigens geschaffenen, von den Heiminstitutionen der Mitglieder unabhängigen Regelungen bestimmt (vgl. Kap. 3.2.2 für eine ausführliche Darstellung).

Diese systematische Erfassung erlaubt einen Gesamtüberblick darüber, welche Arten von Kooperationen in welchen wissenschaftlichen Bereichen oder an welchen Hochschultypen vorherrschend sind und welches häufig auftretende Charakteristika sind.

2.2.2 ANALYSE ZUR NACHHALTIGKEIT VON KOOPERATIONEN

Seit den 1990er Jahren sind seitens der nationalen Akteure Bestrebungen zu beobachten, mittels Anreizen und Instrumenten zur Hochschulkooperation auf die Hochschullandschaft einzuwirken (Joye-Cagnard et al. 2009: 34-38). Die von der SUK (Innovations- und Kooperationsprojekte) und dem SNF (Nationale Forschungsschwerpunkte) eingeführten Förderinstrumente sehen vor, dass die Projekte nach Auslaufen der Förderung in die Regelstrukturen der Hochschulen übernommen werden. Mit Nachhaltigkeit kann jedoch neben dem dauerhaften oder längerfris-

tigen Bestehen einer Kooperation auch die über das tatsächliche Bestehen hinaus dauerhafte Wirksamkeit der Kooperation gemeint sein.

Auch wenn nicht alle existierenden Kooperationen mit speziellen Instrumenten gefördert werden, interessiert neben einer besseren Übersicht über das Ausmass und die Ausgestaltung von Kooperationen an Schweizer Hochschulen also auch die Frage ihrer Nachhaltigkeit. Denn alle Beteiligten und Stakeholders von Kooperationen sind daran interessiert zu wissen, ob sich ihr Engagement gelohnt hat.

Aus den oben genannten Gründen und da mit dem Bericht des SWTR (Reichert 2009) bereits eine vertiefende Übersicht zur Ausgestaltung von Kooperationen vorliegt (vgl. Kap. 3.2.2) soll daher schwerpunktmässig der Frage nachgegangen werden, welche Faktoren bei der Sicherung des dauerhaften Bestehens eine Rolle spielen. In einem ersten Schritt werden die wissenschaftliche Literatur und die Studien zu den Kooperationen an Schweizer Hochschulen⁷ gesichtet, um die dort aufgeführten Kriterien betreffend die Nachhaltigkeit von Kooperationen zusammenzustellen. Diese Elemente dienen in einem zweiten Schritt der empirischen Vertiefung der Fragestellung.

⁷ Bisher liegen Evaluationen der von der Schweizerischen Universitätskonferenz unterstützten Kooperationsprojekte für die Beitragsperioden 2000 – 2003 (Schenker-Wicki et al. 2004) und 2004 – 2007 (Joye-Cagnard et al.: 2009) vor. In einer Studie des SWTR von 2008 wird vor allem auf Kooperationen in den sogenannten kostenintensiven Bereichen eingegangen (SWTR 2008). Seit Dezember 2009 liegt eine weitere Studie des SWTR zu den Motivationen, Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren und Hindernissen von Kooperationsprojekten vor (Reichert 2009).

2.3 FORSCHUNGSFRAGEN

Die Ziele und Forschungsfragen in der Übersicht:

Ziele	Forschungsfragen	Daten
Inventar und Erfassung von Basisinformationen zu Kooperationen	Welche Kooperationsinitiativen gibt es in der schweizerischen Hochschullandschaft?	öffentlich zugängliche Dokumentation zu den Projekten (Internet), Berichte / Studien
Auswertung der erfassten Informationen zu Kooperationen	Welche Muster lassen sich bei der Ausgestaltung der Kooperationsinitiativen erkennen?	siehe oben
Vertiefte Analyse zur Nachhaltigkeit von Kooperationen	Welche Faktoren beeinflussen die Verstetigung von Kooperationen?	semi-strukturierte Interviews, Berichte / Studien

2.4 VORGEHEN

2.4.1 METHODOLOGIE

Es handelt sich um eine empirische Arbeit, wobei zuerst die Projekte mittels einer Internetrecherche erfasst und die öffentlich zugänglichen Informationen zu ihnen anhand eines Kriterienrasters ausgewertet wurden, um Muster und Tendenzen hinsichtlich Art und Ausgestaltung der Projekte zu ermitteln und sie in eine Typologie einzuordnen. Das Kriterienraster wurde auf der Grundlage existierender Vorarbeiten sowie der wissenschaftlichen Literatur zu Netzwerken erstellt, im Laufe der Arbeiten aber unter Berücksichtigung der vorhandenen Informationen angepasst. Für die Typologie wurde auf den Ansatz von Pasquier und Larpin (2008) zurückgegriffen.

Zur Vertiefung des Aspekts der Nachhaltigkeit von Kooperationen wurden semi-strukturierte Interviews mit Kooperationsverantwortlichen und Personen, die sich mit der Untersuchung von Kooperationen befasst haben, durchgeführt.

2.4.2 DOKUMENTATION

Für die vorliegende Arbeit wurde auf folgende Arten von Dokumenten und Informationen zurückgegriffen:

- im Internet zugängliche Dokumentation über die erfassten Projekte: Projekt-Websites, Kooperationsvereinbarungen, Leistungsvereinbarungen, Geschäftsordnungen, Statuten, Jahresberichte, Broschüren usw.,
- Bundesgesetze und Verordnungen betr. die Hochschulen,
- Studien und Berichte, insbesondere der öffentlichen Akteure (SUK, SWTR, EFHK usw.),
- wissenschaftliche Literatur, insbesondere zur Netzwerktheorie.

3 INSTITUTIONELLER UND THEORETISCHER HINTERGRUND

In den nachfolgenden Abschnitten wird der Kontext, in den die schweizerischen Hochschulkooperationen eingebettet sind, umrissen. Auf eine kurze Übersicht über das schweizerische Hochschulsystem, aktuelle Tendenzen und Förderinstrumente (Kap. 3.1) folgt eine Zusammenfassung einschlägiger schweizerischer Studien und Berichte zum Thema (Kap. 3.2). Daran schliesst sich ein Abriss der wissenschaftlichen Literatur zu Netzwerken in der öffentlichen Verwaltung an, deren Ansätze für die Diskussion von Kooperationen vielversprechend sind (Kap. 3.3).

3.1 INSTITUTIONELLER HINTERGRUND DER ZUSAMMENARBEIT VON HOCHSCHULEN

3.1.1 AUSGESTALTUNG DES SCHWEIZERISCHEN HOCHSCHULSYSTEMS

An dieser Stelle soll nur ein knapper Überblick über die Ausgestaltung des schweizerischen Hochschulsystems gegeben werden, da detaillierte und umfassende Informationen vielerorts zugänglich sind (z.B. auf den Websites von SBF, BBT und EDK).

Das schweizerische Hochschulsystem zeichnet sich durch seine Komplexität und die Präsenz einer grossen Anzahl unterschiedlicher Akteure aus. Dies liegt einerseits darin begründet, dass mehrere Hochschultypen existieren (kantonale Universitäten, Eidgenössisch Technische Hochschulen, Fachhochschulen, Pädagogische Hochschulen), die unterschiedlichen Regelungen und Steuerungsmechanismen unterworfen sind, und andererseits an den in der Bundesverfassung definierten⁸ auf Bund und Kantone verteilten Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Hochschulbereich. Der Bund führt und finanziert die ETH, fördert die Forschung, regelt die höhere Berufsbildung und die Fachhochschulen und leistet finanzielle Beiträge an die Universitäten und Fachhochschulen sowie an die Berufsbildung. Die Kantone sind Träger der Universitäten, Pädagogischen Hochschulen und Fachhochschulen und finanzie-

⁸ BV Art. 61a, Art. 63a, Art. 64.

ren allein die Pädagogischen Hochschulen und zu einem grossen Teil die kantonalen Universitäten und Fachhochschulen. Auf Seiten des Bundes sind zwei Bundesämter für die Universitäten und ETH (SBF) resp. die Fachhochschulen zuständig (BBT). Die Pädagogischen Hochschulen werden von der Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektionen (EDK) gesteuert. Zu diesen Akteuren gesellen sich weitere Gremien mit wiederum eigenen Kompetenzen, Aufgaben und Zielen (Schweizerische Universitätskonferenz SUK, ETH-Rat, Eidgenössische Fachhochschulkommission EFHK, drei Rektorenkonferenzen [CRUS, KFH, COHEP], der Schweizerische Wissenschafts- und Technologierat SWTR, der Schweizerische Nationalfonds SNF, die Kommission für Technologie und Innovation KTI, Wissenschaftliche Akademien).

Neben den zehn kantonalen Universitäten, zwei ETH und über zwanzig Pädagogischen Hochschulen gibt es sieben öffentlich-rechtliche und zwei private Fachhochschulen. Hinzu kommen noch mehrere, keiner Universität angegliederte Hochschulinstitutionen. Während einige Universitäten über jahrhundertealte Traditionen verfügen, sind andere (USI, Unilu) sowie die Pädagogischen Hochschulen und Fachhochschulen erst vor wenigen Jahren gegründet worden. Eine Besonderheit der Fachhochschulen ist, dass sie durch den Umbau und Zusammenschluss von über fünfzig bereits früher bestehenden Höheren Fachschulen geschaffen wurden. Diese wurden unter Beibehaltung der meisten ihrer ursprünglichen Standorte zu den heute sieben öffentlich-rechtlichen Fachhochschulen gebündelt, mit der Folge, dass die Fachhochschulen in eine Vielzahl kleiner Einheiten zersplittert sind. So haben vier der Fachhochschulen sogar Teilschulen in mehreren Kantonen und folglich interkantonale Trägerschaften.

3.1.2 HOCHSCHULFÖRDERUNGS- UND KOORDINATIONSGESETZ

Mit dem sich in Vorbereitung befindenden Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (HFKG) wird die Vereinfachung der Steuerung und Planung im gesamten Hochschulbereich angestrebt. Auf Grundlage des 2006 in die Verfassung aufgenommenen Artikels 63a werden im HFKG die Rahmenbedingungen für die gemeinsame Koordination des gesamten Hochschulbereichs durch Bund und Kantone sowie die Ausrichtung

der Bundesbeiträge definiert. Im Gesetz werden einerseits die Ziele festgelegt, die Bund und Kantone gemeinsam verfolgen wollen sowie die ihnen gemeinsamen Organe mit den diesen zugeteilten Kompetenzen definiert. Neu wird es insbesondere ein oberstes hochschulpolitisches Organ geben, die Schweizerische Hochschulkonferenz, dem die Koordination, Planung und Aufgabenteilung des Gesamtsystems obliegen wird.

Im Gesetzesentwurf wird in Bezug auf die Aufgabenteilung zwischen Hochschulen insbesondere auf die sogenannt kostenintensiven Bereiche verwiesen (HFKG, Art. 3, Ziff. h). In der Botschaft heisst es dazu, dass „bei der Aufgabenteilung in kostenintensiven Bereichen durchaus Fortschritte zu verzeichnen sind“ (Botschaft: 32), es aber an einer „angemessenen *gesamtschweizerischen Plattform* für eine koordinierte Abstimmung fehlte“ (ibid. 33, Hervorhebung im Original). Ziel des HFKG ist es, bei höherer Kosteneffizienz die Qualität zu wahren resp. zu steigern (ibid. 54). In den nicht kostenintensiven Bereichen soll es den Hochschulen überlassen werden, gegebenenfalls Massnahmen zur Aufgabenteilung zu ergreifen, wobei „Bund und Kantone [...] diese Zusammenarbeit mit einem entsprechenden finanziellen Anreizsystem fördern [können] (z.B. projektgebundene Beiträge für die Konzentration von Angeboten oder die Bildung von Schwerpunkten)“ (ibid. 33).

3.1.3 INSTRUMENTE ZUR FÖRDERUNG DER KOOPERATION

Angesichts der komplexen Ausgestaltung des Hochschulsystems wird schon lange und immer wieder diskutiert, wie mehr Koordination zwischen den Hochschulen erreicht werden kann. Ein Mittel, um dies zumindest zwischen den Universitäten zu erreichen, war seit etwa Ende der 1990er Jahre die Schaffung von Anreizen mittels der sogenannten projektgebundenen Beiträge des Bundes für Kooperationsprojekte der Universitäten sowie die Nationalen Forschungsschwerpunkte (NFS) des Schweizerischen Nationalfonds. Auch wenn bei weitem nicht alle der für die vorliegende Arbeit erfassten Kooperationen von solchen nationalen Fördermassnahmen profitieren, sollen diese in den folgenden Abschnitten erläutert werden.

Projektgebundene Beiträge

Bei den projektgebundenen Beiträgen gemäss UFG handelt es sich um ein Förderungsinstrument des Bundes, der ungefähr seit Ende des Zweiten Weltkriegs beginnt, die Forschung an den kantonalen Universitäten zu unterstützen.⁹ Bereits ab 1969 unterstützt dann der Bund die Universitäten zusätzlich zu den Grund- und Investitionsbeiträgen gezielt mit ausserordentlichen Beiträgen. Diese Form der Subventionierung zeichnet sich dadurch aus, dass nur Massnahmen von nationaler Bedeutung unterstützt werden und sie befristet ist, d.h. Anschubcharakter haben soll und die Projekte später über das normale Budget der Universität finanziert werden müssen. Im Zuge tiefgreifender Anpassungen der für den Hochschulbereich zuständigen Organe des Bundes in den 1990er Jahren werden die projektgebundenen Beiträge eingeführt. Deren Ziel ist es nun explizit, die Zusammenarbeit zwischen den Universitäten zu fördern und als wichtiges Steuerungsinstrument der „neuen“ SUK¹⁰ beim Umbau des Hochschulsystems zu dienen. Dazu gehört die sogenannte Strukturbildung, die auf Prozesse zum Abbau angenommener Doppelungen oder Ineffizienzen und Schwerpunktbildungen verweist.

Im Entwurf zum HFKG ist das Förderinstrument der projektgebundenen Beiträge weiterhin vorgesehen (5. Abschnitt, Art. 59 – 61), freilich explizit für „Aufgaben von gesamtschweizerischer hochschulpolitischer Bedeutung“ (Art. 59, Abs. 1). Dazu gehören „die Bildung von Kompetenzzentren von nationaler oder regionaler Bedeutung, welche von mehreren Hochschulen [...] gemeinsam getragen werden“ (Art. 59, Abs. 2 Ziff. a) oder Profilbildung und Aufgabenteilung (Art. 59, Abs. 2 Ziff. c).

Die CRUS äussert sich in ihrer Strategischen Planung 2012-15 eher zurückhaltend zur Weiterführung der projektgebundenen Beiträge und moniert, „[i]m Verlaufe der letzten Perioden wurde dieses Instrument gebraucht, um Tätigkeiten verschiedener Art zu finanzieren, für die eine

⁹ Dieser Abschnitt stützt sich auf den historischen Abriss der Entwicklung der projektgebundenen Beiträge in Joye-Cagnard et al. (2009: 19ff).

¹⁰ Ab 2000/01 erhält die SUK erweiterte Kompetenzen betreffend die nationale Steuerung der Universitäten. Gleichzeitig wird eine klarere Trennung zwischen politischen und akademischen Aufgaben vorgenommen. Die akademischen Aufgaben werden der Rektorenkonferenz (CRUS) übertragen.

ausschliesslich periodische Finanzierung nicht immer geeignet war“ (CRUS 2010: 12). Sie schlägt vor, dieses Instrument in Zukunft gezielter einzusetzen, nämlich für strategische Massnahmen, die die Zusammenarbeit aller Universitäten erfordert, resp. „für nachhaltige Veränderungen in der Kompetenzaufteilung zwischen den Universitäten oder für die Entwicklung von neuen Kompetenzen, vorausgesetzt, dass sich [...] dazu Gelegenheit ergibt“ (ibid. 12).

Nationale Forschungsschwerpunkte (NFS)

Das 1999 lancierte Programm der Nationalen Forschungsschwerpunkte hat laut SNF die Förderung „langfristig angelegte[r] Forschungsvorhaben zu Themen von strategischer Bedeutung für die Zukunft der schweizerischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft“¹¹ zum Ziel und soll „die Zusammenarbeit zwischen bestehenden Institutionen verstärken und neue Strukturen aufbauen“ (SNF 2009a: 4).

Da nur Projekte finanziert werden, die institutionell abgestützt sind, d.h. vom Rektorat des Leading Houses unterstützt und in angemessenem Umfang mitfinanziert werden (Forschungsverordnung Art. 8b, Abs. 2)¹², sind die Universitäten gezwungen, „to make a strong commitment in favour of one particular line of research, which implies to be able to formulate a strategic goal as to which domains should become the priority of the institution“ (Perellon 2006: 16). Dieser Anreiz zur universitären Schwerpunktbildung wird vom SNF auch explizit so dargestellt, denn neben der im Mittelpunkt der Tätigkeit des SNF stehenden Förderung von Grundlagenforschung und wissenschaftlichem Nachwuchs, sollen die Nationalen Forschungsschwerpunkte das Eingehen von Kooperationen fördern und „zur besseren Strukturierung der schweizerischen Forschungslandschaft beitragen“.¹³

Der SNF erwartet also, dass die NFS, deren Finanzierung auf maximal zwölf Jahre (drei mal vier Jahre) befristet ist, nach Ablauf der Unterstützung dauerhafte Veränderungen bewirkt oder die Hochschulen ihr Be-

11 Vgl. <http://www.snf.ch/D/forschung/Forschungsschwerpunkte/Seiten/default.aspx> (abgerufen 12.2.2010).

12 Insgesamt betrug der Finanzierungsanteil der NFS durch den SNF bisher 37% (Schweizerischer Nationalfonds 2009b: 6).

13 <http://www.snf.ch/D/forschung/Forschungsschwerpunkte/Seiten/default.aspx> (abgerufen 14.2.2010).

stehen langfristig gesichert haben. Evaluationen der NFS liegen zwar nicht öffentlich vor;¹⁴ die Ausschreibung 2008 (SNF 2008) erwähnt jedoch Kriterien zur Beurteilung der Nachhaltigkeit, d.h. entsprechende Projektmerkmale oder -aktivitäten, die auch beim Entscheid über die Bewilligung berücksichtigt werden:

- Schaffung neuer (Assistenz-)Professuren (ibid. 4)
- Ausbau oder Neufokussierung von Instituten (ibid.)
- Vorliegen einer Forschungsperspektive für die weiteren Jahre bei der Projekteingabe (ibid. 5)
- Unterstützung durch die Heiminstitution(en) (ibid. 6) und Abstützung in der strategischen Planung der Heiminstitution(en) (ibid. 10)
- Festigung der durch den NFS veränderten Strukturen nach dessen Abschluss (ibid. 6)
- Arbeitsteilung und Koordination im Hochschulbereich (ibid. 10)
- Einfügung in die regionale und nationale Gesamtverteilung der Kompetenzzentren (ibid.)
- Übereinstimmung mit den Zielen der Forschungspolitik des Bundes (ibid.)
- Einbettung in internationale wissenschaftliche Kooperationen auf institutioneller Ebene (ibid.)

Förderung der Koordination an den Fachhochschulen

Im Fachhochschulgesetz wird die „zweckmässige Zusammenarbeit und gemeinsame Nutzung von Infrastrukturen mit den universitären Forschungs- und Entwicklungsinstitutionen“ (Art. 9, Abs. 2) festgeschrieben. Dies bringt mit sich, dass die Errichtung einer Fachhochschule nur genehmigt wird, wenn „die Arbeitsteilung und Zusammenarbeit unter den Fachhochschulen und universitären Hochschulen gesamtschweizerisch und regional gewährleistet“ (Art. 14, Abs. 2, lit. e) ist. Konkrete Ziele wurden im Masterplan Fachhochschulen definiert, etwa die Entwicklung des Portfolios der einzelnen Fachhochschulen durch die Bildung von Schwerpunkten und die Konzentration der Angebote (BBT und EDK 2007: 9, EFHK 2005: 8). In einem Bericht der EFHK wird die Schwerpunktbildung explizit als „Zusammenlegung der Kapazitäten an

¹⁴ In der BFI-Botschaft 2008-11 wird angeführt, dass erste Erfahrungen mit den NFS „ein hohes Strukturanpassungspotenzial an den Universitäten (Heiminstitutionen)“ (BFI 2007: 1351) bestätigen.

einem Standort oder an benachbarten, verbundenen Standorten [resp. als] institutionalisierte Zusammenarbeit mit einer oder mehreren Hochschulen in der Schweiz oder im Ausland“ (EFHK 2005: 15) definiert.¹⁵

Es existieren diverse finanzielle Anreize zur Zusammenarbeit. Fachbereiche, in denen Koordinationsbedarf herrscht und Standortkonzentrationen vonnöten sind, sollen vom Bund gemäss Masterplan Fachhochschulen mit einer sogenannten Restrukturierungsreserve von insgesamt CHF 40 Mio. gezielt unterstützt werden (BBT und EDK 2007: 12). Eine gezielte Initiative zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen Fachhochschulen, aber auch mit den Universitäten und ETH, ist die Förderung von sogenannten Nationalen Kompetenznetzen (oder F&E Konsortien) durch die KTI ab 2006. Diese Netzwerke sollen Kompetenzen in komplementären Schwerpunkten mit kritischer Masse bündeln und werden mit einem Bonus gefördert (KTI 2008: 1). Es wurden mehrere solcher Konsortien ins Leben gerufen, die auch in das hier erstellte Inventar aufgenommen wurden.

3.2 BERICHTE UND STUDIEN ZU KOOPERATIONEN IM SCHWEIZERISCHEN HOCHSCHULSYSTEM

Um die Zweckmässigkeit von Instrumenten zur Förderung von Kooperationen zu evaluieren resp. einen Überblick über die Zusammenarbeit im Hochschulbereich zu erhalten, haben verschiedene Akteure Berichte vorgelegt. Die SUK hat die von ihr in den Beitragsperioden 2000-03 und 2004-07 mittels der projektgebundenen Beiträge gemäss UFG (Art. 6, Abs. 1 lit. b) unterstützten Innovations- und Kooperationsprojekte resp. das Förderungsinstrument selbst evaluieren lassen (vgl. Schenker-Wicki et al. 2004, Joye-Cagnard et al. 2009). Der SWTR seinerseits hat die Hochschulzusammenarbeit generell sowie speziell in den sogenannt

¹⁵ Die Zusammenlegung von Standorten ist ein zentrales, wiederkehrendes Thema im Fachhochschulbereich, da die Fachhochschulen aus historischen Gründen (Entstehung aus Dutzenden von Höheren Fachschulen) in kleine Einheiten an verschiedenen Standorten zersplittert sind. Die EFHK bemerkt dazu: „[O]ft fehlt die – an Hochschulen übliche – departementale Organisation. Ein richtiger Departementszuschnitt und die Portfolioberreinigung haben deshalb Hand in Hand zu gehen. Die FH müssen Studiengänge und Einrichtungen an geeigneten Standorten zusammenlegen und standortübergreifende fachlich-administrative Strukturen schaffen. Dies ist akademisches best practice“ (EFHK 2005: 20, Hervorhebung im Original).

kostenintensiven Bereichen unter die Lupe nehmen lassen (SWTR 2008, Reichert 2009, SWTR 2009).

