

## **Inter-institutionelle Kooperationen zwischen Hochschulen in der Schweiz:**

### **Motivationen, Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren und Hindernisse**

Abschlussbericht der Studie im Auftrag des SWTR

Sybille Reichert

## 1. Einleitung

In Zeiten fortschreitender Spezialisierung der Wissenschaft und wachsender Bemühungen der Hochschulen um internationale Sichtbarkeit im internationalen Wettbewerb, suchen immer mehr Wissenschaftler und Hochschulen alte und neue Formen der Zusammenarbeit in Lehre, Forschung und Wissenstransfer. Eigene Kompetenzen wurden durch komplementäre ergänzt, neue Perspektiven identifiziert, Optionen für Studierenden oder externe Partner erweitert. Doch erfolgt Kooperation nicht nur aus eigenem Antrieb und der Wahrnehmung von „Win-win“-Situationen. Immer häufiger wird auch hochschulextern die Forderung nach verdichteten Kooperationsstrukturen und engen Abstimmungen zwischen Hochschulen laut, um dem wachsenden Kosten- und Effizienzdruck auf die vielfältig geforderten Hochschulen entgegenzutreten oder aber um neue wissenschaftliche, gesellschaftliche und ökonomische Perspektiven schneller zu sichten.

So werden Kooperationen nicht nur, wie traditionell üblich, von Wissenschaftlern selbst generiert, sondern immer öfter auch von Hochschulleitungen, Förderorganisationen und sogar von politischer Seite initiiert oder zumindest angereizt. Die Ausweitung der institutionell oder förderpolitisch gesteuerten Kooperationspraxis ist nicht nur in der Schweiz sondern auch Europaweit zu beobachten. In der Schweiz ist die Kooperationsforderung nicht nur in einigen Förderinstrumenten der Nationalfonds reflektiert sondern vor allem im Zusammenhang mit dem Entwurf des neuen Hochschulkoordinations- und Förderungsgesetzes (HKFG) im letzten Jahr auf politischer Ebene thematisiert worden. Die Frage nach der geeigneten Steuerung der Wissenschaftslandschaft, welche sowohl der Autonomie der Hochschulen und kaum planbaren Selbstorganisation wissenschaftlichen Fortschritts als auch dem Wunsch nach Kosteneffizienz und optimalen Synergien in einem kleinen Hochschullandsystem Rechnung trägt, wurde zu einem zentralen Anliegen in der Entwicklung des neuen Hochschulgesetzes.

In diesem Zusammenhang wird von betroffenen Wissenschaftlern immer wieder kritisiert, dass einige dieser top-down geförderten und geforderten Kooperationen nicht unbedingt zielführend sind, d.h. wissenschaftliche Prozesse und Perspektiven nicht oder nur bedingt bereichern, sondern diese eher mit zusätzlichen bürokratischen Koordinationsebenen versehen. Um Ressourcen effizient und effektiv einzusetzen, sollte daher gefragt werden, unter welchen Bedingungen Kooperationen sinnvoll sind, d.h. Mehrwert generiert wird. Es sollte bei Kooperationen vor allem nach dem durch sie beförderten Qualitätsgewinn gefragt werden.

Gleichzeitig liegt die Vermutung nahe, dass Kooperationen je nach Größe, Zielsetzung, geographischer Verankerung und Entwicklungsstadium auch entsprechend unterschiedliche Formen benötigen, so dass die Angemessenheit institutioneller Formen und Förderungspraktiken überprüft werden sollten. Somit stellt sich die Frage nach den optimalen institutionellen Rahmenbedingungen für Kooperationen, deren Beantwortung politischen Akteuren, Förderorganisationen und Hochschulen die Definition von geeigneten Anreizen und Unterstützungsformen erleichtern sollte.

Um diese Fragen genauer zu beleuchten, erteilte der Schweizerische Wissenschafts- und Technologierat Ende November 2008 Sybille Reichert (Reichert Consulting for Higher Education,

Zürich) das Mandat, die Kooperationsbedingungen zwischen Hochschulen in der Schweiz genauer zu untersuchen. Im Einzelnen wurden die folgenden Zielsetzungen verfolgt:

- ein Inventar der institutionellen Kooperationen Schweizerischer Hochschulen zu erstellen;
- die Beweggründe für den Aufbau und die Pflege von Kooperationen, deren expliziten und impliziten Ziele sowie den durch die Kooperationen erwarteten und tatsächlich gewonnenen Mehrwerte zu erfassen;
- den Zusammenhang zwischen Kooperationstypen und geeigneten Zielgruppen zu beleuchten;
- die optimalen institutionellen Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren für Hochschulkooperation zu eruieren;
- die gegenwärtigen Hindernisse bei der Entwicklung und dem Management von Kooperation zwischen Schweizer Hochschulen zu identifizieren.

## 2. Methode und Datenquellen

Zur Beantwortung der oben aufgeführten Fragen wurden vier verschiedene Arten von Daten erhoben:

1. **Webinformation:** Auf der Basis der Webseiten der Hochschulen wurde ein möglichst vollständiges Inventar aller genannten Kooperationen zwischen Schweizer Hochschulen erhoben. Dieses sollte mithilfe von Kontaktpersonen an den Hochschulen komplettiert werden. Da allerdings nur einige Hochschulen eine Kontaktpersonen nannten und am Ende nur drei Hochschulen das Inventar vervollständigten, wurden die so gewonnenen Daten vor allem benutzt, um zu vergleichen, wie weit das auf der Basis des Webs erfasste Kooperationsvolumen von dem hochschulintern erfassten Kooperationsvolumen abweicht.
2. **Umfrage unter Hochschulrektoren:** Mithilfe eines eigens für diese Studie entworfenen Fragebogens wurden die Rektoren aller Schweizer Universitäten und Fachhochschulen nach ihren Einschätzungen und Erfahrungen mit inter-institutionellen Kooperationen und deren Rahmenbedingungen gefragt. Rektoren von 6 (von 12) Universitäten und 6 (von 7) Fachhochschulen beantworteten den Fragebogen. Wegen der begrenzteren Rücklaufquote bei den Universitäten wurden hier vor allem die Aussagen, in denen ein starker Konsens zu verzeichnen war, in die Synthese aufgenommen, was allerdings bei einer Mehrheit der Fragen der Fall war.
3. **Umfrage unter Kooperierenden:** Mithilfe eines eigens für diese Studie entworfenen Fragebogens wurden die Kooperationsleiter oder -Koordinatoren aller Schweizer Universitäten und Fachhochschulen, soweit sie auf der Basis des Web-Inventars erfasst werden konnten, nach ihren Einschätzungen und Erfahrungen mit inter-institutionellen Kooperationen und deren Rahmenbedingungen gefragt. Von den 180 angeschriebenen Kooperierenden beantworteten 55 den Fragebogen, 29 aus der deutschsprachigen Schweiz, 26 aus der französisch- und italienischsprachigen Schweiz. Insgesamt stammten 23 der antwortenden Kooperierenden von Fachhochschulen und 32 von Universitäten.
4. **Interviews:** Im Rahmen von 20 einstündigen semi-strukturierten Interviews (d.h. auf der Basis eines gemeinsamen Fragenkatalogs, der aber z.T. in seiner Gewichtung an die Situation des Interviewten angepasst wurde) mit einzelnen Kooperierenden an Hochschulen in der Schweiz wurden die Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren und Hindernisse im Detail beleuchtet. Die Auswahl der Kooperierenden erfolgte wiederum auf der Basis des Web-Inventars, mit dem

Bemühen um eine ausgewogene Repräsentativität zwischen Institutionen, Institutionstypen, Fachgebieten, Lehr- und Forschungsk Kooperationen, Regionen und Sprachregionen.

5. Schliesslich wurden relevante **Studien** zu Bedingungen der Hochschulk Kooperationen in der Schweiz berücksichtigt. Vor allem die Evaluation der vom Bund finanzierten Innovations- und Kooperationsprojekte (IKP) der Schweizerischen Universitätskonferenz, welche im Februar dieses Jahres veröffentlicht wurde, war in diesem Zusammenhang von Relevanz.

Der Fokus der Studie liegt dabei auf der institutionalisierten Kooperation zwischen Schweizer Hochschulen, da vor allem die institutionellen Rahmenbedingungen und Kooperationshindernisse beleuchtet werden sollen. Eine Kooperation wurde als „institutionalisiert“ bezeichnet, wenn sie institutionelle Ressourcen (Mittel, Stellen, Räume) in signifikantem Masse in Anspruch nimmt und/oder zur Profilierung der Hochschulen wahrnehmbar beiträgt.

Bei einer genaueren Analyse der Ergebnisse muss zwischen Lehrkooperationen und Forschungsk Kooperationen unterschieden werden, da diese sich in ihren Zielen, Organisationsstrukturen und dem Grad der Formalisierung stark unterscheiden.

Bei Lehrkooperationen spielen wegen der rechtlichen Verbindlichkeit und administrativen Implikationen die Institutionen (Hochschulleitungen, Fakultäts- oder Departementsleitungen sowie deren Serviceeinheiten) eine grössere Rolle. In der Forschung hingegen finden Austausch und individuelle Kooperation zumeist täglich ohne Notwendigkeit einer Formalisierung oder Institutionalisierung statt. Selbst stetigere Austausche mit gemeinsamen Projekten und Doktoranden bleiben meist informell und werden gar nicht auf institutioneller Ebene registriert, es sei denn es handelt sich um grössere Netzwerke oder Kompetenzzentren, welche eine grössere Anzahl von Wissenschaftlern betreffen.

### **3. Kooperation als Grunddisposition der Hochschulen – Kooperationsvolumen und innerschweizerische Kooperationsbereitschaft**

Als einleitende Synthese der Ergebnisse von Umfragen, Interviews und Inventar ist festzuhalten, dass sowohl an Fachhochschulen (FH) als auch an Universitäten Kooperation zur Grundstruktur der Hochschulaktivität gehört.

An den Fachhochschulen ist Kooperation notwendigerweise integriert in die professionelle Ausrichtung der Programme. Diese professionelle Orientierung bedeutet nicht nur, dass die Inhalte, die in der Lehre vermittelt werden, sich zu einem erheblichen Teil auf die berufliche Praxis beziehen, sondern impliziert auch eine alltägliche Kooperationspraxis mit externen Partnern.

So beinhaltet das gesamte Kursangebot Teile, die mithilfe von Vertretern der beruflichen Praxis erstellt und zum Teil auch gestaltet werden: Unternehmen liefern z.B. die Fallstudien, die in einigen Programmen den Unterricht mit strukturieren, oder Praktikumsplätze, welche in das Studium inhaltlich integriert sind. Kontakte mit der Berufswelt werden genutzt um sicherzustellen, dass professionelles *State-of-the-art*-Wissen und Anforderungen aus der Branche in die Lehre mit aufgenommen werden. Dies erfolgt entweder direkt über die Dozierenden oder über die Programmbeiräte. Zudem wird die Lehre z.T. von externen Dozierenden angeboten. Vonseiten der Hochschule werden zwar Programmautonomie und Qualitätsstandards, z.B. in der didaktischen

Ausbildung, vorausgesetzt, doch ist die Kooperation mit externen Anspruchsgruppen aus der beruflichen Praxis integrierter Teil der Lehre. In diesem Sinne lässt sich sagen, dass die Grundstruktur des Hochschulangebots kooperativ geprägt ist.

An den Universitäten ist es vor allem die Forschung, deren Alltag von Austausch und Ergänzung eigener Kompetenzen mithilfe von Zusammenarbeit geprägt ist. In der Lehre sind kooperativ aufgebaute Programme zwar die Minderheit, doch kann eine wachsende Anzahl interdisziplinärer kooperativ unterrichteter Kurse beobachtet werden. Lehrkooperationen werden eher zwischen komplementären Hochschulpartnern als mit extra-akademischen Partnern entwickelt.

Entsprechend lässt sich der Anteil der institutionalisierten Kooperationen am Gesamtvolumen der Hochschulkooperationen schwer erfassen, da sich das Gesamtvolumen an Kooperationen kaum abschätzen lässt. Alle befragten Kooperierenden brachten zum Ausdruck, dass viele Formen des täglichen Austausches zwischen Wissenschaftlern eigentlich Kooperationen oder Kollaborationen sind und die Grenze zwischen alltäglichem Austausch auf der einen Seite und ausdrücklicher Kooperation auf der anderen sich lediglich an einem verdichteten oder verstetigten Grad an eigens für den Austausch unternommenen Aktivitäten festmachen lässt.

Wenn man trotz dieses Caveats versucht das Kooperationsvolumen insgesamt einzuschätzen, d.h. abzuschätzen wie viele Kooperationen ein/e einzelne/r Wissenschaftler/in oder Dozierende an Kooperationen gleichzeitig unterhält, bewegen sich die Schätzungen zwischen 5 und 40 Kooperationsbeziehungen, die von einer Person zu einem gegebenen Zeitpunkt gleichzeitig unterhalten werden.

Der Anteil institutionalisierter Kooperationen am Gesamtkooperationsvolumen beträgt gemäss einer Mehrheit der befragten Kooperierenden weniger als 50%. Ein Viertel schätzt den Anteil institutionalisierter Kooperationen von den von ihnen unterhaltenen Kooperationen auf zwischen 26-50%, weitere 30% auf weniger als 25%. Etwas weniger als ein Drittel sieht allerdings alle Kooperationen als institutionalisiert an, was vermutlich damit zu tun hat, dass diese Antwortenden vorwiegend Lehrkooperationen unterhalten, welche insgesamt immer auch eine institutionelle Dimension aufweisen.

Was die Sichtbarkeit dieser Kooperationen durch Hochschulleitungen angeht, sollte festgehalten werden, dass selbst von den institutionalisierten Kooperationen nur ein kleiner Anteil wahrgenommen wird, wie häufig von den interviewten Kooperierenden unterstrichen wurde. Dieser Anteil beschränkt sich auf die grösseren Kompetenzzentren, Studiengänge oder Infrastrukturen, welche eine grössere Anzahl von Forschenden oder Dozierenden in Anspruch nehmen und/ oder zur Profilierung oder zum Hochschulmarketing in besonders sichtbarer Weise beitragen. Die oben erwähnte alltägliche Kooperation der Forschenden und Lehrenden, welche die überwältigende Mehrheit aller Kooperationen darstellt, wird fast nie auf der Ebene der Hochschulleitungen registriert. Dies sollte allerdings nicht als Manquo missverstanden werden sondern gehört zur Grundstruktur und Aufgabenteilung der Hochschulen. Entsprechend aufseiten sind die politischen Anspruchsgruppen noch weiter weg von der Registrierung eines Grossteils des Hochschulkooperationsgeschehens. Diese nehmen vor allem die grossen regional- oder wissenschaftspolitisch relevanten Kooperationen wahr.

