

Systemanalyse und Wirkungsprüfung

TEIL I BERICHT KOOPERATIONSPROJEKTE

Beitragsperiode 2000-2003

Durchgeführt von: Andrea Schenker-Wicki,
Thomas Griessen, Martin Hofacker,
Marco Patusi

TEIL II BERICHT GRENZÜBERSCHREITENDE KOOPERATIONSPROJEKTE

Finanzierungsperiode 2000-2003

Durchgeführt von: Andrea Schenker-Wicki,
Thomas Griessen

Bern, Juli 2004

TEIL I

BERICHT KOOPERATIONSPROJEKTE

Beitragsperiode 2000-2003

Durchgeführt von: Andrea Schenker-Wicki,
Thomas Griessen,
Martin Hofacker, Marco Patusi

Bericht vom 16.12.2003

INHALTSVERZEICHNIS

1	Ausgangslage und Zielsetzung	3
2	Grundsätzliches zur Prüfungssystematik und relevante Fragestellungen	5
2.1	Wirkungsprüfung	5
2.1.1	Systemprüfungen	6
2.1.2	Ergebnisprüfung	7
2.2	Input, Output, Outcome und Impact	8
2.3	EEA-Konzept: Effizienz-, Effektivitäts- und Angemessenheitsprüfungen	9
2.4	Umfassende Wirkungsprüfungen und Gesamtperformance	11
3	Methodisches Vorgehen.....	11
3.1	Untersuchungsanlage	12
3.2	Vorgehensweise, Datengrundlage und Methode	12
3.3	Operationalisierung.....	13
4	Kooperationsprojekte: Kurzbeschrieb und Ergebnisse.....	15
4.1	Allgemeines.....	15
4.2	Kooperationsprojekt ‚Sciences, Vie et Société‘ im Rahmen des Projektes ‘Arc Lémanique’	15
4.2.1	Kurzbeschreibung.....	15
4.2.2	Projektziele	15
4.2.3	Gesamtprojektkosten und BBW-Mittel	16
4.2.4	Ergebnisse Desk und Field Research	16
4.2.5	Konklusionen	19
4.3	Kooperationsprojekt ‚BENEFRI’	19
4.3.1	Kurzbeschreibung.....	19
4.3.2	Projektziele	20
4.3.3	Gesamtprojektkosten und BBW-Mittel	20
4.3.4	Ergebnisse Desk und Field Research	21
4.3.5	Konklusionen	23
4.4	Kooperationsprojekt ‚Vetsuisse’	23
4.4.1	Kurzbeschreibung.....	23
4.4.2	Projektziele	24
4.4.3	Gesamtprojektkosten und BBW-Mittel	24
4.4.4	Ergebnisse Desk und Field Research	25
4.4.5	Konklusionen	26
4.5	Kooperationsprojekt ‚Zentrum für Pharmazeutische Wissenschaften’	27
4.5.1	Kurzbeschreibung.....	27
4.5.2	Projektziele	27
4.5.3	Gesamtprojektkosten und BBW-Mittel	27
4.5.4	Ergebnisse	27
4.5.5	Konklusionen	29
4.6	Kooperationsprojekt ‚Graduiertenkollegien Gender Netzwerk Schweiz’	30
4.6.1	Kurzbeschreibung.....	30
4.6.2	Projektziele	30
4.6.3	Gesamtprojektkosten und BBW-Mittel	30

4.6.4	Ergebnisse Desk und Field Research	31
4.6.5	Konklusionen	32
4.7	Kooperationsprojekt ‚Netzwerk Public Health‘	32
4.7.1	Kurzbeschreibung	32
4.7.2	Projektziele	33
4.7.3	Gesamtprojektkosten und BBW-Mittel	33
4.7.4	Ergebnisse Desk und Field Research	33
4.7.5	Konklusionen	35
4.8	Kooperationsprojekt ‚Réseau Economie de la Santé‘	35
4.8.1	Kurzbeschreibung	35
4.8.2	Projektziele	36
4.8.3	Gesamtprojektkosten und BBW-Mittel	36
4.8.4	Auswertung der Desk und Field Research Resultat	36
4.8.5	Konklusionen	38
4.9	Kooperationsprojekt ‚Heart Remodeling in Health and Disease‘	38
4.9.1	Kurzbeschreibung	38
4.9.2	Projektziele	39
4.9.3	Gesamtprojektkosten und BBW-Mittel	39
4.9.4	Ergebnisse Desk und Field Research	39
4.9.5	Konklusionen	41
5	Schlussfolgerungen auf Projektebene	41
5.1	Allgemeines	41
5.2	Projektmanagement	42
5.3	EEA-Analyse	42
5.4	Synopsis	43
6	Schlussfolgerungen auf Meta-Ebene	44
6.1	Allgemeines	44
6.2	EEA-Analyse	44
6.2.1	Effizienz	44
6.2.2	Effektivität	44
6.2.3	Angemessenheit	45
6.3	Intendierte und nicht intendierte Side Effects (Nebenwirkungen)	47
7	Zusammenfassung und Empfehlungen	47
8	Offene Fragen	51
9	Literaturverzeichnis	52

1 Ausgangslage und Zielsetzung

Im Kontext der Reformen der letzten Jahre in der Verwaltungspraxis hat neben vielen Veränderungen im organisatorisch-rechtlichen Bereich auch eine Veränderung des Prüfungsbewusstseins stattgefunden, welche die einzelnen Organisationseinheiten bezüglich Art der Prüfungen, Berichtswesen und Reporting in weit grösserem Ausmass fordert, als dies bis anhin der Fall war.

Dieses veränderte Bewusstsein ist vor allem auf die Delegation von Kompetenzen zurückzuführen, die von Seiten der Legislative an einzelne Verwaltungseinheiten abgetreten wurden. Die Legislative verlangt heute in vermehrtem Masse eigentliche Wirkungsprüfungen von Seiten der Verwaltung, um zu erfahren, ob staatliche Programme und Aktivitäten die gewünschten Wirkungen zeigen. Dies gilt insbesondere für Aktivitäten, die weitgehend dem monetären Bewertungskreislauf entzogen oder so komplex sind, dass sie mit einem einfachen Assessment nicht erfasst werden können. Weil die traditionellen Buchprüfungen eher formeller Natur sind, vermögen diese den Anforderungen des Parlamentes häufig nicht zu genügen. Aus diesem Grund gelangt in der vorliegenden Studie ein neues Konzept zur Anwendung, welches speziell für die materielle Überprüfung von staatlichen Projekten oder Programmen entwickelt wurde.¹

In die bereits erwähnte Kompetenzdelegation und das veränderte Prüfungsbewusstsein reiht sich auch die Delegation der Zusprache von Bundesmitteln an die Schweizerische Universitätskonferenz (SUK) ein, basierend auf dem Universitätsförderungsgesetz (UFG) aus dem Jahre 1999: im UFG Art. 6 Abs. 1 lit. b hat der Bund eine neue Beitragsart geschaffen, welche es ihm erlaubt, zusammen mit den Universitätskantonen im Rahmen der Schweizerischen Universitätskonferenz eine gezielte Strukturförderung im universitären Bereich zu betreiben. Gemäss UFG ist die Schweizerische Universitätskonferenz für die Gewährung der projektgebundenen Beiträge verantwortlich, während dem Bundesamt für Bildung und Wissenschaft (BBW) die Kreditverwaltung, die Revision sowie das Controlling (Verordnung zum Universitätsförderungsgesetz UFV Art. 46 Abs. 3) obliegen. Zusätzlich zur Revision und dem Controlling müssen die projektgebundenen Beiträge nach Abschluss eines Projektes oder nach Abschluss einer Beitragsperiode einer Wirkungsprüfung unterzogen werden (UFV Art. 46 Abs. 5).

Im Kontext von Art. 46 hat das Generalsekretariat der SUK in Absprache mit dem BBW, Frau Prof. Dr. A. Schenker-Wicki mit der **systematischen Analyse der Kooperationsprojekte** und einer **Wirkungsanalyse** der in UFG Art. 6 Abs. 1 lit. b **neu konzipierten Beitragsart** ‚projektgebundene Beiträge, Teil Kooperations- und Innovationsprojekte‘ beauftragt.

An diesem Projekt haben neben Frau Prof. A. Schenker-Wicki die Herren Th. Griessen sowie Dr. M. Hofacker und M. Patusi von der Firma IFBC AG (Integrated Financial Business Consulting) mitgearbeitet. Das gesamte Projektteam hat den Analyseraster erstellt, Herr Griessen und Herr Patusi waren verantwortlich für die Dokumentenanalyse. Frau Prof. Schenker-Wicki und Herr Griessen haben die Interviews durchgeführt und den vorliegenden Bericht redigiert.²

Im Vordergrund der Systemanalyse stand das Erarbeiten eines standardisierten Prüfverfahrens für die einzelnen Projekte, während es bei der Wirkungsanalyse um eine generelle Überprüfung der projektgebundenen Beiträge im Zusammenhang mit den Kooperationsprojekten ging. Diese im Universitätsförderungsgesetz aus dem Jahre 1999 neu geschaffene Beitragsart – im folgenden Kooperationsbeitrag genannt - sollte vor allem im persönlichen Gespräch mit den entsprechenden Projekt- und Universitätsleitungen –

¹ Schenker-Wicki, A.: Wirkungsprüfungen staatlicher Subventionen im universitären Bildungsbereich: ein Konzept für eine umfassende Wirkungsprüfung, Verwaltung & Management, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, März/April 2002.

² Die Adressen des Projektteams finden sich im Anhang 1.

strukturiertes Interview – im Detail diskutiert und analysiert werden. Im Gegensatz zu einer klassischen Evaluation – ein Begriff, den man im Zusammenhang mit der Überprüfung von staatlichen Projekten oder Programmen häufig antrifft – ist die hier verwendete Methode - wie bereits erwähnt - standardisiert. In einer klassischen Evaluation, in welcher vor allem Outcomes und Impacts mittels sozialwissenschaftlicher Methoden (Umfragen, Survey) erarbeitet werden, werden in der Regel massgeschneiderte Lösungen für jedes Problem entwickelt, was die Vergleichbarkeit einzelner Projekte oder Programme erschwert. Um dieses Problem zu umgehen, haben wir uns entschlossen, ein Verfahren zu wählen, welches eine gewisse Standardisierung aufweist und damit eine Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Projekte ermöglicht. Ein weiterer Vorteil des gewählten Vorgehens besteht darin, dass Führungsinformationen verdichtet werden können, so dass sich die Entscheidungsträger, in diesem Fall die Mitglieder der Schweizerischen Universitätskonferenz (SUK), sehr rasch ein Bild über einen bestimmten Sachverhalt machen können.

Ziele der Arbeit:

- Systematische Analyse der Kooperationsprojekte
- Wirkungsanalyse für die Beitragsart projektgebundene Beiträge mit Focus auf

folgende Kooperationsprojekte wurden detailliert überprüft:

- Science, Vie et Société (siehe Kapitel 4.2)
- Renforcement du Réseau BENEFRRI (siehe Kapitel 4.3)
- Vetsuisse (siehe Kapitel 4.4)
- Zentrum für Pharmazeutische Wissenschaften (siehe Kapitel 4.5)
- Graduiertenkollegien Gender Netzwerk Schweiz (siehe Kapitel 4.6)
- Netzwerk Public Health (siehe Kapitel 4.7)
- Réseau Economie de la Santé (Gesundheitsökonomie siehe Kapitel 4.8)
- Heart Remodeling in Health and Disease (siehe Kapitel 4.9)

Die vorliegende Arbeit basiert einerseits auf den Reporting-Berichten der Projektteilnehmerinnen und -teilnehmer, welche für das BBW erstellt werden mussten,³ und andererseits auf strukturierten Interviews,⁴ welche mit den Projekt- und Universitätsleitungen geführt wurden. Die ersten vier Projekte – ‚Science, Vie et Société‘, ‚BENEFRRI‘, ‚Vetsuisse‘ sowie ‚Zentrum für Pharmazeutische Wissenschaften‘ wurden nach einer ersten Ausschreibung der SUK gefördert, die restlichen vier Projekte erhielten erst nach einer zweiten Ausschreibung, ca. ein Jahr später, Kooperationsbeiträge der SUK.

In einem ersten Teil des Berichts (Kapitel 2) werden grundsätzliche Fragen der Prüfungssystematik erläutert, während in einem zweiten Teil (Kapitel 3) das methodische Vorgehen und die Arbeitsweise diskutiert werden. In einem dritten Teil (Kapitel 4) werden schliesslich die einzelnen Projekte detailliert analysiert. Alle Details zu den Ergebnissen finden sich im Anhang (Anhang 3). Im vierten Teil des Berichts (Kapitel 5, 6, 7 und 8) werden einerseits alle Projekte und andererseits das neue Instrument der Kooperationsbeiträge einer EEA⁵-Analyse unterzogen. Im Kapitel sieben werden die Ergebnisse kurz zusammengefasst sowie Empfehlungen abgegeben, während im letzten Kapitel einige Fragen angesprochen werden, die in Zukunft noch zu beantworten sein werden.

³ Dieser Teil der Arbeit wird als Desk Research bezeichnet.

⁴ Dieser Teil der Arbeit wird als Field Research bezeichnet.

⁵ EEA Analyse: Analyse der Effektivität, Effizienz und Angemessenheit (im Public Management gebräuchlicher Analyseraster)

2 Grundsätzliches zur Prüfungssystematik und relevante Fragestellungen

Das Modell, welches in der vorliegenden Studie für die systematische Analyse und die Wirkungsprüfung verwendet wurde, erlaubt die beabsichtigte umfassende Ergebnis- und Systemprüfung der acht Kooperationsprojekte sowie der neuen Beitragsart der projektgebundenen Beiträge. Um eine möglichst objektive und standardisierte Aussage über den Stand und den Fortschritt der Kooperationsprojekte machen zu können, wurden die Kooperationsprojekte alle nach dem gleichen Raster analysiert. Dazu wurden die eingesetzten Ressourcen, die laufenden Prozesse sowie die erreichten oder noch zu erreichenden Ergebnisse der einzelnen Projekte systematisch erfasst und mittels geeigneter Indikatoren abgebildet. Die Indikatoren, die im Anhang (Anhang 3) im Detail aufgelistet sind, dienen im Wesentlichen dazu, die anfallenden Informationen zu verdichten und die Projekte vergleichbar zu machen.

Um die Dimension der Qualität zu berücksichtigen und keine falschen Anreize zu schaffen, wurden nicht nur quantitative sondern auch qualitative Indikatoren erhoben. Gleichzeitig wurden – soweit als möglich und sinnvoll – bei den einzelnen Projekten die Effizienz (Input/Outputrelationen), Effektivität (Zielerreichung) und Angemessenheit überprüft. Von allen Prüfungen sind die Angemessenheitsprüfungen die anspruchsvollsten, da sie dazu dienen, die eingesetzten Ressourcen und Strategien sowie grundsätzlich die Implementation von Projekten kritisch zu hinterfragen und Alternativen zu generieren (Hinterfragen des Soll-Zustandes).

Parallel dazu wurde die neue Beitragsart, fokussiert auf die Kooperationsprojekte, ebenfalls einer systematischen Analyse unterzogen, wobei in erster Linie die Angemessenheit sowie die Effektivität interessierten. Die Effizienz des Instrumentes im Vergleich mit anderen Instrumenten wurde nicht gesondert untersucht.

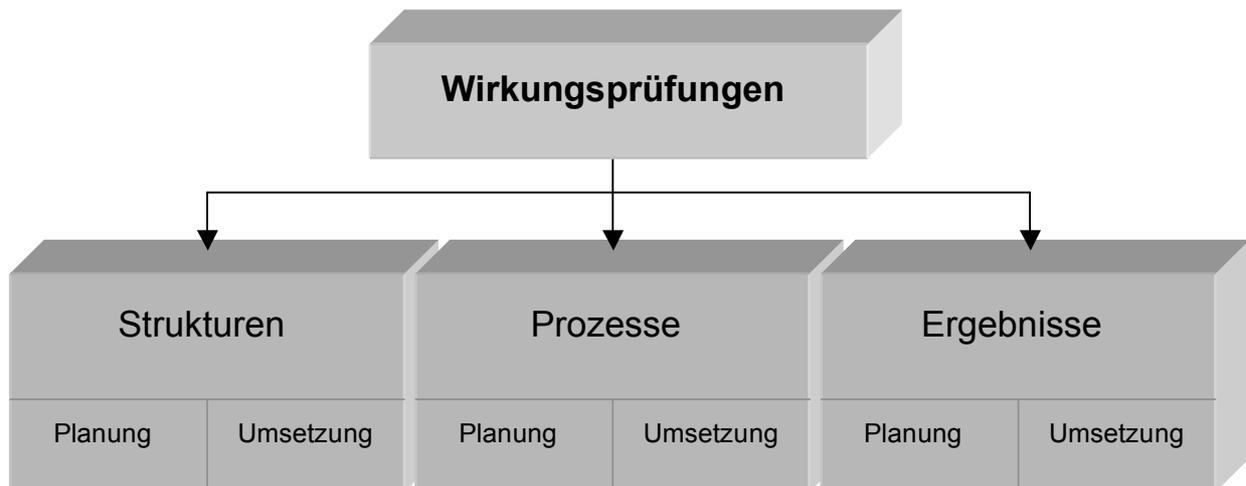
Um das verwendete Prüfungsmodell zu illustrieren, werden in den nächsten Abschnitten die wichtigsten Begriffe kurz erklärt.

2.1 *Wirkungsprüfung*

Unter dem Begriff **Wirkungsprüfung** wird eine umfassende **System- und Ergebnisprüfung** verstanden. Die Notwendigkeit, sowohl Systeme als auch Ergebnisse umfassend zu prüfen, ist eng mit Erfahrungen aus dem Total Quality Management (TQM) verknüpft. Die Erfahrungen aus dem TQM haben gezeigt, dass ein positives Ergebnis nicht ausschliesslich auf einen einwandfreien Leistungserstellungsprozess zurückzuführen ist und andererseits ein an sich als gut bewerteter Prozess nicht automatisch zu einem erwünschten Leistungsergebnis führen muss. Mit anderen Worten: es reicht nicht aus, einen betrieblichen Prozess zu verbessern, wenn die Qualität des Inputs ungenügend ist.

Grundsätzlich können Wirkungsprüfungen unter zwei Aspekten durchgeführt werden: einerseits unter dem Aspekt der Planung und andererseits unter dem Aspekt des Vollzugs (Abbildung 1), unabhängig davon, ob Resultate, Prozesse oder Ressourcen überprüft werden sollen. Bei einer Wirkungsprüfung, welche in erster Linie die Planungsseite abdeckt, spricht man von einer ex ante Prüfung, während man bei einer Überprüfung der Implementation von einer ex post Prüfung ausgeht.