3.2.1 INNOVATIONS- UND KOOPERATIONSPROJEKTE 2000-07

Beurteilung der in der Beitragsperiode 2000-03 unterstützten Kooperations- und Innovationsprojekte

Ziel der Überprüfung der in der Beitragsperiode 2000-03 mit projektgebundenen Beiträgen gemäss UFG unterstützten universitären Projekte war die systematische Analyse der einzelnen Kooperationsprojekte sowie die Frage nach der Angemessenheit und Effektivität der damals neu eingeführten Beitragsart. Grundsätzlich werden alle Projekte positiv beurteilt. Bezüglich der Wirkung des Förderinstruments wird festgestellt, dass die „grossen Restrukturierungsprojekte“ (Schenker-Wicki et al. 2004: 48) der politischen Zielsetzung, durch projektgebundene Beiträge den Strukturwandel zu forcieren (Zusammenlegung von Ausbildungsgängen oder Instituten, Verzicht auf einen Bereich, Aufbau und Betrieb von Projekten der universitären Zusammenarbeit), entsprechen (ibid. 44f). Auch wenn der Nutzen der projektgebundenen Beiträge als Anstossfinanzierung von den Universitäten positiv herausgestrichen wird, ist die (finanzielle) Nachhaltigkeit der Projekte meist nicht gesichert. Gleichzeitig wird im Bericht darauf hingewiesen, dass die Anreizstrukturen der verschiedenen existierenden Förderinstrumente widersprüchlich sind:

Die Interkantonale Universitätsvereinbarung (IUV) und auch die Grundbeiträge basieren vollständig oder zum grössten Teil auf einer volumenbezogenen Finanzierung (Abgeltung der einzelnen Universitäten basierend auf Anzahl Studierender in den Regelstudienzeiten). Diese beiden wichtigen Finanzierungsquellen der Universitäten ermuntern die Universitäten dazu, möglichst viele eigene Studierende auszuweisen und führen dazu, - insbesondere aufgrund der abgestuften Tarife -, dass Universitäten die Studierenden der Naturwissenschaften (FG II) und der Medizin (FG III) nicht abgeben wollen, weil sie dabei Geld verlieren können. Diese Finanzierungsmodi sind unter anderem auch für die politischen Entscheidungsträger ein Hindernis, Strukturveränderungen

gutzuheissen. Im Vergleich zur ausgeprägten per capita Finanzierung der Grundbeiträge und der IUV sind die Anreize, welche durch die Kooperationsprojekte gesetzt werden, gegenläufig. (ibid. 46)

Zudem werde die Kooperation von Universitäten durch den Wettbewerb bei der Forschungsförderung erschwert. Hinzu komme noch, dass der Entscheid über die Vergabe der projektgebundenen Beiträge von denjenigen gefällt werde (Rektoren, Erziehungsdirektoren), die gleichzeitig ein Interesse an der Förderung der eigenen Institution hätten und nicht „wirklich frei und unvoreingenommen über Kooperationsprojekte entscheiden“ (ibid. 47) könnten. Von ihnen würden also Entscheidungen verlangt, „die sich unter Umständen gegen ihre eigenen Interessen richten“ (ibid. 51). Dem Instrument werden jedoch auch positive Nebenwirkungen attestiert, da „entweder lange gehegten Absichten für eine verstärkte Zusammenarbeit zum Durchbruch [verholfen] oder ganz allgemein zur zunehmenden Diskussion und Anerkennung des Themas Kooperation an den Universitäten beigetragen [wurde]“ (ibid. 47).

Der Aspekt der Nachhaltigkeit wird im Bericht nicht weiter vertieft. Zwar ziehen die Autoren zur Beurteilung der Effektivität des Instruments die Indikatoren Nachhaltigkeit und Strukturveränderung heran (ibid. 14). D.h. es interessiert, ob die unterstützten Kooperationen es schaffen, ihre Finanzierung ausserhalb der projektgebundenen Beiträge auf eine langfristige Basis zu stellen, wie sie dies erreichen ist nicht Teil der Untersuchung.

Zusammenfassend wird empfohlen, das Förderinstrument der projektgebundenen Beiträge weiterzuführen, allerdings unter der Voraussetzung, dass einige offene Fragen beantwortet werden, z.B. ob es neben den diskutierten „strukturbildenden Elementen weitere Komponenten [gibt], die für eine nachhaltige Strukturänderung wesentlich sind? Wie steht es mit der kritischen Masse?“ (ibid. 52).

Beurteilung der in der Beitragsperiode 2004-07 unterstützten Innovations- und Kooperationsprojekte

Im Anschluss an die Beitragsperiode 2004-07 wurden ebenfalls die unterstützten Projekte sowie das Förderinstrument selbst einer Beurteilung

unterzogen. Die Autoren analysierten zwölf der insgesamt 27 unterstützten Projekte und kommen zum Schluss, dass die einzelnen Projekte die gesetzten Ziele zwar klar erreichen: „Die interinstitutionelle Vernetzung und Kooperation, die Entstehung neuer Kompetenzen, der Wissenstransfer sowie die Nachwuchsförderung werden vom Instrument begünstigt“ (Joye-Cagnard 2009: 12). Für einen Strukturwandel sind jedoch die „nachfolgenden Handlungen der betroffenen politischen Akteure“ (ibid.) ausschlaggebend, d.h. „das Instrument KIP als solches [gewährleistet] weder eine bevorzugte Positionierung der Projekte innerhalb der Universitäten noch deren Fortbestand“ (ibid.).

Auch wenn der angestrebte strukturierende Effekt mittels der KIP nur begrenzt erreicht werden konnte und „man ein gewisses Paradox in dieser Art von ‚konjunkturellem‘ (kurzfristigen) Instrument, von dem man einen dauerhaften ‚strukturierenden‘ Effekt verlangt, feststellen kann“ (ibid. 13), wird empfohlen, das Instrument unter Vorbehalt gewisser kurzfristiger Verbesserungen (Schärfung der Ziele, transparentere Selektion, Sicherung der Nachhaltigkeit, Unterstützung der Projektleitungen, Vereinfachung der administrativen und finanziellen Abläufe) beizubehalten. Parallel dazu wird angeregt, Überlegungen zur Einbettung in die neuen Strukturen gemäss HFKG anzustellen, da die vom Instrument angestrebten strukturierenden Wirkungen unter dem HFKG grundsätzlich mittels der gemeinsamen strategischen Planung von Bund und Kantonen erreicht werden sollen. Weiter wird darauf hingewiesen, dass reine Forschungsvorhaben nicht auf diesem Wege gefördert werden sollten, da dafür andere Fördermittel existieren (SNF mit Nationalen Forschungsschwerpunkten, KTI, europäische Forschungsrahmenprogramme) (ibid. 150, 155).

Im Gegensatz zu Schenker-Wicki et al. (2004) widmen sich Joye-Cagnard et al. (2009: 118) etwas vertiefter der Frage, wie Kooperationen sich dauerhaft etablieren. Sie ziehen dazu vier von der SUK formulierte Kriterien für Nachhaltigkeit heran:

- (i) Die Finanzierung des Projekts über das normale Budget der Hochschule wird an die Hand genommen.
- (ii) Das Projekt wird in den Reglementen und Studiengängen der Hochschule verankert.

- (iii) Die Anzahl der betroffenen Studierenden auf Ebene der Hochschule und national.
- (iv) Die Anzahl der betroffenen Dozierenden.

Die Autoren kommen nach Analyse der Projekte entlang diesen vier Kriterien zum Schluss, dass das Zusammenspiel von drei Faktoren für die Nachhaltigkeit und das langfristige Bestehen der Projekte ausschlaggebend ist:

- (i) anerkannte wissenschaftliche Qualität und/oder diejenige der Ausbildung
- (ii) institutionelle Unterstützung durch die Hochschule(n)
- (iii) politisches Engagement, insbesondere bei Institutionen übergreifenden Projekten.

Für sich genommen ist jeder dieser Faktoren zwar notwendig, aber nicht ausreichend. Je nach Projekt kann ihre Gewichtung zudem variieren (ibid. 123-4). Erst das Zusammenspiel von kooperationsinternen (Qualität) und kooperationsexternen (Heiminstitution, Politik) Faktoren begünstigt das langfristige Bestehen einer Kooperation.

3.2.2 STUDIEN DES SWTR

Der Schweizerische Wissenschafts- und Technologierat hat die Perspektive erweitert und im Rahmen der Diskussionen zum neuen HFKG Untersuchungen zur Hochschulzusammenarbeit generell in Auftrag gegeben, um auf Grundlage der Ergebnisse Empfehlungen zu formulieren (SWTR 2008, Reichert 2009). Der SWTR hält fest, dass grundsätzlich kein Mangel an Kooperationen zwischen schweizerischen Hochschulen herrsche und die gut ausgeprägte Zusammenarbeit bereits zu einer sinnvollen Arbeitsteilung geführt habe. Weiter wird unterstrichen, dass politisch motivierte Interventionen nicht zielführend seien, da „von oben“ nicht beurteilt werden könne, welche Kooperationen wissenschaftlich sinnvoll seien. Die Politik solle sich auf das Bereitstellen nicht interventionistischer Förderinstrumente und die Schaffung von kooperationsfördernden Rahmenbedingungen konzentrieren.

In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse der SWTR-Studien etwas ausführlicher zusammengefasst.

Bericht zu den kostenintensiven Bereichen

Mit Bezug auf die sogenannten kostenintensiven Bereiche fordern die politischen Akteure besonders gerne mehr Zusammenarbeit und Aufgabenteilung zwischen den Hochschulen. In seinem Bericht zur wissenschaftlichen Koordination in den Bereichen Teilchenphysik, Astronomie, Nanotechnologie, Lebenswissenschaften und Medizin kommt der SWTR zum Schluss, dass „die zahlreichen Bestrebungen der letzten Jahre in den Bereichen Kooperationsaufbau, Ressourcenpooling und nationale strategische Planung“ (SWTR 2008: 2) nicht geringgeschätzt werden dürfen und ein „gewisses Mass an Überschneidungen [...] fester Bestandteil der wissenschaftlichen Forschung“ (ibid. 11) ist. Kooperationsmodelle müssen „in erster Linie von der Wissenschaftsgemeinde identifiziert werden und nicht der Bundes- oder Kantonsverwaltung, den Rektoren oder den politischen Kreisen“ (ibid.). Rein institutionell oder politisch motivierte Initiativen hätten kaum Chancen auf Gelingen. Für die kostenintensiven Bereiche sei daher auf eine Zentralisierung von Aktivitäten zu verzichten (ibid. 34) und stattdessen „eine Koordination der Forschungsinvestitionen erforderlich, die sich auf lokaler Ebene nur schwer aufbringen lassen“ (ibid. 27).

Bericht zu inter-institutionellen Kooperationen

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit besonders zu erwähnen ist der Bericht „Inter-institutionelle Kooperationen zwischen Hochschulen in der Schweiz: Motivationen, Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren und Hindernisse“ (Reichert 2009), der sich mit den Kooperationsbedingungen zwischen Hochschulen aller Typen in der Schweiz befasst und zum Ziel hatte, die Beweggründe, Ziele und Mehrwerte der Kooperationen zu erfassen, die optimalen institutionellen Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren zu eruieren sowie gegenwärtige Hindernisse bei Entwicklung und Management von Kooperationen zu identifizieren (ibid. 4).

Ein zentraler Befund der Studie ist, „dass sowohl an Fachhochschulen (FH) als auch an Universitäten Kooperation zur Grundstruktur der Hochschulaktivität gehört“ (ibid. 7). Während an den Fachhochschulen Kooperation (mit Unternehmen) vor allem in die Studienprogramme integriert ist, ist an den Universitäten insbesondere die Forschung von

Zusammenarbeit geprägt. Dabei können gemäss Aussage der Kooperierenden weniger als die Hälfte der Kooperationsbeziehungen als institutionalisiert bezeichnet werden (ibid. 8), mit der Folge, dass nur ein kleiner Anteil der Kooperationen von den politischen Akteuren und sogar den Hochschulleitungen überhaupt wahrgenommen wird.

Kooperationen werden laut der Studie am häufigsten eingegangen, um mithilfe komplementärer Kompetenzen der Partner wissenschaftliche Ziele zu erreichen. Weitere Gründe sind die Bildung von strategischen Schwerpunkten, die Erweiterung des Angebots für Studierende und Doktorierende, der Aufbau von kritischer Masse für grössere nationale oder internationale Sichtbarkeit, finanzielle Beweggründe (Gewinn zusätzlicher Mittel, Kostenersparnis bzw. bessere Nutzung von Ressourcen oder Vermeidung von Doppelungen und Portfolioabstimmungen) (ibid. 10ff). Viele dieser Ziele beinhalten freilich auch problematische Elemente, z.B. wenn inter-institutionelle Kooperation in ein Spannungsverhältnis zu dem Bemühen um Profilierung der einzelnen Hochschule tritt (ibid. 10) oder wenn Angebote mit ähnlichem Namen insbesondere von externen Akteuren leichtfertig als Doppelung charakterisiert werden.

Im Bericht wird auch der geografischen Dimension einige Beachtung geschenkt. Neben der nationalen Dimension bei der Bildung gemeinsamer Kompetenzzentren, den Nationalen Forschungsschwerpunkten und Graduiertenschulen sind gemeinsame Institute, Professoren, Studiengänge oder Dienstleistungsangebote eher von lokaler oder regionaler Bedeutung. Auffallend ist die besondere Kooperationsdichte bestimmter Regionen, die immer auch eine enge Portfolioabstimmung mit sich bringt, etwa zwischen ETHZ und UZH, den Universitäten Lausanne, Genf und Neuchâtel oder den Fachhochschulen Ostschweiz und Zürich. Hervorzuheben ist, dass mit Ausnahme von USI/SUPSI und UniBS/FHNW eher Hochschulen desselben Typs zusammenarbeiten (ibid. 14-7).

Im Bericht werden folgende Faktoren für das Gelingen von Kooperationen genannt: die persönliche Motivation und das Interesse am Partner und dessen Expertise sowie das darauf resp. auf Bekanntschaft und Sympathie basierende Vertrauen, kompatible Zielsetzungen mit klarer

Festlegung der jeweiligen Verantwortungen und Aufgaben auf der Arbeitsebene, der Einbezug in die Entwicklungsplanung der Hochschulen, die symbolische Anerkennung der Bedeutung der Kooperation durch die Hochschulleitung sowie der Erhalt externer Mittel (ibid. 21).

Bezüglich der institutionellen Hindernisse für Kooperationen wird unterstrichen, „dass diese die Kooperationsbereitschaft zwischen Hochschulen in der Schweiz nicht grundsätzlich unterbinden, sondern eher die Effizienz und zum Teil auch die Effektivität der Kooperation behindern“ (ibid. 22). Bei diesen Hindernissen handelt es sich meist um mangelnde Unterstützung durch die Hochschulleitungen (z.B. wegen des Zielkonflikts zwischen Kooperation und Profilierung der eigenen Hochschule) oder um als unnötig bezeichneten administrativen Aufwand (ibid. 23). Hinzu kommt die zunehmende (politische) Orientierung auf Indikatoren, sodass z.B. das für jede einzelne Hochschule wichtige Verbuchen der Drittmittel und Studierendenzahlen dem Kooperationsgedanken entgegensteht bzw. die systematische Abrechnung zwischen den Partnern einen erheblichen administrativen Aufwand zur Folge hat (ibid. 24). Ebenfalls hinderlich sind unterschiedliche Organisationsstrukturen und Regelungen auf Hochschul- und kantonaler Ebene (ibid. 25-7). Daneben beeinträchtigen politische (Eigen-) Interessen die Zusammenarbeit.

Reichert geht nicht explizit auf den Aspekt des dauerhaften Bestehens ein, da in erster Linie aufgezeigt werden soll, in welchem Ausmass an Schweizer Hochschulen überhaupt kooperiert wird. Es werden jedoch kooperationsinterne Erfolgsfaktoren genannt, die als Voraussetzungen für ein längerfristiges Bestehen gelten können:

- Notwendigkeit von miteinander kompatiblen Zielsetzungen der beteiligten Partner auf der Arbeitsebene und klare Festlegung der Verantwortungen und Aufgaben (ibid. 18)
- Festlegung von Teilzielen, erwarteten Zwischenergebnissen oder Meilensteinen (ibid. 19)
- sorgfältiger Umgang mit der internen Kommunikation (zur Verbreitung und Sichtbarkeit der Kooperationsergebnisse) (ibid. 20)

- Vorhandensein einer Geschäftsstelle mit einem hauptamtlichen Koordinator (ibid.)

Abschliessend wird noch darauf hingewiesen, dass Kooperationen nicht per se sinnvoll seien; Aufgabe der wissenschaftspolitischen Akteure sei die Bereitstellung möglichst vielfältiger Förderanreize und das Vermeiden einer Vermischung von wissenschaftlichen und regionalpolitischen Kriterien bei der Mittelvergabe (ibid. 32).

3.2.3 STUDIE ZUR AUSGESTALTUNG VON KOOPERATIONEN

Eine weitere Studie von Pasquier und Larpin (2008) befasst sich mit den unterschiedlichen Formen der Ausgestaltung von in den letzten Jahren entstandenen hochschulübergreifenden Kooperationen und analysiert diese anhand von sechs Beispielen.¹⁶ Die Autoren situieren Hochschulkooperationen im Kontext der tiefgreifenden Veränderungen des tertiären Bereichs seit den 1990er Jahren und analysieren den Grad an Autonomie, den die von ihnen untersuchten Kooperationen geniessen. Sie kommen zum Schluss, dass die Hochschulen zwar strikt darauf bestehen, keine ihrer zentralen Kompetenzen (Einrichten und Führen der Studienprogramme, Immatrikulation der Studierenden, Ernennung der Professoren) an das Kooperationsgebilde abzugeben, aber gewisse Konfliktsituationen aufgrund der Kompetenzverteilung (z.B. betr. Saläre, Rolle der wissenschaftlichen Beiräte) schwer zu vermeiden sind (ibid. 27-8). Die Autoren unterstreichen zudem, es müsse geklärt werden, welcher Stellenwert – auch auf der formalen Ebene – Kooperationen zwischen Hochschulen dauerhaft eingeräumt werden solle, um den heutigen Widerspruch zwischen zeitlich befristeter Finanzierung und Bildung formaler Strukturen aufzulösen (ibid. 29).

3.2.4 BERICHTE UND STUDIEN: FAZIT

Alle diese Studien machen deutlich, dass Kooperationen zum Alltagsbild an den Hochschulen gehören und in der Regel gut funktionieren. Die existierenden Förderinstrumente werden rege genutzt und geschätzt.

¹⁶ Die untersuchten Beispiele sind: Swiss Finance Institute SFI, Swiss Institute of Bioinformatics SIB, Pôle national en Administration publique, Swiss School of Public Health SSPH+, Gender Studies, Institut de hautes études internationales et en développement IHEID (Pasquier und Larpin 2008: 18ff).

Wenn Kooperationen auf Schwierigkeiten stossen, liegt dies meist daran, dass trotz der politischen Rhetorik zum Thema die allgemeinen Rahmenbedingungen den Kooperationswillen beeinträchtigen. Stichworte sind hier widersprüchliche Anreize, Interessenkonflikte, inkompatible Regelungen auf kantonaler oder Hochschulebene oder die nicht gelöste Nachhaltigkeit der Kooperationen.

3.3 THEORETISCHER HINTERGRUND

3.3.1 NETZWERKTHEORIE

Eine Kooperation kann als (mehr oder weniger formalisierter) Zusammenschluss mehrerer Partner zur Erreichung eines bestimmten Ziels angesehen werden. Solche Verbindungen werden in der Netzwerktheorie untersucht, die im Rahmen der Untersuchung von öffentlichen Politiken steigende Bedeutung erhält und auf deren Ansätze als theoretischer Rahmen für die vorliegende Arbeit und insbesondere die Fragestellungen zur Nachhaltigkeit von Kooperationen zurückgegriffen werden soll. Während Berry et al. (2004) aufschlüsseln, für welche Aspekte von Netzwerken sich die aktuellen Forschungsansätze interessieren (Beziehungen zwischen Netzwerkmitgliedern, Wirkungen von Netzwerken, Funktionsweise), schlagen Agranoff und McGuire (2001) einen theoretischen Rahmen zur Beschreibung der verschiedenen Aspekte ihres Managements vor. Klijn und Koppenjan (2000) stellen die gegenseitige Abhängigkeit der Akteure, die zur Bildung von Netzwerken führt, ins Zentrum ihrer Überlegungen, gehen auf Faktoren zur Erklärung von Erfolg oder Misserfolg ein und fragen, welches eigentlich die Prinzipien bei deren Beurteilung sein sollen. Ein letzter hier diskutierter Forschungsstrang diskutiert die formale Ausgestaltung von Netzwerken und ihre Einteilung in Kategorien (Beerkens 2000, Corley et al. 2006, Pasquier und Larpin 2008).

Aktuelle Ansätze in der Netzwerkforschung

Berry et al. (2004) vergleichen drei Forschungsansätze betreffend Netzwerke: *social network analysis*, *policy change* und *political science networks* sowie *public management networks* (ibid. 539). Sie gehen auf

die unterschiedlichen wissenschaftlichen Traditionen ein, auf die sich die Ansätze beziehen und schlüsseln deren jeweiligen Annahmen über das Verhalten der Netzwerkakteure, die Hauptfragestellungen und die verwendeten Forschungsmethoden¹⁷ auf:

Social network analysis interessiert sich für die Beziehungen zwischen den Mitgliedern einer Gruppe und speist sich aus drei Forschungstraditionen (ibid. 540): (i) In der Soziometrie werden Gruppen als aus durch Linien verbundene Punkte betrachtet und Interaktionsmuster gesucht. (ii) Die *Manchester anthropologists* untersuchen Rollen, die durch Interaktion in Netzwerken erworben werden. (iii) Die *Harvard structuralists* interessieren sich für die Verbindungen, die zwischen Gruppenmitgliedern bestehen (vgl. dazu Granovetters oft zitiertes Konzept der *weak ties*, ibid. 541). *Social network analysis* geht davon aus, dass Handlungen und Verhalten von Netzwerkakteuren Absichten (*intentions*) entsprechen, die in einen sozialen Kontext eingebettet und durch ihn bestimmt sind (ibid. 543). Die Hauptfragestellungen drehen sich darum, inwiefern die Struktur und Positionen von Netzwerken einerseits Handlungen, Haltungen und Ergebnisse der Beteiligten bestimmen und andererseits Ergebnis letzterer sind (ibid. 544).

Der *policy networks*-Ansatz fokussiert auf Innovation, Veränderungen (z.B. durch Interessengruppen) und Ergebnisse oder Wirkungen von Politik (*policy innovation, policy change, policy outcomes*) (ibid. 542). Er geht davon aus, dass Netzwerkakteure ihre politischen Ziele rational verfolgen und fragt, wie sie sie erreichen und inwiefern die Rolle der Akteure im Netzwerk die politischen Ergebnisse beeinflusst (ibid. 544).