Insgesamt lässt sich das Kooperationsaufkommen in seiner hochschulpolitischen Sichtbarkeit wie ein Eisberg darstellen. Während die Politik lediglich die obere Spitze zur Kenntnis nimmt, registriert die Hochschulleitung zwar auch nur einen (schon deutlich grösseren) Teil, weiss aber, dass der für sie sichtbare Teil eben nur die Spitze eines Eisbergs ist. Der Löwenanteil der Kooperationen jedoch versteckt sich unter der Wasseroberfläche.

Der Anteil an Hochschulkooperationen, in welchen mindestens 1 Partner an einer Schweizer Hochschule ansässig ist, variiert stark zwischen Hochschulen und Hochschultypen. Bei den Fachhochschulen ist nach Aussagen der Kooperierenden die grosse Mehrheit der Kooperationspartner an Schweizer Hochschulen angesiedelt, an vielen Instituten sogar alle, während an den Universitäten der Anteil internationaler Partner deutlich grösser ist. Aber auch dort umfasst die Mehrheit der Kooperationen mindestens einen Partner aus der Schweiz, allerdings in sehr unterschiedlichem Ausmass je nach Universität und Fachbereich. Das heisst, dass selbst in vielen der internationalen Kooperationen, welche von Kooperierenden an den Universitäten unterhalten werden, auch Partner von Schweizer Hochschulen beteiligt sind.

45% aller antwortenden Kooperierenden aus der Deutschschweiz und 19% der Kooperierenden aus der Westschweiz antworten sogar, dass in allen ihrer Kooperationen mindestens ein Partner aus der Schweiz stammt, und weitere 20% (in beiden Sprachregionen), dass mehr als drei Viertel ihrer Kooperationen mindestens einen Partner von einer Schweizer Hochschule hätten. Weitere 20% der Kooperierenden in der Deutschschweiz und 24% in der Westschweiz meinen die Hälfte bis drei Viertel ihrer Kooperationen hätten mindestens auch einen Hochschulpartner aus der Schweiz. Nur 10% der Kooperierenden in der Deutschschweiz und 19% in der Westschweiz berichten, dass weniger als die Hälfte ihrer Kooperationen Partner aus der Schweiz umfassen. Weniger als 5% der Kooperierenden haben gar keine Kooperationen mit Hochschulpartnern aus der Schweiz.

Es lässt sich also festhalten, dass die befragten Hochschulmitglieder nicht nur als ausserordentlich kooperationsbereit bezeichnet werden können (was wegen der Auswahl des Samples als bereits Kooperationskoordinatoren weniger überraschen mag), sondern dass sich diese Kooperationsaktivität immer auch und häufig sogar mehrheitlich auf Schweizer Hochschulpartner bezieht.

Insgesamt berichten mehr als zwei Drittel aller Antwortenden, dass die Mehrheit ihrer Kooperationen mindestens einen Schweizer Hochschulpartner umfasst. Die Antworten lassen somit auf eine gut ausgeprägte Bereitschaft mit Schweizer Hochschulpartnern zu kooperieren schliessen.

Ein wichtiger Aspekt der Kooperationsbereitschaft an den Hochschulen ist aus Sicht der Kooperierenden und Rektoren auch der Wille zur hochschulinternen Kooperation.

Diese ist zum einen wichtig, um eine alltägliche interdisziplinäre Praxis und die Herausbildung neuer attraktiver Programme der Hochschule zu erleichtern.

Zum anderen ist sie eine wichtige Bedingung für die Konstruktion der Fachhochschulen als Institutionen. Da die Fusion der Teilhochschulen noch nicht lange zurückliegt, überrascht es nicht, dass einige Kooperierende die FH selbst als eine Kooperationsstruktur beschreiben, aus der erst langsam eine gemeinsame Institutionelle Identität erwächst. Gemeinsame Schwerpunkte, Arbeitsgruppen und Lehrprogramme zu entwerfen, erfordert daher eine ausgeprägte

Kooperationsbereitschaft, die vonseiten der Hochschulleitungen z.T. mit Anreizen versehen wird und eine nicht minder wichtige strategische Priorität und Herausforderung darstellt, als die Kooperation mit komplementären Schweizer Partnern.

Auch bei der Erstellung des Inventars aller Kooperationen zeigte sich, wie sehr die FH noch von großer interner Diversität gekennzeichnet sind: So werden die Kooperationen zumeist autonom von den Teilhochschulen ausgewählt, priorisiert und unterstützt. Daher findet sich auch zumeist gar keine Information zu Kooperationen auf der Ebene der Fachhochschulen sondern eher auf der Ebene der Teilhochschulen und der zu ihr gehörigen Institute.

#### 4. Ziele und Motivationen inter-institutioneller Kooperationen

Die Umfragen unter Kooperierenden ergaben eine klare Rangliste der häufigsten Ziele und Motivationen, welche zum Aufbau von Kooperationen führen.

1. Am häufigsten wird kooperiert, um zusätzlichen regelmäßigen Austausch ermöglichen, mithilfe komplementärer Kompetenzen der Partner die eigenen **Horizonte zu erweitern** und **neue wissenschaftliche Perspektiven zu identifizieren**.

Dies wird von 71 % der Kooperierenden aus der Deutschschweiz und 86% der Kooperierenden aus der Westschweiz als häufiger Beweggrund angegeben. Weitere 68% bzw. 39% (Deutschschweiz, Westschweiz) meinen mithilfe ihrer Kooperationen auch **wissenschaftliche Erkenntnisse zu gewinnen**, welche ohne die Kooperation nicht so leicht gewonnen werden könnten. Der Zugang zu komplementären Methoden, Technologien, z.T. auch Infrastrukturen spielt hier eine herausragende Rolle. Dies trifft allerdings nur auf die Forschungsk Kooperationen zu. Die Rektoren sehen dies auch als einen der wichtigsten Beweggründe für die Einrichtung gemeinsamer NCCR, Cluster, oder Kompetenzzentren. Lehrkooperationen werden selten durch wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn motiviert.

Der wissenschaftliche Erkenntnisgewinn mithilfe von Kooperation wird häufig mit der Erschliessung interdisziplinärer Perspektiven assoziiert. Allerdings werden interdisziplinäre Kooperationen (noch mehr als intra-disziplinäre) als tägliche Herausforderung erlebt, deren Erfolg nicht zuletzt auch von einer soliden Verwurzelung in disziplinären Grundlagen und Methoden abhängt.

2. Kooperationen werden am zweithäufigsten aufgebaut, um **strategische Schwerpunkte aufzubauen** (50 % der Kooperierenden aus der Deutschschweiz und 67% der Kooperierenden aus der Westschweiz verfolgen Kooperationen häufig aus diesem Grund).

Die Uni-Rektoren sehen dies als wichtigen Beweggrund für die Einrichtung gemeinsamer Professuren, Kompetenzzentren und Graduiertenschulen. Die Fachschulrektoren betonen dies als Beweggrund für die Gründung gemeinsamer Institute. Fast alle Rektoren sehen diesen Grund auch als massgeblich an der Einrichtung gemeinsamer Studiengänge beteiligt.

Allerdings wird häufig erwähnt, dass es auch Spannungen zwischen inter-institutioneller Kooperation und dem Bemühen um Profilierung der einzelnen Hochschule gibt. Sobald ein

Studiengang oder Schwerpunkt kooperationsbasiert angeboten wird, kann er weniger für die Profilierung der beteiligten Hochschulen eingesetzt werden, da er nun nicht mehr als Alleinstellungsmerkmal dient. Viele Kooperierende sehen in dieser Spannung den Ursprung für die mangelnde Unterstützung grösserer stark profilierter erfolgreicher Kooperationen durch die Hochschulleitung.

Schwerpunktbildende Kooperationen können auch zur Stärkung des Wissensstandortes massgeblich beitragen. Dies halten die Uni-Rektoren für einen wichtigen Beweggrund für die Einrichtung gemeinsamer Professuren und Kompetenzzentren, und die Fachschulrektoren bei der Einrichtung gemeinsamer Kompetenzzentren, Institute, oder Dienstleistungsangebote.

**3. Mehr als die Hälfte der Kooperierenden sieht sich häufig motiviert zu kooperieren, um das **Angebot und die Optionen für die Studierenden zu erweitern** (46 % der Kooperierenden aus der Deutschschweiz und 64% der Kooperierenden aus der Westschweiz).**

Dabei dienen die Kooperationen auf Bachelorstufe nicht so sehr zur Profilierung, sondern eher zur Kompensation der fehlenden Kompetenzen, mithilfe eines Pooling of Expertise, während die Kooperation auf der Masterstufe vor allem an den Fachhochschulen häufig der Profilierung der Hochschule dient.

**4. Kritische Masse und damit größere nationale oder internationale Sichtbarkeit zu generieren** sei ein häufiger Beweggrund für Kooperationen, sagen 48 % der Kooperierenden aus der Deutschschweiz und 52% der Kooperierenden aus der Westschweiz. Auch die Uni-Rektoren sehen dies als wichtige Motivation für eine Vielzahl von Kooperationsarten an: an erster Stelle für die Einrichtung gemeinsamer Graduiertenschulen, Studiengänge, und Summer Schools, aber auch für NCCRs und Kompetenzzentren. Die Fachhochschulrektoren verfolgen eine erhöhte nationale und internale Sichtbarkeit vor allem bei der Einrichtung gemeinsamer Institute und Kompetenzzentren, NCCR. Die erhöhte kritische Masse wird als wichtiger Beweggrund vor allem bei der Einrichtung gemeinsamer Studiengänge angesehen.

**5. Häufig wollen Kooperierende mithilfe der Kooperation das **Angebot oder die Optionen für die Doktorierenden erweitern**.** Dies trifft für 43 % der Antwortenden aus der Deutschschweiz und 56% derjenigen aus der Westschweiz zu. Während dieser Grund selbsterklärend häufiger an Universitäten angetroffen wird, ist er dennoch durchaus auch für die Fachhochschulen von Bedeutung. Sowohl Kooperierende als auch Rektoren der Fachhochschulen betonen, dass für die FH, gerade weil sie selbst keine Dokorate vergeben, Kooperation unerlässlich sei, um Zugang zu Dokorate zu fördern. Der wachsende Mittelbau an den FH verrichtet häufig seine Forschungsarbeit an der FH auch wenn das Doktorat von einer Uni erteilt wird und eine zusätzliche Beratung durch Universitätsdozierende erfolgt. Zudem streben einige Master und auch MAS-Absolventen Dokorate an, so dass der Übergang zu den Universitäten mithilfe von engeren Kooperationen erleichtert werden kann.

**6. Zusätzliche Mittel zu generieren**, welche ohne Kooperation nicht gewonnen werden könnten, ist ein häufiger Beweggrund für 43 % bzw. 48% der Kooperierenden (resp. Deutschschweiz und Westschweiz). Kostenersparnis durch bessere Nutzung der Ressourcen wird ebenfalls erwähnt, vor allem als wichtiger Beweggrund für Einrichtung gemeinsamer wissenschaftlicher Infrastrukturen oder gemeinsamer Dienstleistungsangebote und Kompetenzzentren, gemäss den Rektoren. Einige



Kooperierende erwähnen auch, dass der Zugang zu Fördermitteln, welche grössere Forschungsstrukturen und internationale Sichtbarkeit erwarten, mithilfe von Kooperation und damit von zusätzlicher kritischer Masse, erleichtert werden kann. Vor allem bei EU-Projekten, sei dies von Bedeutung.

Kosten zu sparen ist auch ein wichtiger Beweggrund für Kooperation in kostenintensiven Bereichen. Die Beteiligung an Projekten und Infrastruktur für Spitzenforschung, die aus eigenen Kräften nicht möglich wäre, ermöglicht dadurch internationale Konkurrenzfähigkeit.

Im Zusammenhang mit der Frage der Kostenersparnis wurde von einigen Uni-Rektoren auch die **Vermeidung von Doppelungen im Rahmen gemeinsamer Profilbildung** als eine der Motivationen für die Einrichtung gemeinsamer Graduiertenschulen oder Studiengänge, z.T. auch bei der Einrichtung gemeinsamer Professuren und Institute, erwähnt.

Im Großen und Ganzen wird die politische Diskussion um **Portfolioabstimmung** von oben allerdings unter Kooperierenden, wie die Interviews belegten, mit Befremden zur Kenntnis genommen.

- Portfolioabstimmungen sollten nach Auffassung der Wissenschaftler durchaus erfolgen, aber als selbstorganisierter Nischenbildungsprozess ohne Intervention von oben. Dieser erfolge von selbst, weil er zum Wettbewerb in der Wissenschaft gehört. Man besetze eben die Themen gerne, die andere noch nicht oder nicht gut genug besetzt haben, und baut lieber seine Stärken aus, um besonders erfolgreich zu sein.
- Für eine solche Selbststeuerung im Sinne von freiwilliger Nischenbildung werde lediglich eine genügende Dichte von Information über die Profile anderer gebraucht, welche in der Schweiz auf jeden Fall gegeben sei, da der Austausch und das Kooperationsnetz eng genug seien, um zu wissen, welche Themen und Nischen von den Kollegen an den anderen Hochschulen besetzt werden.

Gemäss Aussagen der interviewten Kooperierenden sind die Vernetzungen auch auf der Ebene der Hochschulleitungen oder Departementsleitungen (z.B. in Forschungsräten und Fachgremien) eng genug, um die selbstorganisierte Nischenbildung zu erleichtern.