Abbildung 1: Wirkungsprüfungen als System- und Ergebnisprüfungen

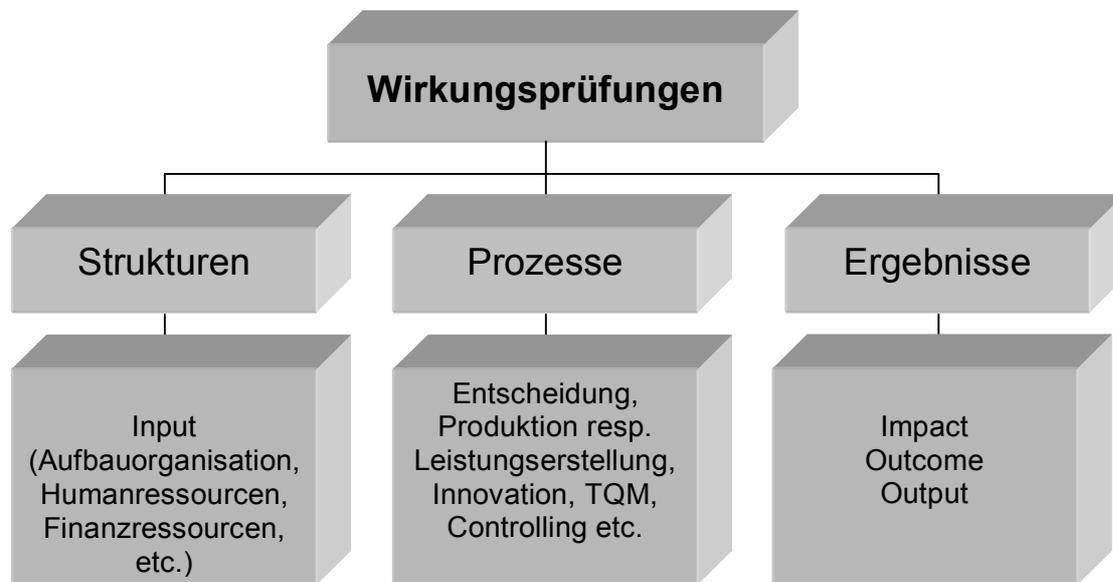


2.1.1 Systemprüfungen

Als **Systemprüfung** bezeichnet man die Überprüfung von Strukturen und Prozessen eines Programms oder einer Organisationseinheit. Als erste Komponente einer solchen Prüfung werden die Strukturen analysiert, darunter versteht man den gesamten System-Input wie Humanressourcen, EDV oder Infrastruktur. Zur Strukturkomponente gehören nicht nur Aussagen zu den eingesetzten Ressourcen, sondern auch Aussagen zur Qualität der eingesetzten Ressourcen, in unserem Fall beispielsweise zur Qualität der gewählten Organisationsstrukturen (Eignung der Aufbauorganisation). Aus der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre ist bekannt, dass die Art und Weise wie Strukturen aufgebaut und untereinander vernetzt sind, für die Gesamtperformance eine wesentliche Rolle spielt.

Die zweite Komponente, welche für eine umfassende Wirkungsprüfung und zur Visualisierung der Gesamtperformance notwendig ist, ist die konkrete Überprüfung der betrieblichen Kernprozesse. Während es für die Messung und Bewertung von Ergebnissen in der Regel einfach ist (vgl. Abschnitt 2.1.2), geeignete Indikatoren zu finden, ist dies für die Überprüfung der Funktionsfähigkeit von Prozessen weitaus schwieriger. In den meisten Fällen begnügt man sich aus diesem Grund mit einem Standardindikator, der besagt, ob ein Prozess analysiert wurde und ob dessen Funktionsfähigkeit einwandfrei sei oder man verwendet einen Benchmark, als Erfahrungswert ähnlicher oder gleicher Prozesse. Die Qualität eines Prozesses wird in der Regel von Peers beurteilt, da komplexe Prozesse nicht mit einfachen Messgrößen abgebildet werden können.

Abbildung 2: Synopsis Ergebnis- und Systemprüfungen



2.1.2 Ergebnisprüfung

Unter einer **Ergebnisprüfung** versteht man die Überprüfung aller Aktivitäten und Ergebnisse, die in einer Organisationseinheit geleistet werden oder anfallen und die - je nach Fokus - als Output, Outcome oder Impact ausgewiesen werden können (dritte Komponente der umfassenden Wirkungsprüfung). Diese Aktivitäten oder Ergebnisse lassen sich direkt aus den folgenden betrieblichen Kernprozessen ableiten:

- Produktions- oder Steuerungsprozess
- Entscheidungsprozess
- Informations- und Kommunikationsprozess
- Innovationsprozess (inkl. Wissensmanagement)
- Total Quality Management
- Controlling inkl. interner und externer Kontrolle
- Finanzierung

Bei diesen Prozessen handelt es sich im Wesentlichen um die gleichen Größen, welche auch für die klassische Balanced Scorecard⁶ verwendet werden. Die Stakeholder-Perspektive, welche von Kaplan und Norton expressis verbis verwendet wird, ist hier nicht speziell ausgewiesen, sondern ist ein Element des Leistungserstellungsprozesses und wird durch entsprechende Outcome- und Impact-Indikatoren abgebildet, welche im Kapitel 2.2 umschrieben werden. Mittels einer Ergebnisprüfung lassen sich somit alle mit einem politischen Programm intendierten oder nicht intendierten Wirkungen feststellen.

Beschränkt man sich auf die Überprüfung von Ergebnissen oder Produkten, welche sich direkt aus dem Verwaltungshandeln ableiten lassen, spricht man von einfachen Leistungsprüfungen.⁷ Werden hingegen alle Wirkungen oder Auswirkungen, d.h. auch sogenannte Outcomes oder Impacts erfasst, verwendet man den Begriff der Evaluation. Die

⁶ Kaplan, R./Norton, D.: The Balanced Scorecard, Boston, Harvard Business Press, 1996.

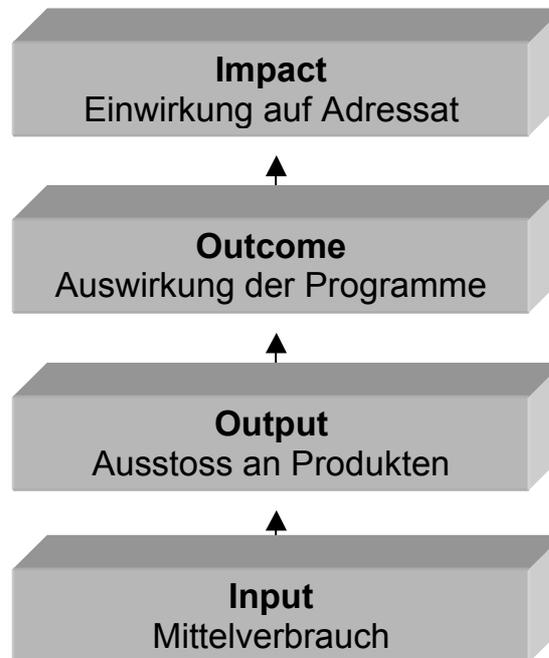
⁷ Schenker-Wicki, A.: Moderne Prüfverfahren für komplexe Probleme, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1999.

Abgrenzung der einfachen Leistungsprüfungen zur Evaluation besteht damit hauptsächlich im **Ausmass der Prüfungshandlungen und der verwendeten Technik**.

2.2 *Input, Output, Outcome und Impact*

Da die Input-, Output-, Outcome- und Impact-Indikatoren in politischen Programmen oder im Public-Management-Bereich eine zunehmend wichtige Rolle spielen, werden deren Charakteristika kurz erläutert. Um den Sachverhalt zu veranschaulichen, diene Abbildung 3:

Abbildung 3: *Input, Output, Outcome und Impact*



Unter Input werden alle Ressourcen verstanden, welche eingesetzt werden, um Produkte oder Dienstleistungen zu produzieren. Der Input ist diejenige Grösse, welche im Public Management Bereich am einfachsten eruiert werden kann, da sie in erster Linie auf den Zahlen des Budgets und/oder einer Investitionsrechnung basiert. Die Input-Daten werden in unserem Modell unter dem Titel 'Ressourcen' subsumiert.

Während Outputindikatoren Auskunft über die Produktionsleistung einer bestimmten Verwaltungseinheit oder eines Programms geben und damit in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der erbrachten Verwaltungsleistung stehen, versteht man unter einem Outcome die Wirkung des Outputs auf die Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt. In politischen Prozessen interessieren vor allem die Outcome-Indikatoren, da sie etwas über systemische Veränderungen in einem Politikbereich aussagen. Im Gesundheitswesen ist beispielsweise nicht eine bestimmte Therapie an sich, sondern die Anzahl beschwerdefreier Lebensjahre, die dadurch gewonnen werden kann, von Interesse. Im Strassenverkehr gilt Ähnliches: wesentlich ist auch hier nicht die Anzahl Kontrollen, die pro Jahr durchgeführt werden, sondern die erzielte Temporeduktion an bestimmten neuralgischen Punkten und damit die Reduktion der Unfallrate. Bei der Lancierung von Arbeitslosenprogrammen will das Arbeitsamt nicht nur möglichst viele Teilnehmer ausweisen, sondern es will, dass die Teilnehmenden nach Abschluss der absolvierten Programme möglichst rasch eine geeignete Stelle finden. In diesem Fall interessiert vor allem die Beschäftigungsquote nach einer bestimmten Zeit.

Im Gegensatz zu den Outcome-Indikatoren beziehen die Impact-Indikatoren die subjektive, individuelle Ebene mit ein und geben somit Auskunft über die Wirkung einer bestimmten

Massnahme auf einen einzelnen Menschen. Um auf das Beispiel aus dem Gesundheitswesen zurückzukommen, interessiert im Zusammenhang mit den Impact-Indikatoren nicht die Anzahl beschwerdefreier Jahre, sondern die subjektiv empfundene Verbesserung der Lebensqualität eines Patienten oder einer Patientin. Im Verkehrsbereich ist die zusätzliche, individuell empfundene Verbesserung der Sicherheit an einer bestimmten Stelle massgebend. Bei den Beschäftigungsprogrammen kann etwa die Frage nach der Zufriedenheit der Absolventinnen oder Absolventen eines Programms gestellt werden oder die Frage, ob die Teilnahme an Beschäftigungsprogrammen das Selbstwertgefühl und damit die subjektiv wahrgenommene Chance, einen gleichwertigen Job zu finden, verbessert habe.

In der Regel werden in einer Leistungsprüfung Output-Indikatoren verwendet, manchmal wird der Outcome spezifiziert und eher selten wird der Impact erfasst. Dies ist in erster Linie auf die Kosten zurückzuführen, welche Befragungen, die mit der Erhebung von Outcome- oder Impact-Indikatoren gekoppelt sind, mit sich bringen.

Eine wichtige Frage, die sich im Zusammenhang mit den Leistungsindikatoren immer wieder stellt, ist die Frage nach der Bestätigung der Richtigkeit sowie der rechtliche Stellenwert von Indikatoren. Da den Leistungsindikatoren im Verbund mit den Globalbudgets und ev. Sanktionsmöglichkeiten eine nicht zu unterschätzende Rolle zukommt, muss das Parlament darauf vertrauen können, dass die Basis, auf welcher die Erfüllung eines Leistungsauftrags abgeschätzt wird, richtig ist, d.h. die Leistungsindikatoren korrekt erhoben und berechnet wurden. Stehen Leistungsindikatoren, Leistungsprüfungen und ein entsprechendes Reporting im Pflichtenheft eines Amtes, muss die Finanzkontrolle aus Gründen der Prüfungssystematik deren Richtigkeit bescheinigen, da sich für diese Aufgabe keine andere Stelle anbietet.

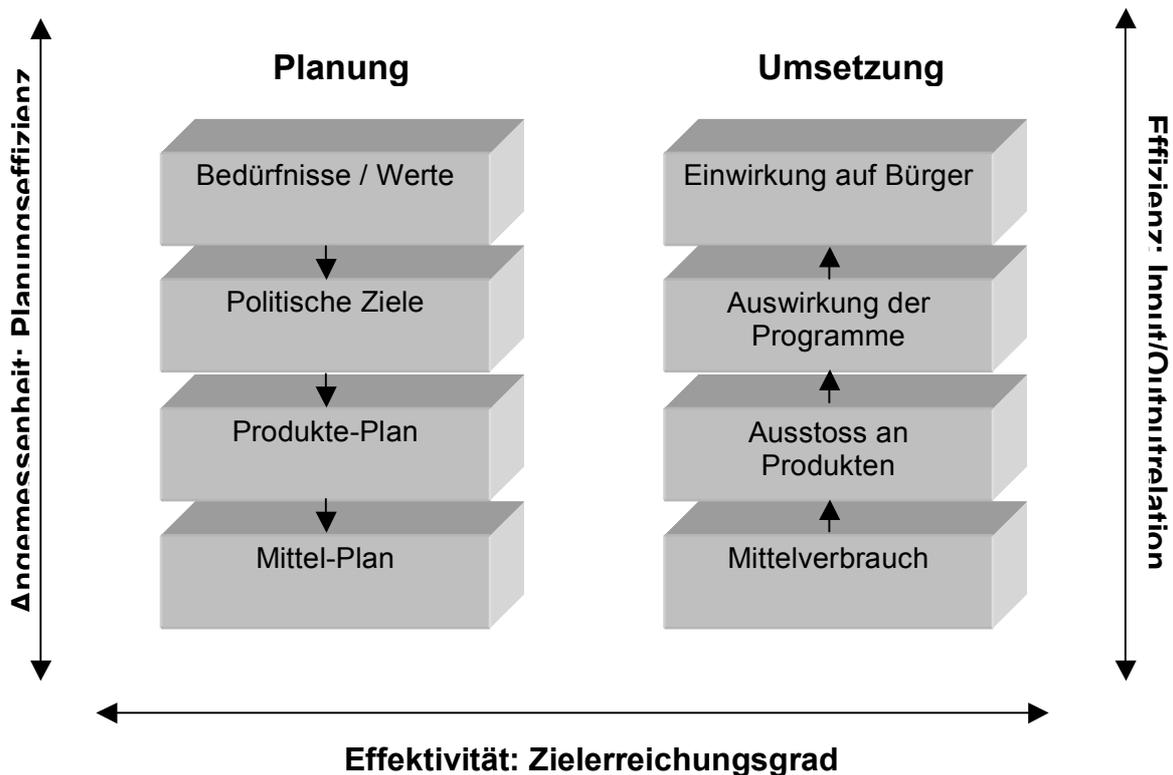
2.3 EEA-Konzept: Effizienz-, Effektivitäts- und Angemessenheitsprüfungen

Basierend auf den Strukturen (Input), den Ergebnissen (Output, Outcome und Impact) sowie der Prozessanalyse können verschiedene Prüfungen durchgeführt werden, welche im Public Management unter dem Begriff EEA figurieren. Diese Prüfungen werden in den nächsten Abschnitten erklärt und in der Abbildung 4 visualisiert.⁸

Effizienz: Ganz generell handelt es sich beim Effizienzbegriff um eine Input-Outputrelation. Ein Prozess ist dann effizient, wenn dessen Resultate im Vergleich mit ähnlichen Prozessen innerhalb kürzerer Zeit oder zu geringeren Kosten bei gleicher Qualität produziert werden können. Eine Effizienzprüfung kann auf verschiedenen Stufen im Leistungserstellungsprozess durchgeführt werden. Generell gilt, dass die Effizienz eines Prozesses nur dann zuverlässig bestimmt werden kann, wenn der Leistungserstellungsprozess geschlossen ist. Dies bedeutet konkret, dass jedem Input ein eindeutiger Output zugeordnet werden kann und der Output nicht von weiteren Grössen abhängig ist. Dies ist in offenen Systemen, wie sie soziale Systeme darstellen, jedoch weitgehend nicht der Fall. Aus diesem Grund sind Effizienzprüfungen in komplexen Systemen wenig verbreitet und werden mit grosser Zurückhaltung durchgeführt. Als Ausweg aus diesem Dilemma kann in einem Benchmarking Verfahren eine Quasi-Effizienz definiert werden, indem Prozesse oder Strukturdaten von ähnlichen Programmen oder Aktivitäten einander gegenübergestellt und bezüglich Kosten oder Zeitaufwand verglichen werden.

⁸ Schedler, K. /Proeller, I.: New Public Management, Haupt, 2. Auflage, Bern, 2003, Seite 119.

Abbildung 4: EEA-Konzept



Effektivität: Effektivitätsprüfungen sind Prüfungen, die eine Aussage über den Zielerreichungsgrad eines Prozesses machen. Sie stellen die eigentliche Kontrolle von Wirkungen (als Veränderung von Ergebnissen, Strukturen und Prozessen) dar. Bei den Effektivitätsprüfungen spielen sowohl der prognostizierte Zielerreichungsgrad als auch externe Effekte eine Rolle. Effektivitätsprüfungen sind anspruchsvolle Prüfungen, da Zielvorstellungen häufig nur in qualitativer, deskriptiver Form vorliegen und zuerst mittels geeigneter Leistungsindikatoren operationalisiert werden müssen. In der vorliegenden Studie finden sich die Zielsetzungen einerseits in den Projektanträgen und andererseits sind sie aus dem Universitätsförderungsgesetz und der Botschaft für Bildung, Wissenschaft und Technologie BFT 2000-2003 abzuleiten.