Beim *public management networks*-Ansatz geht es darum, wie Netzwerke funktionieren, welche Managementtechniken angewendet werden und welche Wirkungen Netzwerke haben (ibid. 542). Das Verhalten von Netzwerkakteuren ergibt sich aus ihrem Ziel, funktionierende öffentliche Dienstleistungen bereitzustellen. Entsprechend wird in dieser Forschungsrichtung untersucht, welche Typen von Netzwerken es gibt, wie ihre Leistungen im Vergleich zu beurteilen sind und inwieweit das Handeln der Netzwerkleitungen die Ergebnisse beeinflusst.

¹⁷ Auf die jeweiligen Forschungsmethoden wird hier nicht weiter eingegangen.

Management von Netzwerken der öffentlichen Verwaltung

Agranoff und McGuire (2001) interessieren sich für den Bereich der öffentlichen Politiken und Verwaltung und arbeiten mit folgender Definition von Netzwerken: "*Networks*, as the term is used in the literature, typically refers to multiorganizational arrangements for solving problems that cannot be achieved, or achieved easily, by single organizations" (ibid. 296). Sie stellen also die *Notwendigkeit* der Zusammenarbeit ins Zentrum und weisen darauf hin, dass Netzwerke als „distinctive managerial vehicles“ (ibid.) einerseits immer häufiger werden, andererseits aber wenig über das Management von Netzwerken bekannt ist, geschweige denn ein theoretischer Rahmen zu ihrer Beschreibung vorliegt. Ausgehend von der existierenden Literatur stecken sie das Untersuchungsfeld ab und tragen zusammen, was über Funktionieren und Führung von Netzwerken bekannt ist. Sie strukturieren ihre Fragestellungen entlang mehrerer Bereiche oder Metafragen, darunter:

- (i) Managementaufgaben in Netzwerken (*nature of network management tasks*)

Im Rahmen des Netzwerkmanagements müssen verschiedene Aufgaben ausgeführt werden. Die relevanten Netzwerkmitglieder und Stakeholder müssen identifiziert und ihre Fähigkeiten, ihr Wissen und ihre Ressourcen eingebunden werden (*activation*, ibid. 298). Übergeordnetes Ziel ist der Einbezug aller relevanten Interessen. Oder Netzwerkstrukturen müssen aufgrund ungenügenden Funktionierens angepasst werden, z.B. durch Einbezug neuer Mitglieder, die Begrenzung des Einflusses bestimmter Mitglieder usw. (*deactivation*, ibid. 299).

Weiter ist die Festlegung und Anpassung der operativen Regelungen des Netzwerks, die Einflussnahme auf seine Werte und Normen und die Modifizierung der anfänglichen Vorstellungen der Mitglieder nötig (*framing*, ibid. 299). Einzelne Mitglieder sind dazu zu bringen, sich für die gemeinsame Unternehmung zu engagieren (*mobilizing*, ibid. 300) und im Steuerungsprozess werden unterschiedliche oder sich widersprechende Interessen zusammengeführt, um Kooperation möglich zu machen und die Ziele des Netzwerks erreichen zu können. Die

Interaktion zwischen den Beteiligten muss schliesslich unterstützt und Transaktionskosten müssen gering gehalten werden (*synthesizing*, *ibid.*).

- (ii) Gruppenprozesse im Rahmen einer Zusammenarbeit (*group process in collaboration*)

Hier geht es um das Finden gemeinsamer Lösungen, indem unterschiedliche Organisationskulturen und -prozesse in das Netzwerk integriert werden und die Arbeitsteilung festgelegt wird. Entscheide müssen durch die Beteiligten abgestützt sein, damit Synergien genutzt werden können. Dies ist nur erreichbar, wenn alle über die nötigen Informationen verfügen und gemeinsame Lernprozesse („*shared learning*“, *ibid.* 303) stattfinden und allen Mitgliedern gleichsam zugehört wird. Weiter ist eine „*culture of joint problem solving*“ (*ibid.*) erforderlich, da zusammenarbeiten miteinander verhandeln bedeutet.

- (iii) Eigenverantwortung und Rechenschaftspflicht als öffentliche Struktur (*self-responsibility and public agency accountability*)

Die Autoren fragen, wo die Verantwortung liegt und wer in einer Netzwerkstruktur in der öffentlichen Verwaltung rechenschaftspflichtig ist (*ibid.* 308). Sie weisen darauf hin, dass die Frage in dieser Form eigentlich nicht gestellt werden kann (*ibid.* 309), da alle Mitglieder *gleichermaßen* verantwortlich sind, aber keines die *schlussendliche* Verantwortung trägt (*ibid.* 310). Zudem verschleiert die Frage „Verantwortung wem gegenüber?“ diejenige nach der „Verantwortung wofür?“, denn bei Netzwerken geht es um die Verantwortung *für eine Sache* (*ibid.*). Schlussendlich geht es neben der Frage nach Verantwortung (*responsibility*) auch darum, auf welchen Bedarf die Netzwerkmitglieder reagieren (*responsiveness*) (*ibid.* 311).

- (iv) Faktoren des Zusammenhalts von Netzwerken (*cohesive factor of networks*)

In Netzwerken sind die Mitglieder voneinander abhängig (*ibid.* 311), ohne dass sie zwingend in einem rechtlich geregelten hierarchischen Verhältnis zueinander stehen (*ibid.* 312). Darum wird unterstrichen, dass Vertrauen, gemeinsame Absichten, gegenseitige Abhängigkeit, Ressourcenverfügbarkeit, als Katalysator wirkende Leitungspersonen (*ibid.* 314)

und Managementfähigkeiten im Sinne von „soft guidance“ (ibid. 313) anstelle von autoritärer Führung wichtig sind. Weiter ist das Grundprinzip des Netzwerkes, die „program rationale“ (ibid. 312), bestimmend für den Zusammenhalt. Dieses Prinzip verweist auf die dem Netzwerk gemeinsamen Überzeugungen und Haltungen sowie den Einsatz für die gemeinsame Sache (ibid. 313).

- (v) Macht und ihr Einfluss auf Problemlösung in der Gruppe (*power and its effect on group problem resolution*)

Machtverhältnisse spielen insofern eine Rolle, als die einzelnen Mitglieder im Netzwerk unterschiedliches Gewicht haben und verschiedene Rollen besetzen können (ibid. 315). Wobei Macht nicht zwingend eingesetzt werden muss, um dominante Interessen durchzusetzen, sondern auch dazu dienen kann, „to get things done. This is a *power to* that, under many conditions of ultra complexity, characterizes situations better than *power over*“ (ibid. 316). Zusammenarbeit kann zudem auch als Machtteilung oder (temporäre) Umverteilung von Macht zum Zwecke der Transformation eines Bereichs verstanden werden.

- (vi) Ergebnisse des Netzwerkmanagements (*results of network management*)

Hier geht es um die Frage, ob mittels Netzwerkstrukturen Ergebnisse erzielt werden können, die sonst nicht möglich gewesen wären (ibid. 318). Sind Netzwerke folglich für die Problemlösung auf bestimmten Gebieten unabdingbar? Gemäss den Autoren gibt es wenig empirische Forschung dazu (ibid. 322). Oft wird das Argument vorgebracht, dass in der heutigen komplexen und diversifizierten Informations- und Wissensgesellschaft Netzwerke die adäquate Form zur Lösung von Problemen sind bzw. die heutigen bereichsübergreifenden Probleme („wicked problems“, ibid. 319) nur im Rahmen von Netzwerken angegangen werden können. Die Daseinsberechtigung von Netzwerken könnte auch darin begründet sein, dass im Rahmen von Netzwerken erarbeitete Entscheide oder Lösungen als wirksamer gelten, weil alle wichtigen Interessen berücksichtigt wurden und damit die Akzeptanz grösser ist.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich die meisten der von den Autoren diskutierten Bereiche auf die internen Grundvoraussetzungen

für das Funktionieren und Bestehen eines Netzwerks beziehen wie die erforderlichen internen Massnahmen und Prozesse, damit alle wichtigen Partner dabei sind, sich ein gemeinsames Selbstverständnis herausbildet und alle am gleichen Strick ziehen sowie das Austarieren der Machtverhältnisse. Daneben unterstreichen die Autoren zwei Aspekte, aus der Netzwerke ihre Daseinsberechtigung schöpfen können: nämlich, auf welchen Bedarf sie reagieren (*responsiveness*) und dass durch den Einbezug aller entscheidenden Interessen die Akzeptanz von Resultaten höher sein kann.

Netzwerkansätze und die Weiterentwicklung der öffentlichen Verwaltung

Ziel von Klijn und Koppenjan (2000) ist die Schärfung des Netzwerkansatzes als Rahmen zur Erklärung, Beurteilung und Verbesserung von öffentlichen Politiken und Management. Ihr Anliegen ist es, die Netzwerktheorie stärker als Inspirationsquelle für die Weiterentwicklung in der öffentlichen Verwaltung nutzbar zu machen (ibid. 154). Sie arbeiten mit folgender Definition: "We define policy networks as a (more or less) stable pattern of social relations between interdependent actors, which take shape around policy problems and / or policy programmes" (ibid. 155, Fussnote 1). Die Diskussion rund um Netzwerke steht in Zusammenhang mit der Einsicht, dass Regierungen die öffentlichen Politiken und sozialen Prozesse nicht allein bestimmen können. Die Autoren bezeichnen dies als Governance im Sinne von „directed influence of societal processes“ (ibid. 136), die sich also auf das gegenseitige Abhängigkeitsverhältnis bezieht, in dem öffentliche, private und halbprivate Akteure stehen.

Aufbauend auf Begriffen der *interorganization theory* und Einsichten aus einer *interactive perspective* auf öffentliche Politiken (ibid. 138) wurde im Rahmen des Netzwerkansatzes ein eigener theoretischer Rahmen entwickelt, der besagt, dass sich öffentliche Politiken in komplexen Interaktionsprozessen zwischen einer grossen Anzahl von Akteuren abspielen, die voneinander abhängig sind, Ergebnisse also nur auf der Grundlage von Kooperation erreicht werden können (ibid. 139). Die Autoren führen viele der von Agranoff und McGuire erwähnten Faktoren auf, fokussieren dabei jedoch stärker auf die Notwendigkeit von

Zusammenarbeit. Weil sie voneinander abhängig sind, müssen sich die Akteure ihre Ressourcen gegenseitig zur Verfügung stellen und Erfolg oder Misserfolg hängen vom Ausmass der erfolgten Kooperation ab (ibid. 143). Folglich ist die Erklärung für die Entstehung von Interaktionsprozessen in Netzwerken sowohl in den institutionellen Merkmalen zu suchen als auch in den Merkmalen der Interaktionssituation, d.h. in dem, was für die Akteure auf dem Spiel steht und ihren Strategien.

Es sind also sowohl Prozesse als auch Strukturen von Netzwerken zur Erklärung des (Miss)Erfolgs heranzuziehen. Als Prozessvariablen gelten Faktoren wie die Erkenntnis der Akteure, dass sie voneinander abhängig sind, (durch das Management zu stimulierende) Lernprozesse oder die Stagnation des Prozesses durch Verlust des Interesses, etwa wenn das Problem für die Akteure keine Priorität hat, die Transaktionskosten als zu hoch eingeschätzt werden oder ein Trittbrettfahrer-Problem vorliegt (ibid. 144). Strukturelle Faktoren beziehen sich eher darauf, dass die sich aus der Interaktion zwischen den Netzwerkakteuren entwickelnde Verteilung der Ressourcen Einfluss auf die Machtverteilung und das Funktionieren des Netzwerks hat (ibid.). Akteure verwenden die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen, um Prozesse und Ergebnisse zu beeinflussen (ibid. 147). Wer wichtige Ressourcen hat, verfügt bspw. über Vetomacht. Grundsätzlich gilt, dass Regeln etabliert werden müssen, denn sie fördern das Vertrauen, reduzieren Transaktionskosten und vereinfachen die Zusammenarbeit (ibid. 145).

Für die Beurteilung von Erfolg oder Misserfolg, können im Übrigen nicht die Ziele eines einzigen, wenn auch wichtigen, Netzwerkakteurs als Grundlage dienen (ibid. 148). Da die Beteiligten jeweils unterschiedliche Ziele haben und diese sich während des Interaktionsprozesses innerhalb des Netzwerks auch ändern können, ist es nicht möglich, nur auf ex ante definierte Ziele bei der Festlegung von Beurteilungskriterien zurückzugreifen (ibid. 149). Die Beurteilung sollte auf einer höheren Ebene erfolgen: Ist eine Win-Win-Situation erreicht, d.h. hat sich die Situation für alle verbessert oder konnte das Eintreten einer unerwünschten Situation vermieden werden, so kann von Erfolg gesprochen werden.

Mehrere der von den Autoren hinsichtlich Erfolg oder Misserfolg eine Rolle spielende Faktoren sind durchaus im Rahmen von Überlegungen zum langfristigen Bestehen von Kooperationen interessant: etwa der Umgang mit Abhängigkeitsverhältnissen und die nötigen Lernprozesse, Vermeidung zu hoher Transaktionskosten durch Vertrauen schaffende Regeln, Ressourcenverteilung und tatsächliche Einbindung aller Beteiligten. Zentral scheint zudem das Argument, dass bei der Beurteilung des Erfolgs – und damit auch der Berechtigung des weiteren Bestehens – nicht nur auf die ursprünglichen Ziele der Zusammenarbeit zurückgegriffen werden sollte, sondern gefragt werden muss, ob sich die Gesamtsituation positiv verändert hat.

3.3.2 TYPOLOGIE VON KOOPERATIONEN

Kooperationen der Hochschulen können unter verschiedenen Gesichtspunkten analysiert werden: die vertretenen Disziplinen (monodisziplinär, interdisziplinär), der Zweck (Forschung, Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit, institutionelle Positionierung), Anzahl und Art der Partner usw. Ein weiterer Aspekt ist die Ausgestaltung und der Grad der Autonomie, den eine Kooperation genießt. Eine Kooperation kann etwa ein loser Verbund von Partnern sein, die sich auf eher informeller Basis absprechen und sich nicht verpflichtet haben, gewisse ihrer Kompetenzen an den Verbund abzugeben. Eine Kooperation kann jedoch auch sehr grosse Eigenständigkeit genießen, wenn die beteiligten Partner eine neue, unabhängige Struktur schaffen, die ohne Rücksprache mit den Gründungsparteien agieren kann. Zwischen diesen beiden Extrempunkten sind mehrere Zwischenformen denkbar.

In der Literatur zu Kooperationen im Hochschulbereich werden verschiedene Typologien ausgearbeitet. Beerens (2002) zum Beispiel schlägt anhand einer Untersuchung von internationalen inter-organisationalen Zusammenarbeitsformen eine multi-dimensionale Typologie vor, die die Kriterien Grösse, Geltungsbereich, Art der Integration und Intensität umfasst (*size, scope, nature of integration, intensity*). Er diskutiert jede dieser Dimensionen und schlüsselt sie weiter auf. Intensität etwa teilt er abhängig vom Grad der Formalisierung der Zusammenarbeit in vier Unterstufen auf: von einer Vereinigung mit praktisch keiner

Delegation von Entscheidungskompetenzen bis zur Schaffung einer neuen Einheit, die maximale Entscheidungsfreiheit genießt. Insgesamt bleiben die Kategorisierungen von Beerkens und die Zusammenhänge zwischen den ausgewählten Dimensionen aber recht unübersichtlich.

Corley et al. (2006) wählen einen anderen Ansatz und untersuchen die Mechanismen und Bedingungen der Herausbildung neuer Disziplinen. Gemäss den Autoren entstehen neue Disziplinen aus einer meist interdisziplinär angelegten und zuerst losen Zusammenarbeit heraus. Sie setzen dabei den Erfolg einer Forschungsk Kooperation mit der Ausbildung und Festigung von gemeinsamen epistemologischen Normen, d.h. den Regeln und dem Selbstverständnis der Forschenden aus den beteiligten Disziplinen, nach denen diese intern funktionieren, miteinander in Beziehung. Mit der Festigung oder Herausbildung gemeinsamer Normen innerhalb einer Forschungsk Kooperation steigt die Tendenz zur Institutionalisierung und zur Bildung von hierarchischen Strukturen mit den entsprechenden Kompetenzen und einer eigenen Administration. Das Gebilde erhält einen von aussen klar erkennbaren Status. Die Autoren gehen damit über eine reine Beschreibung der organisatorischen Strukturen von Forschungsk Kooperationen hinaus und entwickeln ein Erklärungsmodell für die Form und Ausgestaltung einer Kooperation sowie ihren Erfolg: Wenn zunehmende Institutionalisierung mit der Ausbildung gemeinsamer epistemologischer Normen einhergeht, steigen laut den Autoren nämlich die Chancen für den Erfolg der Forschungsk Kooperation und schlussendlich für ihre langfristige Etablierung.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird zur Kategorisierung von Kooperationen jedoch auf den Ansatz von Pasquier und Larpin (2008) zurückgegriffen, die die Hochschulkooperationen je nach Grad ihrer Autonomie einem von vier Typen zuzuordnen. Die Typen entsprechen einem vierstufigen Kontinuum, das den Grad an Entscheidungsfreiheit innerhalb der Kooperation widerspiegelt, d.h. das Ausmass, in dem die Partner oder Gründer der Kooperation eigene Kompetenzen an das Kooperationsgebilde abtreten müssen. Die ersten drei Stufen können als netzwerkartige Strukturen angesehen werden, da in diesen Fällen die Partner gewisse Kompetenzen für sich behalten, wenn auch in abneh-

memdem Masse. Die vier Stufen oder Typen zeichnen sich durch folgende Charakteristika aus (ibid. 26-8):

- (1) Am unverbindlichsten für die Beteiligten ist die freiwillige Koordination auf Grundlage informeller Abmachungen, bei der die Partner ihre Eigenständigkeit vollständig bewahren.
- (2) Eine verbindlichere Form der Kooperation stellt die Aushandlung von gemeinsamen Regeln dar, ohne dass allerdings eine zentrale Instanz etabliert wird, an die Kompetenzen der Partner übergehen.
- (3) Auf der nächsten Stufe wird eine der Kooperation eigene Entscheidungsstruktur aufgebaut, an die die Partner eine Reihe, jedoch nicht alle ihrer Kompetenzen abgeben.
- (4) Die vierte Stufe kann nicht mehr als Netzwerk bezeichnet werden, da eine eigenständige Struktur aufgebaut wird. Die so entstandene Institution muss eine eigene Rechtspersönlichkeit haben und ist gegenüber externen Institutionen, d.h. den Gründungspartnern nicht rechenschaftspflichtig.

Bei dieser Einteilung spielt vor allem eine Rolle, nach welchen Regeln bzw. auf Basis welcher Rechtsgrundlagen die Kooperation funktioniert und daraus folgend die Verteilung von Entscheidungskompetenzen, d.h. die Machtverhältnisse zwischen den einzelnen Partnern auf der einen und dem Kooperationsgebilde auf der anderen Seite. Schematisch dargestellt:

TABELLE 1:
Kooperationsmodelle (nach Pasquier und Larpin 2008: 26-7)

Netzwerk			Hierarchie
Typ 1 Gegenseitige Anpassung	Typ 2 Allianz	Typ 3 Unternehmen (Entreprise)	Typ 4 Hierarchische Struktur
Partner behalten ihre Autonomie Freiwillige Koor- dination, infor- melle Regelungen	Keine zentrale, von den Partnern unabhängige Instanz (Gleich- berechtigung der Partner) Koordination auf Grundlage ge- meinsamer Regelungen	Kooperationsinterne Entscheidungs- struktur Partner geben einige ihrer Kompetenzen an die Kooperation ab	Aufbau einer eigenständigen, hierarchischen Struktur

Je weiter man sich in Richtung einer hierarchischen Struktur bewegt, desto formalisierter wird die Kooperation, d.h. desto mehr offiziell ausgehandelte Regelungen sind vorhanden. Die Strukturierung nimmt zu, da innerhalb der Kooperation Organe geschaffen werden, denen bestimmte Kompetenzen zugewiesen werden (Leitungs- oder Steuerungsausschuss, Stiftungsrat, Geschäftsführer oder Direktor usw.). Die zunehmende Formalisierung und Strukturierung geht in der Regel mit einem Machtzugewinn für die Kooperation auf Kosten der Gründungspartner einher.

3.3.3 NETZWERKTHEORIE: ZUSAMMENFASSUNG UND BEZUG ZU DEN ZIELEN DER ARBEIT

In der Literatur wird davon ausgegangen, dass sich Akteure ihre Ressourcen gegenseitig zur Verfügung stellen müssen, weil sie voneinander abhängig sind. Sie bilden Netzwerke, um Probleme anzugehen, die eine einzige Organisation alleine nicht lösen kann, oder um Ziele zu erreichen, die alleine nicht realisierbar wären. Vor dem Hintergrund dieser Annahme werden in der Literatur die Struktur von Netzwerken, deren interne Prozesse, das Management, ihr innerer Zusammenhalt, ihre

Wirksamkeit und Konsequenzen untersucht. Folglich wird dann bei der Diskussion von Erfolgs- oder Misserfolgsk Faktoren von Netzwerken das Augenmerk neben ihrer Struktur, auch stark auf den Interaktionsprozess zwischen den Partnern sowie den Kontext, in dem sich Netzwerke befinden, gerichtet.

Für die vorliegende Arbeit wurde sowohl für die Planung des Inventars der schweizerischen Hochschulkooperationen als auch die Konzipierung der Interviews auf die in der Literatur diskutierten Aspekte zurückgegriffen. Bei der Etablierung des Inventars mittels der vorhandenen Informationen im Internet wurde freilich bald deutlich, dass zu diversen dieser Aspekte nur magere Angaben zu finden sind. Das heisst, diese Elemente könnten nur mittels einer Sichtung interner Dokumente oder ausführlicher Gespräche mit den Akteuren aller involvierten Ebenen ermittelt werden. Auf eine solch umfassende Analyse wurde verzichtet, da dies den Rahmen der vorliegenden Arbeit gesprengt hätte. Zudem ist in der Zwischenzeit der Bericht des SWTR erschienen (Reichert 2009), der verschiedene dieser Aspekte aufgreift (vgl. Kap. 3.2.2).

Zum nächsten grossen Fragenkomplex der vorliegenden Arbeit, die Nachhaltigkeit von Kooperationen, liefert die Literatur ebenfalls etliche Hinweise, welche Aspekte eine Rolle spielen können. Explizit gehen zwar nur Corley et al. (2006) auf das dauerhafte Bestehen, d.h. die langfristige Institutionalisierung und die entsprechenden Einflussfaktoren ein. Aber die von den anderen Autoren diskutierten Erfolgsfaktoren spielen ebenfalls eine wichtige Rolle, wenn man annimmt, dass „Erfolg“ eine wichtige Voraussetzung für dauerhaftes Bestehen ist. All diese Elemente sind daher in die Konzeption der Interviews eingeflossen. Die Diskussion der Ergebnisse wird zeigen, inwiefern die theoretischen Annahmen bestätigt werden (vgl. Kap. 4.3).