Kritisiert wird ausserdem die leichtfertige Charakterisierung von Angeboten mit ähnlichem Namen als Doppelungen. Irrtümlicher Weise werde auf der politischen Ebene häufig gemeint, wenn ein Fachbereich an zwei Orten vertreten sei, handle es sich um eine Doppelung. Die sich hinter dem Oberbegriff des Fachbereichs verbergende Vielfalt von Forschungsfeldern und Lehrschwerpunkten umfasse aber kaum Doppelungen im eigentlichen Sinne. Nur in einigen wenigen besonders neuen Forschungsfeldern sei es manchmal von Vorteil, wenn diese an mehreren Hochschulen verfolgt würden, da sich durch den Wettbewerb eine besonders vorteilhafte Gesamtposition der Schweizer Forschungslandschaft in dem Bereich ergeben könne. Ansonsten seien Doppelungen nur auf der Ebene der notwendigen Grundausbildung zu finden. Top-down Eingriffe von oben zur vermeintlichen Verhinderung von Doppelungen seien weder nötig noch zielführend, da die Fähigkeit aus der Vogelperspektive zu beurteilen, an welcher Stelle ein Wettbewerb mehrerer im gleichen Feld von Vorteil, oder an welcher Stelle dies eine wenig effiziente Doppelung sei, fachlich nicht gegeben sei.

Aus der Sicht des europäischen Hochschulsystemvergleichs verwundert die wiederholte Forderung nach gesamtschweizerischer Steuerung von Hochschulportfolioentwicklungen insofern, als gerade in der Schweiz europaweit einzigartige Portfolioabstimmungen zwischen Hochschulen freiwillig erfolgen. Herausragende Beispiele zeigen sich zum einen in der stark verdichteten, lebhaften Kooperationsstruktur mit gemeinsamer Portfolioentwicklung zwischen der ETH Zürich und der Uni Zürich, z.T. auch mit der Uni Basel, zum anderen in der Abstimmung zwischen der EPFL und Uni Lausanne, z.T. auch Genf, welche vor ein paar Jahren zum Transfer bestimmter Fachbereiche der EPFL an die Universität Lausanne führten. Beide Beispiele zeugen von einer besonders kooperationsbereiten Hochschullandschaft, welche anscheinend genügend Anreize für Kooperation und Wettbewerb setzt, so dass freiwillige Portfolioabstimmungen sich als *Win-win*-Situationen erweisen können. Nicht zuletzt veranschaulicht auch das auf der Basis der im Web veröffentlichten institutionalisierten Hochschulkooperationen zusammengestellte Netz (Seite 10) die besondere Dichte der bestimmte inter-institutioneller Beziehungen und die darin enthaltenen Abstimmungen.

Im Fachhochschulsektor wurden ebenfalls einige fachbasierte Netzwerke erwähnt, welche derartige Richtungsbesprechungen und freiwilliges Abstimmen der Portfolioentwicklungen mit ermöglichen. Auch hier sei die Förderung solcher fachbasierter Netzwerke sehr förderlich (in den erwähnten Fällen waren diese durch die KTI unterstützt worden), während der Eingriff in die Nischenbildung von oben weder innovations- noch wettbewerbsfördernd wirke.

Weitere Ziele, die allerdings nur von einer Minderheit der Kooperierenden als wichtig befunden wurden, sind:

7. Als größere Anzahl von Wissenschaftlern mithilfe der Kooperation **größeres Gewicht bei den Hochschulleitungen gewinnen**. Dies ist ein Beweggrund für 25% in der Deutschschweiz und 30% der Kooperierenden in der Westschweiz. Die meisten sehen das zusätzliche Gewicht bei den Hochschulleitungen, soweit es denn gegeben sei, eher als Hebel denn als ein Ziel ihrer Kooperation an.
8. 29% bzw. 21% (Deutsch- respektive Westschweiz) der Kooperierenden wollten mithilfe der Kooperation auch den **Austausch mit Unternehmen oder Ämtern/ NGOs verbessern**. Der erleichterte Beitrag der Hochschule zum Wissens- und Technologietransfer ist aus Sicht der Uni-Rektoren kein besonders wichtiger Beweggrund für Kooperationen, allerdings aus Sicht der FH-Rektoren eine wichtige Motivation für die Einrichtung gemeinsamer Kompetenzzentren, Netzwerke und Institute. Wichtig sei auch durch Kooperation mithilfe einer gemeinsamen Plattform den Unternehmen den ersten Zugang zu einer breiten Palette von Know-how zu erleichtern.
9. An mehreren Fachhochschulen erwähnten Rektoren und Kooperierende auch die Motivation, mithilfe der Kooperation die **Reputation der Hochschule zu stärken**, vor allem wenn der Partner bereits eine international angesehene Hochschule sei.

## 5. Die geographischen Dimensionen verschiedener Kooperationsformen

Hinsichtlich der geographischen Dimensionen, welche für bestimmte Kooperationsformen von entscheidender Bedeutung sind, zeugen die Umfragen von einer weitgehenden Übereinstimmung, mit nur geringen Abweichungen zwischen den Sprachregionen oder Hochschultypen.

Die **europäische Dimension ist am wichtigsten für Summer/ Winter Schools** (71%) auch wenn die nationale hier ebenfalls eine wichtige Dimension darstellt (61%).

**Die nationale Dimension ist die wichtigste für gemeinsame Kompetenzzentren, NCCRs, und Graduiertenschulen**, meinen etwa zwei Drittel der Kooperierenden. Diese Kooperationsformen sprechen allerdings auch häufig europäische Zielgruppen an. Seltener können sie auch von vorwiegend regionaler Bedeutung sein (sagt etwas mehr als ein Drittel der antwortenden Kooperierenden). Auch für die gemeinsame **Nutzung wissenschaftlicher Infrastrukturen** kann die nationale Dimension die wichtigste darstellen, meinen etwa die Hälfte der antwortenden Kooperierenden. Allerdings wird hier die regionale Bedeutung fest ebenso hoch angesiedelt, noch höher von der Westschweizer Antwortenden. Der optimale geographische Einzugsbereich gemeinsam nutzbarer wissenschaftlicher Infrastrukturen variiert stark je nach Art der Infrastruktur und benötigter Nutzungsfrequenz. Bei stark individualisierten oder ständig gebrauchten Infrastrukturen ist nur die lokale oder höchstens regionale Nutzung möglich. Hingegen assoziiert ein Viertel der Antwortenden die europäische Dimension mit der von ihnen kooperativ genutzten Infrastruktur.

Bei gemeinsamen Studiengängen muss zwischen den verschiedenen Zyklen unterschieden werden. Wegen der hohen Präsenzzeiten und Kursdichte **eignen sich regionale Hochschulkooperationen besser für Bachelor-Studiengänge** als nationale. Auf der **Master- und vor allem der Doktoratsebene**, auf der die Kursdichte geringer ausfällt und die unabhängige Studienzeit grösser ist, können grössere Distanzen verkraftet werden, so dass auch **nationale und** mitunter (für Doktorate und einige MAS) auch **europäische Kooperationen** diese Angebote gemeinsam gestalten können. Bei der internationalen Kooperation fällt allerdings die Möglichkeit der intensiven Mentorierung aus, so dass diese nur für wenige Studiengänge in Betracht kommt und zumeist als *Joint* oder *Double degree* mit abwechselnden Präsenzorten und längerer Mobilitätsaufenthalten gestaltet werden muss (d.h. eine besonders anspruchsvolle und teure Variante darstellt).

**Gemeinsame Institute, Professuren oder Dienstleistungsangebote** haben zumeist eine primär lokale oder regionale Dimension, die Deutschschweizer Antwortenden verbinden etwas häufiger auch eine nationale Dimension mit diesen Kooperationsformen (respektive meinen dies 40%, 44%, 32%, immer noch bedeutend weniger als die etwa zwei Drittel, welcher hier eher regionale und lokale Kooperationen ansiedeln).

Die oben aufgeführten Umfrageergebnisse werden von dem Inventar der web-basierten Kooperationsinformationen bestätigt. Auch wenn das webbasierte Inventar selbstverständlich nicht alle, sondern nur die im Web veröffentlichten Kooperationen erfasst, kann man doch davon ausgehen, dass gerade Kooperationen, welche eine signifikante institutionelle Dimension haben, auch auf dem Web veröffentlicht werden. Insofern lässt sich von der Web-Kooperationsinformation durchaus auf den Grad der inter-institutionellen Verschränkung schliessen, auch wenn die Mehrheit der kaum institutionalisierten Forschungsk Kooperationen hier nicht erfasst wird. (Genauere Informationen zur

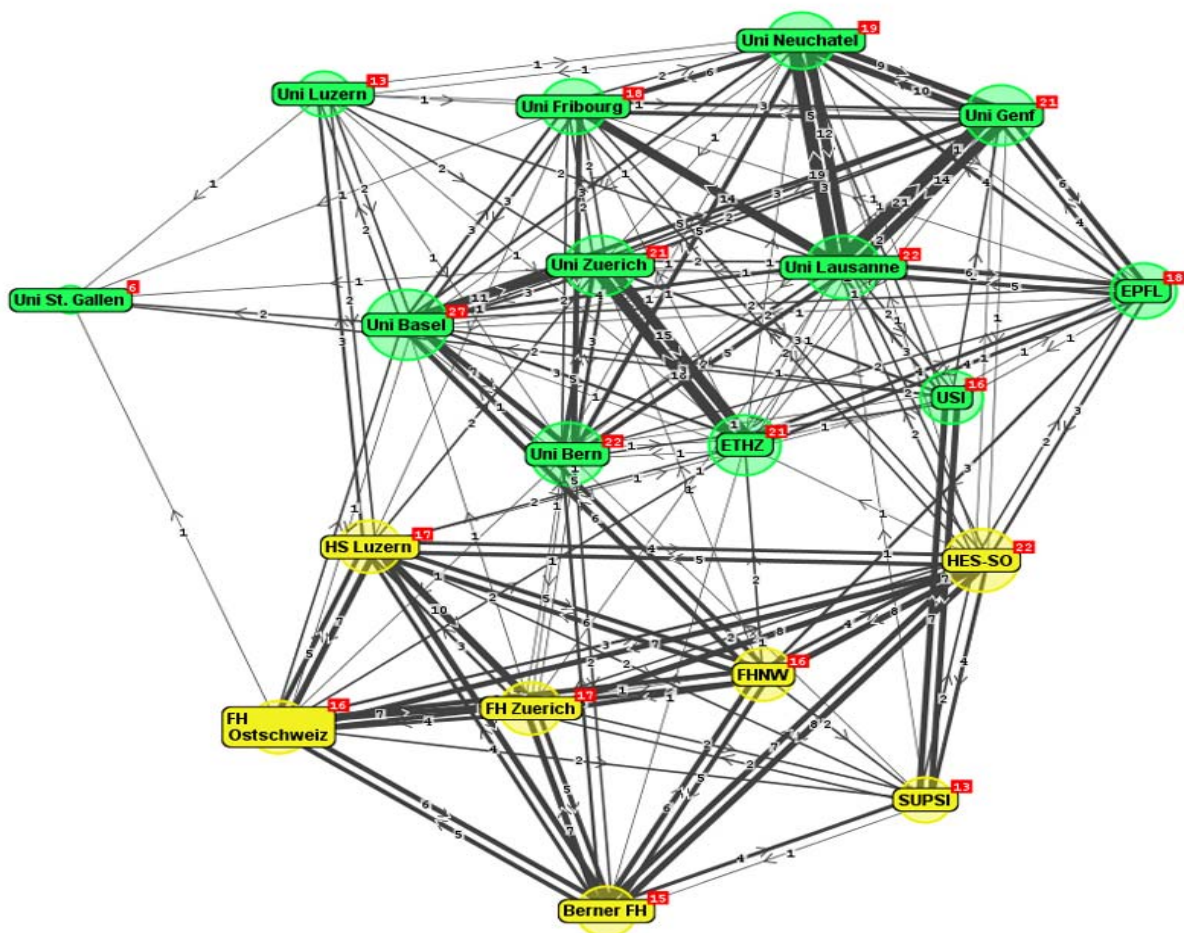
Vorgehensweise beim Erstellen des Inventars sind in der Einleitung zum Gesamtinventar im Anhang verfügbar.)

Dass ein Rückschluss von der im Web zugänglichen Information zu inter-institutionellen Kooperationen ein einigermaßen verlässliches Bild der relativen Kooperationsdichte zulässt, zeigt auch der Blick auf die von den Institutionen selbst vervollständigten Inventare: Eine der drei Institutionen, welche die auf der Basis der Webrecherche zusammengestellten Inventare mithilfe der Information der zentralen Hochschulleitung vervollständigten, führte lediglich zwei Kooperationsbereiche hinzu: zum einen zur nationalen und internationalen Studierendenmobilität auf der Masterstufe, zum anderen zur engen Kooperation zwischen Universität und Fachhochschule im Bereich der Dienstleistungen und gemeinsamen Nutzung von Infrastruktur. Bei den anderen beiden Hochschulen (ETH und EPFL) wurden zum einen die zahlreichen Doppelprofessuren oder gemeinsamen Forschungsprofessuren aufgeführt (respektive 51 inter-institutionelle Professuren an der ETH und 14 an der EPFL), welche nach Ansicht der Hochschulen die engste Form von Kooperation darstellen, da sie alle Bereiche umfassen, inter-institutionelle Portfolioabstimmung voraussetzen und ein erhebliches inter-institutionelles Vertrauen voraussetzen. Diese institutionellen Formen der Kooperation werden allerdings nicht unter dem Label „Kooperation“ in der Aussendarstellung kenntlich gemacht. Andere Kooperationsformen, welche im Web kaum zugänglich sind, umfassen zum einen die Kooperationsvereinbarungen, welche Rahmen für eine Vielzahl von institutionell unterstützten Einzelkooperationen darstellen und wohl nicht konkret genug sind, um im Web sichtbar aufgeführt zu werden, sowie gemeinsame Dienstleistungsangebote und die grösseren Kooperationsforen, welche eine Vielzahl von Partnern beinhalten und wiederum eher als Rahmen für Kooperationsprojekte gelten. Hierzu gehören z.B. die grösseren Forschungskooperationsprogramme des ETH-Bereichs wie auch die NCCR, welche von den Hochschulen namentlich nur dann erwähnt werden, wenn sie *Leading House* oder „wichtigster Partner“ sind. Ansonsten wurden bei der ETH 6 gemeinsam mit der Uni Zürich angebotene Masterprogramme, 1 gemeinsamer Bachelor und 8 gemeinsame Kompetenzzentren übersehen (wiederum zumeist mit der Uni Zürich gemeinsam geführt, z.T. aber auch mit anderen Hochschulen oder Partnern aus Wirtschaft oder Staat). Bei der EPFL wurden 3 gemeinsame Rahmenvereinbarungen in der Lehre, 1 gemeinsame Kooperationsplattform für Lehre, Forschung und Technologietransfer, 3 gemeinsame Kompetenzzentren, 2 gemeinsame Forschungsinfrastrukturen und 2 gemeinsame Forschungsprogramme übersehen. Was die Wahl der Partner in diesen Kooperationen sowohl aufseiten der ETH als auch der EPFL angeht, spiegelt diese die auch in der projektseitig erstellten Übersicht vorgefundene Kooperationsdichte (siehe unten) wider. Somit ist die Aussagekraft der im Folgenden aufgeführten Kooperationsmuster nicht durch die von den Institutionen vervollständigten Inventare ausser Kraft gesetzt.