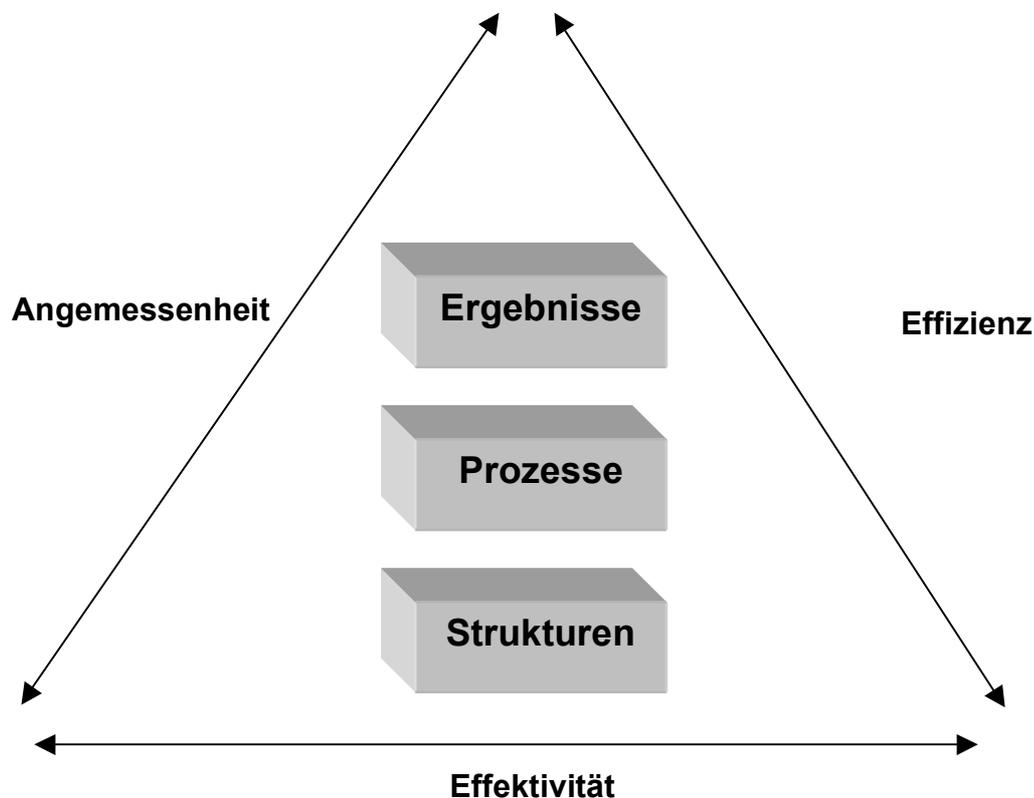
Angemessenheit oder Zweckmässigkeit: Unter Angemessenheit versteht man die Gesamtheit von Ressourcen und Strategien, um ein politisches Ziel zu erreichen und die Bedürfnisse einer anvisierten Bevölkerungsgruppe befriedigen zu können. Im Zusammenhang mit der Angemessenheit eines Programms oder einer Massnahme untersucht der Prüfer, ob ein bestimmtes Programm richtig implementiert wurde und ob die Ziele nicht besser mit einer anderen Strategie hätten erreicht werden können. Zusätzlich kann überprüft werden, ob für ein bestimmtes Programm genügend Ressourcen (Finanzen, Humanressourcen, Infrastruktur) eingesetzt wurden und wie die Prozesse verbessert werden können. Parallel dazu sind auch die Soll-Werte (Standards) immer wieder kritisch zu hinterfragen, da sich diese im Verlaufe der Zeit ebenfalls ändern können.

Stehen die Leistungsindikatoren fest, muss für jeden Indikator einzeln festgelegt werden, ob konkret die Effizienz, die Effektivität oder die Angemessenheit einer Institution oder eines Programms überprüft werden soll. Zudem muss eine entsprechende Referenzgrösse bestimmt werden. Wird in einem Assessment eine dieser sogenannten EEA-Prüfungen systematisch ausgeblendet, kann davon ausgegangen werden, dass die tatsächliche Performance einer Institution oder eines Programms nur unvollständig dargestellt wird.

2.4 Umfassende Wirkungsprüfungen und Gesamtperformance

Werden alle Prüfungsdimensionen, welche in den Kapiteln 2.1, 2.2 und 2.3 vorgestellt wurden, miteinander verknüpft, erhält man ein Modell für eine umfassende Wirkungsprüfung, das erlaubt, die Gesamtperformance einer Organisation, einer Institution oder eines Programms zu eruieren. Eine solche Synopsis wird in Abbildung 5 dargestellt. In diesem Sinne ist ein Programm oder eine Aktivität nur dann erfolgreich, wenn die richtigen Dinge (Angemessenheit und Effektivität) richtig getan werden (Effizienz). Es ist nämlich durchaus möglich, dass ein politisches Programm oder eine Institution sehr effektiv, aber zu völlig überhöhten Kosten arbeitet, während eine andere Institution sehr effiziente Dienstleistungen anbietet, die nicht mehr nachgefragt werden.

Abbildung 5: Komplexe Wirkungsprüfungen: Darstellung der Gesamtperformance



3 Methodisches Vorgehen

Nachdem die analytischen Grundlagen der System- und Wirkungsanalyse erläutert wurden, soll in diesem Kapitel in knapper Form der methodische Rahmen der Untersuchung vorgestellt werden. Als erstes wird die Untersuchungsanlage beschrieben, als zweites wird die Vorgehensweise detailliert erläutert und anschliessend werden die verwendeten empirischen Methoden vorgestellt. Schliesslich werden diejenigen Grössen beschrieben, welche aufgrund der bestehenden Datenlage als Messgrössen verwendet werden konnten (Operationalisierung).

3.1 Untersuchungsanlage

Insgesamt wurden acht Kooperationsprojekte detailliert untersucht, gemäss den in Kapitel 1 erwähnten Zielsetzungen:

- systematische Analyse der Kooperationsprojekte
- Wirkungsanalyse des Instrumentes ‚projektgebundene Beiträge‘ mit Focus auf die Kooperationsprojekte (Kooperationsbeiträge)

Die beiden Ziele sind zwar miteinander verbunden, erfordern aber dennoch je eigene analytische Werkzeuge.

Für die systematische Analyse der Projekte musste aus dem Untersuchungsmodell ein einheitlicher Rahmen für die Messung der relevanten Grössen auf *Projektebene* formuliert werden (siehe dazu Abschnitt 3.3).

Für die Wirkungsanalyse des Instruments ‚Kooperationsbeiträge‘ musste das Untersuchungsmodell entsprechend den Spezifika der *Meta-Ebene (hochschulpolitische Ebene)* angepasst werden.

Dies bedeutet konkret, dass sich die Analyseeinheit ändert: auf Projektebene interessiert das Projekt als solches, die Art und Weise wie es aufgebaut und durchgeführt wird. Auf der Meta-Ebene interessieren die Kooperationsbeiträge als Instrument zur Förderung interuniversitärer Zusammenarbeit, wobei insbesondere die Eignung des Instrumentes, die Wirkungen der unterschiedlichen Projekte in einem breiteren Umfeld sowie deren Einbettung in bestehende universitäre Strukturen und Prozesse relevant waren.

Dieser unterschiedliche Focus macht deutlich, dass die Untersuchungsdaten bei unterschiedlichen Personenkreisen erhoben werden mussten: einerseits bei den Projektleitungen und andererseits bei den Universitätsleitungen, d.h. bei den Rektoren, welche die Fragen mit Blick auf die Gesamtuniversität und mit Blick auf die Hochschulpolitik beantworteten.

Die Analyse auf Projektebene erstreckte sich auf die gesamte, realisierte und geplante, Laufzeit. Dieses Vorgehen erlaubt es, sowohl die Entstehungsgeschichte des jeweiligen Projekts als auch seinen Fortgang und antizipierten Erfolg in die Betrachtung einzubeziehen. Auf der Meta-Ebene gilt der Beobachtungszeitraum von 2001-2004 (erste Förderperiode).

Der zeitliche Rahmen für die Untersuchung betrug insgesamt rund 4 Monate. Die Vorbereitungsphase der vorliegenden System- und Wirkungsanalyse wurde im Juli 2003 gestartet. Die Dokumentenanalyse (Desk Research) erfolgte im August und September 2003, die Befragungen (Field Research) wurden Mitte Oktober 2003 abgeschlossen.

3.2 Vorgehensweise, Datengrundlage und Methode

Die Untersuchung kann in vier Phasen aufgeteilt werden:

1. **Erarbeiten eines einheitlichen Analyserahmens zur Dokumentenanalyse:** Das in Kapitel 2 beschriebene Untersuchungsmodell wurde konkretisiert und den Erfordernissen der vorliegenden Fragestellung angepasst (Errichten eines einheitlichen Analyserasters und Bezeichnen der Messvariablen resp. Indikatoren).
2. **Desk Research:** Die folgenden im Bundesamt für Bildung und Wissenschaft vorhandenen Dokumente zu den einzelnen Kooperationsprojekten wurden gesichtet und gemäss dem vorgängig aufgestellten Analyseraster ausgewertet:
 - Projektanträge und alle Anhänge zu den Projektanträgen

- alle ordentlichen Reportingformulare, welche das Bundesamt für Bildung und Wissenschaft als verantwortliche Controllingstelle einfordert und in den Jahren 2001, 2002 und 2003 erhalten hat
- allfällig vorhandene Konzeptpapiere oder Gutachten Dritter

Wenn es die Dokumentationslage erforderte, wurden auch zusätzliche Recherchen angestrengt (z.B. im Internet oder in weiteren Aktenbeständen des BBW).

3. **Vorbereitung und Durchführung der Interviews (Field Research):** Auf den Grundlagen des Analyserasters und der in der Dokumentenanalyse gewonnenen Informationen wurde eine Leitfadenvorlage für die Befragungen der Projekt- bzw. der Universitätsleitungen erstellt (detaillierte Interviewleitfäden siehe Anhang 5). Da bei jedem Projekt unterschiedliche Punkte interessierten oder bei fehlenden ungenauen Angaben aus der Dokumentenanalyse in den Interviews speziell nachgefragt werden musste, wurde jeweils pro Projekt ein Einzeleitfaden ausgearbeitet. Entgegen den ursprünglichen Vorstellungen wurden die Interviews in der Regel mit den Projekt- und Universitätsleitungen gemeinsam geführt. Dieser Umstand hat zwar einen organisatorischen Vorteil, bedeutet jedoch methodisch, dass den sozialwissenschaftlichen Anforderungen an eine Erhebungssituation nicht umfassend Genüge geleistet werden konnte. Alle Interviews wurden auf Tonband aufgenommen. An den Interviews waren die Projektleiterin und ein Mitarbeiter aus dem Projektteam beteiligt. Sie wurden vom Generalsekretär der SUK, einem weiteren Mitarbeiter oder einer weiteren Mitarbeiterin des Generalsekretariates sowie einem Dienstchef einer Bildungs/Erziehungsdirektion begleitet.
4. **Datenauswertung und Synthese:** Die Daten der Befragungen wurden mit Hilfe der Tonbandaufzeichnungen in den im Punkt 1 erwähnten Analyseraster eingearbeitet. Dabei wurden redundante Kategorien und Aussagen eliminiert, ungeeignete Kodierungen angepasst und die Daten in der vorliegenden Berichtsform synthetisiert.

Die erhobenen Daten wurden im Wesentlichen nach der Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.⁹ Diese Methode fordert die Anwendung eines theoretisch abgeleiteten Kategoriensystems für die Kodierung des Datenmaterials. In unserem Fall bildete der aus dem Untersuchungsmodell abgeleitete und durch Variablen konkretisierte Analyseraster das geforderte Kategoriensystem.¹⁰

3.3 Operationalisierung

Wie bereits erwähnt, wurden mit der Projekt- und der Meta-Ebene zwei unterschiedliche Betrachtungsweisen gewählt. Das gewählte Untersuchungsmodell ermöglicht ein solches Vorgehen, da sich im Rahmen des gewählten Modells diejenigen Elemente, die für eine komplexe Wirkungsprüfung berücksichtigt werden müssen, für mehrere Ebenen spezifisch festlegen lassen (siehe Abbildung 6).

Zentrale Indikatoren mit den entsprechenden Messgrößen (Variablen) auf Projektebene sind:

- *Ressourcen:* sämtliche Inputgrößen
- *Prozesse:* Bestandteile des Steuerungs- und Administrationsprozesses (Vorstudien, Führungsorganisation, Zuständigkeiten, Positionierung, Planungsinstrumente, Führungsrhythmus, Feed-Backverarbeitung, Reportingqualität)

⁹ vgl. dazu: Mayring, Ph.: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Deutscher Studien-Verlag, Weinheim, 1995.

¹⁰ In Bezug auf die Methodik war für die Dokumentenanalyse inhaltsanalytisch eine eher strukturierende, für die Interviewauswertung hingegen eine eher zusammenfassende Kategorisierung angezeigt.

- *Resultate*: Erreichen der geplanten Projektziele
- *Effizienz*: Selbsteinschätzung der Projekteffizienz
- *Effektivität* (*verstanden als Erreichen einer Strukturveränderung*): Vereinbarungen auf Projektstufe, organisatorische und finanzielle Einbettung aus Projektsicht.
- *Angemessenheit*: Reichweitenindex, Anzahl der betroffenen Studierenden

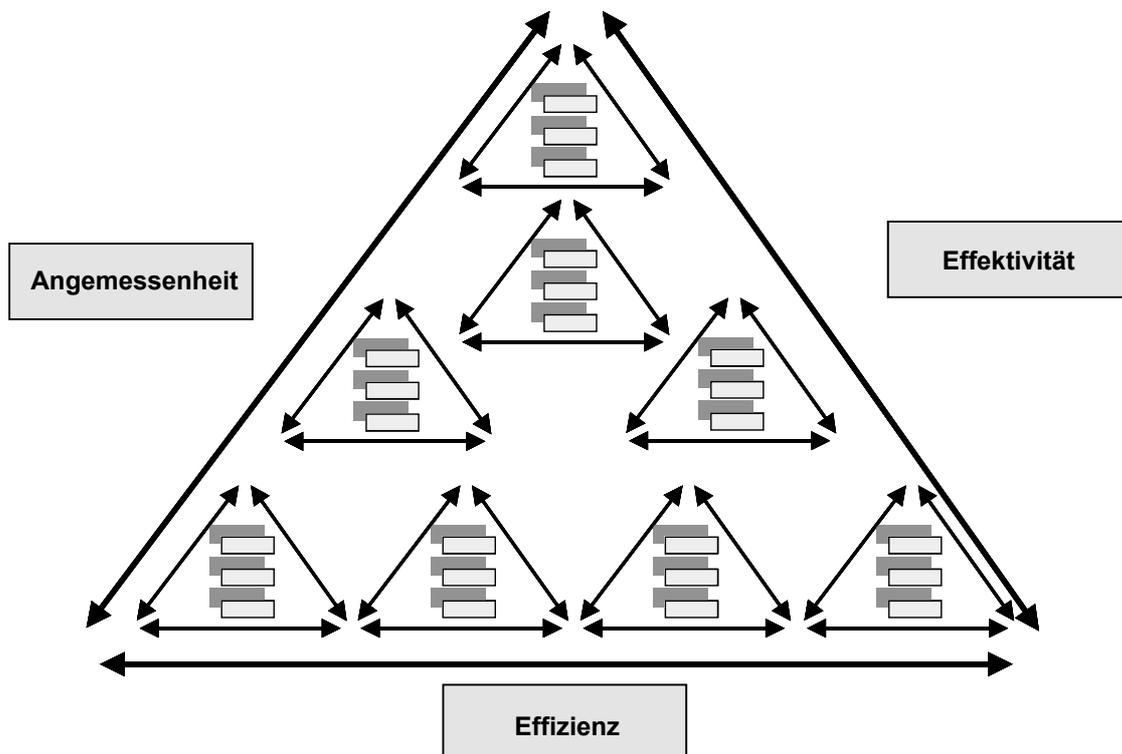
Zentrale Indikatoren mit den entsprechenden Messgrößen (Variablen) auf Meta-Ebene sind:

- *Resultate*: Impact, Outcome, Nebeneffekte (positive und negative)
- *Effektivität* (*verstanden als Erreichen einer Strukturveränderung, abgeleitet aus der BFT 2000-2003*): Nachhaltigkeit, Strukturveränderung
- *Angemessenheit*: Vernetzung, Angemessenheit der Förderungsprozesse, des Instruments und der Kooperationsthematik

Die detaillierten Angaben zu den Indikatoren und Messgrößen mit ihren Ausprägungen und Definitionen sind dem Anhang 2 zu entnehmen. Das Analyseinstrument auf der Meta-Ebene berücksichtigt nur die Indikatoren des EEA-Konzepts sowie die Indikation über die Resultate. Die Struktur- und Prozessindikatoren, welche in erster Linie zur Analyse von Strukturen und Prozessen auf Projektebene verwendet werden, drängen sich an dieser Stelle nicht auf.

Aufgrund der Standardisierung lassen sich die Ergebnisse auf der Projektebene auf eine Meta-Ebene transformieren, wo sie als Grundlage für die EEA-Analyse dienen. Abbildung 6 veranschaulicht diesen Aggregationsschritt.

Abbildung 6: EEA-Aggregation von der Projekt- auf die Meta-Ebene



4 Kooperationsprojekte: Kurzbeschreibung und Ergebnisse

4.1 Allgemeines

In diesem Kapitel sollen die acht analysierten Kooperationsprojekte kurz beschrieben und die Ergebnisse des Desk und Field Research dokumentiert und diskutiert werden.

4.2 Kooperationsprojekt ‚Sciences, Vie et Société‘ im Rahmen des Projektes ‚Arc Lémanique‘

4.2.1 Kurzbeschreibung

Dieses Kooperationsprojekt zwischen den Universitäten Genf und Lausanne sowie der EPFL in Lausanne, das unter dem Titel ‚Sciences, Vie et Société‘ läuft, beeindruckt zunächst durch die Dimension der beabsichtigten Strukturanpassungen. Gemäss Angaben der Projektverantwortlichen wollen die beteiligten Universitätsleitungen und die EPFL-Spitze zeigen, dass die gegenwärtig in der Hochschulpolitik geforderte Kooperation von den Universitäten aus eigener Kraft sehr weit vorangetrieben werden kann.

Die folgenden Teilprojekte werden im Rahmen von ‚Sciences, Vie et Société‘ verfolgt:

- Die Schaffung eines Schwerpunktes in funktioneller Genomik in der Region ‚Arc Lémanique‘
- die Schaffung eines geisteswissenschaftlichen Schwerpunktes ‚Intégration, Régulation et Innovation Sociales‘ (IRIS) zusammen mit dem Aufbau eines geistes- und sozialwissenschaftlichen Lehrprogramms für die Ingenieure und Naturwissenschaftler der EPFL
- der Transfer der Abteilungen für Chemie, Physik und Mathematik der Universität Lausanne in die EPFL und die Koordination dieser Fächer zwischen Lausanne und der Universität Genf
- sowie schliesslich die Restrukturierung und örtliche Zusammenlegung der höheren Studienstufen in einer ‚Ecole Romande de Pharmacie‘.

Kooperationsbeiträge der SUK werden nur für die beiden ersten Teilprojekte ausgerichtet. In diesen beiden Vorhaben zur Schwerpunktbildung werden je eigene Zielsetzungen verfolgt und beide Teilprojekte enthalten ihrerseits wiederum mehrere Unterprojekte.