4 ERGEBNISSE

4.1 INVENTAR DER FORSCHUNGSKOOPERATIONEN

Zweck des im Rahmen dieser Arbeit erstellten Inventars der an Schweizer Hochschulen existierenden Forschungsk Kooperationen nach bestimmten Kriterien war die Schaffung einer Datensammlung für Analysen zu ihrer Ausgestaltung.

4.1.1 ERSTELLEN DES INVENTARS

Das Inventar wurde in mehreren Schritten erstellt. Nach Durchsuchen der Internetseiten aller Hochschulen und Erfassung der Namen und Webadressen existierender oder geplanter Kooperationen wurden die im Internet zugänglichen Informationen und Dokumente dazu heruntergeladen. Anschliessend wurden diese Informationen gemäss einem Raster gesichtet und ausgewertet.

Die Internetseiten aller Universitäten (inkl. der beiden ETH), Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen wurden systematisch durchsucht und alle Projekte erfasst, die auf den ersten Blick folgende Kriterien zumindest teilweise zu erfüllen schienen:

- (i) mindestens zwei voneinander unabhängige institutionelle Akteure, d.h. Hochschulen oder Forschungsinstitutionen
- (ii) Beteiligung von in erster Linie schweizerischen Hochschulen
- (iii) Vorliegen einer formellen, von den Rektoraten unterzeichneten Vereinbarung
- (iv) hauptsächlich der Forschung gewidmet
- (v) Übertragung gewisser Kompetenzen von den Trägerinstitutionen an ein Organ der Kooperation (Steuerungsgruppe, Kommission, Koordinationsstelle usw.)
- (vi) im Prinzip zeitlich unbefristet

Die Erfassungskriterien wurden dabei nicht sehr strikt angewendet, da zu diesem Zeitpunkt die Informationen zu den einzelnen Projekten noch nicht im Detail gesichtet werden konnten und nicht zu viele Projekte von

vornherein ausgeschlossen werden sollten. Zu jedem Projekt wurden der Name und der Link zur projekteigenen Internetseite resp. zu Seiten mit Angaben über das Projekt erfasst.

Als nächstes wurden die erfassten Links konsultiert und die dort vorhandenen Informationen zu Zielen, Ausgestaltung und Funktionsweise der Projekte systematisch heruntergeladen. Es handelt sich dabei um die auf den jeweiligen Seiten verfügbaren Angaben sowie um Dokumente wie Broschüren, Statuten, Vereinbarungen, Jahresberichte usw. Im Rahmen dieses Arbeitsschritts wurde eine weitere Sichtung vorgenommen und nicht den oben genannten Kriterien (i) – (vi) entsprechende Projekte wurden aussortiert. Das so erstellte Inventar umfasst insgesamt 132 Kooperationen.

Einige der im Vorfeld bestimmten Kriterien zur Erstellung des Inventars konnten nicht wie vorgesehen angewendet werden, sodass das Vorgehen angepasst werden musste. Betreffend das dritte Kriterium „Vorliegen einer formellen, von den Rektoraten unterzeichneten Vereinbarung“ ging aus den verfügbaren Informationen in den allermeisten Fällen nicht hervor, ob es eine solche gibt. Als Indiz für eine einigermaßen formelle Unterstützung der Kooperation durch die Hochschulleitung wurden stattdessen die folgenden beiden Hinweise herangezogen:

- Die Verwendung der Logos der beteiligten Hochschulen an prominenter Stelle auf der Projekt-Website. Sehr viele Projekt-Websites haben einen eigenen Domainnamen, ein eigenes Design und auch ein eigenes Logo. Es wurde davon ausgegangen, dass die Logos der beteiligten Hochschulen eine gewisse Unterstützung durch die Leitungen impliziert.
- Die Einrichtung einer von den üblichen Strukturen der Hochschule abweichenden und klar definierten Organisationsstruktur (Organigramm mit Direktorium, Steuerungsorgan, wiss. Beirat usw.) inklusive einer Beschreibung der Kompetenzen der verschiedenen Organe lässt darauf schliessen, dass das Projekt eine gewisse Eigenständigkeit genießt, die andere reguläre Einheiten einer Hochschule nicht in diesem Ausmass haben. Es ist anzunehmen, dass dies nur mit Zustimmung der betroffenen Hochschulleitungen geschehen kann und unter der Voraussetzung,

dass diese sich über die allfällige Abgabe von Kompetenzen an die neue Einheit in irgendeiner Form geeinigt haben.

Das vierte Kriterium „hauptsächlich der Forschung gewidmet“ hat sich ebenfalls als nur bedingt griffig erwiesen. Praktisch alle erfassten Kooperationen sind stark in der Lehre engagiert, einige davon freilich mit Schwergewicht auf der Doktorandenausbildung. Schlussendlich wurden nur solche Kooperationen nicht berücksichtigt, die ausschliesslich der Lehre gewidmet sind, wie z.B. gemeinsame Studiengänge. Auch gemeinsame Professuren wurden ausgeschlossen, da eine Professur zwar eine Forschungsverpflichtung beinhaltet, ihre Einrichtung jedoch nicht automatisch gleichbedeutend mit der Lancierung von bestimmten Projekten ist. Zudem ist diese Information nur schwer über das Internet zu finden.

Das Kriterium (iv) der zeitlichen Dauer konnte ebenfalls nur vage angewendet werden. In Fällen, in denen keine Informationen zur Laufzeit vorliegen, wird stillschweigend davon ausgegangen, dass diese unbefristet ist. Liegen Vereinbarungen oder Konventionen vor, wird meist eine Gültigkeitsdauer von drei Jahren fixiert. Ohne explizite Kündigung wird diese dann stillschweigend verlängert. Für andere Projekte ist die Finanzierung befristet, z.B. bei den Innovations- und Kooperationsprojekten der SUK (IKP). Im Prinzip ist es jedoch Ziel dieser Beiträge, dass die Kooperationen nach deren Auslaufen von den Hochschulen übernommen und weitergeführt werden. Ebenfalls erfasst wurden die zum Erfassungszeitpunkt zwanzig vom Schweizerischen Nationalfonds geförderten Nationalen Forschungsschwerpunkte (NFS), die alle über ein Netzwerk mit Teams aus mehreren Schweizer Hochschulen verfügen. Die Förderung durch den SNF ist auf maximal zwölf Jahre angelegt, der NFS also zeitlich beschränkt. Gleichzeitig wird wie bei den IKP erwartet, dass die veränderten Strukturen im betreffenden Forschungsbereich nach Abschluss des NFS soweit gefestigt sind, dass sie auch nachher weiterbestehen (SNF 2008: 6).

Die ersten beiden Schritte (Durchsuchen der Internetseiten, Herunterladen der Informationen) wurden zwischen Juli und Oktober 2009 durchgeführt, so dass in der Regel nur zu diesem Zeitpunkt vorhandene Informationen erfasst wurden. Im Rahmen der Auswertung entlang dem

Analyseraster wurden allerdings punktuell die Internetseiten der Projekte noch einmal konsultiert. Dies insbesondere, wenn die Informationen sehr lückenhaft oder unklar waren. In einigen Fällen konnten so weitere, in der Zwischenzeit neu ins Internet gestellte Informationen erfasst werden.

4.1.2 ANALYSERASTER

In einem dritten Schritt wurden die vorhandenen Projektinformationen anhand eines Analyserasters gesichtet und in eine vergleichbare Form gebracht. Das Raster erfasst folgende Angaben:

- Name der Kooperation
- beteiligte Partner, Hochschultyp (UH, FH, PH, andere) und Anzahl der Partner
- Fachbereichsgruppe gemäss BFS, beteiligte Fachrichtungen resp. Disziplinen
- Zweck resp. Ziele und Art der Ziele (thematisch, disziplinär, institutionell)¹⁸
- Form (Rechtsform, eigene Charakterisierung) sowie Organe und deren Kompetenzen
- Finanzierung (Quellen, Beträge, Jahresbudget)
- Link zur Website und erfasste Informationen (Website, Broschüre, Statuten usw.)
- Startdatum
- Typ

Bereits beim Herunterladen der Informationen zu den Kooperationsprojekten hatte sich gezeigt, dass zwar 95% aller Projekte über eigene Websites verfügen, die dort verfügbaren Informationen jedoch sehr heterogen und von unterschiedlichem Detailgrad sind. Insbesondere formale Aspekte (Ausgestaltung, Funktionsweise und Kompetenzen, Finanzierung) sind in sehr unterschiedlicher Ausführlichkeit dokumentiert. Einige Projekte stellen alle Reglemente und Vereinbarungen ins Internet. In anderen Fällen liegen kaum Angaben dazu vor und es werden vor

18 Das Ziel resp. der Zweck einer Kooperation wird als „institutionell“ eingestuft, wenn explizit erwähnt wird, dass die Kooperation den beteiligten Institutionen mehr Ressourcen, Gewicht und Sichtbarkeit verschaffen soll, d.h. der Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und nicht nur der kompetitiveren und umfassenderen Behandlung einer Thematik oder der Förderung der betreffenden Disziplin an diesen Hochschulen dient.

allem die Inhalte der betriebenen Forschung beschrieben. Es war daher nicht möglich, auf der Basis der im Internet zugänglichen Informationen alle im Analyseraster aufgeführten Aspekte durchgehend zu erfassen. Die grössten Lücken betreffen die Kompetenzen der eingerichteten Organe. So sind etwa nur in 20% der Fälle formale Dokumente wie Statuten, Vereinbarungen, Geschäftsordnungen u.ä. zugänglich mit präzisen Informationen zu den Organen und ihren Kompetenzen. Es konnte in den meisten Fällen also auch nicht festgestellt werden, über welche akademischen, finanziellen und administrativen Kompetenzen die internen Instanzen im Einzelnen verfügen.

Oftmals werden auch lediglich einige Inhalte der Vereinbarungen oder Reglemente mehr oder weniger präzise auf den Websites, in Jahresberichten oder Broschüren umschrieben. Für die Erfassung gemäss dem Analyseraster mussten diese Angaben teilweise interpretiert werden, was zu Irrtümern bei der Zuordnung der Projekte zu den Typen geführt haben mag. In Fällen, in denen keine expliziten Angaben zu den Kompetenzen vorlagen, wurde von folgenden Annahmen ausgegangen: Handelte es sich um einen Verein oder eine Stiftung, wurde von zumindest finanziell eher ausgeprägten Kompetenzen ausgegangen und die Zuordnung zu Typ 1 sicher ausgeschlossen. Ist das Gebilde eine Einheit, die einer oder mehreren Hochschulen angegliedert ist, wurde angenommen, dass die Kompetenzen denen anderer, regulärer Einheiten der Hochschule entsprechen und Typ 4 ausgeschlossen werden konnte.

Die Finanzierung konnte ebenfalls nur sehr lückenhaft ermittelt werden. Jahresbudgets sind nur in einem Drittel der Fälle veröffentlicht. Bei der Hälfte davon handelt es sich um die Nationalen Forschungsschwerpunkte, für die die finanzielle Unterstützung auf der Website des SNF aufgeführt wird. Der SNF finanziert freilich nur einen Teil der Gesamtkosten (im Schnitt 37%) und genaue Angaben zur restlichen Finanzierung sind nicht systematisch vorhanden. In den verbleibenden Fällen werden zwar die Finanzierungsquellen meist angegeben. In welcher Grössenordnung sich diese Mittel bewegen, wird dabei nur in Einzelfällen ersichtlich.

4.2 AUSWERTUNG DER IM INVENTAR ERFASTEN INFORMATIONEN

4.2.1 ZIELE DER KOOPERATIONEN, FACHBEREICHSGRUPPEN, PARTNER, DAUER

Welche Ziele verfolgen die Kooperationen?

Für die vorliegende Untersuchung wurden grundsätzlich nur Kooperationen erfasst, die sich der Forschung widmen. Projekte, die ausschliesslich der Einrichtung gemeinsamer Studiengänge oder der sonstigen Zusammenarbeit in der Lehre dienen, sei es in der Grundausbildung (Bachelor, Master) oder in der Weiterbildung, wurden nicht berücksichtigt. Allerdings dient nur ein geringer Anteil der Kooperationsinitiativen, nämlich 12%, ausschliesslich der Forschung. In der Regel betreffen die gemeinsamen Aktivitäten *auch* die Lehre, häufig die Doktorandenausbildung, die wiederum an der Schnittstelle von Forschung und Lehre anzusiedeln ist. Ein Drittel der Kooperationen dient neben der Durchführung von Forschung explizit auch institutionellen Zielen: der Koordination zur optimalen Nutzung von Ressourcen, der sogenannten Portfoliobereinigung, der Aufteilung von Forschungsbereichen usw. Häufig wird angeführt, dass die Kooperation wissenschaftlich noch exzellentere Forschung ermöglichen soll und dies ohne die Partnerschaft nicht im selben Ausmass gelänge.

Welche Rolle spielt nun aber der Anreiz, dass gewisse Forschungsmittel zum Beispiel bei der SUK nur beantragt werden können, wenn es sich um eine Kooperation handelt (Innovations- und Kooperationsprojekte)? Kann davon ausgegangen werden, dass die Kooperation auch ohne diesen finanziellen Anreiz lanciert worden bzw. das Projekt sowieso oder sogar alleine durchgeführt worden wäre? In den zum Aspekt der Nachhaltigkeit durchgeführten Interviews (vgl. Kap. 4.3) wurde von einigen Experten angesprochen, dass durchaus Mitnahmeeffekte spielen auf der anderen Seite Projekte aber überhaupt erst dank der Fördermittel realisiert werden konnten oder sonst deutlich bescheidener ausgefallen wären. Ein Drittel gibt zudem an, Mandate externer Auftraggeber zu akquirieren.

Welche Fachbereiche sind beteiligt?

Praktisch alle Fachbereiche¹⁹ beteiligen sich an Forschungs Kooperationen, allerdings in unterschiedlichem Ausmass. So treten etwa Sprachwissenschaften, Architektur, Tiermedizin oder Filmwissenschaft nur in einzelnen Fällen in Erscheinung, die Naturwissenschaften mit Fachrichtungen wie Biologie oder die Exakten Wissenschaften mit Fachrichtungen wie Informatik im Gegensatz dazu sehr häufig. Insgesamt sind die Naturwissenschaften mit Abstand am stärksten an Kooperationen beteiligt. Ebenfalls recht häufig vertreten sind die Fachbereiche Sozialwissenschaften, Recht, Wirtschaftswissenschaften, die Exakten Wissenschaften, die Humanmedizin sowie die Maschinen- und Elektroingenieurwissenschaften.

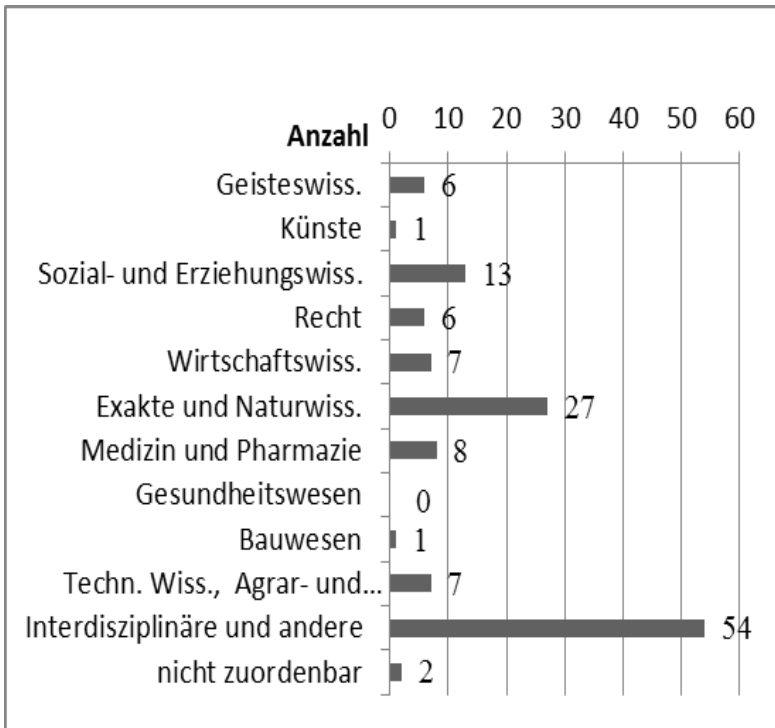
Eine sehr grosse Anzahl von Kooperationen (ca. 41%) ist fachbereichsübergreifend, d.h. es sind mehrere Fachbereiche beteiligt. Um nur einige Beispiele herauszugreifen:

- Am Projekt Afresa, einer Zusammenarbeit der Universitäten Basel und Zürich sowie der Zürcher Hochschule der Künste, in dem es um die digitale Erfassung von Kinofilmen zwecks langfristiger Erhaltung des Materials geht, sind Filmwissenschaft und Informatik beteiligt.
- Das Collegium Helveticum der Universität und ETH Zürich bringt die Natur- und Technikwissenschaften mit den Geistes- und Sozialwissenschaften in einen Dialog.
- Das EPFL + ECAL Lab ist zwischen Ingenieurwissenschaften, Design und Architektur angesiedelt.

19 Das BFS fasst die an den Hochschulen vertretenen Disziplinen und Studiengänge in Fachbereichsgruppen, Fachbereiche und Fachrichtungen zusammen. Für die Universitäten und Fachhochschulen zusammen unterscheidet das BFS zwischen 11 Fachbereichsgruppen (z.B. Geisteswissenschaften, Exakte und Naturwissenschaften, Medizin und Pharmazie), Fachbereichen (z.B. bei den Universitäten Sozialwissenschaften oder Humanmedizin resp. bei den Fachhochschulen Design oder Gesundheit) und etlichen Fachrichtungen. Der universitäre Fachbereich Sozialwissenschaften umfasst etwa die Fachrichtungen Psychologie, Erziehungswissenschaften, Sonderpädagogik, Soziologie, Sozialarbeit, Humangeographie, Politikwissenschaft, Kommunikations- und Medienwissenschaft sowie eine fächerübergreifende Fachrichtung. Zum Fachbereich Gesundheit der Fachhochschulen gehören die Fachrichtungen Pflege, Hebamme, Physiotherapie, Ergotherapie, Ernährung und Diätik, Medizinische Radiologie und Gesundheit allgemein.

Die fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit hat zur Folge, dass diese Kooperationen der BFS-Fachbereichsgruppe „Interdisziplinäre und andere“ zugeordnet werden. Daneben ist aber auch innerhalb der anderen Fachbereiche Interdisziplinarität zu beobachten, wenn zum Beispiel Geschichts-, Sprach-, Kunst- und Kulturwissenschaften (NFS Mediality) oder Erdwissenschaften und Informatik (IPEG, Interuniversitäre Partnerschaft für Erdbeobachtung und Geoinformatik) zusammenspannen. Bei der Betrachtung der Projekte nach Fachbereichsgruppen sollte diese Vielfalt nicht vergessen werden. Aufgeschlüsselt nach den elf BFS-Fachbereichsgruppen ergibt sich folgendes Bild:

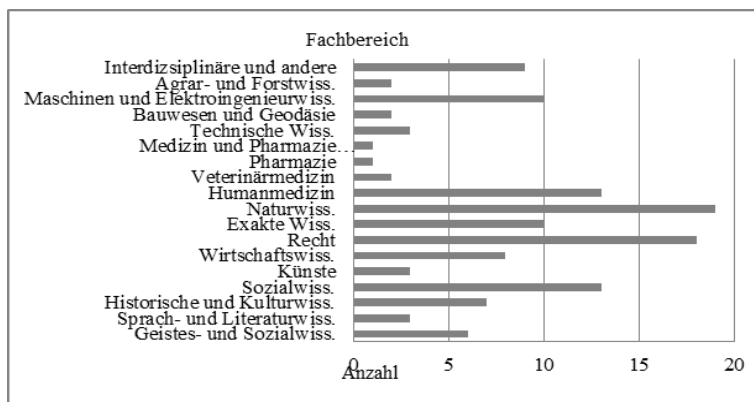
ABBILDUNG 1:
Anzahl Kooperationen nach Fachbereichsgruppen



Neben der bereits erwähnten starken Vertretung von interdisziplinär ausgerichteten Kooperationen (54 oder ca. 41%), sind die Exakten und Naturwissenschaften (27 oder knapp 20%) sowie die Sozial- und Erziehungswissenschaften (13 oder knapp 10%) ebenfalls recht präsent. Die Geisteswissenschaften, Recht, Wirtschaftswissenschaften, Medizin und Pharmazie sowie Technische Wissenschaften sind lediglich mit Anteilen zwischen 4,5% und 6% (6 bis 8 Fälle) vertreten. Der Fachbereich Gesundheit, der in der obigen Abbildung nicht erscheint, ist zwar in den Kooperationen vertreten (z.B. Swiss School of Public Health+), wird aber wegen des in dieser Kooperation auch vorhandenen gesundheitsökonomischen Aspekts der Fachbereichsgruppe „Interdisziplinäre und andere“ zugeordnet. In zwei Fällen konnte die Kooperation keinem Fachbereich zugeordnet werden.

Bestätigt sich die starke Präsenz der Exakten und Naturwissenschaften sowie der Sozial- und Erziehungswissenschaften, wenn die disziplinäre Zusammensetzung der Kooperationen der Fachbereichsgruppe „Interdisziplinäre und andere“ (immerhin 41% aller Kooperationen) aufgeschlüsselt wird? In Abb. 2 ist dargestellt, welche Fachbereiche wie häufig in den Kooperationen dieser Gruppe zu finden sind:

ABBILDUNG 2:
Anzahl Nennung Fachbereiche in den Kooperationen der Fachbereichsgruppe „Interdisziplinäre und andere“



Die Naturwissenschaften, die Exakten Wissenschaften und die Sozialwissenschaften sind wiederum stark vertreten. Daneben zeigt sich jedoch, dass Fachbereiche, die bei einer Betrachtung nach Fachbereichsgruppen kaum in Erscheinung treten, durchaus häufiger als zuerst sichtbar in Kooperationen engagiert sind. Besonders auffällig ist dies bei den Fachbereichen Recht und Humanmedizin, aber auch die Geisteswissenschaften treten nun stärker in Erscheinung.

Wer sind die Partner?