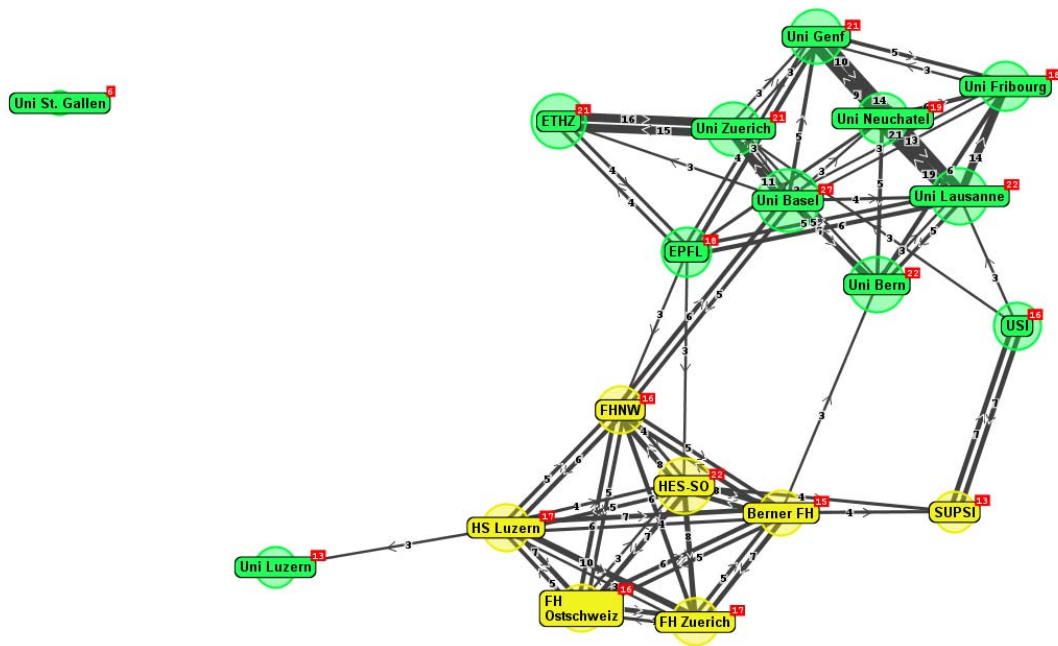
Sieht man nun das Netzwerk der im Web genannten Kooperationen genauer an, fällt zunächst als Gesamteindruck die Dichte des Schweizer Hochschulsystems auf. Man bemerkt aber darüber hinaus, dass einige Hochschulverbindungen durch eine besondere Kooperationsdichte gekennzeichnet sind, welche man als Kooperationscluster – oder Achsen bezeichnen könnte. Besonders auffällig ist die enge Verbindung zwischen der ETH Zürich und der Uni Zürich, der Universität Lausanne und den Universitäten Genf und Neuchâtel, den Fachhochschulen Ostschweiz und Zürich. In den Interviews wird darauf hingewiesen, dass in diesen Beziehungen auch eine enge Portfolioabstimmung aus eigenem Antrieb (d.h. der Wahrnehmung von *Win-win*-Situationen) erfolgt. Einige der politisch stark geförderten Verbindungen, wie z.B. das Netzwerk BeNeFri oder die Kooperation zwischen der ETH und der EPFL, lassen hingegen kaum bemerken. Auffällig ist auch die etwas abgesonderte, d.h.

weniger innerschweizerisch vernetzte Position der Universität St.Gallen, welche auf ihren Webseiten nur wenige und unter diesen ausschliesslich internationale Kooperationen mit anderen Hochschulen namentlich erwähnt.

Zu beobachten ist auch, dass die im Web erwähnte Zusammenarbeit zwischen Universitäten und Fachhochschulen deutlich spärlicher ausfällt als die Zusammenarbeit einzelner Hochschulen desselben Typs untereinander. Als Hochschultypenübergreifendes Kooperationscluster fallen nur die dichte Hochschulkooperation zwischen der USI und der SUPSI sowie zwischen der Uni Bern und der FHNW ins Auge.



Besonders deutlich wird die Kooperationsverdichtung zwischen bestimmten Hochschulen, wenn man nur die Hochschulverbindungen aufführt, welche von mindestens 3 genannten gemeinsamen Kooperationen getragen werden:



In diesem Bild der inter-institutionellen Verbindungen mit mindestens drei genannten gemeinsamen Kooperationen lässt besonders deutlich erkennen, dass die Hochschultypen untereinander deutlich dichter vernetzt sind als über die Grenzen der Hochschultypen hinaus. Allerdings schliesst dies nicht aus, dass es in der Forschung deutlich mehr (jedoch weniger institutionalisierte) Verbindungen zwischen einzelnen Mitgliedern der Universitäten und Fachhochschulen gibt. Eine gute Zusammenarbeit in der Forschung zwischen Mitgliedern der Hochschultypen wurde auch in den Interviews häufig bestätigt.

- Die Umfrage zeigt deutlich dass unterschiedliche Kooperationsformen sich hinsichtlich der bevorzugten geographischen Dimensionen deutlich unterscheiden. Während die nationale Dimension am wichtigsten für gemeinsame Kompetenzzentren, NCCRs, Graduiertenschulen ist, eignen sich regionale Hochschulkooperationen besser für Bachelor-Studiengänge. Gemeinsame Institute, Professuren oder Dienstleistungsangebote haben zumeist eine primär lokale oder regionale Dimension.
- Die wichtige (aber nicht allein entscheidende) Bedeutung der regionalen Nähe zeigt sich auch in dem Webinventar der Hochschulkooperationen, in dem sich einige besonders dichte Kooperationscluster entdecken lassen, so z.B. zwischen ETH Zürich und der Uni Zürich, zwischen der Universität Lausanne und den Universitäten Genf und Neuchâtel, sowie zwischen den Fachhochschulen Ostschweiz und Zürich. Diese beinhalten, wie die Interviews zeigen, auch enge Portfolioabstimmung.
- Das Inventar zeigt aber auch, dass die Hochschulen desselben Typs untereinander zumeist deutlich dichter vernetzt sind als über die Grenzen der Hochschultypen hinaus, mit Ausnahme der besonders dichten Zusammenarbeiten zwischen der USI und der SUPSI sowie der Uni Basel und der FHNW.

## 6. Erfolgsfaktoren für Hochschulkooperationen

Bezüglich der Erfolgsfaktoren, welche entscheidend zur fruchtbaren Entwicklung einer Kooperation beitragen, findet sich ein grosser Konsens unter den Kooperierenden, allerdings mit kleineren Abweichungen zwischen Sprachregionen und Hochschultypen.

1. **Persönliche, wissenschaftliche, intrinsische Motivation:** An allererster Stelle wurde betont, wie wichtig die persönliche Bekanntschaft und Sympathie, das Interesse am Partner und dessen oder deren Expertise sowie das darauf basierende Vertrauen sind. Ohne diese Basis können auch gute Anreize und Rahmenbedingungen wenig zum Erfolg einer Kooperation beitragen. Der entscheidende Beitrag dieses persönlichen Interesses ist auch der Grund für das seltene Gelingen der top-down verordneten Kooperationen. Entsprechend wird der Wille zur Kooperation und die intrinsische Motivation von 63% der Kooperierenden aus der Deutschschweiz und 75% der Kooperierenden aus der Westschweiz und 5 von 6 Universitätsrektoren als entscheidend und allen anderen (Kooperierenden und Rektoren) als wichtig angesehen. Auch dass ein wissenschaftlicher Mehrwert der Kooperation klar erkennbar sei, halten 33% der Kooperierenden und der Rektoren für entscheidend und fast alle anderen für wichtig.
2. Verbunden mit dem erwähnten persönlichen Kooperationsinteresse wird an zweithäufigster Stelle die **kompatible Zielsetzung der beteiligten Partner auf der Arbeitsebene** als entscheidender Faktor für den Erfolg der Kooperation erwähnt. 57% der Kooperierenden und fast alle Rektoren finden dies entscheidend, die anderen wichtig. (Unter den Universitätskooperierenden der Deutschschweiz finden dies sogar 80% entscheidend.) Ein gezähmter Egoismus aufseiten der Partner sei entscheidend für den erfolgreichen Verlauf der Kooperation, betonen einige Kooperierende in den Interviews. Auch **auf der Ebene der Hochschulleitung** ist die **kompatible Zielsetzung** ebenfalls wichtig, finden 45% der Kooperierenden, alle Universitätsrektoren und die Hälfte der FH-Rektoren. Etwa ein Viertel der Kooperierenden findet dies sogar entscheidend. Die Hochschulrektoren weisen zudem darauf hin, dass die Kooperation auf einer gleichberechtigten Partnerschaft beruhen muss und die Wahrung dieses Gleichgewichts und die Wahrung gemeinsamer Interessen und der Interessensausgleich auch den Verlauf der Kooperation kennzeichnen muss. Dies schliesst vor allem die offene Diskussion unterschiedlicher Interessenslagen mit ein. Auch die Priorität, welcher der Kooperation beigemessen wird, müsse vergleichbar sein, meint ein Rektor.
3. Die **klare Festlegung der Verantwortungen und Aufgaben der Partner** auf der Arbeitsebene oder auf der Ebene der institutionellen Unterstützung wird von einer Mehrheit (66% bzw. 52%) der Deutschschweizer Kooperierenden (noch höher unter den Fachhochschulangehörigen) aber nur 13% bzw. 4% der Westschweizer Kooperierenden als entscheidend angesehen, was somit die stärkste Abweichung zwischen Deutsch- und Westschweiz in der gesamten Umfrage darstellt. Die Hälfte der Rektoren findet dies entscheidend, die andere wichtig. Die Rektoren betonen vor allem die klaren Abmachungen und sauberen vertraglichen Regelungen, inklusive der Festlegung der gemeinsamen oder für die Kooperation einzeln veranschlagten Ressourcen. Finanzielle Transparenz sei wichtig als vertrauensbildende Massnahme. Zur Ressourcenaufteilung zwischen den Hochschulpartnern bemerken die Kooperierenden, dass die Möglichkeit des Ressourcentransfers eine wichtige erleichternde Bedingung für die Effizienz

der Kooperation darstelle. (Diese wird zumeist noch durch die Wahrung der uneingeschränkten Finanzhoheit der Kantone verunmöglicht, siehe Abschnitt 7).

Weitere wichtige Erfolgsfaktoren sind aus der Sicht der Mehrheit der Kooperierenden und Rektoren:

4. Der **Einbezug der langfristig angelegten Kooperationen in die Entwicklungsplanung**. 33% (D-CH), respektive 63% der Kooperierenden aus der Westschweiz halten dies für wichtig, weitere 30%, bzw. 12% finden dies sogar entscheidend. Die Rektoren schätzen dies auch entweder als wichtig oder als entscheidend ein.
5. Die **Symbolische Anerkennung der Bedeutung der Kooperation durch die Hochschulleitung**. 46% Kooperierende finden diese wichtig, weitere 25% entscheidend (ohne signifikante Abweichungen zwischen den Sprachregionen). Die Hälfte der Rektoren schätzt dies ähnlich ein, die andere ist sich ihrer Rolle in dieser Erwartung in dem Zusammenhang wohl nicht ganz bewusst hält dies eher für wünschenswert.
6. Die **flexible Verfügbarkeit von Räumlichkeiten**. Etwa die Hälfte der Kooperierenden findet dies wichtig (54%), in der Deutschschweiz finden dies sogar weitere 30% entscheidend, der restliche Anteil lediglich wünschenswert. Die Rektoren messen der Verfügbarkeit von Räumlichkeiten weniger Gewicht bei und finden diese mehrheitlich eher wünschenswert als wichtig; nur 3 Universitätsrektoren und ein Fachhochschulrektor halten dies für wichtig.
7. **Zusätzliche externe Mittel für die Entwicklung oder laufenden Kosten der Kooperation**. Diese sind aus der Sicht eines guten Drittels der Kooperierenden (37%) wichtig und für ein weiteres Viertel entscheidend. Unter den Rektoren finden dies die Mehrheit nur wünschenswert. (Diesbezüglich gibt es keine signifikanten Abweichungen zwischen Deutschschweiz und Westschweiz)
8. Die **Festlegung von Teilzielen, erwarteten Zwischenergebnissen oder Meilensteinen**. 45% der Kooperierenden und eine Mehrheit der Rektoren finden diese wichtig, nur eine Minderheit sieht dies als entscheidenden Erfolgsfaktor. Einige Rektoren erwähnen jedoch, dass dies bei der Kooperation mit Unternehmen besonders ins Gewicht fällt.
9. Der **klar erkennbare Mehrwert der Kooperation für die Profilierung der Hochschule**. Die grosse Mehrheit der Rektoren sowie eine Mehrheit der Kooperierenden in der Deutschschweiz (56%), aber nur weniger als ein Drittel der Kooperierenden in der Westschweiz, finden es wichtig, dass die Kooperation einen solchen Mehrwert für die Profilierung der Hochschule bietet.
10. Die **Lehrdeputatsminderung oder Reduktion anderer Pflichten für die Kooperationsleiter**. Dies wird von der Mehrheit der Fachhochschulkooperierenden und –rektoren als wichtiger Erfolgsfaktor angesehen, während die Universitätsangehörigen dies mehrheitlich eher als wünschenswert einschätzen. Dieser Unterschied in der Einschätzung hängt wohl mit dem höheren Lehrdeputat und der Vollkostenrechnung für andere Aktivitäten an den Fachhochschulen zusammen, welche bedingen, dass die nicht für die Lehre investierte Zeit noch schwerer aufgebracht werden kann als an den Universitäten. Die mangelnde Anerkennung des Kooperationsaufwands durch die Hochschulleitungen wurde auch in den Interviews verschiedentlich betont und eine entsprechende Reduktion von Lehrpflichten oder Einführung von kompensierenden Sabbaticals dringend empfohlen.