4.2.2 Projektziele

Für das Projekt ‚IRIS‘ sind folgende Ziele massgebend:

- Die Entwicklung und Einführung von 10 Programmen mit fakultätsübergreifenden Themen
- die Förderung der Interdisziplinarität und der universitätsübergreifenden Zusammenarbeit
- die Anregung innovativer Entwicklungen im Bereich der Sozialwissenschaften
- sowie die Herstellung verschiedener Verbindungen zur Schwerpunktbildung Genomik.

Im Projekt funktionelle Genomik werden andere Ziele verfolgt, nämlich:

- Die Schaffung von Kompetenz- und Forschungszentren auf internationalem Spitzenniveau im Bereich Genomik

- die Förderung interdisziplinärer Forschungsarbeiten in der Genomik
- der Aus- und Aufbau von exzellenter Infrastruktur (v.a. Instrumente), die für alle beteiligten Universitäten verfügbar ist
- sowie die Schaffung eines günstigen Umfelds für neue Firmen (Spin-offs).

4.2.3 Gesamtprojektkosten und BBW-Mittel

Die Gesamtprojektkosten für die beiden von der SUK geförderten Teilprojekte belaufen sich für die Jahre 2001 bis 2003 auf den Betrag von 54,4 Mio. Franken. Der Beitrag der SUK für die gleiche Zeitspanne beträgt 10 Mio. Franken, der Subventionsanteil macht somit rund 18% des Gesamtbudgets aus. Die SUK-Mittel sind hälftig auf die beiden geförderten Teilprojekte aufgeteilt. Die Auszahlung erfolgt in drei Jahrestanchen von zunächst 2 Mio. Franken und dann zweimal je 4 Mio. Franken. Den Löwenanteil der Finanzierung leisten die beteiligten Institutionen und Träger.

4.2.4 Ergebnisse Desk und Field Research

Für das Projekt ‚Sciences, Vie et Société‘ sind die Resultate in Abbildung 7 dargestellt.

Abbildung 7: Auswertung der Resultate

Sciences, Vie et Société (IRIS)

Analysedimension	Variablen	Wertung	Quoten	
Ressourcen	Angemessenheit Budget *	■ ■ □	2001	2002
	Ausschöpfung	■ ■ ■		
Prozesse	Vorstudien	■ ■ □	79%	87%
	Zuständigkeiten	■ ■ ■	21%	13%
	Führungsrhythmus	■ ■ ■	100%	100%
	Planungsinstrumente.	■ ■ □	70%	91%
Resultate	Reportingqualität	■ ■ ■	30%	9%
	Zielerreichung	■ ■ ■	100%	100%
Effektivität	Vereinbarung	ja	2001	2002
	Org. Einbettung	ja		
	Fin. Einbettung	nein	47%	61%
	Strukturveränderung	■ ■ ■	n/a	43%
Vernetzung	Reichweite	■ ■ ■	n/a	18%
	Betroffenheit	> 4000	69%	96%

* bezieht sich nur auf die Angemessenheit der SUK-Beiträge

Legende: ■ ■ ■ = 3 Punkte ■ ■ □ = 2 Punkte ■ □ □ = 1 Punkt
n/a = nicht anwendbar

Sciences, Vie et Société (Funktionelle Genomik)

Analysedimension	Variablen	Wertung	Quoten			
Ressourcen	Angemessenheit Budget	n/a	2001	2002	Kosten	
	Ausschöpfung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0%	36%		Salärquote
Prozesse	Vorstudien	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	100%	64%	Andere Kostenarten	
	Zuständigkeiten	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	100%	100%		
	Führungsrhythmus	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
	Planungsinstrumente.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0%	89%	Salärquote SUK	
	Reportingqualität	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	100%	11%	Andere Kostenarten SUK	
			100%	100%		
Resultate	Zielerreichung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
Effektivität	Vereinbarung	ja	2001	2002	Finanzierung	
	Org. Einbettung	ja	0%	31%		Anteil Eigenmittel am Gesamtbudget
	Fin. Einbettung	nein	n/a	30%		Quote reale Eigenmittel
	Strukturveränderung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	n/a	1%		Quote virtuelle Eigenmittel
Vernetzung	Reichweite	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
	Betroffenheit	n/a	1%	0%	Ausschöpfungsquote SUK-Mittel	

Legende: = 3 Punkte = 2 Punkte = 1 Punkt
n/a = nicht anwendbar

Die Beurteilung der Desk und Field Research-Variablen fällt durchgehend mittel bis hoch aus. Folgende Sachverhalte sind hervorzuheben:

- **Interviewt** wurden die Herren Rektoren Prof. Dr. Hurst (GE), Prof. Dr. Rapp (VD), der Präsident der EPFL, Prof. Dr. Aebischer, Prof. Dr. Vassalli (Comité du pilotage du pôle génomique fonctionelle), Prof. Dr. Bailly (Comité de pilotage du pôle de sciences humaines et sociales), Herr Hässig (adjoint SVS an der Universität Genf), Prof. Dr. Besson (Vizerektor Universität Lausanne, Comité de pilotage du pôle de génomique fonctionelle), Prof. Dr. Paltenghi (chef de projet SVS EPFL et membre des deux comités de pilotage) und Frau Janz (adjointe SVS). Das Interview fand am 25. September in Lausanne statt.
- **Finanzen:** Das geplante Budget wurde im Projekt ‚IRIS‘ in beiden Jahren gut ausgeschöpft. Für das Projekt ‚funktionelle Genomik‘ wurden bis anhin kaum Gelder gebraucht. Der Grund liegt darin, dass die konkrete thematische Schwerpunktsetzung zuerst in einem aufwändigen Evaluationsverfahren festgelegt und zusätzliche Partner gesucht und überzeugt werden mussten (Spitäler und Swiss Institute for Experimental Cancer Research ISREC). Zusätzliche Drittmittel wird es vor allem für den Bereich funktionelle Genomik geben.

Im Zusammenhang mit den Finanzen sind in diesem Projekt speziell die Verteilmodi in Lausanne und Genf erwähnenswert. Währenddem die Unterprojekte in Lausanne den Beitrag der SUK im budgetierten Umfang erhalten, werden in Genf nur diejenigen Mittel verteilt, welche tatsächlich benötigt werden. Dies führt dazu, dass Genf einen separaten ‚fonds de distribution‘ ausweist.

- Die **Initiative** für das Projekt ‚Sciences, Vie et Société‘ ging ursprünglich von den Dozierenden der Universität Lausanne aus. Sie wurde anschliessend von den Universitätsleitungen aufgenommen und weitergetragen.
- **Vorstudien:** Das Projekt ‚IRIS‘ sowie das Projekt ‚funktionelle Genomik‘ sind im Kontext des Projektes ‚Sciences, Vie et Société‘ sowie im Gesamtrahmen des Projektes

„Arc Lémanique“ zu sehen. Dieses Projekt ist das grösste Restrukturierungsprojekt, das je an Schweizer Universitäten initialisiert wurde (Neugruppierung der Physik, Chemie und Mathematik in Lausanne; Schaffung einer Ecole Romande de Pharmacie, die Verstärkung der Human- und Sozialwissenschaften mit IRIS sowie die Schaffung eines umfassenden Genomikzentrums). Insbesondere die Vorstudien zum Projekt „funktionelle Genomik“ waren sehr aufwändig.

- **Steuerungsprozess (inkl. Planung):** Der Entscheid zur Neugruppierung der Chemie, Mathematik und Physik wurde bereits am 13.11.97 von der naturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Lausanne gefällt. In einer ersten Phase wurde von den entsprechenden Universitätsleitungen gar eine Fusion der beiden Universitäten Genf und Lausanne in Betracht gezogen, diese Pläne scheiterten jedoch bereits inneruniversitär. Daraufhin wurde ein neues Projekt konzipiert (Arc Lémanique) und im Jahre 2001 konnten die ersten Abkommen über die Transfermodalitäten unterzeichnet werden, sodass insgesamt eine Planungs- und Vorbereitungszeit von rund vier Jahren resultierte. Für die Neugruppierung der Pharmazie war im Kanton Waadt zusätzlich eine Volksabstimmung notwendig geworden, da gegen die Pläne der Regierung und der Universitäten das Referendum ergriffen wurde. Insgesamt waren über ein Dutzend Entscheidungsgremien involviert, was den Planungs- und Implementationsprozess sehr schwierig machte, da Entscheide immer wieder umgestossen wurden. Das Projekt „IRIS“ konnte bereits zu Beginn der Legislaturperiode mit 10 Unterprojekten erfolgreich gestartet werden - nach Abschluss einer Vorevaluation wurde das Teilprojekt „Science et culture“ abgebrochen, - während im Projekt „funktionelle Genomik“ die eigentliche Projektarbeit erst im Jahr 2003 aufgenommen werden konnte. Dies erklärt die geringe Budgetausschöpfung.
- Die **Reportingqualität** ist sehr gut. Die Konsolidierung der „IRIS-Projekte“ bereitet zum Teil etwas Schwierigkeiten, da die gesetzlichen Rahmenbedingungen zur Erstellung der Budgets und Rechnungen an den einzelnen Universitäten unterschiedlich sind. Der Reporting-Aufwand ist für die Projektleitung in diesem Projekt sehr hoch, da nicht nur an das BBW, sondern zusätzlich an verschiedene kantonale Stellen sowie parlamentarische Kommissionen rapportiert werden muss.
- **Vernetzung:** Das Projekt „Science Vie et Société“ - mit dem Projekt „IRIS“ und dem Projekt „funktionelle Genomik“ als Teilprojekte - umfasst das ganze universitäre Angebot (Naturwissenschaften, Geistes- und Sozialwissenschaften inkl. Recht) sowie die ganze Leistungspalette einer Universität (Lehre, Weiterbildung, Forschung, Dienstleistung, Nachwuchsförderung). Aus diesem Grund erhält es für den Indikator Reichweite mit drei Punkten die höchste Punktzahl.¹¹
- **Speziell hervorzuheben** ist der Vorbildcharakter dieses Projektes und die Anstrengungen, welche von Seiten der beteiligten Universitäten, aber auch von Seiten der Kantone unternommen wurden, um die geplante Restrukturierungsarbeit zu leisten. Als Problematik wird von den Universitätsleitungen die Mehrwertsteuer bezeichnet. So muss zum Beispiel bei jedem Mitteltransfer, welcher unter universitären Dienstleistungen abgebucht wird (Teilsaläre von Professoren), ein entsprechender Prozentsatz Mehrwertsteuer bezahlt werden.
- **Nachhaltigkeit:** Was die Universität Lausanne betrifft, konzentriert sie alle ihre Anstrengungen auf die angestrebte Neuausrichtung. Es ist die einzige der beteiligten Universitäten, die zurzeit noch über etwas finanziellen Spielraum verfügt (fonds structurels). Von den vier grossen Projekten, welche zur Restrukturierung der Lehre und Forschung im „Arc Lémanique“ geführt haben, ist der Transfer der naturwissenschaftlichen Fächer abgeschlossen und die Neugruppierung der Pharmazie

¹¹ Bei der Beurteilung der Reichweite werden einerseits funktionale und andererseits fachliche Kriterien in Betracht gezogen. Die Kriterien werden alle gleich gewichtet.

auf den 1.10.2004 geplant (Umbau von Gebäuden bis ins Jahr 2008). Diese beiden Projekte sind definitiv in den beteiligten Universitäten verankert und nicht mehr rückgängig zu machen. Im Rahmen des Projektes ‚IRIS‘ wurden zwar rund 10 neue Studiengänge eingeführt (zum Teil transfakultär), doch ist die finanzielle Einbettung der Projekte IRIS nicht gesichert. Für das Projekt ‚funktionelle Genomik‘ können zurzeit noch keine Aussagen gemacht werden (zusätzliche Drittmittel, weitere Partner).

- **Strukturbildende Elemente:** In Anbetracht der Anzahl Fachgebiete und Institutionen sowie der Funktionen, die abgedeckt werden (Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung, Weiterbildung und Dienstleistung), und des finanziellen Engagements kann dieses Projekt als Vorzeigeprojekt für eine Strukturveränderung gewertet werden (rechtlicher Rahmen neu gefasst, gemeinsame Studiengänge, gemeinsame Finanzierung). Es enthält alle Elemente, welche im Kapitel 6.2.2 zum Thema Strukturwandel aufgeführt sind.
- **Projektleitung will eine Fortsetzung des Projektes bei der SUK beantragen:** Ja. Es werden für die nächste Förderperiode nochmals 12 Mio. Franken beantragt, um die laufenden Projekte zu beenden. Falls die SUK auf die Förderung der ‚IRIS-Projekte‘ verzichten wird, ergeben sich für die Universität Genf grössere Probleme, da der Kanton Genf seine finanzielle Beteiligung an diesen Projekten von der Beteiligung der SUK abhängig gemacht hat.

Detaillierte Infos zum Interview sind im Anhang 3.1 dokumentiert.

4.2.5 Konklusionen

Das Projekt ‚IRIS‘ mit 29 von 33 Punkten (88%) und das Projekt ‚funktionelle Genomik‘ mit 24 von 30 Punkten (80%) sind sehr gut geführt.¹² Das Projekt ‚Sciences, Vie et Société‘ ist der Prototyp für die in der Botschaft 2000-2003 unter dem Titel Kooperations- und Innovationsprojekte beschriebenen Projekte und Themata.

4.3 Kooperationsprojekt ‚BENEFRI‘

4.3.1 Kurzbeschreibung

BENEFRI ist ein Verbund der Universitäten Bern, Neuchâtel und Fribourg, in dessen Rahmen verschiedene Studiengänge fachspezifische Zusammenarbeitsformen etabliert haben. Die erklärte Absicht der beteiligten Erziehungsdirektoren beim Start von BENEFRI war es, mit den vorhandenen Mitteln an den drei Universitäten qualitativ bessere Leistungen zu erbringen. Das Kooperationsprojekt BENEFRI verfolgt - entsprechend der seit über einem Jahrzehnt bestehenden BENEFRI-Rahmenkonvention - das Ziel, die Zusammenarbeit in der Lehre unter den beteiligten Universitäten auf weitere Fächer auszudehnen und insgesamt zu stärken.

Zu diesem Zweck haben die Rektoren der drei Universitäten aus rund zwanzig Eingaben sieben Teilprojekte ausgewählt, die mit den Kooperationsbeiträgen der SUK unterstützt werden sollten. Die SUK hat schliesslich für die Projektkoordination (Beitrag: 700'000 Franken) sowie für sechs Teilprojekte Kooperationsbeiträge gewährt, nämlich für:

1. das Projekt ‚Hochschuldidaktik‘, das die didaktische Aus- und Weiterbildung von Dozierenden der beteiligten Universitäten etablieren will. Dazu sollen

¹² Um die max. mögliche Punktzahl zu berechnen, werden alle möglichen Punkte (Kästchen in Abbildung 7) addiert, zusätzlich werden beim Thema ‚Effektivität‘ die Variablen ‚Vereinbarung‘, ‚organisatorische Einbettung‘ sowie die ‚finanzielle Einbettung‘ mit je einem Punkt bewertet. Diese Punkte werden allerdings nur dann vergeben, wenn die Antwort ‚Ja‘ lautet, bei einem ‚Nein‘ werden keine Punkte vergeben. Die effektiv erreichte Punktzahl berechnet sich aus den gefärbten Kästchen sowie aus den positiven Antworten zum Thema Effektivität.

Weiterbildungsmodule angeboten, Beratungsdienstleistungen geschaffen sowie methodische Werkzeuge zur Verfügung gestellt werden (Beitrag: 939'750.- Fr).

2. das Projekt für die Errichtung von drei Kompetenzzentren in den ‚Rechtswissenschaften‘, nämlich eines für Gesundheitsrecht in Neuenburg ‚Institut du droit de la santé‘, eines für Europarecht in Fribourg ‚Institut für Europarecht‘ und schliesslich eines für Welthandelsrecht in Bern ‚World Trade Institute WTI‘ (Beitrag: 4'389'250.- Fr.).
3. das Projekt für die ‚Neustrukturierung des Unterrichts bei den romanischen Sprachen und Literaturen‘, das vorsieht, Unterricht und Forschung im Bereich der Romanistik (ohne französische Sprach- und Literaturwissenschaft) auf die drei beteiligten Universitäten aufzuteilen (Beitrag: 1'469'000.- Fr.).
4. das Projekt für die ‚Neustrukturierung des Unterrichts bei den slawischen Sprachen und Literaturen‘, das die Errichtung eines interuniversitären Studiengangs an den beiden beteiligten Instituten in Bern und Fribourg vorsieht (Beitrag: 360'000.- Fr.).
5. das Projekt für ein ‚Zentrum für die Ökonomie des öffentlichen Sektors‘, welches die nationale und internationale Sichtbarkeit der in diesem Bereich an den BENEFRI-Universitäten tätigen Expertinnen und Experten erhöhen und den gegenseitigen Austausch in Forschung und Lehre (bis zu einer gemeinsamen Postgraduiertenausbildung) fördern soll (Beitrag: 710'000.- Fr.).
6. und schliesslich das Projekt für einen ‚BENEFRI-Lehrgang in Materialwissenschaften‘, der auf der Basis einer neuen Fachkonvention für die Physik in gemeinsamen Vorlesungen und Praktika unter dem Titel *Science and Technology of Advanced Materials* konkretisiert werden soll (Beitrag: 1'125'000.- Fr.).

Von der SUK nicht genehmigt wurde das Projekt für ‚die Entwicklung und Restrukturierung der Archäologie‘. Die Projektkoordination wird zwar an allen beteiligten Universitäten wahrgenommen, die hauptverantwortliche Koordinationsstelle ist aber an der Universität Fribourg angesiedelt.

4.3.2 Projektziele

Bei der Auswahl der Teilprojekte richteten sich die Rektoren nach folgenden Leitlinien:

- BENEFRI soll als Lehrverbund strukturell gestärkt werden,
- es sollen fachlich-thematische Schwerpunkte gebildet werden,
- die ausgewählten Projekte sollen einen strukturierenden Effekt zeitigen und nachhaltig in die Universitäten eingebettet werden.