Hinsichtlich Anzahl und Art der beteiligten Partner ergibt sich ein vielfältiges Bild: Es gibt Kooperationen mit nur zwei und solche mit weit mehr als zehn Partnern. Die Partner können aus demselben oder aus verschiedenen Hochschultypen stammen oder es sind ebenfalls Partner aus der öffentlichen Verwaltung oder Unternehmen beteiligt. Bei der Art der Partner wurden folgende Unterscheidungen gemacht:

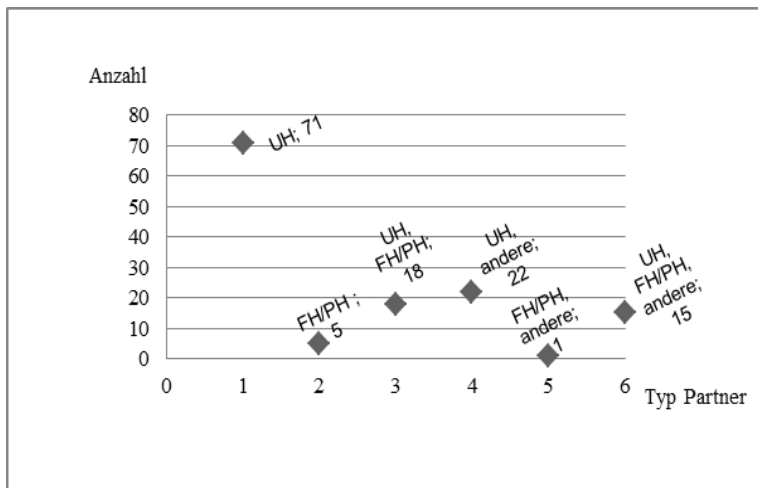
- UH: Partner ausschliesslich aus den Universitäten (inkl. ETH)
- FH/PH: Partner ausschliesslich aus dem Fachhochschulbereich²⁰
- „andere“ bezieht sich auf die Beteiligung von Partnern, die nicht zu den Hochschulen gehören (private Forschungsinstitutionen, öffentliche Verwaltung, Industriepartner)²¹

²⁰ Es wird im Rahmen der Auswertung keine Unterscheidung zwischen FH und PH gemacht, da verschwindend wenige Kooperationen eine PH-Beteiligung beinhalten und die PH auf nationaler Ebene (z.B. vom BFS) oft dem Fachhochschulbereich zugerechnet werden.

²¹ In diesen Fällen sind jedoch neben solchen „anderen“ Partnern immer mindestens zwei Hochschulen beteiligt.

Aufgeschlüsselt nach Art der Partner ergibt sich folgende Verteilung:

ABBILDUNG 3:
Anzahl Kooperationen nach Zusammensetzung der Partner



Typ Partner: 1 = UH, 2 = FH/PH, 3 = UH+FH/PH, 4 = UH+andere,
5 = FH/PH+andere, 6 = UH+FH/PH+andere

Kooperationen der Universitäten untereinander (inkl. ETH) sind mit 71 Fällen (54%) klar vorherrschend. Dies hat wohl unterschiedliche Gründe: Für die vorliegende Studie wurden Forschungsk Kooperationen erfasst, d.h. es ist kaum überraschend, dass die Universitäten mit ihrer langen Forschungstradition dominieren. Zudem wurden viele Kooperationen der Fachhochschulen nicht erfasst, da an diesem Hochschultyp einerseits die professionelle Ausrichtung der Studienprogramme grosse Bedeutung hat und jede einzelne Fachhochschule Kooperationen mit externen Partnern aus der Industrie eingeht (SWTR 2009: 7). Andererseits ist zu vermuten, dass eine grössere Anzahl von Kooperationen

zwischen Teilschulen derselben Fachhochschule zu finden wäre, die hier ebenfalls nicht erfasst wurden.²²

Auch die Grösse der Bereiche spielt wohl eine Rolle: Die Universitäten verfügen über bedeutend mehr wissenschaftliches Personal als die Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen (UH: ca. 21'000 VZÄ, FH/PH: ca. 8'500 VZÄ)²³ und folglich über mehr personelle Kapazität zur Durchführung von Forschung und zum Aufbau von Kooperationen. Einen (intendierten) Einfluss hat sicher auch, dass es für die Universitäten mit den Förderinstrumenten von SUK und SNF rege genutzte Förderinstrumente und Anreize zum Eingehen von Kooperationen gibt.

Im Übrigen ist ein wichtiger Grund für die geringere Präsenz der Fachhochschulen in der Forschung generell und folglich in Kooperationsprojekten die an den Fachhochschulen zu findende „*primacy of the educational mission* against the research mission, which is translated in a much lower share of the general budget invested in research than for universities“ (Lepori 2007: 3, Hervorhebung im Original). So machen an den Fachhochschulen die Mittel für die Forschung lediglich 5% der Bundes- und 10% der Kantonsbeiträge aus (Lepori 2007: 30). Hinzu kommt, dass für die Universitäten die Einheit von Lehre und Forschung gilt, was sich einerseits in den Anstellungsverträgen in einer Verpflichtung der Dozierenden niederschlägt, Forschung zu betreiben und andererseits zur Folge hat, dass bei der öffentlichen Finanzierung der Universitäten anders als bei den Fachhochschulen keine getrennten Budgets für Forschung und Lehre ausgehandelt werden müssen.

Hinsichtlich der Anzahl der beteiligten Partner lässt sich keine bestimmte Tendenz ausmachen: An knapp einem Drittel der Kooperationen sind zwei Partner beteiligt und ebenfalls je ein Drittel entfallen auf Kooperationen mit drei bis fünf resp. mehr als fünf Partnern. Immerhin gut 10% der Kooperationen umfassen mehr als zehn Partner.

22 Reichert weist darauf hin, dass wegen der noch nicht lange zurückliegenden Fusion von ehemals Höheren Fachschulen zu den einzelnen Fachhochschulen „einige Kooperierende die FH selbst als eine Kooperationsstruktur beschreiben, [was] eine ausgeprägt Kooperationsbereitschaft [erfordert] [...] und eine nicht minder wichtige strategische Priorität und Herausforderung darstellt, als die Kooperation mit komplementären Schweizer Partnern“ (Reichert 2009:9).

23 Vgl. die BFS-Basistabellen zum Personal an universitären Hochschulen und an Fachhochschulen 2008.

Dauer der Kooperationen

Da sich gerade die politische Ebene erhofft, durch die Schaffung des Förderungsinstrumentes der Innovations- und Kooperationsprojekte und seit neuestem der Unterstützung von Initiativen zur sogenannten Portfoliobereinigung Strukturanpassungen im Sinne von Aufgabenteilung und besserer Ressourcennutzung zu erreichen, wurden auch die zeitlichen Eckdaten der Kooperationen erfasst, um erste Hinweise auf deren Verstetigung zu erhalten. Die Startdaten der Kooperationen sind bis auf wenige Ausnahmen in den verfügbaren Informationen zu finden. Anders bei den Enddaten: Sie liegen nur in Ausnahmefällen vor, da auf den Internetseiten der Hochschulen in der Regel nur Informationen zu laufenden und allenfalls geplanten Kooperationen, aber nicht zu beendeten zu finden sind. Für mittels nationaler Programme geförderte Projekte, ist der Förderzeitraum angegeben, dessen Ende aber nicht mit dem Abschluss des Projekts gleichgesetzt werden kann. Die Projekte wurden hinsichtlich ihrer Lancierung in Gruppen eingeteilt, die sich an den Laufzeiten der Innovations- und Kooperationsprojekte ausrichten:

TABELLE 2:
Anteil Kooperationen nach Startzeitpunkt

Zeitpunkt Start	Anzahl Kooperationen	Prozent
Start/Initiierung vor 2000	19	15%
Start 2000-03	36	27%
Start 2004-07	38	29%
Start ab 2008	21	16%
Start nicht bekannt	16	12%
Total	132	100%

Deutlich mehr als die Hälfte der bestehenden Projekte wurde in den beiden Zeiträumen, in denen die Forcierung von Kooperationen besonders en vogue war (2000-3 und 2004-7) gegründet. Immerhin 15% der Projekte wurden bereits vor dem Jahr 2000 ins Leben gerufen. Von diesen 19 Projekten werden zwei im Rahmen nationaler Programme unterstützt (KTI, SNF) und zwei im Rahmen einer Leistungsvereinbarung mit dem SBF.

4.2.2 KOOPERATIONSTYP

Auf Basis der verfügbaren Informationen zur formalen Ausgestaltung wurden die Kooperationsinitiativen den von Pasquier und Larpin (2008) vorgeschlagenen Typen anhand folgender Kriterien zugeordnet:²⁴

- Typ 1: freiwillige Koordination auf Grundlage informeller Abmachungen, Partner bewahren ihre Eigenständigkeit
- Typ 2: gemeinsame Regeln, aber keine zentrale Instanz, an die Kompetenzen der Partner übergehen
- Typ 3: eigene Entscheidungsstruktur, Partner geben gewisse Kompetenzen ab
- Typ 4: eigenständige Struktur
- Typ 0: nicht zuordenbar

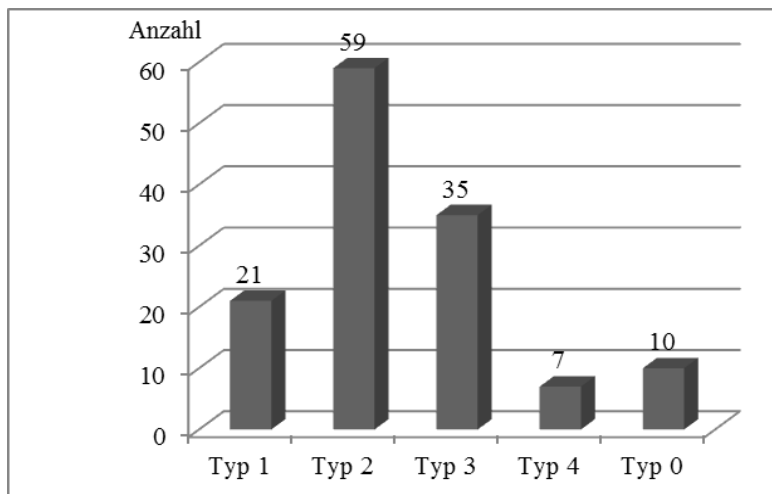
Die Kriterien von Pasquier/Larpin zur Zuordnung der Projekte zu ihrer Typologie beziehen sich sehr stark auf die Kompetenzen, die dem Projekt von den beteiligten Institutionen zugestanden werden. Gerade diese Informationen konnten jedoch aufgrund der Angaben im Internet nicht immer schlüssig ermittelt werden, da sie entweder nicht vorhanden oder nicht sehr präzise formuliert waren. Einige Zuordnungen erfolgten daher eher aufgrund von begründeten Vermutungen.

In einigen Fällen war es schwierig zu entscheiden, ob eine Kooperation eher Typ 3 oder Typ 4 entspricht. Als Entscheidungshilfe wurde folgendes Kriterium herangezogen: Wenn die Rektoren der Gründungs-, Mitglieder- oder Trägerinstitutionen systematisch, d.h. ex officio und vollständig im obersten Gremium der Kooperation (Steuerungs-/Leitungsausschuss o.ä.) vertreten sind, wurde die Kooperation Typ 3 zugeordnet. Die Annahme dahinter ist, dass die Rektoren die Interessen ihrer Institutionen aktiv in die Führung einbringen sollen, d.h. Ausrichtung und Aktivitäten deutlich mitbestimmen sollen. Nur vertiefte Abklärungen z.B. im Rahmen von Interviews oder der Konsultation von internen Dokumenten, könnten hier gesichere Zuordnungen erlauben. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist dies für die Gesamtheit der erfassten Kooperationsinitiativen nicht möglich gewesen.

²⁴ Vgl. Abschnitt 3.3.2 für Details zur Typologie.

Die Kooperationen der Typen 2 und 3 dominieren mit 59 (45%) und 35 (27%) Fällen deutlich. Typ 1 ist mit 21 Beispielen (16%) und Typ 4 immerhin mit 7 Beispielen (5%) vertreten. In zehn Fällen (8%) war eine Zuordnung nicht möglich, da überhaupt keine Informationen zur formalen Ausgestaltung greifbar waren.

ABBILDUNG 4:
Anzahl Kooperationen pro Typ



Diese Verteilung erstaunt insofern nicht, als es erforderlich ist, zur Durchführung von Kooperationen mit einem konkreten und klar umrissenen Ziel formelle Vereinbarungen zu treffen, in denen die Verantwortlichkeiten der Partner und die Kompetenzen der geschaffenen Organe festgelegt sind. Diese Bedingungen werden von den Typen 2 und 3 erfüllt. Gleichzeitig ist die Hürde für ihre Einrichtung tiefer, weil die Hochschulen bei diesen Arrangements nicht alle ihre Kompetenzen an die Kooperation abgeben müssen. Unter Typ 1 sind einerseits die diversen Kompetenznetze / F&E Konsortien der Fachhochschulen zu finden und andererseits viele Projekte mit Plattformcharakter, d.h. Projekte, die weniger einem bereits im Vorfeld definierten konkreten Forschungsvorhaben dienen und auch ohne formelle Regelungen ihren Zweck erfüllen können. Die geringe Anzahl von Typ 4-Kooperationen

erstaunt ebenfalls nicht, da für den Aufbau einer eigenständigen Struktur viele Hürden überwunden werden müssen: Einigung der Gründungspartner hinsichtlich Aufgaben und Ausrichtung der neuen Institution, langfristige Rolle und Verpflichtung der Gründungspartner, Finanzierung usw.

Schaut man die Verteilung der Fachbereichsgruppen auf die Kooperationsstypen an, so fällt zuerst einmal auf, dass (ausser für Typ 4) jeweils ca. die Hälfte der Projekte pro Typ zur Fachbereichsgruppe „Interdisziplinäre und andere“ gehören. Typ 2, der insgesamt 45% ausmacht, ist auch in den einzelnen Fachbereichsgruppen ungefähr in dieser Grössenordnung vertreten: in den Sozial- und Erziehungswissenschaften etwas häufiger (8 von 13 Fällen), in Recht (2 von 6 Fällen) weniger. Bei den anderen Typen entspricht ihre Verteilung innerhalb der einzelnen Fachbereichsgruppen nicht ihrem Anteil insgesamt. Allerdings wurde nicht untersucht, ob diese Verteilungen statistisch signifikant sind.

TABELLE 3:
Anzahl Kooperationen nach Fachbereichsgruppe und Typ

	Typ 1	Typ 2	Typ 3	Typ 4	Typ 0	Total
Geisteswissenschaften		3	3			6
Künste	1					1
Sozial- und Erziehungswissenschaften		8		2	3	13
Recht		2	2		2	6
Wirtschaftswissenschaften	1	4	2			7
Exakte und Naturwissenschaften	4	12	6	2	3	27
Medizin und Pharmazie		4	2	2		8
Gesundheitswesen						0
Bauwesen					1	1
Technische Wissenschaften, Agrar- und Forstwirtschaft	2	3	2			7
Interdisziplinäre und andere	12	23	17	1	1	54
nicht zuordenbar	1		1			2
Total	21	59	35	7	10	132

Bei den sieben Kooperationen des Typs 4 handelt es sich um folgende Institutionen: IDSIA Istituto Dalle Molle di Studi sull'Intelligenza Artificiale, IDIAP, RUIG/GIAN Réseau universitaire international de Genève, IRB Istituto di Ricerca in Biomedicina, FORS Schweizer Stiftung für die Forschung in den Sozialwissenschaften, ISRV Institut Suisse pour la Recherche sur le Vaccin und IHEID Institut de Hautes Etudes Internationales et en Développement. Die meisten sind Stiftungen, ansonsten lässt sich aus den vorhandenen Informationen nicht ablesen, ob sie weitere Merkmale miteinander teilen.

Ein interessanter Aspekt, auf dessen Untersuchung wegen nicht ausreichender Daten leider verzichtet werden musste, wäre auch die Beziehung zwischen Typ und Dauer einer Kooperation. In den Interviews (vgl. Kap. 4.3) wird von einigen Gesprächspartner/innen unterstrichen, der erforderliche Institutionalisierungs- und Formalisierungsgrad einer Kooperation hänge von deren Zielen ab. Einerseits verlangten strukturbildende Ziele einen höheren Grad an Institutionalisierung, andererseits benötigten Lehrkooperationen und grosse Kompetenzzentren viel institutionelle Unterstützung und Dienstleistungen. Lehrkooperationen müssten u.a. aus rechtlichen Gründen nachhaltiger, institutionalisierter und formalisierter sein. Mit Blick auf die Strukturbildungsrollen spielen auch die Anzahl der Partner eine Rolle: Bei der Beteiligung weniger Partner seien die Chancen einer dauerhaften Verankerung grösser, aber je nach Bereich könne die Wirkung dafür weniger umfassend sein.

4.2.3 FINANZIERUNG

Die öffentlich zugänglichen Informationen zur Finanzierung der Kooperationen (Quelle, Betrag, Dauer) sind lückenhaft. Relativ häufig wird umschrieben, wer die Projekte unterstützt (öffentliche Geldgeber, beteiligte Hochschulen, Stiftungen, private Unternehmen o.ä.), nicht immer werden aber Beträge genannt. Wenn doch, ist meist nicht angegeben, ob es sich um Jahresbeiträge oder einmalige Beiträge handelt. Insgesamt werden knapp zwei Drittel der Kooperationen mittels nationaler Programme finanziert: projektgebundene Beiträge der SUK, SNF- oder KTI-Mittel, sonstige Mittel von SBF und BBT. Einige Projekte erhalten

auch aus mehreren dieser Programme Subventionen. Für mittels nationaler Programme finanzierte Kooperationen liegen Angaben über die Beträge zwar vor, in der Regel basiert die Unterstützung jedoch auf dem Prinzip der *matching funds*. Da Informationen zu den letzteren wiederum fehlen, können auch hier Gesamtbudgets, geschweige denn Jahresbudgets kaum ermittelt werden.

4.3 NACHHALTIGKEIT VON KOOPERATIONEN

4.3.1 VORGEHEN

Ein weiterer im Rahmen dieser Arbeit zu diskutierende Fragenkomplex betrifft die dauerhafte Sicherung, die Nachhaltigkeit von Kooperationsinitiativen. Es sind kaum öffentliche Informationen zugänglich, die Rückschlüsse auf die Schritte erlauben, die Verantwortliche zur dauerhaften Sicherung des Bestehens ihrer Kooperation unternehmen. Daher wurden Gespräche mit Personen geführt, die vertieften Einblick in diese Thematik haben. Es handelt sich einerseits um Experten, die sich im Rahmen von Studien oder aufgrund ihrer Funktion mit dem Thema auseinandersetzen. Bei einer zweiten Gruppe von Gesprächspartnern handelt es sich um Personen aus dem Leitungsteam von Kooperationsinitiativen. Im Bestreben, Gesprächspartner zu finden, bei denen mit einiger Sicherheit vermutet werden konnte, dass sie sich zurzeit intensiv mit der Frage der Verstetigung ihrer Kooperation beschäftigen, wurden Kooperationen ausgewählt, die von der SUK als Innovations- und Kooperationsprojekte bereits während zwei Beitragsperioden oder vom SNF als Nationaler Forschungsschwerpunkt in der dritten Phase unterstützt werden. In beiden Fällen laufen die Subventionen demnächst definitiv aus und es war zu vermuten, dass die Verantwortlichen intensive Bemühungen unternehmen, um ihr Projekt auf eine dauerhafte Basis zu stellen.

Die Gespräche wurden in Form von semi-strukturierten Interviews anhand eines Leitfadens durchgeführt. Die Dauer betrug je nach Verfügbarkeit der Personen gut 30 bis 60 Minuten. Insgesamt wurden neun Gespräche geführt, fünf mit Kooperationsverantwortlichen, vier mit Experten.

4.3.2 INTERVIEWLEITFADEN

Als Grundlage für die Gespräche wurden die in Kapitel 3 diskutierten Studien und wissenschaftliche Literatur mit Blick auf Aussagen zur Nachhaltigkeit von Kooperationen gesichtet und die dort erwähnten Kriterien und Faktoren zusammengetragen, geordnet und als Basis für die Ausarbeitung des Interviewleitfadens genommen. In den Dokumenten werden verschiedene Aspekte genannt, die Einfluss auf den Erfolg oder die Sicherung der Nachhaltigkeit von Kooperationen haben können. Einige sind das Ergebnis der Analyse existierender Kooperationsprojekte oder Netzwerke, andere hingegen verweisen auf Kriterien, nach denen die schweizerischen Akteure (v.a. SUK, SNF) bei der Beurteilung von Fördergesuchen die Chancen eines Projekts auf Nachhaltigkeit einschätzen.

Um die verschiedenen Elemente im Interviewleitfaden für die Gesprächspartner möglichst einleuchtend zu ordnen, wird die Frage der langfristigen Sicherung von Kooperationen aus vier verschiedenen Perspektiven beleuchtet: (i) kooperationsintern, (ii) kooperationsextern, (iii) interner (oder lokaler) Kontext, (iv) externer Kontext:

- (i) Die *kooperationsinterne* Perspektive soll Aufschluss darüber geben, welchen Einfluss die Konfiguration und die Interaktion der Kooperationspartner, die internen Abläufe und Prozesse, die Verteilung der Ressourcen zwischen den Partnern, die Machtverhältnisse, das Management sowie die Ergebnisse (inkl. allfälliger Nebenwirkungen) der Kooperation auf die Frage ihrer Dauerhaftigkeit haben. Zu diesen Aspekten können vor allem die direkt Beteiligten, d.h. die Kooperationsverantwortlichen Auskünfte geben.
- (ii) Die *kooperationsexterne* Perspektive bezieht sich auf Aspekte, die insbesondere bei der Lancierung, beim Start der Kooperation eine Rolle spielen: die Motivationen und treibenden Kräfte für ihre Lancierung, die institutionellen Arrangements oder rechtliche Form der Kooperation oder die ihr von den Trägern zugestandenen Kompetenzen.
- (iii) Bei der Betrachtung des *internen oder lokalen Kontexts* wird die Rolle der Heimhochschule(n) beleuchtet. Dazu gehören Aspekte

wie die konkrete Unterstützung der Kooperation durch die Hochschule, das Ausmass ihrer Integration in die regulären Strukturen oder der Nutzen der Kooperation für die Hochschule.

- (iv) Der *externe Kontext* schliesslich bezieht sich auf die politische Ebene und das nationale Hochschulsystem, auf die Rolle, die nationale Regelungen, Prozesse und Zielsetzungen für ein dauerhaftes Überleben der Kooperation spielen.

In der konsultierten Literatur werden folgende Faktoren für die vier Perspektiven angeführt:

TABELLE 4:

Faktoren bezüglich Sicherung des dauerhaften Bestehens von Kooperationen

	Intern	Extern
Kontext	Unterstützung durch Hochschule <ul style="list-style-type: none"> - Eigenleistung, Inanspruchnahme institutionelle Ressourcen - Priorität für Hochschule - Bezug zur Strategie, Teil strategischer Planung Integration in die regulären Strukturen <ul style="list-style-type: none"> - Integration in reguläres Budget - Integration in Reglemente - Neuausrichtung von Professuren - Schaffung (Assistenz-) Professuren - Ausbau, Neufokussierung Institute Nutzen für die Hochschule <ul style="list-style-type: none"> - Aufbau strategischer Schwerpunkt - Stärkung Reputation - Gewinnen von mehr Gewicht 	<u>Politik</u> Vorliegen politisches Engagement Koordination der Entscheidungsträger Berücksichtigung pol. Gegebenheiten <ul style="list-style-type: none"> - Übereinstimmung mit den Zielen der Forschungspolitik des Bundes - Einbettung in internat. wiss. Koop. <u>System</u> Gesamtschweizerische Bedeutung Teil bestehender univer. Aktivitäten Auswirkung auf CH-Hochschulsystem <ul style="list-style-type: none"> - Strukturwandel - Arbeitsteilung, Koordination - Einsparungen, Steigerung Output, Generierung zusätzlicher Mittel - Mehrwert (für Universitätsstandort) - höhere Transparenz des Systems Zahl betroffene Studier./ Dozierende Spannungsfeld Kooperation/ Wettbew.