11. Die **Unterstützung der Kooperation durch Hochschulmarketing** finden etwa ein Drittel der Kooperierenden wichtig und ein weiteres wünschenswert. Deutlich mehr FH-Angehörige sehen dies als wichtig, einige sogar als entscheidend an. Dass die Sichtbarkeit der Kooperation gemeinsam gestaltet wird, wird von den Hochschulrektoren betont. Wichtig sei aber nicht nur die externe Kommunikation sondern auch der **sorgfältige Umgang mit der internen Kommunikation**, bemerken einige Kooperierenden in den Interviews. In der Umfrage betonten 46% der Kooperierenden in der Westschweiz und 33% der Kooperierenden in der Deutschschweiz die Unzulänglichkeiten in der Verbreitung und Sichtbarkeit der Kooperationsergebnisse.
12. **Zusätzliche interne Mittel für die Kosten der Kooperation** ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für etwa ein Drittel der Kooperierenden (26% bzw. 38% in Deutsch- und Westschweiz) und entscheidend für weiteres Viertel (26% bzw. 29%). Die Mehrheit der Rektoren findet dies wünschenswert, aber nicht wichtig.
13. Je nach Grösse und Dienstleistungsaufwand einer Kooperation kann das Vorhandensein einer **Geschäftsstelle mit einem hauptamtlichen Koordinator** entscheidend oder wichtig für eine Kooperation sein. Besonders wichtig sind derartige Koordinationsstellen für grössere Kompetenzzentren oder Kooperationsprogramme, welche häufig rechtlich relevante Fragen und Festlegungen zu bewältigen haben. Dies ist vor allem bei Kooperationen mit regem Technologie- und Wissenstransfer der Fall.

Die Rektoren wurden auch zu Erfolgsfaktoren die Kooperationen mit bestimmten Arten von Partnern kennzeichnen, befragt. Neben den oben bereits genannten Erfolgsfaktoren wurden folgende Faktoren besonders hervorgehoben:

Bei der **Kooperationen zwischen Hochschulen unterschiedlicher Hochschultypen**, das heisst zwischen Universitäten auf der einen Seite und Fachhochschulen oder pädagogischen Hochschulen auf der anderen, wurde betont, dass auf eine gleichberechtigte Partnerschaft besonderes Augenmerk gelegt werden sollte. Diese solle aber nicht mit Gleichmacherei verwechselt werden: es müsse unbedingt auf die Unterschiedlichkeit der Ausrichtungen und somit die Komplementarität der Perspektiven und Zielgruppen geachtet werden.

Bei **Kooperationen mit Grossunternehmen, KMUs und staatlichen Ämtern** müsse auf die Wahrung der Forschungsfreiheit, die akademische Komplementarität und eine klare Zielsetzung von akademischer Relevanz besonders geachtet werden. Auch die Verwertbarkeit der Forschungsergebnisse in der Lehre müsse sichergestellt werden. Saubere vertragliche Regelungen sind hier besonders wichtig. Für die Partner ist sicher auch die Berücksichtigung der „Time to Market“-Anliegen entscheidend.

Bei Grossunternehmen sind langfristige strategische Partnerschaften wünschenswert. Diese langfristigen Kooperationen sollten aber keine exklusiven Partnerschaften sein. Eine gewisse Vielfalt der Partnerschaften erleichtere die Wahrung der akademischen Freiheit. Für die Grossunternehmen sei es ausserdem wichtig, eine gewisse kritische Masse an Wissenschaftlern auf der Hochschulseite zur Verfügung zu stellen.

Bei der Kooperation mit KMUs müsse zunächst darauf geachtet werden, dass genügend Information über Kooperationsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt wird. Die Kompetenzzentren der Fachhochschulen verfolgen unter anderem diesen Zweck, einen gebündelten Zugang zu potentiellen Partnern in einem Bereich zu ermöglichen. In der Kooperation selbst müsse aus der Sicht der Hochschulen aber darauf geachtet werden, dass die Balance zwischen Standardisierung und speziellen Bedürfnissen gewahrt bleibt. Die Hochschulpartner müssten aber auch den gedrängten Zeithorizonten und der Ergebnisorientierung der KMUs gebührend Rechnung tragen sowie die vereinbarten Zeitvorgaben einhalten.

- Unter den Erfolgsfaktoren für fruchtbare Kooperation wurden an erster Stelle die **persönliche Motivation und Interesse am Partner** und dessen oder deren Expertise, Bekanntschaft und Sympathie, sowie das darauf basierende Vertrauen genannt. Der Wille zur Kooperation, gemeinsame Interessen, intrinsische Motivation werden von mehr als zwei Dritteln der Kooperierenden und Rektoren als entscheidend (von den anderen als wichtig) eingeschätzt.
- Entscheidend sind nach Auffassung einer Mehrheit der Kooperierenden und Rektoren aber auch die **kompatible Zielsetzung** der beteiligten Partner und klare Festlegung der Verantwortungen und Aufgaben der Partner auf der Arbeitsebene (letzteres wird deutlich häufiger von Kooperierenden in der Deutschschweiz genannt).
- Weitere wichtige oder entscheidende Erfolgsfaktoren umfassen den **Einbezug** der langfristig angelegten Kooperationen **in die Entwicklungsplanung**, die **symbolische Anerkennung** der Bedeutung der Kooperation **durch die Hochschulleitung** sowie **externe Mittel** für die Extrakosten der Kooperation.
- Bei **Kooperationen mit Grossunternehmen, KMUs und staatlichen Ämtern** sei es wichtig, auf eine klare Zielsetzung von akademischer Relevanz, Wahrung der Forschungsfreiheit, und die Verwertbarkeit der Forschungsergebnisse in der Lehre zu achten.

## 7. Institutionelle und systemische Rahmenbedingungen und Hindernisse

Wenn im Folgenden auf die Hindernisse eingegangen wird, welche inter-institutionelle Kooperation in der Schweiz zu überwinden hat, sollte doch zunächst darauf hingewiesen werden, 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. Nach Aussagen einer überwiegenden Mehrheit der Rektoren und Kooperierenden wird die Kooperationsbereitschaft im Grossen und Ganzen eher nicht behindert. In der Westschweiz fällt diese Gesamtbewertung etwas weniger positiv aus als in der Deutschschweiz: hier finden 42% der Kooperierenden, dass die Behinderung insgesamt überwiegt. Vor allem aber fällt auf, dass die Fachhochschulrektoren und -Kooperierenden eine kritischere Gesamtbewertung abgeben als die Rektoren und Kooperierenden der Universitäten: die knappe Hälfte findet, dass die Kooperationsbereitschaft in der Schweiz insgesamt eher behindert wird.

### 7.1 Institutionelle Rahmenbedingungen und Hindernisse

Die institutionellen Rahmenbedingungen werden von den Kooperierenden insgesamt als weder behindernd noch erleichternd angesehen. Die eine Hälfte antwortet, dass sie die Bedingungen weder

erleichternd noch behindernd empfindet. Die andere Hälfte ist gespalten zwischen einer positiven und einer negativen Gesamtbeurteilung.

Insgesamt wird die grosse Mehrheit der Kooperationen (86%) in irgendeiner Weise von den Hochschulen unterstützt. Nur 14% der Kooperierenden meinen, ihre Kooperation werde weder materiell noch strategisch von ihrer Hochschule unterstützt. Die Unterstützung durch die Gesamthochschule oder Fakultät beschränkt sich allerdings in etwa 40% der Fälle auf eine nicht materielle strategische Unterstützung. Dennoch meinen nur 31% der antwortenden Kooperierenden, dass ihre Kooperation ganz in die Strategische Entwicklung der Hochschule integriert sei (weitere 16% finden, dies sei nur am Rande der Fall). Die Einbettung in die strategische Entwicklung der Fakultät ist nur etwas häufiger zu vermerken: 40% meinen, sie sei integrierter Bestandteil der strategischen Entwicklung der Fakultät, weitere 28% sehen sie nur am Rande integriert. Die Westschweizer Ergebnisse zeigen eine etwas häufigere Integration der Kooperationen in die Strategie der Hochschule oder vor allem der Fakultät.

Auf der Ebene der Fakultätsleitungen gibt es vor allem bei interdisziplinären, und fakultätsübergreifenden Kooperationen in Forschung oder Lehre grosse Probleme mit der strategischen Unterstützung, da diese zwischen die Interessenslagen der definierten Territorien fallen, wie in einigen Interviews bemerkt wird. Vor allem grosse Kooperationsstrukturen, welche sich jenseits der Fakultäts- oder Departementsstruktur entwickelt haben, haben bei der Integration in die strategische und Ressourcen-Planung Probleme und müssen erheblichen Lobbying-Aufwand betreiben, um berücksichtigt zu werden -- selbst wenn eine grosse Anzahl von Professoren in den beteiligten Hochschulen betroffen sind. Hier wäre die Praxis anderer Hochschulen vorzuziehen, welche aus diesen Gründen eigene Strukturen für interdisziplinäre Kooperationsstrukturen aufgebaut haben (wie z.B. die University of British Columbia).

In etwas mehr als einem Drittel der Fälle erhalten Kooperationen vonseiten der zentralen Hochschule interne Mittel, 22% erhalten Ressourcen vonseiten der Fakultät. Weniger als 30% der Kooperierenden (weniger als 20% in der Westschweiz) werden mit Stellen und/oder Dienstleistungen unterstützt. Etwa ein Viertel erwähnt, dass ihnen Räume vonseiten der zentralen Hochschule oder der Fakultät Räume zur Verfügung gestellt werden. Insgesamt scheint somit eher die Minderheit der Kooperationen signifikante zusätzliche materielle Unterstützung vonseiten der Hochschulen zu bekommen. Allerdings wird ein erheblicher Teil des Einsatzes für Kooperationen zumindest an den Universitäten mithilfe der ordentlichen Ressourcen der Hochschulen, d.h. vor allem als Arbeitszeit der Hochschulangestellten, erbracht. An den Fachhochschulen wird die nicht für die Lehre erbrachte Arbeitszeit explizit verbucht. Insgesamt sind die hochschulinternen Mittel für Kooperation aus der Sicht der Mitarbeiter und Leiter der Kooperation deutlich unzureichend. Da 52% der Kooperierenden in der Deutschschweiz und 67% der Kooperierenden in der Westschweiz interne Mittel für die Extrakosten der Kooperation für entscheidend oder für wichtig halten, ist hier anscheinend Verbesserungsbedarf zu zeichnen.

Insgesamt erleben die Kooperierenden zwei Arten von institutionellen Hindernissen im Verlauf ihrer Kooperationen. Zum einen gibt es Behinderungen durch die mangelnde Unterstützung der Kooperation durch die Hochschulleitungen, soweit sie den Wert der Kooperation für die Profilierung der Hochschule nicht sehen. Zum anderen werden sie im Alltag der Abläufe erheblich durch unnötigen administrativen Aufwand behindert, der sich durch doppelte Transaktionen und Verrechnungen

ergeben. Diese sind zumeist Folgen der Regelungsvielfalt sowie der Unmöglichkeit, Kooperationen als eigene Rechtspersonen mit eigenen Regelungen und finanzieller Autonomie zu unterhalten.

Die Hindernisse, welche sich wegen des **Zielkonflikts zwischen Kooperation und Hochschulprofilierung** ergeben, wurden an jeder Hochschule erwähnt. Die Angst, dass selbst eine national und international sichtbare Kooperation dem eigenen Profil kaum zugute kommt, weil sie ja kein Alleinstellungsmerkmal bietet, führt zu mangelnder Unterstützung der Kooperationen durch Hochschulleitungen. Besonders unwillig, die Kooperation zu unterstützen, sind Hochschulleitungen bei Kooperationen, in denen die Institution kein „*Leading House*“ ist, weil diese Kooperation nicht nur zum einzigartigen Profil der eigenen Hochschule beiträgt und noch dazu noch markant zum „Profilnutzen“ anderer Hochschulen gereicht und dort durch ein entsprechendes Marketing als Profilierungsmerkmal angepriesen wird. Selbst bei Kooperationen mit rotierenden *Leading Houses* wurde dieses Marketingproblem beobachtet. Einige Kooperierende mussten zusehen, wie weit weniger international erfolgreiche Programme im Hochschulmarketing in den Vordergrund gestellt wurden, während das von zahlreichen Peers und externen Gruppen anerkannte Kooperationsprogramm kaum Erwähnung fand. An der ETH und Uni Zürich wurde diesbezüglich die Existenz einer gemeinsamen Marke Kompetenzzentrum Uni/ETH als deutlich erleichterndes Muster erwähnt.

Aus den oben genannten Gründen wollen einige Kooperierenden unbedingt auf eine Zuweisung einer Koordinationsstelle als *Leading House* verzichten, um zu verhindern, dass das „Ownership“ aufseiten der Kooperierenden oder Hochschulleitungen überall möglich bleibt. Allerdings ist auch ohne *Leading House* eine durch gute Unterstützung der Hochschulleitungen nur in wenigen Fällen bemerkbar. Bei Abwesenheit eines *Leading House* ergibt sich zudem die Schwierigkeit, dass die Administration zusätzlich durch multiple Transaktionen an allen Partnerhochschulen erschwert wird. Die Kooperierenden sind sich einig, dass die Schulleitungen der beteiligten Institutionen wissen sollten, in welchen grösseren Kooperationen sie involviert sind und die entsprechende Unterstützung gewähren, auch für diejenigen, in denen sie nicht selbst das *Leading House* darstellen. Dies setzt allerdings eine andere Indikatoren- und Anerkennungspraxis vonseiten der kantonalen und nationalen Behörden voraus.

Eben dieses führt zu dem zweiten Aspekt der Profilierungsproblematik: Durch die Tatsache, dass die Ressourcen für die Kooperation zumeist an die Koordinatoren fliessen (dies ist seit jüngstem bei den NCCR-Zuweisungen des SNF nicht mehr Fall), können die Kooperationsressourcen hier zur Drittmittelakquise der Hochschule gezählt werden, während der Kooperationsaufwand an den anderen Hochschulen ohne Lorbeeren, zumindest aus Sicht der Indikatorenlogik, verbucht werden muss. Dies bringt angesichts der wachsenden Bedeutung der Drittmittelinwerbung für finanzielle Zuweisungen und Reputation einen deutlichen Nachteil für die nicht koordinierenden Kooperationspartner mit sich. Immer wieder wird zudem der Vorwurf laut, dass sich das *Leading House* grösserer Kompetenzzentren die meisten Projekte zuspricht.