4.3.3 Gesamtprojektkosten und BBW-Mittel

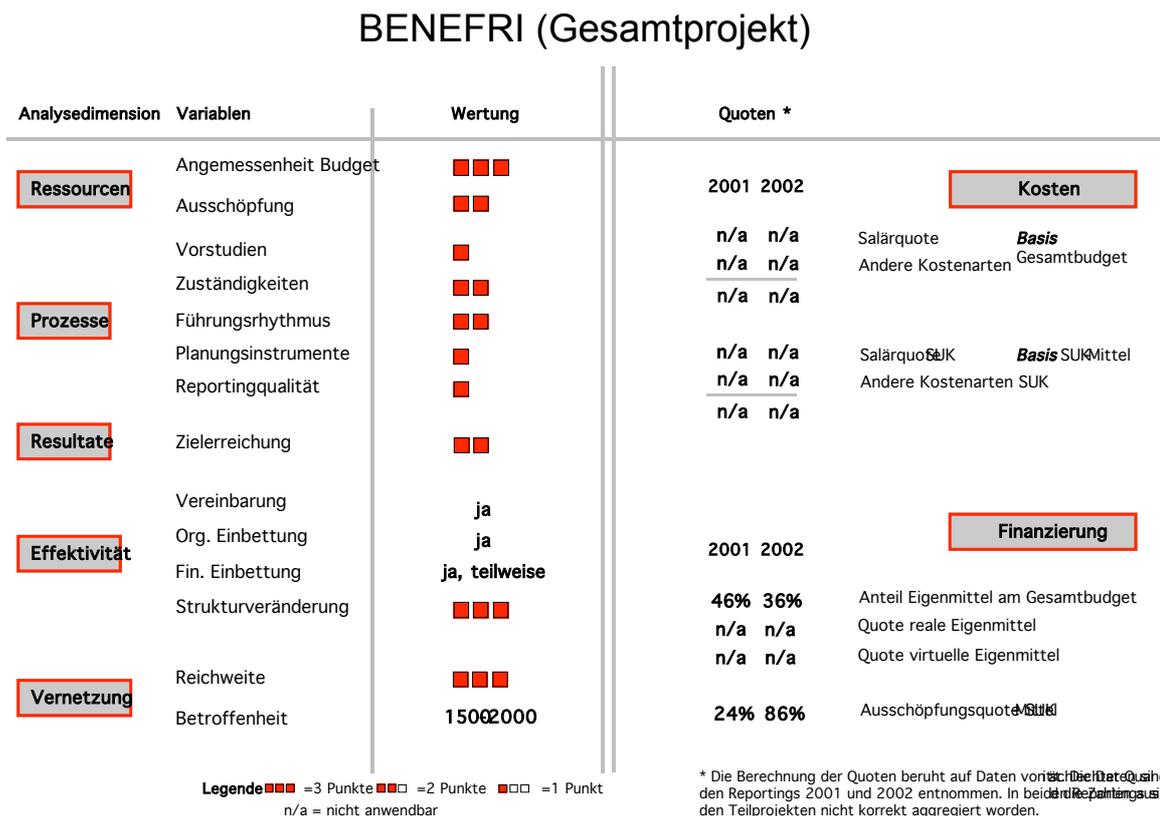
Die Summe aller zugesicherten SUK-Beiträge beläuft sich für den Zeitraum 2001 bis 2004 auf 9,693 Mio. Franken. Dieser Betrag ist in vier unterschiedlich hohe Jahresraten aufgeteilt, die Beträge schwanken zwischen 1,55 und 2,95 Mio. Franken. Ein fixer Betrag für die gesamten budgetierten Kosten aller Teilprojekte ist nicht dokumentiert. Den einzelnen Universitäten werden in den vier Förderungsjahren folgende Beiträge vergütet: 3,34 Mio. Franken gehen nach Bern, 2,94 Mio. Franken nach Neuchâtel und 3,40 Mio. Franken nach Fribourg. Der Anteil der Eigenleistungen beträgt im Jahr 2001 46%, im Jahr 2002 36%. Für die Restfinanzierung kommen in nahezu allen Projekten die jeweils beteiligten Universitäten auf. Allein im Teilprojekt WTI werden substantielle Beiträge von den Teilnehmenden am

MILE-Studiengang (Master of International Law and Economics), durch Private und von weiteren Bundesstellen geleistet.

4.3.4 Ergebnisse Desk und Field Research

Für das Projekt BENEFRI sind die Resultate des Desk und Field Research in Abbildung 8 dargestellt. Weitere Detailinformationen zu den Unterprojekten finden sich im Anhang 4.

Abbildung 8: Auswertung der Desk und Field Research Resultate



Die Beurteilung fällt unterschiedlich aus. Es gibt Projekte, die sehr gut geführt sind und eine hohe Benotung erhalten, es gibt aber auch Projekte, welche tiefer bewertet werden mussten. Folgende Sachverhalte sind hervorzuheben:

- **Interview** wurden die Herren Rektoren Prof. Dr. Altermatt (FR) und Prof. Dr. Schäublin (BE). Das Interview fand am 2. Oktober 2003 in Bern statt.
- **Finanzen:** In den einzelnen Unterprojekten wurden die Budgets unterschiedlich ausgeschöpft. Besonders hervorzuheben ist das Projekt Ökonomie des öffentlichen Sektors, welches bis Ende des Jahres 2002 erst 1,2% der BBW-Mittel in Anspruch genommen hat. Dieses Projekt kam gemäss Aussagen der Universitätsleitungen nie richtig in ‚Schwung‘. Ein Abgrenzungsproblem könnte sich beim Projekt ‚Materialwissenschaften‘ ergeben, welches Gelder für den Kauf von Apparaten und Anlagen vorsieht. Hier muss darauf geachtet werden, dass keine Überschneidungen zu den Investitionsbeiträgen des Bundesamtes für Bildung und Wissenschaft entstehen.
- Die **Initiative** für dieses Projekt erfolgte bereits in den 80-er Jahren. Sie wurzelt im politischen Bereich, als die Zusammenarbeit im ‚Espace Mittelland‘ parallel zur derjenigen in der Region Zürich und im ‚Arc Lémanique‘ thematisiert wurde. Eine enge Absprache erfolgt seit jeher im Bereich der Medizin, da FR und NE nur

propädeutische Fächer anbieten und deren Studierende nach den propädeutischen Prüfungen entsprechend ‚untergebracht‘ werden müssen.

- **Vorstudien:** Die BENEFRI Konvention datiert bereits aus den 80-er Jahren. Inzwischen wurden an die 30 Fachkonventionen unterzeichnet. Die Zweisprachigkeit sowie die Bündelung der Ressourcen in der Lehre (Lehrverbund) sind die wesentlichen Merkmale dieser Konvention. Eine Schwäche von BENEFRI bestand darin, dass bis anhin keine strategischen Reserven geschaffen werden konnten. Dadurch waren die Universitätsleitungen nicht in der Lage, zusätzliche finanzielle Anreize für Kooperationen zu setzen. Aufgrund der knappen Ressourcen war es bis anhin auch nicht möglich, eine administrative Unterstützung in Form einer Geschäftsstelle einzurichten. Dieses Anliegen von Seiten der Rektorate konnte erst mittels der gesprochenen SUK-Gelder realisiert werden.
- **Steuerungsprozess (inkl. Planung):** Die Ideen und Projekte innerhalb des BENEFRI-Rahmens stammen aus den einzelnen Fakultäten und gelangten bottom-up an die Universitätsleitungen. Die Steuerung und Selektion der Projekte erfolgten top-down. Die Erarbeitung eines Projektantrags dauert in der Regel etwa sechs Monate. Die Projektleitung ist auf Ebene der Rektorate (Universitätsleitungen) angesiedelt, was die strategische Bedeutung des BENEFRI-Abkommens unterstreicht. Alle beteiligten Universitäten führen daher die BENEFRI-Aktivitäten in ihren strategischen Plänen.

Im Rahmen des Steuerungsprozesses wurde von Seiten der Projektteilnehmerinnen und -teilnehmer der Wunsch nach einer stärkeren Unterstützung durch die Geschäftsstelle geäußert. Projektverantwortliche beklagen insbesondere einen Koordinationsmangel hinsichtlich der Kursveranstaltungen (Stundenpläne, Fahrzeiten, Reglemente). Es wird vorgeschlagen, nicht nur die Geschäftsstelle in Fribourg finanziell zu unterstützen, sondern an alle drei Universitäten einen Betrag für Administratives auszurichten (zum Beispiel beim Rektorat). Von den acht BENEFRI-Projekten erhält das Projekt ‚Recht WTI‘ die geringste Punktzahl (54% der möglichen Punkte). Dies ist vor allem auf die tiefe Benotung der Bereiche ‚Zuständigkeiten‘, ‚Planungsinstrumente‘ und ‚Reportingqualität‘ zurückzuführen. Die höchste Gesamtnote erhält das Projekt Recht ‚Teil ifER‘, welchem 78% aller möglichen Punkte zugesprochen werden.¹³

- Die **Reportingqualität:** Die Reportingqualität könnte noch etwas verbessert werden, insbesondere auf Stufe Gesamtprojekt. Im Jahre 2002 musste der Reportingbericht vom Bundesamt für Bildung und Wissenschaft zur Überarbeitung zurückgewiesen werden.
- **Vernetzung:** Die Vernetzung ist sehr gross, da die gesamte universitäre Leistungspalette (Forschung, Lehre, Dienstleistung, Weiterbildung, Nachwuchsförderung) angeboten wird, allerdings mit Priorität der Lehre. Beteiligt sind eine Reihe unterschiedlicher Fachbereiche in allen drei Institutionen.
- **Speziell erwähnenswert** ist bei den BENEFRI-Projekten das Verbot der doppelten Immatrikulation. Da die beteiligten Universitäten vom Bund und über die IUW nur für ihre eigenen Studierenden abgegolten werden, stellen sie ihre Leistungen für Studierende aus dem BENEFRI-Netz quasi gratis zur Verfügung. Sind die Leistungsbezüge von Seiten der Studierenden ausgeglichen, können keine Nachteile geltend gemacht werden. Sollte es jedoch so sein, dass zum Beispiel sehr viele Studierende von Fribourg Leistungen in Bern beziehen und die Berner Studierenden nicht nach Fribourg reisen, müsste die Universität Bern für die zur Verfügung gestellten Leistungen zusätzlich abgegolten werden.
- **Nachhaltigkeit:** Die BENEFRI-Konventionen haben eine lange Tradition und sollen weitergeführt werden. Fraglich ist allerdings, welches Engagement die Universität Neuenburg in diesem Verbund in Zukunft eingehen möchte. Die Universitätsleitung

¹³ Zur Berechnung der Punktzahl siehe Fussnote 12 und vgl. entsprechende Graphik im Anhang 4.

von Neuenburg habe immer eine ‚variable Geometrie‘ für ihre Universität gefordert, d.h. keine exklusive Ausrichtung auf BE und FR. Für die französischsprachige Sektion der Universität Fribourg könnte dies zu einem Problem werden (Ausrichtung vermehrt nach Lausanne). Von den von der SUK unterstützten BENEFRI-Projekten figurieren zurzeit lediglich drei in der Finanzplanung der Universitäten (Materialwissenschaften, Slavistik und Romanistik).

- **Strukturbildende Elemente:** Ziel ist es, neue eingeständige Strukturen (Kompetenzzentren, integrierte Studiengänge) zu schaffen und diese mit Leistungsaufträgen zu versehen (Beispiel Slavistik als interuniversitäres Departement mit eigenem Leistungsauftrag). Im Projekt BENEFRI sind sehr viele strukturbildende Elemente vorhanden wie z. B. die Errichtung gemeinsamer Studiengänge, gemeinsamer PhD-Programme und Weiterbildungsprogramme, die Errichtung einer gemeinsamen zentralen Leitungsstruktur, die gemeinsame Nutzung von Forschungseinrichtungen sowie ein gemeinsamer Auftritt nach aussen.
- **Projektleitung will eine Fortsetzung des Projektes bei der SUK beantragen:** Ja. Ohne weitere SUK-Beiträge wären das Projekt ‚Materialwissenschaften‘ und der Ausbau des WTI stark gefährdet. Weitergeführt, wenn auch in redimensionierter Form würde das Projekt ‚Hochschuldidaktik‘. Das Projekt ‚Slavistik‘ ist abgeschlossen, das Projekt ‚Romanistik‘ kann vermutlich bald abgeschlossen werden. Das Projekt ‚Ökonomie des öffentlichen Sektors‘ wird wahrscheinlich gemäss Aussagen der Projektleitung nicht mehr weitergeführt. Die Kompetenzzentren in den Rechtswissenschaften sollen weiter gefördert werden, da sie eine erfolgreiche Profilierung der entsprechenden Fakultäten ermöglichen.

Detaillierte Infos zum Interview sind im Anhang 3.2 dokumentiert.

4.3.5 Konklusionen

Die einzelnen Projekte weisen einen unterschiedlichen Erfolg aus. Insgesamt erhält das Projekt 22,5 von 33 möglichen Punkten (68%).¹⁴ Besonders erfolgreich sind die Kompetenzzentren in den Rechtswissenschaften sowie die Hochschuldidaktik. Die BENEFRI-Projekte sind unterschiedlich geführt: sie variieren von zufriedenstellend bis sehr gut (Rechtswissenschaften). Im Gegensatz zu den inhaltlichen Absprachen weist die Konsolidierung der Einzelrechnungen noch Mängel auf (jede Universität hat eigene Budgetvorschriften). Dadurch wird die finanzielle Gesamtsteuerung erschwert. Bei den BENEFRI-Projekten stellt sich insbesondere die Frage der universitären Abgeltung und der interuniversitären Verrechnung von Leistungen.

4.4 Kooperationsprojekt ‚Vetsuisse‘

4.4.1 Kurzbeschreibung

Mit dem Kooperationsprojekt ‚Vetsuisse‘ sollen einerseits die veterinärmedizinischen Fakultäten der Universitäten Bern und Zürich unter einem gemeinsamen Dach zusammengefasst, andererseits die Ausbildung an beiden Standorten nach einem einheitlichen Curriculum durchgeführt werden.

Die verstärkte Zusammenarbeit zwischen den beiden einzigen Fakultäten für Veterinärmedizin in der Schweiz wird schon seit einigen Jahren vorbereitet. Das Vorhaben wurde in der ersten Ausschreibungsrunde der SUK im Jahr 2001 als Kooperationsprojekt berücksichtigt. Ursprünglich war die Projektlaufzeit für die Dauer von 2001 bis 2008 geplant.

¹⁴ Zur Berechnung der Punktzahl siehe Fussnote 12

Nachdem anfängliche Startschwierigkeiten behoben werden konnten, wurde das Projekt wesentlich gestrafft und die ursprünglich geplante Laufzeit reduziert (Januar 2003 bis Dezember 2006). Gemäss neuem Projektantrag sollen erstens die eigentliche Projektlaufzeit vier Jahre (von Januar 2003 bis Dezember 2006) betragen und zweitens die gewährten Mittel für weitere als die bis anhin genehmigten Zwecke eingesetzt werden können.

4.4.2 *Projektziele*

Konkret werden folgende Projektziele verfolgt:

- Die Schaffung einer veterinärmedizinischen Fakultät mit einer gemeinsamen strategischen Leitung an zwei Standorten. Diese einheitliche Vetsuisse-Fakultät soll ihren ordentlichen Betrieb zu Beginn des akademischen Jahres 2005/2006 aufnehmen
- die Entwicklung, Einführung und Evaluation eines gemeinsamen, international akkreditierten veterinärmedizinischen Curriculums für beide Standorte der Vetsuisse-Fakultät
- die Ausbildung soll die gesamten Bedürfnisse der schweizerischen Tierärzteschaft berücksichtigen und insbesondere kurative sowie nicht-kurative Tätigkeiten abdecken und
- schliesslich soll im Rahmen dieser Neustrukturierung die Einheit von Forschung und Lehre gewahrt bleiben.

4.4.3 *Gesamtprojektkosten und BBW-Mittel*

Die budgetierten Gesamtprojektkosten belaufen sich für den Zeitraum 2001 bis 2006 auf rund 15,7 Mio. Franken. Die Summe der zugesicherten Beiträge der SUK beträgt rund 6,1 Mio. Franken. Dies entspricht einem Anteil von 39% der budgetierten Finanzierung. Die restlichen 61% werden sowohl durch die Eigenleistungen der Universitäten als auch durch direkte Beiträge der Trägerkantone abgedeckt. Durch die veränderte Laufzeit ergeben sich bis zum Jahr 2006 unterschiedliche Jahrestanchen in der Grössenordnung zwischen 0,5 und 1,4 Mio. Franken.

Die jährlichen SUK-Mittel haben in der ersten Phase die Ausarbeitung des Curriculums ermöglicht und werden künftig stärker für die Unterstützung der involvierten Professorenschaft sowie für die Stärkung der klinischen Forschung eingesetzt.

4.4.4 Ergebnisse Desk und Field Research

Für das Projekt ‚Vetsuisse‘ sind die Resultate in Abbildung 9 dargestellt.

Abbildung 9: Auswertung der Desk und Field Research Resultate

Analysedimension	Variablen	Wertung	Quoten			
Ressourcen	Angemessenheit Budget	□□□	2001	2002	Kosten	
	Ausschöpfung	□□□	88%	86%		Salärquote
Prozesse	Vorstudien	□□□	12%	14%	Andere Kostenarten	
	Zuständigkeiten	□□□	100%	100%		
	Führungsrhythmus	□□□				
	Planungsinstrumente.	□□□	85%	79%	Salärquote SUK	
	Reportingqualität	□□□	15%	21%	Andere Kostenarten SUK	
			100%	100%		
Resultate	Zielerreichung	□□□				
Effektivität	Vereinbarung	ja	2001	2002	Finanzierung	
	Org. Einbettung	ja	78%	55%		Anteil Eigenmittel am Gesamtbudget
	Fin. Einbettung	nein	n/a	0%		Quote reale Eigenmittel
	Strukturveränderung	□□□	n/a	55%		Quote virtuelle Eigenmittel
Vernetzung	Reichweite	□□□				
	Betroffenheit	700	68%	91%	Ausschöpfungsquote SUK-Mittel	

Legende: □□□ = 3 Punkte □□□ = 2 Punkte □□□ = 1 Punkt
n/a = nicht anwendbar

Die Beurteilung der Desk und Field Research-Variablen fällt durchgehend hoch aus. Keine Variable wurde als tief und nur eine einzige als mittel bewertet. Folgende Sachverhalte sind hervorzuheben:

- **Interview** wurden die Herren Rektoren Prof. Dr. Weder (ZH) und Prof. Dr. Schäublin (BE) sowie der Projektdekan Prof. Dr. Langhans. Das Interview wurde am 29. September in Bern durchgeführt.
- **Finanzen:** Die gesprochenen SUK-Gelder wurden im Jahr 2001 zu 68% und im Jahr 2002 zu 91% ausgeschöpft. Der Grossteil der SUK-Mittel wird für Salärkosten verwendet.
- Die **Initiative** für dieses Projekt ging von der Leitung der Universität Bern aus. Bereits seit 1997 machte man sich in Bern darüber Gedanken, wie die Kompetitivität der Veterinärmedizin im internationalen Umfeld gestärkt werden könnte.
- **Vorstudien:** Die veterinärmedizinische Fakultät der Universität Bern hat sich einer Evaluation unterzogen, in welcher festgestellt wurde, dass bestimmte Bedürfnisse einer modernen Veterinärmedizin in Bern nicht abgedeckt werden können. Aus diesem Grund wurden verschiedene Optionen geprüft und schliesslich der gemeinsame Weg mit Zürich als strategisches Ziel ins Auge gefasst.
- **Steuerungsprozess (inkl. Planung):** Die Rückstände aus dem Jahr 2001 bei der Erarbeitung eines gemeinsamen Vetsuisse Curriculums (unklare Rahmenbedingungen: Berufsgesetz in Revision und parallel dazu die Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen) wurden inzwischen aufgeholt. Nach einer etwas harzigen Anfangsphase und einem Wechsel der Projektleitung entwickelt sich dieses Projekt nun

sehr erfreulich. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor dafür war die Wahl eines Vetsuisse-Dekans, der die von den Fakultäten Bern und Zürich bemängelten Strukturen anpasste (1.1.03) und das gemeinsame Projekt in beiden Fakultäten auf ‚Vordermann‘ brachte. Die Projektfortschritte werden im Reporting sehr detailliert erläutert.