Kooperation	<p>Konfiguration / Interaktion der Partner</p> <ul style="list-style-type: none"> - Einbinden relevante Akteure - Ähnliche / verschiedene Partner - Verständnis der Partner betr. Koop. - Kompatible Zielsetzungen, gemein-same Absichten / Selbstverständnis - Machtverteilung - Vertrauen <p>Prozesse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilität, Anpassung, Lernproz. - Gegenseitige Zurverfügungstellung, Verteilung Ressourcen - Umgehen mit Interdependenz <p>Management (Organisation, Regeln)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existenz Geschäftsstelle - Festlegen Verantwortung/ Aufgabe - Teilziele, Meilensteine - <i>Framing, Mobilizing, Synthesizing</i> - Kultur gemeinsamer Problemlösung - <i>Soft guidance</i>, Interaktionsprozesse - Kommunikation <p>Ergebnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zielerreichungsgrad - Qualität - Wissenschaftliche Bedeutung - Nebenwirkungen (positiv, negativ) 	<p><u>Motivation und Initiierung</u></p> <p>Reaktion auf welchen Bedarf</p> <p>Aufgabe alleine nicht bewältigbar</p> <p>Rolle von Subventionen</p> <p>Top-down vs. bottom-up entstanden</p> <p>Eigentümer / Initiat des Projekts:</p> <p>Hochschulleitung vs. Forschungseinheit</p> <p><u>Governance</u></p> <p>Institutionelle Arrangements</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rolle der Heimhochschul(en) - Rolle der öffentlichen Träger - Kontrolle - Rechtsform - Finanzierungsstrukturen <p>Entscheidungskompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Akademisch <ul style="list-style-type: none"> - Anstellung, Salär Professoren - Immatrikulation - Studienprogramme - Diplome - Forschung - Finanziell - Management
--------------------	--	--

Der Interviewleitfaden nimmt die in Tabelle 4 genannten Faktoren und ihre Anordnung auf. Je nach Funktion der/des Gesprächspartner/in (Experte/in vs. Kooperationsverantwortliche/r) wurden Reihenfolge und Gewichtung der einzelnen Fragen angepasst.²⁵

4.3.3 ERGEBNISSE: MASSNAHMEN UND EINFLUSSFAKTOREN ZUR NACHHALTIGEN SICHERUNG VON KOOPERATIONEN

In diesem Abschnitt werden die Aussagen der interviewten Personen präsentiert: welche Massnahmen ergriffen wurden, inwieweit sie zur nachhaltigen Sicherung beigetragen haben und welche Hindernisse und Schwierigkeiten nach Einschätzung der Gesprächspartnerinnen und

²⁵ Siehe Anhang 1 für den Interviewleitfaden.

Gesprächspartner bestehen. Die Aussagen werden entlang den im vorhergehenden Abschnitt vorgeschlagenen Kategorien (interner und externer Kontext, kooperationsinterne und externe Faktoren) präsentiert. In den Interviews haben die Interviewpartnerinnen und -partner ihre Aussagen natürlich nicht gemäss diesen vier Kategorien strukturiert. Viele Aussagen beziehen sich auch auf mehrere Kategorien gleichzeitig. In diesen Fällen werden sie dort aufgeführt, wo sich am sinnvollsten an andere Bemerkungen anknüpfen lässt.

Nachfolgend wird zuerst eine tabellarische Gesamtübersicht gegeben (Tabelle 5), an die sich eine ausführlichere Darstellung anschliesst. Auf einige allgemeine Beobachtungen, die sich nicht unter eine der vier vorgeschlagenen Perspektiven subsumieren lassen, folgen die Ausführungen der Gesprächspartner/innen zum internen und externen Kontext sowie den kooperationsinternen und externen Faktoren.

Gesamtübersicht

Alle befragten Personen haben sich sehr bereitwillig und detailliert geäußert und eine Fülle von Informationen geliefert. Personen aus der Leitung von Kooperationen haben sich insbesondere zum internen Kontext und zu kooperationsinternen Faktoren geäußert. Die anderen beiden Perspektiven wurden etwas weniger angesprochen. Die befragten Experten hingegen haben sich vor allem zu den Faktoren auf Hochschulebene (interner Kontext) und der politischen Ebene (externer Kontext) geäußert. Dies erstaunt nicht, da die beiden Personengruppen aufgrund ihrer Funktionen jeweils mehr Erfahrung in diesen Bereichen aufweisen.

In Tabelle 5 sind die Aussagen der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner zusammengefasst. Positiv formulierte Bemerkungen sind mit einem Pluszeichen versehen, negative mit einem Minuszeichen. Es fällt auf, dass hinsichtlich der internen Faktoren (Hochschulebene, Kooperationsebene) mehrheitlich erwähnt wurde, welche Massnahmen oder Bedingungen sich positiv auf die Verstetigung einer Kooperation auswirken. Dies mag daran liegen, dass es nicht um eine repräsentative Umfrage gehandelt hat und bis auf eine Ausnahme alle Kooperationsvertreter/innen die Chancen für die Verstetigung „ihrer“ Kooperation als

eher gut beurteilen. Bei den externen Faktoren werden eher als hinderlich wahrgenommene Aspekte in den Vordergrund gerückt. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass alle befragten Personen, auch die Experten, aus dem Umfeld der Hochschulen kommen und keine Vertreter der politischen Ebene bzw. der Förderinstanzen befragt wurden.

TABELLE 5:

☒ **Überblick über die wichtigsten Aussagen zu den Bedingungen für die Verstärkung von Kooperationen**

Intern	Extern
<p>Kontext</p> <ul style="list-style-type: none"> + aktive Unterstützung und Einstufung der Kooperationsziele durch die Hochschule als prioritär / von strategischer Bedeutung sind unabdingbare Grundvoraussetzungen + Integration in Regelstrukturen und Bereitstellung struktureller Finanzierung muss langfristig geplant werden + bottom-up-Lancierung der Kooperation begünstigt die Aneignung der Kooperation durch Beteiligte auf allen Ebenen und somit die Verstärkung + Nutzen für die Hochschule (finanziell oder qualitativ) ist gegeben + Etablierung eines starken Leading House kann die Integration in die Regelstrukturen an dieser Hochschule erleichtern + Kultur des gegenseitigen Gebens und Nehmens zwischen den Institutionen muss etabliert werden (Verringern der Transaktionskosten) - Nutzen einer Kooperation kann aus Sicht der Institution (zu) gering sein, da er zwischen mehreren Institutionen „geteilt“ werden muss oder Autonomieverlust befürchtet wird - hohe Transaktionskosten zwischen Hochschulen (administrativ, finanziell) 	<ul style="list-style-type: none"> + nationale Fördermittel können als „Initialzündung“ wirken - Grundwiderspruch zwischen Zielen der Förderinstrumente (Strukturbildung) und zeitlicher Limitierung der Förderung - kurzfristiger politischer Planungshorizont nicht kompatibel mit längerfristiger Planung in der Forschung Ziel der Strukturbildung wird von den politischen Instanzen nicht differenziert genug verfolgt: Unterscheidungen nach Bereich (Lehre, Forschung, Infrastruktur) oder Geltungsbereich (regional / national) wäre nötig - nach Ablauf der Förderung fehlen Mittel für Weiterführung der nationalen Vernetzung, d.h. Möglichkeiten zur Strukturbildung auf nationaler Ebene fehlen - Fragmentierung und fehlende Kohärenz in der Forschungsförderung: (zu) viele Bundesstellen sind zuständig - Förderentscheide des Bundes oft intransparent bzw. schlecht nachvollziehbar

<p style="text-align: center;">Kooperation</p> <ul style="list-style-type: none"> + Kooperationsprojekt muss für Partner von wirklichem Interesse sein und das Verfolgen von für sie wichtigen Zielen erlauben + Vorliegen einer gemeinsamen, institutionellen Vision + Partner müssen Mehrwert für sich sehen (<u>Win-Win</u>-Situation) + Entwicklung eines gemeinsamen Selbstverständnisses + Interne Prozesse müssen Vertrauensbildung erlauben + eindeutige und transparente Entscheidungsprozesse sind nötig + Regelungen für potentielle Konflikte müssen vorhanden sein + Überregulierung und unklare Kompetenzzuschreibungen vermeiden + Balanceakt zwischen Führung, Partizipation und Kompromissbildung muss gelingen + „Chemie“ zwischen den Personen muss stimmen und eine gemeinsame Sprache muss gefunden werden + Aufbau eines gemeinsamen Erscheinungsbildes, gemeinsame Symbole schaffen - fehlende Berücksichtigung unterschiedlicher Organisationskulturen der Partner und Prozessabläufe in den beteiligten Institutionen 	<ul style="list-style-type: none"> + Kooperationsbereitschaft ist wegen <u>Kleinräumigkeit</u> der Schweiz stark ausgeprägt + Kooperation erzielt Wirkung, die alleine nicht erreichbar wäre + kritische Masse kann gemeinsam erreicht werden - Fördermittel sind Anreiz zur <i>Bildung</i>, aber nicht unbedingt zur Verstetigung von Kooperationen - aktuelle Angebotslogik der Förderinstrumente kann zu Mitnahmeeffekten oder „Scheinkooperation“ führen - (zu) kurzfristige Gewährung von Subventionen (in der Regel 4 Jahre) und dadurch geringe Planungssicherheit
---	---

Allgemeine Beobachtungen und Aussagen

Es wurde bereits erwähnt, dass sich Personen aus dem Leitungsteam von Kooperation detaillierter zur Situation an der eigenen Hochschule und zu kooperationsinternen Faktoren äussern, hingegen etwas weniger auf den politischen oder nationalen Kontext eingehen. Dazu passt, dass Kooperationsverantwortliche angeben, sich zwar durchaus um den langfristigen Erhalt von Bundesgeldern zu bemühen, indem z.B. in Gesprächen mit den Förderinstanzen argumentiert werde, die Thematik sei für die Bewältigung der Herausforderungen der modernen Gesellschaft zentral. Die angeführten Massnahmen oder Erfolge bei der Verstetigung der Kooperation beziehen sich jedoch vor allem auf interne und lokale Aspekte und auf den direkten Einflussbereich an der eigenen Hochschule und in der Forschungsgemeinschaft.

Anders die befragten Experten: Aufgrund grösserer Distanz zu konkreten Kooperationsinitiativen sprechen sie stärker nationale und politische Fragen an. Sie weisen zudem grundsätzlich darauf hin, dass in der Diskussion um Verstetigung nicht in Vergessenheit geraten solle, dass Kooperieren kein Ziel an sich sei. Kooperationen seien sinnvoll, wenn sie zu einem Mehrwert für Lehre oder Forschung, mehr Wirksamkeit, neuer Dynamik oder Kostenreduktion führten. Im Idealfall ergebe sich eine Zusammenarbeit mit anderen Institutionen aus der Strategie der Hochschulen, d.h. falls ein Ziel über Zusammenarbeit besser zu erreichen sei. So meint ein Experte:

Dans l'idéal, il y a des situations où le développement de cette stratégie, donc les développements qui sont souhaités par l'institution, peuvent se concrétiser de manière plus facile, plus efficiente ou plus efficace en collaboration avec une autre institution [...]. Et dans ce cas-là, vraisemblablement, si les intérêts des deux institutions se rencontrent, [...] on aura plus de chances d'avoir quelque chose de pérenne. [...] Je pense que les coopérations ne sont pas un but en soi. Une coopération est utile si elle amène quelque chose, une valeur ajoutée à l'enseignement ou à la

recherche ou une efficacité plus grande ou une dynamique nouvelle ou une réduction des coûts.²⁶

Ebenfalls mitzubedenken sei, dass nicht jedes Kooperationsprojekt verstetigt werden müsse. In der Forschung könne ein Lebenszyklus von zwölf Jahren durchaus ausreichen. Im Laufe eines solchen Zeitraums könnten sich Gewichte oder Prioritäten verschieben und die Aufgabe eines Gebietes (etwa anlässlich der Pensionierung eines Professors) nahe legen. Forschungsgruppen sollten sich nach einer gewissen Zeit auch erneuern und Hochschulen Spielraum zur Festlegung neuer Prioritäten erhalten.

Die Bemerkung, dass Kooperieren kein Zweck an sich sei, gilt auch für die Idee der Verstetigung. Der Wunsch nach dauerhafter Sicherung einer Kooperation ergebe sich aus dem Anliegen, nichts Unnützes getan zu haben. Von Dauer solle aber insbesondere die langfristige Wirkung sein, d.h. eine Kooperation solle mindestens solange bestehen, bis sich die Investition amortisiert habe. Wenn eine gemeinsame Infrastruktur eingerichtet werde, solle die Zusammenarbeit andauern, solange die Infrastruktur von Nutzen oder notwendig sei. Die Einrichtung eines Studiengangs wiederum mache nur Sinn, wenn er von mehreren Studierendengenerationen absolviert werde.

Grundsätzlich gilt, dass wohl die wenigsten Projekte völlig aufgegeben würden, wenn nationale Fördermittel nicht durch eine dauerhafte Finanzierung abgelöst werden. Die Verantwortlichen fassen dann eine Verkleinerung und Konzentration der Aktivitäten auf bestimmte Bereiche ins Auge.

Ja, man kann alles runterskalieren [...] bzw. [...] muss man sich vielleicht thematisch weiter eingrenzen. [...] Wenn es weniger Gelder gibt, dann wäre die wahrscheinliche Lösung, dass man sich nur noch auf ganz wenige Bereiche fokussiert, dass man [...] Randbereiche abtrennt.

Oft wurden im Rahmen der Kooperation Doktorandenschulen aufgebaut. Laut Auskunft eines Gesprächspartners erfolgte dies nicht nur,

26 Den interviewten Personen wurde Anonymität zugesichert. Daher werden für die Interviewzitate keine Quellen angegeben.

aber *auch* mit dem Ziel der dauerhaften Verankerung des Bereichs an der Hochschule:

Wir haben Zusatzaktivitäten gestartet, nämlich ein Doktorandenprogramm [...] mit dem Ziel, [die Kooperation] zu verankern. Darauf aufbauend, das läuft im Moment gerade, die Etablierung einer internationalen Graduate School auf Doktorandenniveau getragen von schweizerischen Institutionen.

Die Doktorandenschulen werden gemäss genereller Einschätzung auf jeden Fall überleben: „Ein Produkt, das entstanden ist, das auf jeden Fall überleben wird, auch wenn alle Gelder gekürzt werden, ist das gemeinsame Doktorandenprogramm“ meint ein weiterer Gesprächspartner. Hier mag dazu beitragen, dass dem Aufbau von Doktorandenschulen in der Nachwuchsförderung zurzeit generell hohe Bedeutung beigemessen wird.

Interner oder lokaler Kontext

In Bezug auf den lokalen Kontext, d.h. die Rolle der Heimhochschule(n), wird von praktisch allen Gesprächspartner/innen angeführt, die Verstetigung eines grösseren Kooperationsprojekts könne *nur* unter der Bedingung gelingen, dass die Hochschule dieses aktiv unterstütze: durch die Stärkung der lokalen Strukturen, die Definition des Bereichs als universitärer Schwerpunkt mit entsprechender interner Mittelzuteilung oder die Integration in die regulären Strukturen durch Schaffung von Instituten oder Zentren. Einige Personen weisen explizit darauf hin, dass der Aufbau ihres Projekts mittels nationaler Fördermittel eine Art „Initialzündung“ darstellte. Damit die Verstetigung gelinge, müsse die Hochschule die Thematik oder Aktivität aus gesamtuniversitärer Sicht als prioritär einstufen und in ihrer strategischen Planung berücksichtigen. Dafür werden folgende Voraussetzungen genannt:

- Die Kooperation muss in der Regel bottom-up entstanden sein

In einem autonomen Prozess entstandene, nicht von oben verordnete Kooperationsprojekte erlaubten eher die Aneignung durch die Hochschulen und hätten bessere Aussichten auf eine dauerhafte Integration in die internen Strukturen. Die Unterstützung eines Projekts bedinge in der

Regel Verzicht auf etwas anderes und die Hochschule sei schwerlich bereit, für ein top-down bestimmtes Projekt auf die Finanzierung eines anderen zu verzichten. Es könne für die nationalen Akteure zwar verführerisch sein, aus der Vogelperspektive zu entscheiden, wo Kooperationen stattfinden sollten:

Quand on est très loin, on ne voit pas très bien le fond des choses. Le fait qu'on ait l'impression de loin [qu'une coopération] puisse être intéressante ne signifie pas [qu'elle] le soit vraiment. Donc je pense qu'il est sûrement plus important que les institutions puissent elles [...] percevoir où sont les interfaces où elles pourront avoir des coopérations, des collaborations productives.

Aus der Distanz könnten die tatsächlichen Umstände kaum beurteilt werden. Die Institutionen selbst seien am besten in der Lage, Schnittstellen für sinnvolle und produktive Kooperationen zu erkennen.

- Die Hochschulen können einen Nutzen aus dem Bereich ziehen

Wann dieser Nutzen gegeben sei, lasse sich allerdings kaum pauschal, sondern nur in Bezug auf konkrete Fälle bestimmen. Er könne finanzieller oder qualitativer Natur sein. Ein Gesprächspartner führt dazu aus:

Je pense que le bénéfice n'est pas le même si on parle d'une installation qui est acquise et utilisée en commun par plusieurs institutions ou si c'est un programme doctoral qui est établi en commun. Dans un cas, on a les chercheurs de l'ensemble des universités qui peuvent avoir accès à une infrastructure que l'université individuelle n'aurait pas été en mesure de financer. [...] Dans le cas, par exemple, d'une école doctorale, l'avantage pourrait être que les doctorants de chacune des universités peuvent se constituer un réseau plus important et profiter d'un encadrement, d'une socialisation scientifique plus large. Ce sont des bénéfices différents. Dans un cas, il y a une dimension financière qui est assez importante. Dans l'autre cas, [il s'agit] plus d'une question de qualité, d'élargissement de l'offre.

Der Aspekt des Nutzens für die Hochschule ist dabei durchaus als zweischneidig einzuschätzen. In einigen Interviews kam zur Sprache, dass

eine Hochschule Projekte unterstützen solle, die ihren Angehörigen, d.h. den Studierenden und den Forschenden nütze. Beim Entscheid über die Unterstützung eines Kooperationsprojekts gelte es zu fragen, ob damit die Lehre verbessert werde oder ob es positive Wirkung auf die Forschung entfalte. Hochschulen förderten aber manchmal Projekte, die vor allem zum Vorteil der Institution seien, etwa durch Prestigeerwerb.

Il peut arriver que [...] les projets de coopération avancent et sont soutenus en fonction de l'égoïsme institutionnel et du prestige. [...] Ce n'est pas tellement le sort des étudiants qui compte; c'est plutôt le prestige de l'institution.

Hochschulen zögen laut dem zitierten Gesprächspartner den Prestigeerwerb als Entscheidungskriterium zumindest teilweise deswegen heran, weil sich weniger prestigeträchtige Projekte negativ in Rankings niederschlagen könnten. Denn der Gewinn einer Kooperation komme nicht nur einer einzigen Hochschule zugute und die Sichtbarkeit der Institution könne abnehmen. Freilich gehen die Einschätzungen der Wirkung von Kooperationen hinsichtlich Rankings auseinander: Andere Gesprächspartner haben darauf hingewiesen, dass erfolgreiche Kooperationen als Folge gestärkter Strukturen und mehr kritischer Masse die Sichtbarkeit der Institution erhöhten und zu besserer Positionierung in Rankings führen könnten.

- Das Projekt hat Alleinstellungsmerkmal für die Hochschule

Das Projekt müsse es der Hochschule erlauben, sich gegenüber anderen Institutionen zu profilieren und ein eigenes Profil zu entwickeln. Gerade dieses Profilbildungsstreben könne der Kooperationsbereitschaft aber auch im Wege stehen, da Hochschulleitungen schnell einmal die Unterminierung der Autonomie durch Kooperation befürchteten.

- Die Hochschulen müssten sich langfristig auf die Übernahme einer Kooperation vorbereiten, denn die strategische Planung werde jeweils auf mehrere Jahre hin angelegt und könne nicht kurzfristig oder ad hoc angepasst werden. Eine Laufzeit von zwölf Jahren, wie bei den Nationalen Forschungsschwerpunkten, erlaube aber eine entsprechende Planung.

Weitere Gründe für das Engagement der Hochschule können auch günstige personelle Konstellationen sein, ein sehr hoher Drittmitelfinanzierungsgrad der Kooperation oder ihre herausragende wissenschaftliche Qualität (selbst ohne direkte Profilbildungsmöglichkeit für die Institution). Oder es komme vor, dass einfach ein Opportunitätsfenster genutzt werde.

Bei den von der SUK geförderten Innovations- und Kooperationsprojekten sowie bei den Nationalen Forschungsschwerpunkten wird von den Subventionsgebern von Beginn an erwartet, dass die Hochschulen diese Projekte später in ihre regulären Strukturen integrieren und entsprechende finanzielle Mittel einsetzen. Die Verantwortlichen von Kooperationsinitiativen geben jeweils an, entsprechende Anstrengungen freilich nicht von Anfang zu unternehmen. In der Anfangsphase werde das Augenmerk erst einmal auf den internen Zusammenhalt bzw. die internen Voraussetzungen für ein langfristiges Bestehen gelegt: die Ausbildung eines gemeinsamen Selbstverständnisses und – bei interdisziplinären Projekten – eines gemeinsamen wissenschaftlich-methodischen Ansatzes. Erst in einer zweiten Phase beginne dann die Bemühung um dauerhafte Verankerung.

In einem Gespräch wurde auch darauf hingewiesen, dass bei der Evaluation von Kooperationen zu wenig kritisch gefragt werde, ob sie tatsächlich mehr oder bessere Resultate produziert hätten als es ohne sie der Fall gewesen wäre. Generell gelte, dass Kooperationen zu ausschliesslich nach ihrer internen Qualität und kaum nach ihrem Mehrwert im Vergleich zur Nicht-Kooperation untersucht würden.

Oft werde zudem unterschätzt, dass Kooperationen durch den erforderlichen Koordinationsaufwand auch Kosten verursachten und einen hohen Energieeinsatz erforderten. In der Regel verursachen gemeinsame Projekte selbst nach der Startphase Koordinations- oder Transaktionskosten, die berücksichtigt sein müssen. In diesem Zusammenhang wurde das Thema Kostentransparenz bzw. gegenseitige Verrechnung von Leistungen als kritischer Faktor erwähnt. Entstehe innerhalb der Kooperation und zwischen den beteiligten Partnerinstitutionen kein Mechanismus des gegenseitigen Gebens und Nehmens, sondern herrsche „Erbsenzählerei“ und müsse jede Leistung

systematisch verrechnet werden, erhöhe dies die Transaktionskosten und wirke sich demotivierend auf die Beteiligten aus.