Das **Verbuchen von Leistungen und Aufrechnen von finanziellen Ressourcen** mit der Erwartung, eine exakt ausgewogene Balance des Ressourcenaufwands auf allen Ebenen vorzufinden, wird in diesem Zusammenhang als erhebliches Hindernis eingeschätzt, da sie die für erfolgreiche Kooperationen so wichtige Kompromissbereitschaft und Grosszügigkeit unterminieren.

Die **wachsende Indikatorenorientierung der Hochschulen** stellt hier ein weiteres Problem dar: Neben dem Verbuchen der Drittmittel ist auch das Zählen von Studierenden aus der Sicht der Hochschule von Bedeutung, da diese die Basis für die spätere Finanzierung darstellen. Da Studierende nur an einer Hochschule immatrikuliert sein dürfen, selbst wenn ihr gesamtes Programm an zwei oder mehreren Hochschulen stattfindet, tragen sie nur an einer Hochschule zur Indikatorenverbesserung bei. Dies wiederum lässt kooperative Programme aus der Sicht der sich profilierenden Hochschule als weniger vorteilhaft erscheinen, auch wenn das Programm inhaltlich durch die Kooperation an Wert gewonnen hat. Aber auch auf der Ebene der Kooperierenden selbst unterminiert der Indikatoren- und Leistungsmessungswahn die Grundhaltungen, auf welchen Kooperation basiert. Ein Kooperierender aus der Westschweiz bemerkt hierzu:

« Le système toujours plus axé vers les indicateurs individuels de performance (bibliométrie, quantité de fonds obtenus, visibilité individuelle) contredit les valeurs nécessaires à une coopération saine (humilité, travail d'équipe, retrait au profit du groupe, publications partagées, etc.). »

Vor allem auf der Ebene der Dienstleistungen führt das **Aufrechnen von sämtlichen Transaktionen zu einem erheblichen zusätzlichen bürokratischen Aufwand für die Kooperierenden**. Wird z.B. ein gemeinsamer Event geplant, wird genau drauf geachtet, dass alle genau gleich viel machen, was fast nicht realisierbar ist. Dieses kleinliche Misstrauen durchzieht alle Dienstleistungsstrukturen (PR, Web-Offices, Rechtsdienste, Studienadministration)– und führt bei beiden/allen beteiligten Hochschulen zu einem Gefühl, ausgenutzt worden zu sein. In Zeiten der Abrechnungstransparenz ist eine Kulanzbasis selten vorzufinden. Selbst wenn die Leitungsebene grundsätzlich die Kooperationsstruktur/ bzw. das Projekt unterstützt, erschweren die Dienstleistungseinheiten der Hochschulen die Kooperation und die für sie benötigte Kompromissbereitschaft. Besonders schwierig ist dies bei grösseren Kooperationsstrukturen mit einer Vielzahl von Einzelprojekten. Auch wenn die Kooperation insgesamt ausgewogen ist in ihrer Beteiligung und Ressourcenverteilung, wird dies nicht in jedem einzelnen Projekt der Fall sein, so dass hier ein latenter Hort von Unzufriedenheit. So überwiegt aufseiten der Hochschulleitungen und vor allem der Dienstleistungseinheiten das Konkurrenzdenken eher als der Kooperationswillen. Wegen der Unterschiedlichkeit der Ziele auf Arbeits- und Hochschulebene kommt es daher häufiger vor, dass Fakultäts-/Departements- oder Hochschulleitungen sogar gegen Kooperationen sind, die auf der Ebene der Forschung und Lehre für sinnvoll erachtet wird.

Die zweite Art von **Behinderungen** ist rein **administrativer Natur** und wird durch die Unterschiedlichkeit der institutionellen Entscheidungs- und Organisationsstruktur und der institutionellen Regelungen verursacht. Angefangen mit der Unterschiedlichkeit der Organisationskultur, die eine Institution schnelle Entscheidungen durch wenig beteiligte Personen oder Stellen treffen lässt, während die Partnerinstitution im gleichen Fall durch verschiedene Instanzen durchlaufen muss, so dass sich die Ansprechpartner nicht unbedingt auf der gleichen Flurhöhe finden, was gemeinsame Entscheidungen erheblich erschwert, bis hin zum Beharren auf den jeweiligen institutionellen Statuten, welche nicht zu dem Kooperationsprogramm passen. Gerade für die Lehrkooperation sind hier durch unzureichende Kompromissbereitschaft erhebliche Hindernisse zu verbuchen, « la difficulté de chaque université/ faculté à comprendre que la mise en place de programmes d'enseignement inter-universitaires nécessite des compromis en matière de réglementation et de fonctionnement de ces programmes. Chaque université a tendance à exiger que ces programmes se plient aux règles de fonctionnement en vigueur dans l'institution. » In den meisten Kooperationsprogrammen mussten sich die Beteiligten damit begnügen, diese auf der Basis von zwei

oder mehr unterschiedlichen Reglements zu gestalten, obwohl diese nicht zur Struktur des Programms passten. Die Anpassung der institutionellen Statuten an die Bedürfnisse des Kooperationsprogramms erwies sich in den meisten Fällen als undurchführbar, so dass man am Ende letztendlich mit „double degrees“ zu tun hat. Die Folge ist eine doppelte Administration. Ist ein Student oder eine Studentin an einer Hochschule eingeschrieben, kann er oder sie deren Dienstleistungen nicht nutzen und muss sich sogar in den vorgesehenen Kursen, soweit sie an einer Partnerhochschule stattfinden, jeweils extra für jeden Kurs anmelden, um auch geprüft zu werden. Doppelimmatrikulationen würden diese Umstände zwar beseitigen, sind aber bisher rechtlich nicht möglich.

Selbst wenn die sehr aufwändige Harmonisierung von Prüfungsordnungen am Ende gelingt und ein gemeinsamer Studiengang festgelegt werden konnte, hat man auch hier bei jeder Transaktion mit zwei oder mehr völlig getrennten Hochschulen und Verwaltungssystemen zu tun, mit unterschiedlichen Abgabe- und Immatrikuationsterminen, Finanzierungsmodi, Unterschriftenregelungen, Verrechnungssystemen, Studiengebühren und Stipendien, so dass eine **Gleichbehandlung der Studierenden nicht gewährleistet** werden kann (d.h. unterschiedliche Bedingungen und Preise für Studierende in ein und demselben Kurs herrschen).

Auch Angestellte können nur die Dienstleistungen ihrer eigenen Hochschule nutzen, auch wenn sie an einer gemeinsamen Kooperationsstruktur beteiligt sind. Alle „Fremdnutzungen“ werden verrechnet und bisher noch mit Mehrwertsteuer versehen (die Mehrwertsteuerabfuhr soll allerdings demnächst abgeschafft werden). Vor allem für Kompetenzzentren mit täglichen inter-institutionellen Dienstleistungstransfers bedeutet dies erheblichen bürokratischen und finanziellen Mehraufwand.

An den **Fachhochschulen** kommen einige **weitere erschwerende Bedingungen** hinzu: An erster Stelle ist dies die Kombination einer hohen Lehrverpflichtung mit einer Vollkostenrechnung für alle darüber hinausgehenden Aufgaben, so dass Forschung wie auch Kooperationsentwicklung vollständig mit Drittmitteln bezahlt werden müssen. Dies erschwert die Kooperation vor allem in der ersten Phase ihrer Entwicklung, in der eine gewisse Anschubfinanzierung geleistet werden muss. Verunmöglicht wird so auch die gleichwertige Partnerschaft mit den Universitäten. Gerade für die Teilnahme an grösseren Kooperationen, wie z.B. den grossen EU-Rahmenprogrammen, fehlen die Ressourcen für Anschub- und laufende Finanzierung in den Fachhochschulen, da der administrative Aufwand hier so gross ist, dass er sich nicht kostendeckend verrechnen lässt. So fehlt eine institutionelle Anerkennung auf der konkreten Arbeitsebene, die den zusätzlichen Zeitaufwand für Kooperationen berücksichtigt.

Die **Kooperationen zwischen Fachhochschulen und Universitäten** werden vor allem durch ihre völlig unterschiedliche Strukturierung erschwert. Reglemente und Finanzierungsmodi weichen so weit voneinander ab, dass selbst sehr kooperationswillige Kooperierende, welche grosse Komplementaritäten zwischen ihren Kompetenzen sehen, ihre Mühe haben.

Grundsätzlich ist aus Sicht der Fachhochschulkooperierenden die Abgrenzungstendenz aufseiten der Universitätsleitungen gross, so dass diese, selbst wenn fachliche Kontakte gut funktionieren und Komplementarität und Kooperationswillen auf der Arbeitsebene existiert, die Kooperation behindern. So werden z.B. Masterstudierende der Fachhochschulen zwar Kurse an den Universitäten als Hörer besuchen dürfen, aber keine einzelnen Kredite erwerben dürfen, selbst wenn die Universitätsdozierenden einverstanden wären und es sich um wenige ECTS-Punkte und nicht etwa um eine Gesamtzulassung handelt. Aber auch auf der Fachebene ist die Kooperationsbereitschaft in

einigen Bereichen noch sehr rudimentär, in anderen völlig unproblematisch. Aus Sicht der Fachhochschulen gehen die Universitäten häufig davon aus, dass nur die Unis richtig akademische Institutionen sind. Vor allem in Bereichen, an denen es auch an den Universitäten anwendungsorientierte Forschung in denselben Fachbereichen gibt, sei die Abgrenzung besonders stark. Ihren Status als „Junior partner“ werden die Fachhochschulen nach eigener Einschätzung erst nach dem weiteren Ausbau ihrer angewandten Forschung und Entwicklung ablegen können. Dann sei die Komplementarität der Orientierungen an sich eine hervorragende Voraussetzung für rege Kooperation, wie sie in einigen Bereichen bereits jetzt stattfindet.

## **7.2 Kantonale und nationale Rahmenbedingungen und Hindernisse**

Eine Mehrheit der Kooperationshindernisse, welche zwar nicht die Bereitschaft zu kooperieren unterminieren aber den Alltag der Kooperation erheblich behindern und unnötige Transaktionskosten verursachen, entspringt der Unterschiedlichkeit der kantonalen Hochschulregelungen und Finanzierungsmodalitäten. Dies wird von einer deutlichen Mehrheit der Kooperierenden und der Rektoren betont. Vor allem in den Lehrkooperationen bedeutet dies, dass Dozierende und Studierende unter unterschiedlichen Bedingungen an der Kooperation teilnehmen und eine Gleichbehandlung nicht realisiert werden kann.

So unterliegen die Dozierenden dank ihrer kantonalen Anstellung unterschiedlichen Lohnregelungen mit unterschiedlichen Pensenmodellen und unterschiedlichen Lektionenmultiplikatoren (d.h. z.B. für die Fachhochschulen wie viel ECTS-Punkte wie viel Dozierenden-Arbeitsstunden gleichgesetzt werden, variiert von Kanton zu Kanton). Die Datenschutzbestimmungen verhindern, dass die Dozierenden die Noten austauschen dürfen, was bei gemeinsamen Lehrprogrammen zu erheblichen Schwierigkeiten führt. Auch die Aufnahmebedingungen für Programme variieren von Kanton zu Kanton, so dass in einem Kanton ein selektierender Numerus clausus für Masterprogramme angesetzt werden kann, in einem andern nicht, weil dort das Prinzip des offenen Zugangs unabhängig vom Leistungsniveau gelten soll. Für gemeinsame Lehrprogramme, welche vor allem auf der Masterebene attraktiv sind, weil so Kompetenzen kombiniert, kritische Masse generiert und internationale Sichtbarkeit vergrößert werden kann, führen derartige Unterschiede zu erheblichen Reibungsverlusten, widersprüchlichen Regelungen und einer Vielfalt von unnötigen Administrationsabläufen, welche zumeist auf das Konto der wissenschaftlichen Mitarbeiter gehen.

Auch der Grad der Autonomie der Hochschulen variiert zwischen den Kantonen, so dass sich die Entscheidungsabläufe unterscheiden. Was an einer Hochschule intern zügig beschlossen werden kann, muss in einer anderen noch von einer Oberbehörde begutachtet werden. Auch innerhalb der Hochschulen unterscheiden sich die Entscheidungswege und –Ebenen. Einige Hochschule brauchen daher deutlich länger, um eine Entscheidung zu fällen oder diese umzusetzen, als andere, was wiederum zu Misstrauen und Reibungsverlusten führt.

Wie bereits erwähnt, geht die Unterschiedlichkeit der Regelungen so weit, dass es zumeist nicht möglich ist, gemeinsame Studienreglemente zu entwickeln. Selbst bei gemeinsamen Studiengängen braucht man am Ende parallel bestehende Reglemente, so dass die Studierenden jeweils nur Gäste an der anderen Hochschule sind und damit dort nicht alle Nutzungsrechte besitzen. Zu dem wird die Höhe der Studiengebühren und Stipendien in verschiedenen Kantonen angesetzt. Selbst die Semesterzeiten sind trotz gemeinsamer Direktive immer noch verschieden (so z.B. zwischen Bern und

St.Gallen). Praktische Probleme des Ablaufs und ethische Probleme der fehlenden Gleichbehandlung sind die Folge.