- Die **Reportingqualität**: wird mit drei Punkten bewertet. Die Daten sind konsistent und die Aufteilung in reale und virtuelle Eigenmittel ist nachvollziehbar.
- **Vernetzung**: Die gesamte Veterinärmedizin in der Schweiz ist in diesem Projekt eingebunden. Es gibt keine darüber hinaus gehenden Studiengänge an anderen Universitäten.
- **Speziell erwähnenswert** ist der Fortschritt, den das Projekt aufgrund der Wahl des neuen Vetsuisse-Dekans verzeichnen kann.
- **Nachhaltigkeit**: Die Nachhaltigkeit ist gegeben. Das Projekt ‚Vetsuisse‘ figuriert in beiden Universitäten in den strategischen Zielsetzungen und Plänen. Bezüglich der dringend notwendigen, nachhaltigen Finanzierung bestehen allerdings immer noch einige Unklarheiten. So erlaubt es zum Beispiel die Gesetzgebung aus dem Kanton Bern nicht, dass Mittel aus dem Universitätsbudget für andere Universitäten (Fakultäten) verwendet werden dürfen. Für den Kanton Zürich ist die Situation ähnlich. Aus diesem Grund müssen die rechtlichen Grundlagen, welche die Finanzierung einer gemeinsamen Fakultät zulassen, zuerst noch geschaffen werden. Der einfache Vertrag, der zwischen beiden Parteien zurzeit besteht, reicht dafür nicht aus (ev. Notwendigkeit eines Staatsvertrages zwischen beiden Kantonen). Die Einbettung in die Standortuniversitäten soll bestehen bleiben, die Errichtung einer eigentlichen Vetsuisse-Universität wird nicht angestrebt.
- **Strukturbildende Elemente** sind in diesem Projekt die gemeinsame Ausbildung, die abwechselnd an beiden Standorten von den angehenden Tierärztinnen und Tierärzten durchlaufen werden soll, die gemeinsame Träger- und Leitungsorganisation, die gemeinsame Nutzung von Forschungseinrichtungen sowie die stringente Ausrichtung auf Komplementarität in der Forschung (Ausmerzungen von teuren Doppelspurigkeiten). Durch die Zusammenarbeit der beiden bestehenden Fakultäten kann die kritische Masse in der Veterinärmedizin in der Schweiz auf ein Niveau gehoben werden (40 Professuren), welches international als kompetitiv gilt.
- **Projektleitung will eine Fortsetzung des Projektes bei der SUK beantragen**: Ja

Detaillierte Infos zum Interview sind im Anhang 3.3 dokumentiert.

4.4.5 Konklusionen

Das Projekt läuft nach einer etwas harzigen Anfangsphase sehr gut. Es erhält insgesamt 31 von 33 möglichen Punkten (94%).¹⁵ Nachdem die strategische Leitung von der politischen Ebene auf die Ebene der Rektorate und die operative Leitung auf die Ebene der Fakultäten verlegt worden war, konnten die anfänglich vorhandenen Widerstände in den beiden Fakultäten weitgehend ausgeräumt werden. Das Projekt verfügt heute über einen grossen Rückhalt in den Fakultäten, bei der schweizerischen Tierärzteschaft sowie beim Bundesamt für Veterinärwesen. Es ist allerdings darauf zu achten, dass sich die beiden beteiligten Fakultäten tatsächlich komplementär entwickeln und Synergien auch wirklich genutzt werden.

¹⁵ Zur Berechnung der Punktzahl siehe Fussnote 12

4.5 Kooperationsprojekt ‚Zentrum für Pharmazeutische Wissenschaften‘

4.5.1 Kurzbeschreibung

Mit dem ‚Zentrum für Pharmazeutische Wissenschaften‘ (ZPhW) streben die Universität Basel und die ETH Zürich eine weitreichende Koordination ihrer Fach-Departemente an. In diesem Rahmen soll eine auf erstklassiger Forschung beruhende und höchsten Ansprüchen genügende Ausbildung in Pharmazeutischen Wissenschaften gestaltet werden. Die geplante inhaltliche Neuausrichtung und Fokussierung von Lehre und Forschung orientiert sich an neueren Entwicklungen in den Life Sciences. Die Geschäftsstelle des ZPhW koordiniert die Tätigkeiten der beiden Departemente in Basel und Zürich. Sie ist in die Universität Basel eingliedert und wird durch den Geschäftsführer sowie durch eine administrative Mitarbeiterin betrieben. Geleitet wird das Zentrum vom Inhaber einer Doppelprofessur an der ETH Zürich und der Universität Basel. Die entsprechende Vereinbarung zwischen der Universität Basel und der ETH Zürich ist am 1. August 2000 in Kraft getreten und gilt für eine Dauer von sechs Jahren. Über eine Fortsetzung und weitere Vertiefung der Kooperation wird im Jahre 2005 nach einer Gesamtevaluation entschieden.

4.5.2 Projektziele

Gemäss dem Projektantrag werden folgende Projektziele verfolgt:

- Eine inhaltlich koordinierte Neuausrichtung von Lehre und Forschung auf Life Sciences mittels eines gemeinsamen Studiengangs Pharmazeutische Wissenschaften sowie ausgebauter Forschungszusammenarbeit
- die Entwicklung gemeinsamer Nachdiplom-Kurse und Graduiertenstudien
- eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit
- die verbesserte gemeinsame Nutzung von Infrastruktur und Wissen.

4.5.3 Gesamtprojektkosten und BBW-Mittel

Die Gesamtprojektkosten belaufen sich für den Zeitraum 2001 bis 2004 auf rund 4,5 Mio. Franken. Davon werden 1,08 Mio. Franken durch die Beiträge der SUK finanziert. Diese Förderung erfolgt in vier Jahrestanchen zu je 270'000 Franken. Der BBW-Beitrag deckt 24% der budgetierten Projektfinanzierung ab und ermöglicht die Tätigkeiten der Geschäftsstelle. Der restliche Teil der Finanzierung erfolgt durch Eigenleistungen der Trägerinstitutionen.

4.5.4 Ergebnisse

Für das Zentrum für Pharmazeutische Wissenschaften sind die Resultate des Desk und Field Research in Abbildung 10 dargestellt.

Abbildung 10: Auswertung der Resultate

Analysedimension	Variablen	Wertung	Quoten		
Ressourcen	Angemessenheit Budget	□□□	2001	2002	Kosten
	Ausschöpfung	□□□			
Prozesse	Vorstudien	□□□	61%	61%	Salärquote
	Zuständigkeiten	□□□	39%	39%	Andere Kostenarten
	Führungsrhythmus	□□□	100%	100%	
	Planungsinstrumente	□□□	89%	89%	Salärquote SUK
	Reportingqualität	□□□	11%	11%	Andere Kostenarten SUK
			100%	100%	
Resultate	Zielerreichung	□□□			
	Vereinbarung	ja	2001	2002	Finanzierung
	Org. Einbettung	ja			
	Fin. Einbettung	nein			
Strukturveränderung	□□□				
Effektivität	Reichweite	□□□	74%	75%	Anteil Eigenmittel am Gesamtbudget
	Betroffenheit	470	n/a	n/a	Quote reale Eigenmittel
Vernetzung			n/a	n/a	Quote virtuelle Eigenmittel
			100%	100%	Ausschöpfungsquote SUK-Mittel

Legende: □□□ = 3 Punkte □□□ = 2 Punkte □□□ = 1 Punkt
n/a = nicht anwendbar

Die Beurteilung fällt durchgehend mittel bis hoch aus. Keine Variable wurde als tief bewertet. Folgende Sachverhalte sind hervorzuheben:

- **Interviewt** wurden Prof. Folkers, der Inhaber der Doppelprofessur und Leiter der Pharmazentrums, sowie der Geschäftsstellenleiter von Basel, Dr. Wessels. Das Interview fand am 25. September in Zürich statt.
- **Finanzen:** Die SUK-Mittel wurden vollumfänglich ausgeschöpft und dienen in erster Linie der Finanzierung der Geschäftsstelle in Basel. Die zur Verfügung gestellten Mittel werden als ausreichend bezeichnet. Zusätzliche private Drittmittel werden zurzeit nicht ausgewiesen.
- Die **Initiative** für dieses Projekt ging von Prof. Folkers aus, der dessen Ausgestaltung auch entscheidend mitgeprägt hat. Wie jedoch in der Zwischenzeit von den Leitungen der Universität Zürich und der ETHZ mitgeteilt wurde, wird der Initiator für dieses Projekt in Zukunft nicht mehr zur Verfügung stehen, da er eine neue Aufgabe übernimmt (Leitung des Collegium Helveticum an der ETH).
- **Vorstudien:** Die Vorgespräche für dieses Projekt auf Stufe ETHZ wurden bereits in den späten 90-er Jahren geführt (Präsidentschaft Nuesch). Im Jahr 2000 wurde eine Analyse für den Bereich Nachdiplomstudien getätigt, die allerdings nur einen Teilbereich der mit diesem Projekt anvisierten Zielsetzungen abdeckte. Im Interview äusserte sich Prof. Folkers explizit dazu, dass er – wenn er das Projekt nochmals starten müsste – mehr Zeit für Vorabklärungen und für die Sammlung von Informationen über die politischen und administrativen Rahmenbedingungen und -abläufe investieren würde. Dazu müsste der notwendige Zeitaufwand allerdings zuerst ‚freigeschaufelt‘ werden.
- **Steuerungsprozess (inkl. Planung):** Eine Höchstnote erhält der differenzierte Planungsprozess, der Führungsrhythmus sowie die Feedback-Verarbeitung. Neben der

Meilensteinplanung werden eine kurzfristige sowie eine strategische Planung durchgeführt.

- Die **Reportingqualität** ist grundsätzlich gut. Für das Reporting 2002 wurden jedoch nicht die neuen Formulare verwendet, weshalb eine Aufteilung nach realen und virtuellen Eigenmitteln nicht vorhanden ist. Dadurch fehlen wichtige Informationen.
- **Vernetzung:** Die Reichweite wird mit zwei Punkten bewertet. Aus funktionaler Sicht deckt das Projekt die Lehre, die Nachwuchsförderung, die Weiterbildung und die Forschung ab. Das Projekt bleibt aber auf einen Teil der Deutschschweiz beschränkt. Es ist zurzeit auch nicht geplant, die Romandie oder die Universität Bern in diese Kooperation mit einzubeziehen.
- **Speziell erwähnenswert** ist die hervorragende Infrastruktur, die den Studierenden der Pharmazie zur Verfügung gestellt wird, aufgrund derer sich viele theoretische Fragen und Konzepte ausgezeichnet visualisieren lassen sowie der Medida-Prix, welchen das Pharmazentrum für sein e-learning Projekt im Jahr 2003 erhalten hat.¹⁶
- **Nachhaltigkeit:** Bezüglich der Nachhaltigkeit kann einerseits die bereits erwähnte Zusammenarbeitsvereinbarung (schriftliche Übereinkunft zwischen den Vertragsparteien) als Positivum aufgeführt werden, andererseits muss auf die fehlende Eingliederung des Projektes in die Finanzpläne der beteiligten Institutionen hingewiesen werden. Auch eine Defizitgarantie gibt es nicht. Aufgrund der grossen Sparanstrengungen, die zum Beispiel zurzeit in Basel getätigt werden müssen, kann die Zukunft dieses Projektes von Seiten der Universität Basel nicht gesichert werden. Aus diesem Grund und um sich unabhängiger zu machen, sollen vermehrt Gelder aus der Privatwirtschaft aquiriert werden. Dies ist jedoch kein einfaches Unterfangen. Auch von Seiten ETHZ ist die Fortführung des Projektes nicht gesichert. Eine Einbettung in den Finanzplan der ETHZ ist erst nach einer erfolgreichen Evaluation im Jahr 2005 möglich.
- **Strukturbildende Elemente:** Die Doppelprofessur, die gemeinsamen Lehrveranstaltungen und das gemeinsame PhD-Programm sowie die gemeinsamen Leitungsstrukturen für die Koordination der wissenschaftlichen Ausrichtung können als strukturbildende Elemente bezeichnet werden.
- **Projektleitung will eine Fortsetzung des Projektes bei der SUK beantragen:** Ja

Detaillierte Infos zum Interview sind im Anhang 3.4 dokumentiert.

4.5.5 Konklusionen

Das Projekt ist sehr gut geführt und erhält 28 von 33 möglichen Punkten (85%).¹⁷ Die Zusammenarbeit zwischen der Universität Basel und der ETHZ funktioniert einwandfrei. Die Nachhaltigkeit muss zurzeit hingegen mit einem Fragezeichen versehen werden, da die finanzielle Einbettung weder an der Universität Basel noch an der ETHZ konkretisiert wurde. Das Projekt kann jedoch als erfolversprechendes Pilotprojekt für die geplante intensivere Zusammenarbeit zwischen der ETHZ und der Universität Basel im Bereich Life Sciences angesehen werden (Achse Zürich-Würenlingen-Basel).

¹⁶ Dieses Projekt hat zusätzlich im Rahmen des Programms ‚Virtueller Campus Schweiz‘ einen Beitrag von 400'000.- Fr. erhalten. Der Medida-Prix ging an denjenigen Kurs, der mit diesen Geldern entwickelt worden war.

¹⁷ Zur Berechnung der Punktzahl siehe Fussnote 12.

4.6 Kooperationsprojekt ‚Graduiertenkollegien Gender Netzwerk Schweiz‘

4.6.1 Kurzbeschreibung

Das Projekt ‚Graduiertenkollegien Gender Netzwerk Schweiz‘ wurde nach der zweiten Ausschreibungsrunde der SUK als Kooperationsprojekt ausgewählt. Dadurch wurde es erst ab dem Jahr 2002 finanziell unterstützt und seine Laufzeit beträgt drei anstatt vier Jahre.

Dieses Kooperationsprojekt will mit vier Graduiertenkollegien rund 60 Teilnehmende, die an einer Dissertation oder Habilitation im Bereich der Gender Studies arbeiten, bei ihrer wissenschaftlichen Qualifizierung unterstützen. Am gesamtschweizerisch und interdisziplinär angelegten Programm beteiligen sich die fünf Universitäten Basel, Bern, Genf, Lausanne und Zürich. Jede Deutschschweizer Universität führt ein eigenes Graduiertenkolleg durch, die beiden Universitäten in der Romandie etablieren ein gemeinsames Kolleg. In allen Universitäten sind die Kollegien in bestehende Strukturen eingebettet.

Die dreissig zur Verfügung stehenden Stipendien werden aufgrund eines Bewerbungs- und Auswahlverfahrens durch die Trägerschaften, die Professorinnen und Professoren in den einzelnen Kollegien, vergeben. Die vier Kollegien unterscheiden sich in ihrer inhaltlichen Ausrichtung, die Themen der einzelnen Kollegien sind:

- Kolleg der Universität Basel: ‚Wissenschaft - Geschlecht - Symbolische Ordnung‘
- Kolleg der Universität Bern: ‚Shifting Gender Cultures‘
- Kolleg der Universitäten Genf und Lausanne: ‚Genre, régulation sociale et mondialisation‘
- Kolleg der Universität Zürich: ‚Wissensgesellschaft und Geschlechterbeziehungen‘

4.6.2 Projektziele

Mit dem Projekt des Gender Netzwerks Schweiz werden folgende Ziele verfolgt:

- Gezielte Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses im Bereich der Gender Studies mittels Durchführung von vier dreijährigen Graduiertenkollegien
- dabei steht die Verbesserung der Situation des weiblichen akademischen Nachwuchses, genauer die Frauenförderung, im Zentrum
- weiter sollen Grundlagen für eine gesamtschweizerische Promotion im Bereich Gender Studies geschaffen werden
- und schliesslich soll das Netzwerk auch einen Beitrag zur gesamtschweizerischen Koordination im Ausbildungsbereich leisten, dies durch die Schaffung neuer Ausbildungskapazitäten im Bereich ‚Gender Studies‘.

4.6.3 Gesamtprojektkosten und BBW-Mittel

Der Gesamtaufwand wird für den Zeitraum 2002 bis 2004 auf rund 7,1 Mio. Franken veranschlagt. Davon werden 3,4 Mio. Franken über die Beiträge der SUK finanziert. Während der drei Jahre der Projektlaufzeit werden jährliche Tranchen von rund 1,1 Mio. Franken (für 2002 und 2003) und von 1,2 Mio. Franken (2004) ausgezahlt. Der SUK-Beitrag deckt rund 48% der gesamthaft budgetierten Projektfinanzierung ab. Die restliche Finanzierung erfolgt durch die Eigenleistungen der beteiligten Universitäten.

Die jährlichen SUK-Mittel werden zum grössten Teil für Stipendien an die Nachwuchsforscherinnen und -forscher verwendet. Weitere Anteile gehen in die Administration und die gemeinsamen Lehrveranstaltungen.

4.6.4 Ergebnisse Desk und Field Research

Für das Projekt Gender Studies sind die Resultate in Abbildung 11 dargestellt.