Grundsätzlich spielt mit Blick auf die Übernahme durch die Heimhochschule auch die Struktur einer Kooperation eine gewisse Rolle. Besitze die Kooperation ein starkes Leading House, führe dies meist zur Konzentration von Kompetenzen und Know-how auf einen Standort, so dass diese Institution die Struktur dann leichter übernehmen könne. Im Falle von mehreren gleichberechtigten Partnern, muss die Integration in die Regelstrukturen hingegen an mehreren Orten stattfinden. Ein Gesprächspartner erklärt, dass es bei

NCCRs, die einen grossen zentralen Kopf gehabt haben mit kleinen Satelliten, strukturbereinigend eigentlich dazu geführt hat, dass die Kompetenz und das Know-how in der Schweiz letztlich nach 8 oder nach 10 Jahren [...] auf einen Standort konzentriert wird. In diesem Fall kann eine kantonale Institution [...] eigentlich diesen NCCR übernehmen. [...] Und bei uns ist das grundlegend anders, weil wir im Minimum zwei Standorte haben. [...] Und das führt dann dazu, dass wir Strukturbildung an mindestens zwei Orten machen müssen.

Eine Schwierigkeit kann hinsichtlich der Inanspruchnahme von hochschulinternen Dienstleistungen durch die Kooperationsteilnehmer auftreten. Die Dienststellen benötigten klare Anweisungen seitens der Hochschulleitungen, dass die entsprechenden Dienste in Anspruch genommen werden können. Gerade interdisziplinäre Kooperationen fielen schnell einmal durch das Gefüge der Fachbereiche und könnten dadurch grössere Mühe haben, intern überhaupt wahrgenommen zu werden.

Externer Kontext

Angesprochen auf die Bedingungen auf nationaler Ebene erwähnen mehrere Personen das aus den früher erwähnten Studien bekannte Problem, dass Strukturbildung gefordert und mittels IKP und NFS auch Anreize gesetzt werden, die erforderlichen Grundbedingungen aber nicht gegeben sind. Bei den Förderinstrumenten liege ein Grundwiderspruch zwischen dem Anliegen dauerhafter Strukturbildung und zeitlicher Limitierung der Förderung vor. Dies führe dazu, dass der eine gewisse Zeit benötigende strukturierende Effekt nicht immer wirksam werden könne oder der Strukturbildungsprozess geschwächt werde. Und das von den Förderinstrumenten selbst vorgesehene Prinzip der durch die Heiminstitutionen aufzubringenden Eigenmittel funktioniere je nach Projekt, Instrument und Institution mal besser, mal schlechter.

Im Hinblick auf die Wünschbarkeit von Strukturbildung scheinen die Einschätzungen aber differenzierter zu werden: „On recule sur tous ces instruments et on fait, semble-t-il, une évaluation qui est un peu différente selon les disciplines et sur le caractère plus ou moins onéreux des équipements“ bestätigt ein Experte. Denn Strukturbildung könne nicht generell und immer nach denselben Kriterien definiert und realisiert werden. Es spielten jeweils auch regionale Aspekte sowie die Frage, ob es sich um Lehre, Forschung oder Infrastruktur handle, eine Rolle: Ist der regionale oder der nationale Bezug angemessen? Sollen bestimmte Förderinstrumente eher auf die Lehre (IKP), auf die Forschung (NFS) oder in erster Linie auf die Finanzierung teurer Forschungseinrichtungen, die die Möglichkeiten einer einzigen Universität übersteigen, ausgerichtet sein?

Aus nationaler Sicht solle ein Mehrwert von Kooperationen nicht nur die mögliche Strukturbildung sein, sondern auch der Aufbau von nationalen Netzwerken zwischen Personen oder bestimmten Personengruppen, die in vielen Fällen eine neue Dynamik schaffen. Mit Blick auf diesen Aspekt werden auch gewisse Nachteile der Idee der Strukturbildung angesprochen. Während der Förderperiode stehen Mittel für die Zusammenarbeit im Netzwerk, für den „nationalen Überbau“ zur Verfügung. Dieser falle zum Bedauern der Forschenden mit der Integration in die Hochschule(n) wieder weg, denn letztere sähe(n) die nationale Ko-

ordination nicht als ihre Aufgabe an. Vonnöten wären Möglichkeiten einer langfristigen nationalen Unterstützung von Netzwerken oder nationalen Zentren, da gerade in der Schweiz aufgrund der kleinräumigen Verhältnisse dezentrale Netzwerke sehr effektiv und kosteneffizient arbeiten könnten. Auch vermehrte und langfristige Programmforschung (orientierte Forschung) böte Vorteile, da komplexe Projekte und Themen am besten von einem koordinierten Verbund in grossen und langfristigen nationalen Strukturen bearbeitet werden könnten.

Wenn man Kooperationen fördern wolle, müsse die Gesamtphilosophie des Systems stimmen. So gebe es immer wieder kantonale Hindernisse, die nur durch die politische Ebene aus dem Weg geräumt werden könnten. Zudem sei in gewissen interdisziplinären Bereichen, deren Thematik mehrere Bundesstellen betreffe, die nationale Finanzierung fragmentiert und wenig kohärent, so dass Mittel in Kleinprojekten verzettelt würden. Gerade die Strukturbildung werde durch solch fehlende Kohärenz der nationalen Forschungsförderung nicht erreicht.

Schliesslich wäre noch anzumerken, dass der Kontakt mit den Bundesstellen nicht immer einfach für die Forschenden ist. Auf der einen Seite wünschen sich einige Kooperationsverantwortliche mehr (persönlichen) Austausch und Kontakt mit den Akteuren des Bundes, um deren Sicht und Beurteilungshintergründe besser zu verstehen. Andererseits geben sie an, der Planungshorizont von Bundesstellen sei im Vergleich zur Forschung kurzfristiger und die Bundesadministration beachte zu wenig, wie Forschung funktioniere:

Eine Bundesstelle hat einen Denkhorizont von maximal 6 Monaten. Sie muss auf Fragen vom Parlament irgendeine Antwort haben und diese Dinge sind für Forschende nicht interessant. Auch ein privates Büro kann diese Fragen beantworten. Für uns sind viel eher diejenigen Fragen interessant, die eine strategische Ausrichtung haben, Bedeutung für 10 oder 12 Jahre. Und die strategische Ebene ist in der Bundesverwaltung relativ schwach ausgebildet. Wir haben dort auch immer ein Verständnisproblem.

Kooperationsinterne Faktoren

Aus den Bemerkungen der Gesprächspartner zu den kooperationsinternen Einflussfaktoren auf das langfristige Bestehen wird klar, dass es sich zuerst einmal um ein echtes Projekt mit einer institutionellen und gemeinsamen Vision der Beteiligten handeln muss. Die Partner müssten eine Vorstellung haben, was der Zusammenschluss an Mehrwert bringe und wie man die gemeinsame Lehre oder Forschung strukturieren wolle. Es gehe darum, zwischen den verschiedenen Partnern, und das betreffe sowohl Personen als auch Institutionen, einen gemeinsamen Blick auf, ein gemeinsames Verständnis für die Kooperation und einen kohärenten Umgang mit ihr herauszubilden. D.h. die beteiligten Personen müssten wirkliches Interesse am Projekt haben, von ihm überzeugt sein und für sie wichtige Ziele mit ihm verbinden. Diese Ziele müssten nicht zwingend dieselben sein, aber ein gemeinsamer Aufbau grösserer Infrastrukturen mache ohne die Entwicklung gemeinsamer Visionen wenig Sinn. Wenn keine Win-Win-Situation vorliege, könne auch kaum erwartet werden, dass sich die Beteiligten für eine Verstetigung einsetzen.

Hinsichtlich des Einflusses der Interaktion zwischen den beteiligten Partnern auf die dauerhafte Etablierung eines Kooperationsprojekts wird darauf hingewiesen, dass bei jeder Kooperation dem delikaten Balanceakt zwischen Führung und Partizipation besondere Aufmerksamkeit zu schenken sei. Führung bei gleichzeitiger, echter Partizipation, die mehr als eine Worthülse sei, und das dadurch zu schaffende Vertrauen zwischen den Partnern seien zentral für das dauerhafte Bestehen. Hinzu kämen Diplomatie im Umgang miteinander und systematische Kommunikation auch des scheinbar Selbstverständlichen: „Viel kommunizieren, immer davon ausgehen, dass echte Missverständnisse da sein können.“ Die Kehrseite der Partizipation, insbesondere bei vielen Partnern, sei freilich die Verkomplizierung der Entscheidungsfindung. Zudem erfordere sie die Bildung von Kompromissen, die wiederum das Profil einer Kooperation abschleifen könnten. Alle Partner sollten zwar ihren Standpunkt einbringen können. Wenn aber mehrere Ebenen jeweils mitreden wollen, bestehe auch die Gefahr von Überregulierungen oder Blockaden:

S'il y a des décisions qui doivent être prises, il faut qu'il y ait des structures de décision qui puissent fonctionner, qui ne créent pas des situations de blocages systématiques, qui soient acceptées par tous les partenaires, qui soient suffisamment simples pour être efficaces. [...] Il faut que le fonctionnement soit conçu de manière à durer, pouvoir durer [...]. Si on met en place des structures qui sont fragiles ou qui sont trop complexes, cela diminuera certainement les chances [pour la coopération] de bien fonctionner.

Grundsätzlich müsse bei der Ausarbeitung der Geschäftsordnung, der Statuten oder der internen Reglemente die Regelung von potentiellen Konflikten mit bedacht werden. Dazu gehörten etwa klare Richtlinien betreffend die Vergabe von Projektmitteln und für die Betroffenen nachvollziehbare Entscheide. Auch unklar definierte oder nicht kohärente Kompetenzzuschreibungen behindern die Funktionsweise: „[Si] différentes instances puissent décider sur la même chose de manière différente, c'est quelque chose qui conduirait à des blocages.“ Schlussendlich sei aber auch zu verfolgen, ob sich die Beteiligten tatsächlich an die vereinbarten Spielregeln oder Minimumstandards halten.

Beim Management sei eine gemeinsame Planung der Prozesse inklusive Definition von Meilensteinen und ihrer Überprüfung sinnvoll. Dabei müssten unterschiedliche Organisationskulturen und Entscheidungs-tempi der Partnerinstitutionen berücksichtigt werden:

Es kann natürlich auch Probleme geben, wenn die Organisationskulturen oder auch die Prozessabläufe unterschiedlich sind. [Wenn] an einer Hochschule etwas auf verschiedenen Ebenen entschieden werden muss, an der anderen nur auf einer, hat das zur Folge, dass in der einen [die Entscheidung] vier Monate dauert, in der anderen nur einen oder ein Telefonat. Das führt natürlich zu enormer Reibung.

Solche Unterschiede führen schnell zu Missverständnissen und Misstrauen, komplizieren die Abläufe und erhöhen die Transaktionskosten. Es sei wichtig, dass die Partner verstehen, was die jeweils anderen wie machen, damit die Zusammenarbeit ohne grössere Reibungen funktioniere und Koordination überhaupt erst möglich werde.

Immer wieder wurde in den Gesprächen erwähnt, wie wichtig die „Chemie“ zwischen den Forschenden sei. Die Pflege des regelmässigen informellen Austauschs neben den Sitzungen, das „social networking“ könne sehr hilfreich sein, „dass man miteinander telefoniert, dass man sich zum Mittagessen trifft, dass man sich gegenseitig austauscht und irgendwie auch den Burgfrieden behält.“ Hinsichtlich der Interaktion der Partner sei auch die Rolle der/des Direktor/in der Kooperation nicht zu unterschätzen, wenn diese Person ein Gespür für die Befindlichkeiten der Beteiligten habe und als Integrationsfigur fungiere.

Die Bemühungen um einen gemeinsamen Rahmen betreffen nicht nur die internen Entscheidungsprozesse, sondern auch die wissenschaftlichen Aspekte bei der Zusammenarbeit verschiedener Disziplinen oder Hochschultypen. Das Finden einer gemeinsamen Sprache sei nämlich ein weiterer Faktor für dauerhaftes Bestehen. Aber auch die Konkurrenz innerhalb eines Netzwerks, einer Kooperation könne stimulierend wirken – nicht nur im Hinblick auf wissenschaftliche Ergebnisse, sondern genauso bei der dauerhaften Verankerung: In einem Beispiel hat die Gründung eines neuen Instituts den anderen Partner unter Zugzwang gesetzt nachzuziehen.

Der Aufbau eines gemeinsamen Erscheinungsbildes oder von Symbolen wird ebenfalls als wichtig genannt: „Que ceux qui participent soient conscients qu'ils participent à une coopération. Si les gens ne pensent jamais à cette coopération, en n'ont pas conscience, sa vie est vraisemblablement assez menacée“. Aber auch externe Kenntnisnahme könne für ihre Existenz wichtig sein. Zwei Vertreter grösserer Kooperationen haben darauf hingewiesen, wie wichtig in diesem Zusammenhang strategische Überlegungen zur gezielten Ansetzung von Themen und öffentlichen Veranstaltungen sowie ein gewisser Politikdialog seien. Grundsätzlich sei ständige Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit Verantwortlichen nötig.

Kooperationsexterne Faktoren

Alle befragten Experten haben in Bezug auf die Motivation zum Eingehen von Kooperationen die Frage der Anreize angesprochen. Ein Experte weist darauf hin, dass die bestehenden Förderinstrumente einer Angebotslogik folgen und die Frage im Raum stehe, inwieweit Mitnahmeeffekte spielten. Denn wenn Mittel da seien, wolle natürlich jede Hochschule profitieren. Spezielle Fördermittel seien zwar ein wirksamer Anreiz zur Bildung von Kooperationen, führten aber nicht unbedingt zu Strukturbildung. Man könne also durchaus überlegen, ob es tatsächlich eine Nachfrage gebe. Einige Gesprächspartner bezweifeln dies – ausser vielleicht bei teuren Apparaturen oder den Bibliotheken. Auch von aussen aufgezwungene Projekte würden höchstens wegen zusätzlicher Mittel durchgeführt und nach deren Auslaufen wieder fallen gelassen. Hätten die Hochschulen die Wahl, die Mittel nach eigenem Ermessen oder für Kooperationsprojekte zu verwenden, würde sich vielleicht zeigen, dass sie sie eher für ihre eigenen Prioritäten einsetzen.

Etwas gegenläufig zu dieser Einschätzung gibt es auch Stimmen, die unterstreichen, dass die Kooperationsbereitschaft in der Schweiz aufgrund der räumlichen Nähe der Partner stark ausgeprägt ist und auch ohne spezielle Förderinstrumente spielen würde. Mehrere Kooperationsverantwortliche haben in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, dass ihre Kooperationsprojekte auf bereits früher entstandene Zusammenarbeitsformen zurückgehen. Der Entscheid zur Bildung einer grösseren Kooperation wird oft als strategisch bezeichnet und habe zum Ziel, eine Wirkung zu generieren, die eine einzelne Hochschule nie erreichen könne. Solcherart lancierte Kooperationen hätten wiederum gute Chancen, dauerhaft an den Hochschulen verankert zu werden.

Ein oft genannter Punkt hinsichtlich der Finanzierungsmechanismen ist die immer wieder zu beobachtende Stop-und-Go-Politik. So könne etwa eine sofortige Bewilligung während mehrerer Finanzierungsperioden (unter Vorbehalt eines eklatanten Misserfolgs in den ersten vier Jahren) die Planung eines Projekts erleichtern. Neben der Planungsunsicherheit sei ein weiterer Nachteil bei alle paar Jahre erneut zu fällenden Finanzierungsentscheiden, dass (zu) viel Energie in Evaluationen investiert werde. Langfristige Entscheide hätten natürlich auch ihre Kehrseite: Das

Risiko sei grösser, ein wenig erfolgreiches Projekt (zu lange) zu unterstützen oder im Gegenteil eines, das aufgrund seines Erfolges leicht andere Unterstützungsmöglichkeiten hätte erhalten können. Zudem sei der Finanzierungsbetrag schwieriger anzupassen.

Fragt man nach den institutionellen Arrangements, der Rechtsform von Kooperationen, herrscht Einigkeit, dass es keine Organisationsform gibt, die für alle Fälle geeignet wäre. Es gehe vielmehr darum, jedes Mal diejenige Form zu finden, die den Beteiligten grösstmögliche Flexibilität und gleichzeitig ausreichende Kontrolle erlaube. Seien Partner verschiedener institutioneller Ebenen beteiligt (Verwaltung, Hochschulen, Private), könne z.B. die Form der Stiftung den Vorteil bieten, dass eine unabhängige Struktur vorhanden sei, in der alle Partner vertreten sind. Aus Sicht der Forschenden ist es wichtig, z.B. bei Budgetentscheiden rasch auf sich verändernde Bedürfnisse reagieren und sich bietende Gelegenheiten ergreifen zu können. Der Vertreter eines NFS äussert sich begeistert:

Das tolle an dem Instrument ist wirklich die absolute Freiheit. [...] Man hat Verantwortung für das Budget. Man wird vom Nationalfonds anfangs jährlich, jetzt alle zwei Jahre begutachtet bei den sogenannten Site Visits. Aber man überlässt es den Wissenschaftlern, man vertraut ihnen das Geld an, unterstellt ihnen den Goodwill, es möglichst effizient und effektiv auszugeben. [...] Diese Freiheit war wichtig, dass man abweichen kann vom Proposal. In einem Proposal muss man konkrete Ausgaben definieren. Keiner hat geschaut, ob die zwei Doktoranden, die beantragt wurden, jetzt eingestellt wurden oder ob das in eine Postdocstelle umgewandelt wurde. Es wurde hinterher immer geschaut, was habt ihr mit dem Geld gemacht, was ist dabei herausgekommen?

Die wichtigsten Faktoren

Zum Abschluss der Interviews wurde jeweils gefragt, welche der angesprochenen Aspekte, Massnahmen oder Faktoren von den Gesprächspartnern als besonders wichtig eingeschätzt werden. Am häufigsten der Bezug zur Heiminstitution gemacht, d.h. die Aufnahme in die Hochschulstrategie, Schaffung von Win-Win-Situationen oder die Bedeutung

eines Bottom-up-Prozesses bei der Lancierung der Kooperation. Weniger stark gewichtet wurden auf das Projekt selbst bezogene Elemente wie die Schaffung von kritischer Masse, die Bedeutung des Lobbying oder dass ein Opportunitätsfenster genutzt werden konnte. Daneben wurde personenbezogenen Aspekten fast gleichviel Bedeutung zugemessen (Aufbau von Vertrauen zwischen den Beteiligten, die persönliche „Chemie“, genug Durchhaltevermögen der Verantwortlichen). Gar nicht erwähnt wurde auf diese abschliessende Frage der Gewichtung hin der nationale oder hochschulpolitische Kontext.

5 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

Ein Ziel der Arbeit war es, einen möglichst umfassenden Überblick über existierende Kooperationsinitiativen zu erhalten und allenfalls Tendenzen oder Muster auszumachen. Die Ergebnisse zeigen aber zuerst einmal die grosse Vielfalt hinsichtlich aller untersuchten Kriterien. Es gibt jedoch auch gewisse Tendenzen. Interdisziplinär ausgerichtete Projekte dominieren. Kooperationen bringen also Partner mit komplementären Kompetenzen zusammen. In diesem Sinne handelt es sich in der Tat um Projekte, die eine Forschungseinheit alleine nicht hätte auf die Beine stellen können. In diesen Zusammenhang gehört auch, dass gelungene Kooperationen nie Selbstzweck sind, sondern einem echten Bedarf entsprechen, eine gemeinsame Vision vorhanden ist und sie einen Gewinn oder Mehrwert für die Beteiligten darstellen, etwa die Vergrösserung oder Verbreiterung des Angebots oder die Bildung von kritischer Masse. Einsparungspotential scheint ausser in den besonders kostenintensiven Bereichen (grosse Apparaturen, Bibliotheken) als Motivation eher untergeordnet. Ganz im Gegenteil: Die Hochschulen wissen, dass Kooperationen sehr viel (personellen) Koordinationsaufwand mit sich bringen können.

Ein beträchtlicher Anteil der Kooperationen wird über nationale Programme finanziert, deren Beiträge befristet sind. Der Grundtenor der Projektbeschreibungen lässt in der Regel jedoch nicht darauf schliessen, dass die Projekte von Beginn an als befristet konzipiert wurden. Laut den interviewten Personen wären viele Projekte sowieso, ohne Fördermittel eben bescheidener realisiert worden. Viele Projekte können auch als eine Etappe in einer zeitlichen Entwicklung gesehen werden; sie bauen auf einer bereits früher entstandenen Zusammenarbeit und anderen Finanzierungsmechanismen auf. Hinsichtlich der definitiven Übernahme von (grösseren) Projekten durch die Hochschule(n) wird sehr deutlich, dass dies nur gelingt, wenn die Hochschule ein genuines, strategisches Interesse hat, das nicht von oben verordnet werden kann. Sollte die befristete nicht durch eine strukturelle Finanzierung im selben Ausmass abgelöst werden können, fassen die Projektverantwortlichen allenfalls ins Auge, die Projekte zu redimensionieren.

Die rein universitären Kooperationen dominieren. Dies liegt mit daran, dass es mehr und grössere Universitäten als Fachhochschulen gibt, ihre Kapazitäten also grösser sind, und die für die Fachhochschulen sehr wichtigen Kooperationen mit der Industrie nicht erfasst wurden. Eine häufig zu hörende Einschätzung, dass (fast) nur in den Natur- und Technischen Wissenschaften kooperiert wird, kann nicht bestätigt werden. Alle Fachbereiche sind in institutionalisierten Kooperationen engagiert – wenn auch in unterschiedlichem Ausmass.

Die Verwendung einer Typologie zur Gruppierung der Kooperationen hat sich als eher weniger fruchtbar erwiesen. Der Zuordnungsprozess war unbefriedigend, da zu Beginn der Arbeit unterschätzt wurde, wie lückenhaft die öffentlich zugänglichen Informationen zur formalen Ausgestaltung der Kooperationen sind. Um Aufschluss darüber zu erhalten, welche Fragestellungen die Ausgestaltung für einzelne Kooperationen aufwirft, wären weitergehende Analysen nötig (interne Dokumente, Gespräche). In den Interviews zur Nachhaltigkeit weisen die Gesprächspartner lediglich darauf hin, dass die formale Struktur adäquat und ausreichend flexibel sein muss.

In der Literatur zur Netzwerktheorie wird den Netzwerk-internen Prozessen und der Interaktion der Mitglieder viel Aufmerksamkeit geschenkt. In den Gesprächen mit den Kooperationsverantwortlichen bestätigt sich die Bedeutung dieses Aspekts. Ohne die Herausbildung eines gemeinsamen (auch wissenschaftlichen) Selbstverständnisses, von gegenseitigem Vertrauen und Verstehen, transparenten Regelungen, auch für den Fall von Konflikten, sowie echter Partizipation aller Partner kommen Kooperationen nicht vom Fleck.