Im Bereich der Kooperationen zwischen Fachhochschulen und in der Weiterbildung (Fachhochschulen und Universitäten) werden diese Hindernisse besonders stark betont: « Ce n'est pas tellement les institutions qui entravent mais les lois et les ordonnances sur les HES et sur la formation continue. Il a fallu soumettre des dossiers (avec chaque fois des canevas différents) à tous les comités stratégiques de toutes les HES partenaires pour un seul cursus de 20 étudiants. Un énorme travail et un cauchemar pour relancer à l'avenir ! »

Besonders behindernd wirken auch die Regelungen zur kantonalen Finanzautonomie, welche verhindern, dass Hochschulkooperationen Finanzautonomie d.h. ein gemeinsames Budget erhalten können. Für jeden Ablauf müssen die beteiligten Partner zu ihren Hochschulen mit deren unterschiedlichen Regelungen. Bei sehr aufwändigen grossen Kooperationsprojekten ist dies ein täglicher Mehraufwand, welche die Bereitschaft eine derartige Kooperationsstruktur weiterzuführen erheblich erodiert. So bemerkt ein Vertreter einer erfolgreichen grossen Kooperationsstruktur: „Vetsuisse ist potenziell ein erfolversprechendes Projekt. Ein wichtiges Ziel ist schon erreicht worden, nämlich die Implementierung eines gemeinsamen Curriculums für beide Standorte. Die kürzlich durchgeführte Evaluation der Vetsuisse-Fakultät als ein Ganzes durch ein europäisches Expertengremium hat dieser neuen durch zwei Unis getragenen Institution ein sehr gutes Zeugnis ausgestellt. Die weitere Zukunft hängt wesentlich von der dringend erforderlichen Umstrukturierung der finanziellen Steuerungsmöglichkeiten ab.“ Die Kooperierenden sind sich jedoch einig, dass nicht für jede Kooperationsstruktur eine neue interkantonale Vereinbarung betroffen werden kann. Ein Kooperierender fasst das Problem prägnant zusammen:

« Le cadre cantonal n'est pas toujours facile à intégrer, les cantons ne veulent pas toujours plus de concordats intercantonaux. Il faudrait ne pas devoir réinventer la roue chaque fois, il faudrait se mettre d'accord sur des règles préétablies, qui seraient une condition pour obtenir des fonds fédéraux. »

Neben der Unterschiedlichkeit der kantonalen Regelungen ist es auch die Konkurrenz zwischen den Kantonen und deren Willen, sich mit ihren Hochschulen in bestimmten Sektoren zu profilieren, welche die Kooperationen erschwert. Die Fachhochschulen, welche interkantonale getragen werden, haben aus diesem Grund nach eigenen Aussagen besondere Schwierigkeiten entsprechende Unterstützung für grössere Projekte zu bekommen, vor allem wenn diese selbst Kooperationsbasiert sind: « Le problème principal est que les HES sont des conglomerats multi-cantonaux récents. La politique de formation des ingénieurs est liée à la politique industrielle cantonale et chaque canton veut défendre sa propre industrie. »

Vor allem die Fachhochschulrektoren und –Kooperierenden meinen daher, dass die Kooperationsbereitschaft durch zu viel Wettbewerb und durch die Notwendigkeit für Kantone und Hochschulen, ein möglichst eigenständiges Profil zu entwickeln, deutlich behindert wird. Reputationswettbewerb und Ressourcenwettbewerb zwischen zwei Hochschulen machen es für Kooperierende dieser Hochschulen besonders schwer Unterstützung vonseiten der Hochschulleitungen und kantonalen Geldgeber zu erhalten. So besteht ein weitgehender Konsens, dass auf der "Arbeitsebene" viel Bereitschaft zur Kooperation besteht, in den Chefetagen und kantonalen Strukturen hingegen häufig Blockaden, z.T. sogar widersprüchliches Verhalten und wenig Ermutigung



vorzufinden sind. Daher ist regionale Nähe nicht unbedingt von Vorteil als Basis für Kooperation. Wird die Region durch Kantonsgrenzen durchzogen und Wettbewerb um dieselben Studierenden und externen Partner gekennzeichnet, ist Kooperation dort besonders erschwert und insgesamt weniger wahrscheinlich.

Weitere wichtige wenn auch nicht ganz so entscheidende Hindernisse sind gemäss der Umfrage und Interviews die **geringfügigen externen Mittel**, welche für Kooperation zur Verfügung stehen, so dass der Mehraufwand für Kooperation nur ungenügend kompensiert wird. Dies betonen 60% der Kooperierenden sowie die Hälfte der Rektoren. Für die Fachhochschulen sind die externen Mittel sogar noch entscheidender, wie vielfach in den Interviews bemerkt wird. Ein interviewter Kooperierender geht sogar soweit zu behaupten: « Sans force externe ou incitatifs financiers (CTI, conférence des recteurs, administration fédérale, etc.), les directions des HES sont dans une situation de blocage concernant les coopérations. »

Eine Mehrheit der FH-Rektoren sieht aber nicht nur die ungenügenden Mittel für Kooperationen als Kooperationshindernis, sondern die **starke Intervention durch die Politik** oder staatliche Oberbehörde. Es sei genau die falsche Art von Aktion, welche von oben verfolgt werde. Initiativen, welche potentielle Kooperierende zusammenbringen, werden von den Kooperierenden durchaus als hilfreich angesehen. Häufiger seien es aber Portfolio-Massnahmen, welche von oben und zumeist ohne genügende Beurteilungsbasis erfolgen. Da von oben nicht kompetent beurteilt werden kann, welche Stärken und Komplementaritäten die jeweiligen Hochschulen mitbringen, werden die Eingriffe in die Inhalte und Partnerauswahl als wenig fruchtbar und kaum nachhaltig angesehen. Vor allem die Akkreditierung der Masterprogramme wurde als stark interventionistisch eingeschätzt (bis hin zur externen Beurteilung, welche Kooperationspartner in einzelnen Programmen passten oder nicht). Diese Urteile wurden häufig, gemäss Aussagen einiger Kooperierender, durch politische und Partikularinteressen geprägt, welche sich mit dem Peer System vermischten, in Abwesenheit transparenter Akkreditierungskriterien. An Fachhochschulen und Universitäten wird die Trennung wissenschaftlicher und regionalpolitischer Kriterien als wichtige Bedingung für die Kooperationsbereitschaft und Effektivität der Hochschulkooperationen angesehen.

Ein letztes Kooperationshindernis, welches von verschiedener Seite erwähnt wurde und angesichts des multikulturellen Gefüges der Schweiz zu denken geben sollte, besteht in der mangelhaften Bereitschaft, die anderen Landessprachen zu lernen. Diese nehme zusehends ab und füge zu einer Teilung der Schweiz in sprachlich getrennte Kooperationsnetze, mit wenigen Ausnahmen, zumeist Graduiertenschulen oder -Angebote, die auf Englisch geführt werden. So werden die unterschiedlichen Sprachen und Kulturen in der Schweiz weniger als Kooperationsmotivation und Bereicherung denn als Kooperationshindernis erlebt.

- Institutionelle Hindernisse im Verlauf ihrer Kooperationen ergeben sich zum einen durch die mangelnde Unterstützung der **Kooperationen** durch die Hochschulleitungen, da diese nicht Alleinstellungsmerkmal und daher **nicht als Beitrag zur Profilierung der Hochschule** gesehen werden und ihre Outputs nicht unbedingt auf dem budgetwirksamen Indikatorenkonto der Hochschule verbucht werden können.
- Die **allgegenwärtige Verrechnungspraxis** sämtlicher Dienstleistungen führt bei Kooperationen zudem zu einer **Vielfalt zusätzlichen Transaktionen** und Behinderungen durch die Dienstleistungseinheiten. Grosszügigkeit, Kompromissbereitschaft und Kulanz sind für Kooperation wichtig, passen aber kaum in den Geist der Vollkostentransparenz.
- Unnötiger administrativer Aufwand ergibt sich allerdings vor allem durch die doppelten oder mehrfachen Transaktionen, welche aus der **Unterschiedlichkeit der kantonalen und institutionellen Regelungen** erwachsen (inkl. unterschiedlicher Zulassungsregelungen, Studiengebühren, Dozierendenpensen und -Saläre). Diese machen es in gemeinsamen Lehrprogrammen sogar unmöglich, die Gleichbehandlung der Studierenden und Dozierenden zu gewährleisten.
- Als besonders hinderlich wurde vor allem an den Fachhochschulen die **Intervention von oben in inhaltliche Belange der Kooperation** eingeschätzt. Während Massnahmen zur Erleichterung der Partnersuche (z.B. KTI-unterstützte Fachforen) durchaus hilfreich sein können, wird der Eingriff in die Partnerwahl von oben als wenig zielführend und kaum nachhaltig erlebt.

## 8. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die Umfragen unter Rektoren und Kooperierenden sowie die Interviews mit Kooperierenden offenbaren eine dicht vernetzte Kooperationslandschaft in der Schweiz, welche unter Wissenschaftlern und Dozierenden eine ausgeprägte Bereitschaft zur Kooperation widerspiegelt. Wie eine Kooperierende bemerkt:

« La force des hautes écoles suisses réside, d'une part, dans la diversité des sites universitaires, qui permet l'existence d'approches et de voies de recherches complémentaires et, d'autre part, dans leur coopération qui permet d'atteindre une masse critique pour organiser des activités de pointe (clusters de recherche, formation doctorale, etc.). »

Die gut ausgeprägte Kooperationsbereitschaft und bestehende Kooperationsdichte werden vor allem darauf zurückgeführt, dass an den Schweizer Hochschulen auch auf der Arbeitsebene (Departemente und Professuren/ Dozierende) eine genügende Grundausrüstung, d.h. ein Minimum an Mitteln zur Verfügung steht, welche auch kleinere Kooperationsinitiativen und regen Austausch zwischen Kollegen an anderen Hochschulen unbürokratisch ermöglichen. Der Vergleich mit Europäischen Nachbarländern zeigt wie vorteilhaft und aner kennenswert dieser Umstand ist. An den Fachhochschulen hingegen ist eine solche Grundausrüstung zumindest für diese Zwecke des alltäglichen Austauschs bisher ungenügend, so dass die Anschubfinanzierung auch kleinerer Kooperationsunterfangen dort erhebliche Schwierigkeiten bereitet.

Doch ist diese Kooperationsbereitschaft und Vernetzungsdichte zwischen Hochschulen weder beliebig gegeben, noch kann sie beliebig eingefordert werden: Sie werden bestimmt durch wissenschaftliche Komplementarität und den relativ geringen Grad des Wettbewerbs miteinander, sei es, weil die Hochschulen unterschiedliche Träger und Geldgeber, unterschiedliche wissenschaftliche Stärken oder unterschiedliche Zielgruppen unter Studierenden und externen Partnern haben.

Insgesamt sind sich die befragten Rektoren und Kooperierenden einig, dass Wettbewerb und Kooperation in der Wissenschaft und an den Hochschulen koexistieren und auch in den inter-institutionellen Beziehungen zumeist verschränkt sind und somit die externen Anreize sowohl Wettbewerb als auch Kooperation zwischen Hochschulen fördern müssen. Wichtig sei es aber, die Balance zwischen beiden zu wahren.

Dazu bemerkt ein Universitätsrektor: „Zur Zeit gibt es einen wissenschaftspolitischen Bias zugunsten von Kooperation. Dieser ist vor allem dort schädlich, wo er auch Zentralisierungen begünstigt. Ich glaube, es ist wichtig, dass man Kooperation / Konkurrenz als eine Unterscheidung behandelt, in der man eine Präferenz für eine Seite der Unterscheidung vermeidet.“

Die Schweizer Hochschullandschaft braucht Kooperation und Wettbewerb, doch sind diese in den einzelnen Hochschulbeziehungen unterschiedlich verteilt und gewichtet. Erst diese unterschiedliche Verteilung ermöglicht das Florieren von Kooperation und Wettbewerb in ein und demselben kleinen Hochschulsystem.

Auch wenn die Schweizer Wissenschaftslandschaft durch Wettbewerb insgesamt ebenso geprägt wird wie durch Kooperation, unterscheiden sich einzelne Hochschulbeziehungen stark durch die Nettobalance zwischen Wettbewerb und (durch die Komplementarität gegebene) Kooperationsbereitschaft. Einzelne Hochschulbeziehungen können so stark von gegenseitigem

Wettbewerb geprägt sein, dass ein Forcieren der Kooperation zwischen diesen Partnern wenig Sinn macht. Ein Kooperationsleiter meint dazu:

« Dans une relation interinstitutionnelle, il faut privilégier soit la concurrence, soit la coopération, parce qu'on ne peut pas construire de coopération durable avec des partenaires si ceux sont en parallèle incités à agir comme des concurrents et si nous devons nous-mêmes agir comme des concurrents face à eux. Or, la politique suisse en matière de relations entre hautes écoles maintient une ambiguïté permanente entre collaboration et concurrence. C'est contre-productif et donne de la stratégie des hautes écoles une image brouillée, tant à l'interne des institutions qu'à l'externe vis-à-vis du grand public. »

Die Verschränkung von Kooperation und Wettbewerb in einer durch Vielfalt geprägten Schweizer Hochschullandschaft trägt entscheidend zu deren internationalem Erfolg bei. Doch geht diese Verschränkung einher mit einer nicht immer leicht zu identifizierenden Balance. Entscheidend für die Nachhaltigkeit der diffizilen Balance zwischen Wettbewerb oder Kooperation in der Schweizer Hochschullandschaft ist die sensible Beurteilung, wann welcher Teil der Waage wie stark ins Gewicht fällt.

Dies von oben zu beurteilen, ist fast ein Ding der Unmöglichkeit. Effizienter und zielführender ist es eher, Anreize für die selbstorganisierende Herausbildung von Kooperationsstrukturen zu ermöglichen, eventuell das Zusammentreffen potentieller Kooperierender zu erleichtern, aber die Beurteilung der Kompatibilität der Partner diesen selbst zu überlassen. Gemeinsame Interessen und Komplementarität der Kompetenzen sind eine notwendige Voraussetzung für Kooperationsbereitschaft und Kooperationserfolg, darin sind sich alle Kooperierenden und Rektoren einig. Auf der Arbeitsebene der Partnerschaft sind Interessensausgleich und Komplementarität unabdingbar; auf der Ebene der unterstützenden Hochschulleitungen trägt sie entscheidend zum Erfolg, zur Sichtbarkeit, zur Effizienz und zur Nachhaltigkeit der Partnerschaft bei. Die Beurteilung, wann gemeinsame Interessen und akademische Komplementarität gegeben sind, sollte durch die potentiellen Partner selbst, erfolgen. So sind sich Kooperierende und Rektoren einig, dass zwar Kooperation und der Wille zur Kooperation in der Schweiz stark ausgeprägt sind, sich aber die immer wieder zu beobachtende Intervention von oben als hinderlich erweist.

Vor allem in der Forschung kann man Zusammenarbeit nicht verordnen und auch nicht wirklich anspornen, wie viele Kooperierende betonen. Sie ergibt sich von selber aus der gemeinsamen Interessenlage mehrerer Partner. Auch die Zusammenarbeit in der Lehre braucht kompatible Interessen und Profile, um sich nachhaltig entwickeln zu können.

Die Aufgabe der kooperationsgeneigten wissenschaftspolitischen Akteure oder Wissenschaftsförderorganisationen sollte daher darin bestehen, Möglichkeiten der Finanzierung zur Verfügung zu stellen, sobald diese gemeinsamen Interessen zu Zusammenarbeit führen und diese erste Früchte trägt.