Abbildung 11: Auswertung der Resultate

Analysedimension	Variablen	Wertung	Quoten	
Ressourcen	Angemessenheit Budget	■ ■ □	2001	2002
	Ausschöpfung	■ ■ □	n/a	79%
Prozesse	Vorstudien	■ ■ □	n/a	21%
	Zuständigkeiten	■ ■ ■	n/a	100%
	Führungsrhythmus	■ ■ □	n/a	96%
	Planungsinstrumente	■ ■ ■	n/a	4%
	Reportingqualität	■ ■ ■	n/a	100%
Resultate	Zielerreichung	■ ■ ■		
Effektivität	Vereinbarung	ja	2001	2002
	Org. Einbettung	(ja)	n/a	55%
	Fin. Einbettung	nein	n/a	18%
	Strukturveränderung	■ ■ □	n/a	37%
Vernetzung	Reichweite	■ ■ □	n/a	58%
	Betroffenheit	56		

Kosten		Finanzierung	
Salärquote	Basis: Gesamtbudget	Anteil Eigenmittel am Gesamtbudget	
Andere Kostenarten		Quote reale Eigenmittel	
		Quote virtuelle Eigenmittel	
Salärquote SUK	Basis: SUK-Mittel	Ausschöpfungsquote SUK-Mittel	
Andere Kostenarten SUK			

Legende: ■■■ = 3 Punkte ■■■□ = 2 Punkte ■□□ = 1 Punkt
n/a = nicht anwendbar

Die Beurteilung der Desk und Field Research-Variablen fällt ebenfalls durchgehend mittel bis hoch aus. Keine Variable wurde als tief bewertet. Folgende Sachverhalte sind hervorzuheben:

- **Interview** wurden Herr Prof. Dr. Gäbler (Rektor Basel), Frau Prof. Dr. Wecker (Projektleiterin) und Frau Dr. Röder (Projektleiterin). Das Interview fand am 8. Oktober 2003 in Basel statt.
- **Finanzen:** Aus dem Reporting des Jahres 2002 geht hervor, dass die gesprochenen SUK-Gelder nur zu 58% ausgeschöpft wurden. Dies ist auf den späteren Projektbeginn zurückzuführen. Beim Kolleg Genf/Lausanne hat ausserdem die Universität Genf ausnahmsweise das Salär der Koordinatorin übernommen. Die nicht ausgeschöpften Kredite können jedoch übertragen werden. Diese Mittel werden insbesondere im ersten Quartal des Jahres 2005 benötigt, da im Jahre 2005 keine SUK-Gelder mehr ausbezahlt werden und das Projekt erst im WS 2004/05 ausläuft. Die von der SUK zur Verfügung gestellten Gelder werden in erster Linie für die Stipendien im Graduiertenkolleg verwendet (Nachwuchsförderung) sowie für die Einrichtung der Koordinationsstelle.
- Die **Initiative** für dieses Projekt ging von Frau Prof. Wecker aus. Die Zusammenarbeit im Netzwerk ermöglicht es, Dinge zu realisieren, die ein einzelnes Kolleg überfordern würden.
- **Vorstudien:** Dieses Projekt wurde ursprünglich als NFS-Projekt (Nationaler Forschungsschwerpunkt) eingereicht. Der Antrag blieb jedoch ohne Erfolg. Die Vorarbeiten für das NFS-Projekt waren beträchtlich. Für den Projektantrag an die SUK konnte man sich zusätzlich auch auf Ergebnisse des sozialwissenschaftlichen Kollegs aus dem Projekt ‚Demain la Suisse‘ abstützen.
- **Steuerungsprozess (inkl. Planung):** Um die Planung und Steuerung effizient zu gestalten, wurde eine Expertin im Bereich Organisationsentwicklung mit der

Ausarbeitung der Aufbau- und Ablaufstrukturen beauftragt. Dies zahlte sich aus: die Bezeichnung der Zuständigkeiten (Aufgaben- und Stellenpläne liegen vor) ist vollständig, die Zielerreichung sowie die Planungsinstrumente (detaillierte Meilensteinplanung) sind ausgezeichnet.

- Die **Reportingqualität** ist sehr gut. Die Daten sind konsistent und die Fortschritte innerhalb des Projektes werden klar erläutert.
- **Vernetzung:** Die Netzwerkgrösse ist dem Projekt angemessen (gesamtschweizerische Vernetzung). Gemäss Projektleitung sei die Grösse eine Herausforderung, aber kein Problem. Die Reichweite wurde mit zwei Punkten bewertet. Aus funktionaler Sicht deckt das Projekt die Nachwuchsförderung ab. Es sind allerdings mehrere Fachbereiche in der gesamten Schweiz angesprochen.
- **Speziell erwähnenswert** ist die Verknüpfung der angelsächsischen mit der französischen Tradition im Bereich Gender Studies. Als Erfolg wird die Durchführung einer Summer School bezeichnet, welche von den Doktorierenden selbst organisiert wurde.
- **Nachhaltigkeit:** Das Graduiertenkolleg Gender Studies ist zwar in eine breitere strategische Ausrichtung der Universität eingebettet, trotzdem können von der Universitätsleitung keine verbindlichen Zusagen über die Weiterführung gemacht werden.
- **Strukturbildende Elemente:** Als strukturbildende Elemente können in diesem Programm die Einrichtung gemeinsamer PhD-Programme und Graduiertenkollegs sowie die Errichtung gemeinsamer Leitungsstrukturen bezeichnet werden.
- **Projektleitung will eine Fortsetzung des Projektes bei der SUK beantragen:** Ja. Ein zweites Kolleg soll in der Periode 2004-2007 durchgeführt werden. Das erste Kolleg wird im WS 2004/05 abgeschlossen.

Detaillierte Infos zum Interview sind im Anhang 3.5 dokumentiert.

4.6.5 Konklusionen

Das Projekt ist gut geführt und erhält 26,5 von 33 möglichen Punkten (80%).¹⁸ Das Projekt ist auf die Nachwuchsförderung fokussiert. Die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Universitäten funktioniert einwandfrei. Die Nachhaltigkeit muss hingegen zurzeit mit einem Fragezeichen versehen werden.

4.7 Kooperationsprojekt ‚Netzwerk Public Health‘

4.7.1 Kurzbeschreibung

Das Kooperationsprojekt Netzwerk Public Health bezweckt eine nachhaltige strukturelle Stärkung des Public Health-Bereichs in der Schweiz. Im Netzwerk Public Health sollen Hochschuleinrichtungen aus allen Landesteilen zusammenarbeiten und die Fachrichtung in enger Kooperation mit der Gesundheitsökonomie vorangetrieben werden. Als Mittel für die Entwicklung des Public Health-Bereichs soll vorrangig die Aus- und Weiterbildung bzw. die Lehre ins Auge gefasst werden. Als übergeordnetes Ziel geben die Projektverantwortlichen die Schaffung von Entscheidungsgrundlagen hinsichtlich der Gründung einer schweizerischen School of Public Health and Health Economics an.

¹⁸ Zur Berechnung der Punktzahl siehe Fussnote 12. Für den Klammerausdruck (ja) wurde ein halber Punkt vergeben.

4.7.2 *Projektziele*

Es werden folgende Projektziele angestrebt:

- Die Sicherung und Weiterentwicklung der bestehenden Master of Public Health-Ausbildung
- der Aufbau eines Doktorandenprogramms für Public Health-Absolventen und Absolventinnen
- die Entwicklung einer modernen Gesundheitsdaten-Plattform zur Nutzung in der Ausbildung sowie in der Public Health-Forschung und
- die Vernetzung durch intensive Kommunikation (Internet, Intranet) unter den Beteiligten und weitere strukturbildende Massnahmen. Diese Massnahmen sollen auf mittlere Frist eine nachhaltige Struktur entstehen lassen: die schweizerische School of Public Health and Health Economics.

4.7.3 *Gesamtprojektkosten und BBW-Mittel*

Die Gesamtprojektkosten belaufen sich für den Zeitraum von 2002 bis 2004 auf rund 7,5 Mio. Franken. Davon werden 3,4 Mio. Franken über den SUK-Beitrag finanziert. Die jährlichen Tranchen schwanken zwischen rund 1 und 1,2 Mio. Franken. Der Kooperationsbeitrag deckt 45% der budgetierten Projektfinanzierung ab. Der für die Finanzierung nötige Restbetrag wird durch Eigenleistungen aufgebracht.

Die jährlichen BBW-Mittel werden insbesondere für die Saläre in den einzelnen Teilprojekten verwendet.

4.7.4 *Ergebnisse Desk und Field Research*

Für das Projekt Netzwerk ‚Public Health‘ sind die Resultate in Abbildung 12 in dargestellt.

Abbildung 12: Auswertung der Desk und Field Research Resultate

Analysedimension	Variablen	Wertung	Quoten	
Ressourcen	Angemessenheit Budget	□□□	2001	2002
	Ausschöpfung	□□□		
Prozesse	Vorstudien	□□□	n/a	89%
	Zuständigkeiten	□□□	n/a	11%
	Führungsrhythmus	□□□	n/a	100%
	Planungsinstrumente	□□□	n/a	89%
	Reportingqualität	□□□	n/a	11%
Resultate	Zielerreichung	□□□	n/a	100%
Effektivität	Vereinbarung	ja	2001	2002
	Org. Einbettung	nein		
	Fin. Einbettung	nein	n/a	70%
	Strukturveränderung	□□□	n/a	n/a
Vernetzung	Reichweite	□□□	n/a	n/a
	Betroffenheit	ca. 250	n/a	35%

Kosten	
Salärquote	Basis: Gesamtbudget
Andere Kostenarten	

Finanzierung	
Anteil Eigenmittel am Gesamtbudget	
Quote reale Eigenmittel	
Quote virtuelle Eigenmittel	
Ausschöpfungsquote SUK-Mittel	

Legende: □□□ = 3 Punkte □□□ = 2 Punkte □□□ = 1 Punkt
n/a = nicht anwendbar

Die Beurteilung der verschiedenen Variablen fällt praktisch durchgehend mittel bis hoch aus. Nur eine einzige Variable wurde mit einem Punkt bewertet. Folgende Sachverhalte sind hervorzuheben:

- **Interviewt** wurden Prof. Dr. Gutzwiller (Projektleiter), Prorektor Prof. Dr. Borbély, Prof. Dr. Braun-Fahländer (stv. Leitung), PD Dr. Santos-Eggimann (stv. Leitung), Dr. Nocera (operative Leitung), M. Rentsch (administrative Leitung) und Dr. Holzer (Co-Leiterin interuniversitäres Weiterbildungsprogramm). Das Interview fand am 6. Oktober 2003 in Zürich statt.
- **Finanzen:** Da mit dem Projekt erst im Oktober 2002 begonnen werden konnte, wurden die zur Verfügung stehenden Kredite im Jahr 2002 nur zu 35% ausgeschöpft. Die versprochene Teilfinanzierung einer Stelle im Bundesamt für Statistik, die vertraglich zugesichert war, konnte noch nicht realisiert werden. Das Masterprogramm hat einen Eigenfinanzierungsgrad von rund 70%.
- Die **Initiative** für dieses Projekt erfolgte von Seiten der Institutsleiter der Universitäten von ZH, BS und BE, die schon seit vielen Jahren zusammenarbeiten und seit 1992 auch ein gemeinsames Weiterbildungsprogramm anbieten.
- **Vorstudien:** Intensive Vorstudien wurden für die Eingabe als NFS-Projekt (Nationaler Forschungsschwerpunkt) gemacht. Obwohl das Projekt vom Nationalfonds gutgeheissen wurde, konnte es aufgrund der limitierten Ressourcen nicht finanziert werden (hochschulpolitisches Gutachten war negativ). Das EDI signalisierte darauf hin, dass die Bildungs- und Weiterbildungskomponenten im Rahmen des Netzwerkes ev. über die Kooperationsbeiträge finanziert werden könnten.
- **Steuerungsprozess (inkl. Planung):** keine besonderen Spezifika.
- Die **Reportingqualität** wurde mit zwei Punkten bewertet. Im Bericht über die Gesamtfinanzierung fehlen die Zusatzblätter über die Aufteilung der Saläre und der Eigenleistungen in reale und virtuelle Mittel.

- **Vernetzung:** Funktionell deckt dieses Projekt die Dimensionen Weiterbildung, Forschung und Nachwuchsförderung ab (keine Grundausbildung). Aus diesem Grund wird es nur mit zwei Punkten bewertet.
- **Speziell erwähnenswert** ist die geplante Vergabe eines Weiterbildungstitels, der von allen drei Universitäten gemeinsam vergeben werden soll. Geplant ist ferner, in einer zweiten Phase, eine virtuelle School of Public Health and Health Economics zu errichten, die dezentral verankert und zentral geführt wird. Diese Schule müsste allerdings - gemäss Aussage Projektleitung - ebenfalls von Seiten der Trägerorganisationen oder des Bundes finanziert werden.
- **Nachhaltigkeit:** Obwohl ein Abkommen zwischen den Universitäten Zürich-Bern-Basel zum Masterprogramm und ein neues für die Zusammenarbeit im PhD-Programm geplant ist, kann auch dieses Projekt in der bestehenden Form nicht als nachhaltig bezeichnet werden. Es ist an den Trägeruniversitäten nur lose verankert, da es weder in den Finanzplänen der Universitäten (Fakultäten) noch in deren strategischen Plänen als Schwerpunkt figuriert.
- **Strukturbildende Elemente** sind das gemeinsame Angebot eines Nachdiplomstudienganges sowie die geplante institutionalisierte Zusammenarbeit in einem gemeinsamen PhD-Programm (Nachwuchsförderung), die gemeinsamen Leitungsstrukturen, die (geplante) Vergabe eines gemeinsamen Titels sowie der gemeinsame Auftritt nach aussen.
- **Projektleitung will eine Fortsetzung des Projektes bei der SUK beantragen**, was die Errichtung der bereits erwähnten Swiss School of Public Health and Health Economics ermöglichen soll.

Detaillierte Infos zum Interview sind im Anhang 3.6 dokumentiert.

4.7.5 Konklusionen

Das Projekt ist gut geführt. Die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Universitäten klappt sehr gut, da sich die Institutsvorsteher persönlich seit geraumer Zeit kennen und bereits verschiedene Projekte zusammen durchgeführt haben. Das Projekt erhält 23 von 33 möglichen Punkten (70%).¹⁹ Leider ist auch in diesem Projekt die nachhaltige Finanzierung von Seiten der Universitäten nicht gesichert. Für die Errichtung der geplanten Swiss School of Public Health and Health Economics müsste eine institutionelle und keine projektgebundene Förderung angestrebt werden.

4.8 Kooperationsprojekt ‚Réseau Economie de la Santé‘

4.8.1 Kurzbeschreibung

Das Projekt für ein ‚Réseau Economie de la Santé‘ will die Strukturen im Bereich der Gesundheitsökonomie in der Schweiz dauerhaft stärken. Diesen Zweck wollen die Verantwortlichen damit erreichen, indem sie günstige Rahmenbedingungen für eine hochqualitative Ausbildung in den beteiligten Institutionen schaffen. Im Zentrum steht die Postgraduierten-Ausbildung (Nachdiplomstudien) sowie die Doktorandenausbildung (PhD-Programm).

Das Vorhaben umfasst insgesamt drei Teilprojekte: erstens soll ein einheitlicher Nachdiplomstudiengang Master in Health Economics and Management an drei Standorten geschaffen werden, zweitens wird ein schweizerisches PhD-Programm in Health Economics angestrebt

¹⁹ Zur Berechnung der Punktzahl siehe Fussnote 12.

und drittens soll eine Forschungs-Datenbank über den Gesundheitszustand und die sozio-ökonomische Situation der über fünfzigjährigen Wohnbevölkerung in der Schweiz aufgebaut werden. Am Netzwerk beteiligen sich Institute bzw. Departemente der Universitäten Basel, Bern, Genf, Lausanne, der Universität der italienischen Schweiz sowie der Universität Zürich.

4.8.2 Projektziele

Im Detail sollen mit dem Netzwerk Gesundheitsökonomie folgende Ziele erreicht werden:

- Die Koordination bestehender Ausbildungsgänge und die Entwicklung gemeinsamer Programme mit abgestimmten Zulassungsbedingungen
- das Verfolgen eines interdisziplinären Ansatzes, um Synergien mit den Nachbargebieten Public Health und Medizin sowie anderen relevanten Disziplinen zu realisieren
- die Etablierung einer Qualitätskontrolle über die Ausbildung und die Forschung
- die Förderung der Mobilität sowohl unter den Studierenden als auch bei den Dozierenden und Forschenden.

4.8.3 Gesamtprojektkosten und BBW-Mittel

Für das gesamte Projekt sind für die Jahre 2002 bis 2004 Aufwendungen von rund 8 Mio. Franken budgetiert. Davon werden knapp 3 Mio. Franken über den SUK-Beitrag finanziert, der Kooperationsbeitrag deckt also 38% der budgetierten Projektkosten ab. Die SUK-Gelder werden in Tranchen von je rund 1 Mio. Franken ausbezahlt. Die restliche Finanzierung wird durch Eigenleistungen der beteiligten Universitäten geleistet; allfällige Einkünfte aufgrund der Einnahme von Gebühren für die Ausbildungsgänge seien darin enthalten, gaben die Projektverantwortlichen im Gespräch an.

Die SUK-Mittel werden vor allem für Saläre von Mitarbeitenden in den drei Teilprojekten verwendet.

4.8.4 Auswertung der Desk und Field Research Resultat

Für das Projekt ‚Economie de la santé‘ sind die Resultate des Desk und Field Research in Abbildung 13 dargestellt.