6 SCHLUSSFOLGERUNGEN UND AUSBLICK

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit konnten viele Fragen zu Kooperationen nicht beantwortet werden oder sind neu aufgeworfen worden, zum Beispiel in den Interviews. Daher folgen abschliessend einige Vorschläge für weiterführende Fragestellungen:

- Einige Kooperationen entsprechen selbstständigen, hierarchischen Strukturen (Typ 4). Wie sieht das Verhältnis zu den Hochschulen aus, mit denen sie aus strukturellen Gründen (Anstellung Professoren, Titelvergabe) zum Teil eng verbunden sind? Welche Fragestellungen werden aufgeworfen? Wie wird mit ihnen umgegangen?
- Einige Studien unterstreichen die hohe Kooperationsbereitschaft. Gleichzeitig werden im aktuellen Anreizsystem Kooperationen gemäss einer Angebotslogik unterstützt, was Mitnahmeeffekte begünstigen kann. Aber welche *Nachfrage* besteht seitens der Hochschulen nach Kooperationen?
- Die Förderinstrumente (IKP, NFS) verlangen die spätere Integration der Kooperationsprojekte in die Regelstrukturen der Hochschulen. Dieser Integrationsprozess könnte noch detaillierter beleuchtet werden.

Es war nicht Ziel dieser Arbeit am Ende Empfehlungen abzugeben, ob und wie Kooperationen in Zukunft unterstützt werden sollen oder ob sich bestimmte Massnahmen aufdrängen. Einige Hinweise, zu welchen Gesichtspunkten sich ein Diskussionsprozess anbietet, sollen abschliessend aber formuliert werden:

Der Diskussionsprozess über Einsatz und Ziele der Förderinstrumente wird geführt – auch im Lichte der bisher gemachten Erfahrungen und im Hinblick auf das neue Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz. Der Zeitpunkt wäre also günstig, sich auch mit dem Grundwiderspruch der Förderinstrumente weiter auseinanderzusetzen, dass nämlich strukturbildende, langfristige Wirkungen mittels befristeter Förderung erreicht werden sollen. Die Dauer von Förderentscheiden wäre in die Diskussion einzubeziehen. Im Rahmen der für diese Arbeit geführten Gespräche wird hinsichtlich der Nationalen Forschungsschwerpunkte die

relative Sicherheit einer zwölfjährigen Finanzierungsaussicht als positiv beurteilt. Dieser Zeitrahmen erlaubt eine machbare Planung für die Zeit nach Auslaufen der Projektförderung.

Das strukturbildende Ziel der Förderung von Kooperation und die angestrebte Integration der Projekte in die Heimhochschule kann – auch bei deren Gelingen – mit gewissen Nachteilen behaftet sein. Seitens der Verantwortlichen der Nationalen Forschungsschwerpunkte wird darauf hingewiesen, dass mit der erfolgreichen Integration in die Universität die für komplexe Projekte eigentlich dennoch erforderliche nationale Vernetzung und das im Netzwerk aufgebaute Know-How teilweise wieder verloren gehen. Denn ist das Projekt einmal in die lokalen Strukturen überführt, fühlt sich keine Instanz mehr für den Unterhalt eines „nationalen Überbaus“ verantwortlich. Neben Zielen wie Strukturwandel und Konzentration kann durchaus diskutiert werden, inwieweit Möglichkeiten zur langfristigen institutionellen Sicherung auf nationaler Ebene sinnvoll wären.

Eine Frage, die nicht nur in der Forschungsliteratur angesprochen wird, sondern auch die schweizerischen Akteure interessieren müsste, bezieht sich darauf, ob eine Kooperation die Situation in einer Art und Weise positiv verändert, die ohne sie nicht möglich wäre. Aussagen einiger Interviewpartner legen nahe, zum besseren Verständnis dieses Aspekts bei Evaluationen, z.B. durch die Förderinstitutionen, stärker nach dem Mehrwert einer Kooperation im Vergleich zur Situation ohne Kooperation zu fragen. Sie monieren, dass, weil dies natürlich einfacher ist, häufig nur beurteilt wird, ob die Kooperation für sich genommen gute Arbeit geleistet hat. Aber inwieweit konnte sich nur mittels der Kooperation die Situation für die potentiellen Nutzniesser (Forschende, Studierende, Hochschule) verbessern? Auf einer solchen Grundlage könnte auch besser beurteilt werden, ob eine Kooperation als langfristig sinnvoll und unterstützungswürdig gelten kann.

7 BIBLIOGRAPHIE

- AGRANOFF, R., MCGUIRE, M., (2001) "Big Questions in Public Network Management Research." *Journal of Public Administration Research and Theory* 11, 3: 295-326.
- BBT, EDK, (2007) *Masterplan Fachhochschulen. Auszug aus dem Masterplan BBT/EDK 2008-2011*, Bern.
- BEERKENS, E., (2002) „International inter-organisational arrangements in Higher Education: Towards a typology“. *Tertiary Education and Management*, 8: 297 – 314.
- BERRY, F. S., BROWER, R. S., CHOI, S. O., GOA, W. X., JANG, H., KWON, M., WORD, J., (2004) "Three Traditions of Network Research: What the Public Management Research Agenda Can Learn from Other Research Communities." *Public Administration Review* 64, 5: 539-52.
- BFS, (2008) „Personal der Fachhochschulen: Basistabellen (su-d-15.02.03_HES-2008)“, Neuchâtel.
<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/15/06/data.html#Personal>
 (abgerufen 7.2.2010).
- BFS, (2008) „Personal der universitären Hochschulen: Basistabellen (su-d-15.02.03_HEU-2008)“, Neuchâtel.
<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/15/06/data.html#Personal>
 (abgerufen 7.2.2010).
- BFS, (2007) „Fachbereichsgruppen HS.“ Neuchâtel. http://www.media-stat.admin.ch/pdf/FachbereichsgruppeHS_de.pdf (abgerufen 3.12.2009).
- BOARDMAN, P. C., CORLEY, E. A., (2008) „University research centers and the composition of research collaborations." *Research Policy* 37, 900-13.
- BOZEMAN, B., DIETZ, J., GAUGHAN, M., (2001) “Scientific and technical human capital: an alternative model for research evaluation.” *International Journal of Technology Management* 22, 7/8 636–655.
- BUNDESRAT, (2009) Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (HFKG), Botschaft des Bundesrates vom 29. Mai 2009, Bern.
- BUNDESRAT, (2007) Die Förderung von Bildung, Forschung und Innovation in den Jahren 2008-2011, Botschaft des Bundesrates vom 24. Januar 2007, Bern.
- BUNDESRAT, (2000) Vereinbarung zwischen dem Bund und den Universitätskantonen über die Zusammenarbeit *im universitären Hochschulbereich*, Stand am 16. Januar 2001), Bern.
- BUNDESRAT, (1985) *Verordnung zum Forschungsgesetz*, Stand am 1. Januar 2009, Bern. SCHWEIZERISCHE EIDGENOSSENSCHAFT, (1999) *Bundesgesetz über die*

Förderung der Universitäten und über die Zusammenarbeit im Hochschulbereich (Universitätsförderungs-gesetz, UFG), Stand am 1. August 2008, Bern.

CORLEY, E. A., BOARDMAN, C., BOZEMAN, B., (2006) „Design and the management of multi-institutional research collaborations: Theoretical implications from two case studies“. *Research Policy* 35: 975 – 93.

CRUS, (2010) *Strategische Planung der CRUS für die Entwicklung der universitären Hochschulen in der Periode 2012-2016*, Bern.

CRUS, (2006) *Strategische Planung 2008-2011 der Schweizerischen Universitäten*, Bern.

EFHK, (2005). *Schwerpunktbildung der Fachhochschulen. Bereiche Bau, Chemie und Life Sciences sowie Design*, Bericht der Eidgenössische Fachhochschulkommission, Bern.

JOYE-CAGNARD, F., RAMUZ, R., SORMANI, P., BENNINGHOFF, M., GOASTELLE, G., LERESCHE, J.-P., (2009) *Evaluation de l'instrument "Projets de coopération et d'innovation (2004-2007). Rapport final à l'intention de la Conférence universitaire suisse (CUS)*, Bern.

KLIJN, E.-H., KOPPENJAN, J. F. M., (2000) "Public Management and Policy Networks. Foundations of a Network Approach to Governance." *Public Management* 2, 2: 135-58.

KTI, (2008). *Exzellenz kooperiert! Spezielle Förderung für F&E-Konsortien – ein Leitfaden*, Bericht der Förderagentur für Innovation, Bern.

LEPORI, B., (2007) *Funding models of Universities of Applied Sciences. International experiences and options for the Swiss case*, Report on behalf of the Rectors' Conference of Swiss Universities of Applied Sciences, Lugano.
http://www.kfh.ch/uploads/doku/doku/UAS_funding.pdf?CFID=14447560&CFTOKEN=73692963 (abgerufen 7.2.2010).

MEISSNER, D., SCHRAMEK, D., (2007) *Forschungskooperationen mittels Public Private Partnership – Argumente und Beispiele*. Bern: CEST.

PASQUIER, M., LARPIN, B., (2008) *Projets de coopération universitaire: l'émergence de nouvelles structures de gouvernance*. Working paper de l'IDHEAP, Chavannes-près-Renens.

PERELLON, J.-F., (2006) *Higher Education in Switzerland. Update and reflection on current trends and likely futures*. Les Cahiers de l'Observatoire N° 14, Lausanne.

REICHERT, S., (2009) *Inter-institutionelle Kooperationen zwischen Hochschulen in der Schweiz: Motivationen, Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren und Hindernisse. Abschlussbericht der Studie im Auftrag des SWTR.* Bern.
<http://www.swtr.ch/images/stories/pdf/de/inter-institutionelle%20kooperationen%20zwischen%20hochschulen%20in%20der%20schweiz%202.pdf> (abgerufen 5.1.2010).

- SBF, (2009) *Bundesgesetz über die Förderung von Forschung und Innovation (FIFG)*, Vernehmlassungsentwurf und Erläuternder Bericht vom Oktober 2009, Bern.
- SCHENKER-WICKI, A., GRIESSEN, T., HOFACKER, M., PATUSI, M., (2004) *Systemanalyse und Wirkungsprüfung. Teil I, Bericht Kooperationsprojekte, Beitragsperiode 2000-2003*, Bern.
- SCHWEIZERISCHE EIDGENOSSENSCHAFT, (1999) *Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft*, Stand am 27. September 2009, Bern.
- SCHWEIZERISCHE EIDGENOSSENSCHAFT, (1995) *Bundesgesetz über die Fachhochschulen (Fachhochschulgesetz, FHSG)*, Stand am 1. Januar 2007, Bern.
- SCHWEIZERISCHE EIDGENOSSENSCHAFT, (1983) *Bundesgesetz über die Forschung (Forschungsgesetz, FG)*, Stand am 25. Februar 2008, Bern.
- SNF, (2009a) *Die Nationalen Forschungsschwerpunkte – eine Schweizer Erfolgsgeschichte*, Bern.
- SNF, (2009b) *Guide 2009. National Centres of Competence in Research*, Bern.
- SNF, (2008) *Nationale Forschungsschwerpunkte NFS. Ausschreibung 2008*, Bern:
- SUK, (1999) *Interkantonales Konkordat über die universitäre Koordination*, Bern.
- SWTR, (2009) *Empfehlungen des SWTR zur nationalen Koordination in den besonders kostenintensiven Bereichen*, SWTR Schrift 2/2009. Bern.
- SWTR, (2008) *„Besonders kostenintensive Bereiche“ und deren wissenschaftliche Koordination auf nationaler Ebene. Eine Analyse des Schweizerischen Wissenschafts- und Technologierat*, Internes Dokument, Bern.

8 ANHÄNGE

ANHANG 1: INTERVIEWLEITFADEN

Fragen an Experten

Start: Erläuterung des Kontexts und der Ziele der Interviews

Kooperationsexterne Aspekte

Ich möchte zuerst auf einige Aspekte eingehen, die bei der Lancierung bzw. Gründung von Kooperationen eine Rolle spielen können und schauen, inwieweit sie auch auf den längerfristigen Bestand Einfluss haben.

1. Kooperationen können aus ganz unterschiedlichen Gründen ins Leben gerufen werden. Welche Voraussetzungen oder Motivationen sind Ihrer Erfahrung nach entscheidend, damit die Kooperation auch dauerhaft bestehen kann?
2. Wie sieht es mit den Arrangements aus, die die Träger – also Heimhochschulen, Erziehungsdirektionen usw. – in Bezug auf Kooperationen wählen können. Welche Faktoren können Sie da nennen, die für das langfristige Bestehen von Bedeutung sind?
3. Inwiefern können Sie sagen, dass die Kompetenzen, die Entscheidungsmacht, die Kooperationen in Bezug auf akademische, finanzielle und Managementaspekte genießt, eine Rolle spielen?

Interner Kontext / Contexte interne

Ich möchte nun auf das direkte Umfeld, d.h. auf die Rolle eingehen, die die Heimhochschule/n spielen.

4. Was muss/kann die Heimhochschule Ihrer Meinung nach tun, damit eine Kooperation auf eine dauerhafte Basis gestellt werden kann? Welches sind Ihre Beobachtungen?
5. Inwieweit spielt aus Ihrer Sicht der Nutzen für die Hochschule eine Rolle bei der Sicherung des Bestehens?

Externer Kontext / Contexte externe

Nun einige Fragen dazu, inwieweit der ganz generelle Kontext eine Rolle spielt.

6. Welche Rahmenbedingungen sind Ihrer Erfahrung nach auf politisch-administrativer Ebene entscheidend bei der dauerhaften Verankerung von Kooperationsprojekten?
7. Welche Eigenschaften von Kooperationsprojekten sind in Bezug auf das schweizerische Hochschulsystem als Ganzes von Bedeutung für die dauerhafte Sicherung ihres Bestehens?

Kooperationsinterne Aspekte

Nun möchte ich diverse Aspekte vertiefen, die die interne Funktionsweise der Kooperation betreffen, um besser zu verstehen, inwiefern diese auf das dauerhafte Bestehen Einfluss haben.

8. An einer Kooperation sind naturgemäss mehrere Partner beteiligt, deren Konfiguration, d.h. deren Verhältnis zueinander und deren Interaktion die Kooperation beeinflussen. Inwiefern gibt es ihrer Erfahrung nach da Aspekte, die für das langfristige Bestehen eine Rolle spielen (behindernd oder fördernd)?
9. Wenn Sie nun eher die Kooperations-internen Prozesse betrachten, z.B. wie Entscheide getroffen werden: Welche Abläufe können da einen Einfluss auf das Bestehen der Kooperation haben?
10. In Bezug auf das Management der Kooperation: Welche Aspekte können Sie da nennen, die mit Blick auf das Bestehen wichtig sind oder eine Rolle spielen?
11. Wie sieht es nun mit den (wissenschaftlichen) Ergebnissen der Kooperation aus? Welche Aspekte sind Ihrer Meinung nach da für das dauerhafte Bestehen wichtig?

Abschliessende Fragen

12. Gibt es weitere Aspekte, die Sie nennen möchten?

13. Wenn Sie unser Gespräch noch einmal Revue passieren lassen: Welche zwei oder drei Aspekte sind Ihrer Meinung nach für die Sicherung des dauerhaften Bestehens besonders wichtig?

Fragen an Kooperationsverantwortliche

Start: Erläuterung des Kontexts und der Ziele der Interviews

Einleitende Frage

1. Wenn ich korrekt informiert bin, sind Ihnen Mittel bis garantiert. Welche Massnahmen haben Sie bisher ergriffen oder geplant, um das Weiterbestehen der Kooperation langfristig zu sichern?

Kooperationsinterne Aspekte

Nun möchte ich diverse Aspekte vertiefen, die die interne Funktionsweise der Kooperation betreffen, um besser zu verstehen, inwiefern diese auf das dauerhafte Bestehen Einfluss haben.

2. An einer Kooperation sind naturgemäss mehrere Partner beteiligt, deren Konfiguration, d.h. deren Verhältnis zueinander und deren Interaktion die Kooperation beeinflussen. Inwiefern gibt es ihrer Erfahrung nach da Aspekte, die für das langfristige Bestehen eine Rolle spielen (behindernd oder fördernd)?
3. Wenn Sie nun eher die Kooperations-internen Prozesse betrachten, z.B. wie Entscheide getroffen werden: Welche Abläufe können da einen Einfluss auf das Bestehen der Kooperation haben?
4. In Bezug auf das Management der Kooperation: Welche Aspekte können Sie da nennen, die mit Blick auf das Bestehen wichtig sind oder eine Rolle spielen?
5. Wie sieht es nun mit den (wissenschaftlichen) Ergebnissen der Kooperation aus? Welche Aspekte sind Ihrer Meinung nach da für das dauerhafte Bestehen wichtig?
6. Welche weiteren Kooperations-internen Aspekte möchten Sie nennen, die Ihrer Erfahrung nach für das dauerhafte Bestehen eine Rolle spielen?

Kooperationsexterne Aspekte

Ich möchte nun gerne auf einige Aspekte eingehen, die bei der Lancierung bzw. Gründung der Kooperation möglicherweise eine Rolle gespielt haben und schauen, inwieweit sie auch längerfristig Einfluss haben.

7. Können Sie die Motivationen zum Eingehen der Kooperation beschreiben?
8. In welchem Zusammenhang stehen diese Aspekte mit der Frage des dauerhaften Bestehens?
9. Wie sieht es mit den Arrangements aus, die die Träger – also Heimhochschulen, Erziehungsdirektionen usw. – in Bezug auf Ihre Kooperation gewählt haben. Welche Faktoren können Sie da nennen, die für das langfristige Bestehen von Bedeutung sind?
10. Inwiefern können Sie sagen, dass die Kompetenzen, die Ihre Kooperation hinsichtlich der akademischen, finanziellen und Managementaspekte genießt, eine Rolle spielen?

Interner Kontext

Ich möchte nun auf das Verhältnis zur/zu den Heimhochschule/n eingehen.

11. Welche Unterstützung erhalten Sie von Ihrer/Ihren Heimhochschulen, um auch dauerhaft zu existieren?
12. Inwieweit gibt es Bestrebungen, die Kooperation in die regulären Strukturen zu integrieren?
13. Inwieweit spielt aus Ihrer Sicht der Nutzen für Ihre Hochschule eine Rolle bei der Sicherung des Bestehens?

Externer Kontext

Nun noch einige Fragen dazu, inwieweit der ganz generelle Kontext eine Rolle spielt.

14. Welche Rahmenbedingungen sind Ihrer Erfahrung nach auf

politisch-administrativer Ebene entscheidend bei der dauerhaften Verankerung von Kooperationsprojekten?

15. Welche Eigenschaften von Kooperationsprojekten sind mit Blick auf das schweizerische Hochschulsystem als Ganzes von Bedeutung für die dauerhafte Sicherung ihres Bestehens?

Abschliessende Fragen

16. Gibt es weitere Aspekte, die Sie nennen möchten?
17. Wenn Sie unser Gespräch noch einmal Revue passieren lassen: Welche zwei oder drei Aspekte sind Ihrer Meinung nach für die Sicherung des dauerhaften Bestehens Ihrer Kooperation ausschlaggebend.

ANHANG 2: LISTE DER KOOPERATIONEN AN SCHWEIZER HOCHSCHULEN (DATENAUSWAHL)

Anhang 2 kann per E-Mail unter folgender Adresse angefordert werden:
susanne.obermayer@bluewin.ch

In der gleichen Reihe Dans la même collection

N°	Autoren, Titel und Datum – Auteurs, titres et date
249	SOGUEL Nils, BIZZOZERO Giordano, ZIEHLI Sonja Vergleich 2008 der Kantons- und Gemeindefinanzen Comparatif 2008 des finances cantonales et communales
250	PASQUIER Martial, FIVAT Etienne Crise à l'Université de Genève. Une étude de cas.
251	FIECHTER Julien Politische Gemeinden und lokale Autonomie in der Schweiz
252	LADNER Andreas, FELDER Gabriela, GERBER Stefani, FIVAZ Jan Die politische Positionierung der europäischen Parteien im Vergleich
253	MEILLAND Philomène Le principe de transparence dans le canton de Vaud
254	BERCLAZ Michel Le rôle des employeurs dans la réinsertion professionnelle
255	SOGUEL Nils, ZIEHLI Sonja Vergleich 2009 der Kantons- und Gemeindefinanzen Comparatif 2009 des finances cantonales et communales
256	FLÜCK Caspar Compliance im öffentlichen Sektor
257	SCHWEIZER Rémi Les bisesses et leurs modes d'organisation au XXI ^e siècle, un modèle de gestion durable?
258	KOLLER Christophe Services de migration et évolution de la population étrangère dans les cantons suisses 2002-2008 Migrationsämter und Entwicklung der ausländischen Bevölkerung in den Kantonen 2002-2008
259	MOREIRA Ana Maria, GERHARDT Gregory, MÖLLER Mathias, LADNER Andreas Swiss Democracy on the Web 2010
260	V. FELLEBERG Monika Kinder als Mitbetroffene von häuslicher Gewalt
261	KOBEL Stéphane Politique fédérale des agglomérations dans les domaines des transports et de l'urbanisation

L'IDHEAP en un coup d'œil

Champ

L'IDHEAP, créé en 1981, se concentre sur l'étude de l'administration publique, un champ interdisciplinaire (en anglais Public Administration) visant à développer les connaissances scientifiques sur la conduite des affaires publiques et la direction des institutions qui en sont responsables. Ces connaissances s'appuient sur plusieurs disciplines des sciences humaines et sociales, comme le droit, l'économie, le management et la science politique, adaptées aux spécificités du secteur public et parapublic. L'IDHEAP est le seul institut universitaire suisse totalement dédié à cet important champ de la connaissance.

Vision

A l'interface entre théorie et pratique de l'administration publique, l'IDHEAP est le pôle national d'excellence contribuant à l'analyse des mutations du secteur public et à une meilleure gouvernance de l'Etat de droit à tous ses niveaux, en pleine coopération avec ses partenaires universitaires suisses et étrangers.

Mission

Au service de ses étudiants, du secteur public et de la société dans son ensemble, l'IDHEAP a une triple mission qui résulte de sa vision:

- Enseignement universitaire accrédité au niveau master et post-master, ainsi que formation continue de qualité des élus et cadres publics;
- Recherche fondamentale et appliquée en administration publique reconnue au niveau national et international, et valorisée dans le secteur public suisse;
- Expertise et conseil indépendants appréciés par les organismes publics mandataires et enrichissant l'enseignement et la recherche.

Principales prestations

1. Enseignement: former les élus et cadres actuels et futurs du secteur public

- Doctorat en administration publique
- MPA (Master of Public Administration)
- Master PMP (Master of Arts in Public Management and Policy)
- CEMAP (Certificat exécutif en management et action publique)
- Certificat universitaire d'un cours trimestriel du MPA
- SSC (Séminaire pour spécialistes et cadres)

2. Recherche: ouvrir de nouveaux horizons pour l'administration publique

- Projets de recherche fondamentale ou appliquée
- Directions de thèses de doctorat
- Publications scientifiques (ouvrages et articles)
- Colloques et conférences scientifiques
- Cahiers et Working Papers de l'IDHEAP

3. Expertise et conseil: imaginer et mettre en œuvre des solutions innovatives

- Mandats d'expertise et de conseil auprès du secteur public et parapublic

4. Services à la cité: contribuer à la connaissance du service public

- Bibliothèque spécialisée en administration publique
- Sites Badac.ch, gov.ch, ivote.ch
- Renseignements aux collectivités publiques
- Interventions médiatiques
- Articles et conférences de vulgarisation