Dabei sollten die Förderanreize möglichst vielfältig ausfallen. So meinen eine überwältigende Mehrheit, dass man „seed money“ bräuchte, d.h. manchmal die Entwicklung gemeinsamer Perspektiven durch Anreize unterstützen muss, auch wenn sich anfangs nur wenige sich für diese Kooperation einsetzen und sich erst wenige gemeinsame Projekte entwickelt haben, z.B. wenn sich ein spannendes neues wissenschaftliches Feld herausbildet, welches das Zusammenwirken

unterschiedlicher Perspektiven benötigt. Generell sollte man aber Kooperationen aber nur dann fördern, wenn sie sinnvolle gemeinsame Projekte entwickelt haben. Für größere Kooperationsvorhaben, meinen drei Viertel der Kooperierenden und Rektoren sollte man mehr Geld in die zugrunde liegenden Strukturen investieren, weil die Kooperationen sonst kaum nachhaltig sind und der administrative Aufwand für die Wissenschaftler diese von ihrem Kerngeschäft über Gebühren abhalte. So kann Unterstützung von oben nützlich sein, solange sie auf bereits gewachsenen Strukturen aufbaut und versucht, diese zu unterstützen.

Mehr als drei Viertel der Rektoren und Kooperierenden meinen zudem, man sollte Kooperationsprojekte klarer nach unterschiedlichen Zeithorizonten unterscheiden und fördern. Nicht alle Kooperationen sollten langfristig angelegt sein, einige mögen mittelfristig begrenzte Zielsetzungen haben. Kooperationen, welche langfristige Perspektiven entwickeln, brauchen eine andere Art von Unterstützung, Berichtswesen und Beurteilung als die kurzlebigeren. Wenn sie Erfolg nachweisen können, sollten sie auch die Möglichkeit haben, langfristig unterstützt zu werden.

Insgesamt sind es aber nicht die mangelnden Förderanreize sondern eher die politischen Interventionen, welche nach Auffassung der Kooperierenden und Rektoren die Kooperationen behindern. Dabei sind die Fachhochschulen in ihrer Autonomie und akademischen Gestaltungsfreiheit deutlich eingeschränkter als die Universitäten, zum einen wegen der bisher stark interventionistischen Akkreditierungsprozeduren, zum anderen wegen der mangelnden Mittel im Grundauftrag, welche für den Aufbau und das Management von Kooperationen zur Verfügung gestellt werden.

Auch sollten wissenschaftliche und regionalpolitische Kriterien bei der Vergabe von Mitteln nicht vermischt werden. In der Schweiz kann es durchaus legitim sein, Bundesmittel zur Förderung der Wissenschaft unter regionalen Gesichtspunkten zu vergeben. Dies sollte aber nach Auffassung der Kooperierenden unbedingt klar so deklariert werden.

Schliesslich sollten die Förderanreize, welche Kooperation unterstützen, nicht die Kooperation selbst als Wert an sich darstellen, sondern vielmehr den wissenschaftlichen und qualitativen Mehrwert, welcher durch diese erreicht werden kann.

Der Erfolg einer Kooperation sollte anhand ihres qualitativen Mehrwerts bemessen werden. Kooperationen sind nicht sinnvoll per se, sondern um die Leistungen, die Wettbewerbsfähigkeit und die Innovationskraft durch eine angemessene Nutzung der akademischen Vielfalt zu erhöhen.

Wann diese Nutzung angemessen ist, können Kooperierende sehr gut beurteilen, soweit ihr Kontaktnetz und Informationsfluss genügend ausgeprägt ist. Ebendiese Kontaktdichte ist zumeist in der Schweiz gegeben; wo nicht, werden sinnvolle Erleichterungen zur Verfügung gestellt (z.B. durch die KTI-Förderung von fachlich basierten Netzwerken zwischen Fachhochschulen). Die selbstorganisierte Nischenbildung und Suche nach geeigneten Kooperationspartnern erfolgt unter solchen Bedingungen ohne besondere Nachhilfe. Es geht daher bei der Kooperationsförderung um sinnvolle Anreize, die der Tatsache Rechnung tragen, dass Kooperationen notwendigerweise einen Mehraufwand mit sich bringen, der unterstützt werden muss.

Insgesamt wird Kooperation in der Schweizer Hochschullandschaft nicht durch mangelnde Bereitschaft der Wissenschaftler und Dozierenden behindert. Auch wird sie weder durch eine

unzureichende Förderlandschaft noch durch die mitunter zu starke politische Intervention entscheidend behindert. Die grössten Kooperationshindernisse ergeben sich vielmehr durch die Unterschiedlichkeit der kantonalen und institutionellen Regelungen. Zwar scheitert die Kooperationsbereitschaft nicht unbedingt an dieser Klippe, soweit diese auf gemeinsamen Interessenslagen und der Wahrnehmung von Win-win-Situationen basiert, welche sich nicht durch administrative Hindernisse gleich aus der Bahn werfen lassen. Aber die unterschiedlichen institutionellen und vor allem kantonalen Regelungen behindern doch den effizienten Ablauf der Kooperationen und führen zu erheblichem, unnötigem und kostspieligem bürokratischem Mehraufwand.

Inter-institutionelle und inter-kantonale Regelungen, bis hin zur Finanzautonomie grosser langfristig angelegter gemeinsamer Kompetenzzentren oder Kooperationsverbände, werden gebraucht, um das Kooperationsmanagement zu erleichtern und Wissenschaftler nicht in Vollzeitmanager zu verwandeln. Wie prägnant von einem Kooperierenden formuliert: « Les universités ont acquis plus d'autonomie, de nouvelles lois: c'est bien. Mais quelles lois doivent régir les coopérations? Il faudrait élaborer des pistes visant à une plus grande cohérence, clarté et visibilité.» Vergleichbar mit den interdisziplinären Reglements, die seit kurzem an einigen Universitäten für die Master- und Doktoratsstufe ermöglicht und entwickelt werden, damit diese eine Chance zwischen der vertikalen Fakultätsstrukturen haben, bräuchte auch die inter-institutionelle Kooperation die Möglichkeit, gemeinsame Regelungen und Rechtsformen zu entwickeln, welche nicht zu deren finanziellen Nachteil gereichen. Es könnte auch von Vorteil sein, innerhalb der Hochschulen Einheiten zu einzurichten, die Kooperationsstrukturen und interdisziplinäre Strukturen umfassen, um diese im internen Verteilungswettkampf nicht zu benachteiligen. Einige ausländische Hochschulen mit umfangreicher interner Kooperation haben hiermit gute Erfahrungen gesammelt. Wichtig ist, dass Kooperationsstrukturen innerhalb der Hochschulen und zwischen den Hochschulen Strukturen entwickeln können, welche ihnen trotz der berechtigten Profilierungsbemühungen der Fakultäten und Hochschulen ein gutes Entwicklungsumfeld ermöglichen. Natürlich braucht nicht jede Kooperation eine solche eigene Struktur, aber sie sollte zumindest für grössere langfristige Verbände möglich sein, da diese häufig mithilfe einer eigenen rechtlichen und finanziellen Autonomie wesentlich flexibler, schneller und kostensparender vorgehen könnten.

Unabhängig von der Frage der Organisationsstruktur benötigen alle Kooperationen juristische und administrative Flexibilität, welche in den vielfältigen kantonalen und institutionellen Regelungen zur Zeit nicht vorgefunden wird.

So lassen sich die Erfolgsfaktoren für inter-institutionelle Hochschulkooperation in der Schweiz kurz und prägnant mit den Worten eines Kooperierenden zusammenfassen: « Des règles du jeu précises et constantes, un cadre normatif commun et un système de financement transparent portés par des structures souples devraient contribuer au succès de la coopération. »

## Literaturhinweise

Abramo, G., D'Angelo, C., Di Costa, F. (2009), "Research collaboration and productivity: is there correlation?" *Higher Education* 57, 155-171.

CIHE (The Council for Industry and Higher Education) (2003), *Diversity and Cooperation*. London.

R Gusmao (2000), 'Developing and using indicators of multilateral S&T co-operation for policy making: the example of European research programmes', *Scientometrics*, 47(3), pages 493–514.

Heinze, T., Kuhlmann, S. (2008) "Across institutional boundaries? Research collaboration in German public sector nanoscience" *Research Policy*, Volume 37, Issue 5, June 2008, Pages 888-899

Hener, Y., Eckardt, P., Brandenburg, U. (2007) *Kooperation zwischen deutschen Hochschulen*. Gütersloh: CHE(Centrum für Hochschulentwicklung).

Joye-Cagnard, F., Ramuz, R., Sormani, P., Benninghoff, M., Goastellec, G., Leresche, J., *Evaluation de l'instrument « Projets de coopération et d'innovation » (2004-2007), Rapport final*. Bern: CUS/SUK.

Lang, D. (2002) "A lexicon of inter-institutional cooperation", *Higher Education* 44 (1), 153-183.

Meek, L., Salazar-Clemena, R. (2007) *Competition, Cooperation and Change in the Academic Profession: Shaping Higher Education's Contribution to Knowledge and Research*. Summary Report of the Second Regional Research Seminar for Asia and Pacific. UNESCO Forum on Higher Education, Research and Knowledge.

Pasquier, M., Larpin, B. ( Projets de coopération universitaire: l'émergence de nouvelles structures de gouvernance Working Paper de l'IHEAP. Bern.

O'TOOLE, L.J. (1997), *Treating networks seriously: practical and research based agendas in international perspective*, London, Routledge.

Staatssekretariat für Bildung und Forschung (Redaktion Rachel Grange und Isabelle Maye, SBF). (2007), *Bibliometrische Untersuchung zur Forschung in der Schweiz. Bericht des Staatssekretariats für Bildung und Forschung*. Bern.

Widhalm, C., Topolnik, M., Kopcsa, A., Schiebel, E., Weber, M. (2001), "Evaluating patterns of co-operation: application of a bibliometric visualisation tool to the Fourth Framework Programme and the Transport Research Programme", *Research Evaluation*, 129-140.

## **Inventar der Kooperationen zwischen Schweizer Hochschulen**

Ziel des Inventars ist die möglichste vollständige Auflistung aller institutionalisierten Kooperationen zwischen Schweizer Hochschulen. Da es in dieser Studie um die institutionalisierten Kooperationen und deren institutionellen und systemischen Rahmenbedingungen geht, wurde der Löwenanteil der Kooperationen, nämlich die rein individuell basierten Kooperationen, welche zumeist ohne dass die Hochschule notwendigerweise davon Kenntnis nimmt oder nehmen muss erfolgen, in diesem Inventar nicht erfasst.

Das Inventar beschränkt sich somit auf die von den Hochschulen selbst auf ihren Selbstdarstellungen im Netz erwähnten Kooperationen. In der Tabelle sind somit all jene Hochschulkooperationen zu finden, welche im Internet auf den Webseiten der Hochschule nach maximal viermaligem Durchklicken aufgefunden werden konnten. Es umfasst also all diejenigen Kooperationen, welche

1. auf den Hochschulwebseiten der obersten Ebenen der Hochschulen,
2. die Seiten der darunter liegenden Ebene der Fakultäten, Teilhochschulen (bei den Fachhochschulen) oder Departemente, sowie der etwaigen Portale Forschung oder Lehre durchsucht,
3. den Webseiten der darunter liegende Ebene der Institute, Studiengänge oder anderen Einheiten aufgefunden werden können.

Diese Beschränkung auf die Webinformation, welche auf den Ebenen der Hochschule und drei darunter liegenden Ebenen zugänglich ist, wurde nicht nur aus praktischen Gründen (wegen des straffen Projektzeitplans) gewählt, sondern vor allem, weil in diesem Inventar nur institutionalisierte Kooperationen erfasst werden sollten, das heisst solche Kooperationen, welche institutionelle Ressourcen, Infrastruktur oder Dienstleistungen signifikant in Anspruch nehmen oder eine Bedeutung für die Profilgebung der Hochschulen aufweisen. Soweit dies der Fall ist, kann davon ausgegangen werden, dass diese mit grosser Wahrscheinlichkeit auf diesen insgesamt vier Ebenen Erwähnung finden würden.

Das heisst aber auch, dass es durchaus Hochschulkooperationen geben kann, die nicht im Inventar erfasst sind, auch wenn diese eine eigene Webseite eingerichtet haben, und zwar dann, wenn diese Seiten nicht nach dreimaligem Durchklicken über den Zugang der Hochschulwebseite, über die drei Ebenen, zugänglich wurden.

Um ein möglichst vollständiges Inventar zu erstellen, wurde ursprünglich geplant, das projektseitig erstellte Inventar durch die Hochschulen selbst vervollständigen zu lassen. Wegen des erheblichen Aufwandes wurde dies allerdings nur von drei Hochschulen, nämlich der ETH, der EPFL und der Uni Luzern, durchgeführt. Diese vervollständigten Inventare sind in diesem Anhang aufgelistet. Dabei sind die Einträge, welche von den Hochschulen erwähnt aber von der Projektseite nicht gefunden wurden, farbig markiert.

Der Vergleich zwischen den vervollständigten Inventaren und dem vom Projekt erstellten Inventaren zeigt, dass vor allem drei Arten von Kooperationen auf den von uns durchsuchten Hochschulwebseiten unerwähnt bleiben oder über diese nur schwer (bzw. nur wenn man weiss wonach man sucht) zugänglich sind.

Dies sind

- zum einen die Doppelprofessuren, welche zwar eigentlich die engste Form der Kooperation darstellen, aber nur selten als Kooperation kenntliche gemacht werden.
- zum zweiten die Kooperationsrahmenvereinbarungen, da diese nicht konkret genug sind, um auf einer Webseite dargestellt zu werden,
- zum dritten, die grösseren Kooperationsforen, welche eine Vielzahl von Institutionen betreffen und somit wohl weniger als Hochschuleigenheiten Erwähnung finden. Nur wenn diese konkrete Projekte, Zentren oder Studienprogramme beinhalten werden diese erwähnt.



Ansonsten fielen nur wenige vereinzelte kooperative Zentren oder Studiengänge durchs Projektrasternetz.

Auf der Basis des projektseitig erstellten Inventars, d.h. der auf den Hochschulwebseiten gefundenen Nennungen wurden zwei Clusterdarstellung angefertigt. Eine welche die Anzahl der Nennungen visualisiert sowie eine, welche nur die Verbindungen aufführt, welche drei oder mehr Nennungen umfasst. So konnten die besonders dichten Nennungen veranschaulicht werden.