Abbildung 13: Auswertung der Desk und Field Research Resultate

Analysedimension	Variablen	Wertung	Quoten	
Ressourcen	Angemessenheit Budget	■ ■ ■	2001	2002
	Ausschöpfung	■ □ □	n/a	49%
Prozesse	Vorstudien	■ ■ ■	n/a	51%
	Zuständigkeiten	■ ■ □	n/a	100%
	Führungsrhythmus	■ ■ ■	n/a	79%
	Planungsinstrumente	■ ■ □	n/a	21%
	Reportingqualität	■ ■ □	n/a	100%
Resultate	Zielerreichung	■ ■ □		
Effektivität	Vereinbarung	ja	2001	2002
	Org. Einbettung	nein	n/a	90%
	Fin. Einbettung	nein	n/a	n/a
	Strukturveränderung	■ □ □	n/a	n/a
Vernetzung	Reichweite	■ ■ □	n/a	n/a
	Betroffenheit	ca. 60 (pro Jahr)	n/a	18%

Kosten	
Salärquote	Basis: Gesamtbudget
Andere Kostenarten	

Finanzierung	
Anteil Eigenmittel am Gesamtbudget	
Quote reale Eigenmittel	
Quote virtuelle Eigenmittel	
Ausschöpfungsquote SUK-Mittel	

Legende: ■ ■ ■ = 3 Punkte ■ ■ □ = 2 Punkte ■ □ □ = 1 Punkt
n/a = nicht anwendbar

Die Beurteilung der Variablen fällt durchgezogen aus. Folgende Sachverhalte sind hervorzuheben:

- **Interviewt** wurden der Projektleiter, Prof. Dr. Holly, der Vizerektor Prof. Dr. Besson sowie Herr Vogel (operationelle Führung des Projektes). Das Interview fand am 30. September 2003 in Lausanne statt.
- **Finanzen:** Da mit diesem Projekt erst in der zweiten Hälfte des Jahres 2002 begonnen werden konnte, wurden die zur Verfügung stehenden Kredite nur zu 18% ausgeschöpft. Die Mittel wurden wie folgt verwendet: 37% für das Teilprojekt Master-Programm, 20% für das PhD-Programm, 30% für das Datenbankprojekt und der Rest von 13% für die Administration und den Betrieb des Netzwerks. Das Projekt ‚Economie de la Santé‘ figuriert auch unter den IRIS-Projekten und zwar konkret zum Thema ‚Aufbau einer Datenbank über den Gesundheitszustand und die sozioökonomischen Verhältnisse der über 50-jährigen Schweizer Bevölkerung‘. Dieses Projekt soll ausserdem in Zukunft über zwei Projekte der EU weitergeführt und voraussichtlich auch finanziert werden (SHARE und AMANDA).
- Die **Initiative** für dieses Projekt ging von Prof. Dr. Holly aus.
- **Vorstudien:** Intensive Vorstudien wurden für die Eingabe als NFS-Projekt (Nationaler Forschungsschwerpunkt) gemacht. Das Projekt wurde jedoch bereits in der ersten Runde vom Nationalfonds abgelehnt.
- **Steuerungsprozess (inkl. Planung):** keine speziellen Bemerkungen. Der Rückstand im Jahr 2002 konnte im Jahr 2003 aufgeholt werden.
- Die **Reportingqualität:** Die Reportingqualität wurde mit 2 Punkten bewertet, da die Aufteilung in reale und virtuelle Eigenmittel fehlt.
- **Vernetzung:** In diesem Projekt sind praktisch alle Gesundheitsökonominnen der Schweiz eingebunden. Die Vernetzung mit der deutschen Schweiz ist jedoch weniger ausgeprägt als diejenige mit der Romandie und dem Tessin. So werden zum Beispiel nur die Masterstudiengänge in Lausanne und im Tessin von der Geschäftsstelle des Netzwerks

koordiniert. In das Projekt integriert ist auch das Observatoire de la Santé in Neuenburg sowie das Bundesamt für Statistik (BFS). Die Beiträge des BFS sind allerdings bis anhin noch nicht realisiert worden. Funktionell deckt dieses Projekt die Nachwuchsförderung, die Forschung sowie die Weiterbildung ab.

- **Nachhaltigkeit:** Das Projekt ist in der bestehenden Form wenig nachhaltig, da es weder im Budget noch im Finanzplan der beteiligten Universitäten (Fakultäten) figuriert. Vom Prorektor der Universität Lausanne wurde die Gesundheitsökonomie zwar als Schwerpunkt und auch Teil des IRIS-Projektes angegeben, doch bestehen keine finanziellen Zusagen von Seiten der Universitätsleitung für eine entsprechende Weiterführung des Projektes nach Beendigung der Förderperiode 2000-2003. Das Netzwerk hat zwar eine Zusammenarbeitsvereinbarung ausgearbeitet, deren Anerkennung durch die Trägeruniversitäten zurzeit jedoch nicht gegeben ist, da über die Zulassungsvoraussetzungen unterschiedliche Meinungen herrschen.
- **Speziell zu erwähnen** ist das Master- und PhD-Programms, welches sowohl Aspekte der klassischen Ökonomie als auch Aspekte des Managements enthält. Dieses Programm soll in Europa für ähnliche Programme als Vorbild dienen.
- **Strukturbildende Elemente:** Zusammenarbeit der Gesundheitsökonominnen in der Schweiz, koordiniert durch die Geschäftsstelle des Netzwerks; Bündelung der vorhandenen Ressourcen, Koordination der Gesundheitsökonomie über einen einheitlichen Masterstudiengang und das PhD-Programm.
- **Projektleitung will eine Fortsetzung des Projektes bei der SUK beantragen:** Es werden weiterhin Mittel benötigt, insbesondere das PhD-Programm ist abhängig von den Förderungsbeiträgen der SUK (Nachwuchsförderung).

Detaillierte Infos zum Interview sind im Anhang 3.7 dokumentiert.

4.8.5 Konklusionen

Dieses Projekt befasst sich mit den Themen Weiterbildung, Nachwuchsförderung und Forschung. Insgesamt erhält es 22 von 33 möglichen Punkten (67%).²⁰ ‚Economie de la Santé‘ figuriert auch unter den IRIS-Projekten. Obwohl es von der Universitätsleitung unterstützt wird, ist die Nachhaltigkeit nicht gegeben, da keine definitiven finanziellen Zusagen gemacht wurden. Der Eigenwert des Netzwerks soll ev. durch die Errichtung einer Stiftung erhöht werden. Es ist möglich, dass der Anteil Forschung in Zukunft von anderen Institutionen finanziert wird.

4.9 Kooperationsprojekt ‚Heart Remodeling in Health and Disease‘

4.9.1 Kurzbeschreibung

Mit dem Kooperationsprojekt ‚Heart Remodeling in Health and Disease‘ soll die Nachwuchsausbildung in der kardio-vaskulären Medizin gesamtschweizerisch gefördert werden. Als strukturelle Zielsetzung wird die Bildung einer eigentlichen ‚Post-Graduate School‘ für diesen Zweck angegeben.

Die Förderung des akademischen Nachwuchses im Grundlagenbereich der Herz- und Kreislaufforschung erfolgt in zwanzig Forschungsgruppen, die in folgenden Institutionen eingebettet sind: den Universitäten Bern, Zürich, Lausanne, Genf und neuerdings auch Basel und Fribourg sowie an der ETHZ und der EPFL.

²⁰ Zur Berechnung der Punktzahl siehe Fussnote 12.

4.9.2 Projektziele

Es werden folgende Projektziele verfolgt:

- Die Nachwuchsförderung soll durch ein gemeinsames, spezifisch auf die kardio-vaskuläre Forschung zugeschnittenes Ausbildungsprogramm und durch den Austausch von Doktoranden und fortgeschrittenen Nachwuchsforscherinnen und -forschern erfolgen;
- durch die Gründung einer ‚interuniversitären Institution für kardio-vaskuläre Forschung‘ sollen langfristig Forschungs- und Ausbildungssynergien garantiert werden.

4.9.3 Gesamtprojektkosten und BBW-Mittel

Im Projektantrag werden für den Zeitraum 2002 bis 2004 rund 8,7 Mio. Franken Gesamtkosten veranschlagt. Der gesamte Kooperationsbeitrag beläuft sich auf 3,3 Mio. Franken und wird zu je einem Drittel in den drei Förderungsjahren ausbezahlt. Der SUK-Beitrag deckt 38% der budgetierten Projektfinanzierung ab. Die restlichen Mittel stammen aus realen Eigenleistungen und in geringem Umfang aus Drittmitteln.

Die jährlich ausgerichteten SUK-Mittel werden vorwiegend für die Förderung von 20 Doktorierenden bzw. Habilitierenden in der kardiovaskulären Grundlagenforschung eingesetzt.

4.9.4 Ergebnisse Desk und Field Research

Für das Projekt ‚Heart Remodeling in Health and Disease‘ sind die Resultate in Abbildung 14 dargestellt.

Abbildung 14: Auswertung der Desk und Field Research Resultate

Analysedimension	Variablen	Wertung	Quoten	
Ressourcen	Angemessenheit Budget	□□□	2001	2002
	Ausschöpfung	□□□	n/a	78%
Prozesse	Vorstudien	□□□	n/a	22%
	Zuständigkeiten	□□□	n/a	100%
	Führungsrhythmus	□□□	n/a	81%
	Planungsinstrumente	□□□	n/a	19%
	Reportingqualität	□□□	n/a	100%
Resultate	Zielerreichung	□□□		
Effektivität	Vereinbarung	ja	2001	2002
	Org. Einbettung	(ja)	n/a	30%
	Fin. Einbettung	nein	n/a	30%
	Strukturveränderung	□□□	n/a	0%
Vernetzung	Reichweite	□□□	n/a	58%
	Betroffenheit	20		
			Kosten	
			Salärquote	Basis: Gesamtbudget
			Andere Kostenarten	
			Salärquote SUK	Basis: SUK-Mittel
			Andere Kostenarten SUK	
			Finanzierung	
			Anteil Eigenmittel am Gesamtbudget	
			Quote reale Eigenmittel	
			Quote virtuelle Eigenmittel	
			Ausschöpfungsquote SUK-Mittel	

Legende: □□□ = 3 Punkte □□□ = 2 Punkte □□□ = 1 Punkt
n/a = nicht anwendbar

Die Beurteilung der Desk und Field Research-Variablen fällt durchgehend mittel bis hoch aus. Nur die Variable Reichweite wurde mit einem Punkt bewertet. Folgende Sachverhalte sind hervorzuheben:

- **Interview** wurden der Projektleiter, Prof. Dr. Kléber, Vizerektor Prof. Dr. Würzler, Prof. Dr. Eppenberger (Mitglied des Lenkungsausschusses), Dr. Pedrazzini (Vertreter Universität Lausanne), Dr. Vassalli (Vertreter Universität Lausanne), Prof. Dr. Baertschi (Vertreter Universität Genf), Dr. Suter (Vertreter Universität Bern), Prof. Dr. Schaub (Vertreter Universität Zürich), Prof. Dr. Yang (Vertreter Universität Fribourg).
- **Finanzen:** Die Ausschöpfungsquote im Jahr 2002 betrug lediglich 58%. Dies rührt daher, dass das Projekt erst mit einiger Verspätung begonnen werden konnte. Die SUK-Mittel werden in erster Linie für je 10 Forschende auf der Stufe Doktorat und Postdoktorat verwendet.
- Die **Initiative** für dieses Projekt ging von Prof. Kléber aus aufgrund des abgelehnten NFS-Projektes. Der Ursprung dieses Projektes reicht allerdings viel weiter zurück. Anfangs der neunziger Jahre haben verschiedene Laboratorien im Bereich der Herz- und Kreislaufforschung eine Arbeitsgruppe ‚Basic Science‘ gegründet und an jährlichen Tagungen ihre wissenschaftlichen Erkenntnisse ausgetauscht. Ungefähr zur gleichen Zeit initiierte Prof. Brunner von Lausanne einen jährlichen Kongress auf dem Gebiet der Herz-Kreislaufforschung. Aus der Erkenntnis, dass diese Aktivitäten gekoppelt werden sollten, entstand ein gemeinsames Meeting in Interlaken. Die Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe wurde gestärkt, was schliesslich zu einem Projektantrag im Rahmen einer NFS-Ausschreibung führte.
- **Vorstudien:** Zu diesem Projekt wurden umfassende Vorstudien im Rahmen eines NFS-Projektes (Nationaler Forschungsschwerpunkt) gemacht. Das Projekt scheiterte im letzten Moment, nachdem es die Hürde der wissenschaftlichen Evaluation im Nationalfonds erfolgreich passiert hatte.
- **Steuerungsprozess (inkl. Planung):** An dieser Stelle besonders zu würdigen ist die ausgezeichnete Feedback-Verarbeitung innerhalb des Steuerungsprozesses und die jährliche Evaluation der Projektfortschritte.
- Die **Reportingqualität** ist als sehr gut zu bezeichnen und wird deshalb mit 3 Punkten bewertet.
- **Verknüpfung:** Alle relevanten Forschergruppen der schweizerischen Universitäten, die in diesem Fachbereich tätig sind, beteiligen sich an diesem Projekt. Damit kann dieses Netzwerk als wichtigstes Netzwerk im Bereich der kardio-vaskulären Forschung und gleichzeitig auch als Forum für die Nachwuchsförderung bezeichnet werden. Da von den universitären Funktionen nur die Forschung und die Nachwuchsförderung abgedeckt werden, wird das Projekt bei der Reichweite nur mit einem Punkt bewertet.
- **Speziell erwähnenswert** ist in diesem Projekt die grosse Nachfrage von Seiten der Doktoranden oder Postdoktoranden, die an diesem Netzwerk partizipieren möchten.
- **Nachhaltigkeit:** Obwohl in diesem Projekt alle wesentlichen Forschergruppen der Schweiz beteiligt sind, gibt es für die Weiterführung der Teilprojekte an den einzelnen Universitäten keine Defizitgarantie. Die Projekte figurieren nicht in den Finanzplänen der Universitäten, obwohl zum Beispiel an der Universität Bern die Herz-Kreislaufforschung als Schwerpunkt bezeichnet wird.
- **Strukturbildende Elemente:** gemeinsames PhD-Programm und gemeinsame Leitungsstrukturen. Geplant sind eine gesamtschweizerische Postgraduate School und ein Forschungsschwerpunkt auf dem Gebiet der Herz-Kreislaufforschung mit einem Netzwerk, welches die Funktion eines Kompetenzzentrums hat (dezentrale Strukturen mit zentraler Lenkung). Wichtig ist auch in diesem Projekt die Bündelung der Kräfte, um die vorhandene internationale Kompetitivität aufrecht zu erhalten.

- **Projektleitung will eine Fortsetzung des Projektes bei der SUK beantragen:** Ja. Zur Diskussion steht allerdings auch die Weiterführung des Projektes ab dem Jahr 2005 durch die neue schweizerische Vereinigung ‚CardioVascSwiss‘. Diese Vereinigung würde jedoch ebenfalls Bundesmittel benötigen.

Detaillierte Infos zum Interview sind im Anhang 3.8 dokumentiert.

4.9.5 *Konklusionen*

Das Projekt ist ebenfalls gut geführt und erhält 24,5 von 33 Punkten (74%).²¹ Es war das einzige Projekt, in dem sich der Projektleiter die Mühe machte, alle unsere Fragen vorgängig schriftlich zu beantworten und entsprechend zu dokumentieren. Die Zusammenarbeit zwischen den Forschergruppen kann als ausgezeichnet bezeichnet werden. Es besteht eine gewisse Wahrscheinlichkeit, dass dieses Projekt nach der staatlichen Anschubfinanzierung in Teilen von der Industrie weiterfinanziert wird. Vorgängig sind jedoch gemäss Projektleitung entsprechende Resultate auszuweisen.

5 **Schlussfolgerungen auf Projektebene**

5.1 *Allgemeines*

Bei der systematischen Analyse der Kooperationsprojekte hat sich ergeben, dass die Finanzierung der Projekte über die SUK essentiell für deren Realisierung war. Keines der Projekte wäre im entsprechenden Umfang über ein anderes Förderungsinstrument zu finanzieren und zu realisieren gewesen. Gemäss Aussage verschiedener Projektleitungen hatte die Zusprache von SUK-Geldern auch eine gewisse Signalfunktion, indem es für die Geförderten leichter wurde, private oder weitere staatliche Fördermittel zu erhalten.

Bei allen Kooperationsprojekten wurde auf Stufe der Projektleitungen weder über den Inhalt noch den Umfang des Reporting geklagt, obwohl das bestehende Reporting des BBW relativ umfangreich ist. Der Vorteil dieses umfangreichen Reportings besteht darin, dass für unsere Prüfungszwecke genügend Informationen zur Verfügung standen, die ausgewertet werden konnten. Dies gilt insbesondere für das Projekt-Management. Für die EEA-Analyse könnten Fragen zur Nachhaltigkeit und zur Steuerungseffizienz noch etwas spezifischer gestellt werden, sodass eine standardisierte Auswertung möglich wird. Was fehlt, sind Fragen zur Zusammenarbeit mit dem Generalsekretariat der SUK und dem BBW sowie die Möglichkeiten, Verbesserungsvorschläge zum Reporting anzubringen. Teilweise wurde von den Projektleitungen gewünscht, dass mit dem Projektstart bei der SUK und beim BBW eine Ansprechperson klar zu bezeichnen sei.

Erstaunlicherweise wurde die Angabe der virtuellen Eigenmittel von den Projektleitungen als nicht übermässig belastend empfunden, da auch in anderen Projekten solche Angaben gewünscht werden (matching funds). Dies gilt jedoch nicht für die Universitätsleitungen: die Rektoren haben den Ausweis der virtuellen Eigenmittel teilweise als ‚bürokratisch‘ bemängelt. Bezüglich der Auszahlung der Kredite war man sich auf Stufe der Projektleitungen der politikinhärenten Problematik (jährliche Auszahlung, variabel nach Budgetentscheid des Parlamentes) nicht bewusst. Dies bedeutet, dass die Kreditverwaltung des Bundesamtes für Bildung und Wissenschaft in Absprache mit dem Generalsekretariat der Schweizerischen Universitätskonferenz sehr gut funktioniert.

Eines der grössten Probleme, das im Zusammenhang mit den Kooperationsprojekten für die Projektverantwortlichen aufgetaucht ist, sind die unterschiedlichen Planungshorizonte von

²¹ Zur Berechnung der Punktzahl siehe Fussnote 12. Für den Klammersausdruck (ja) wurde ein halber Punkt vergeben.

Bund, Kantonen und Universitäten. Diese bedeutet konkret, dass die Entscheidungsverfahren der beteiligten Akteure in vielen Fällen nicht aufeinander abgestimmt sind. Zudem weist ein strukturveränderndes Projekt per definitionem auch innerhalb des Trägerkantons eine Vielzahl von Schnittstellen auf und verursacht entsprechende Transaktionskosten (Informationskosten und Koordinationsaufwendungen). Aufgrund dieser ungünstigen Rahmenbedingungen kann ein grösseres Strukturprojekt nicht in einigen Monaten geplant und realisiert werden.

5.2 Projektmanagement

Es darf festgestellt werden, dass sich alle Projekte nach kleineren oder grösseren Startschwierigkeiten gut entwickelt haben. Die Projektfortschritte entsprechen in den allermeisten Fällen den Planungen, die Meilensteine wurden in der Regel erreicht. Somit erwiesen sich alle Beteiligten und mit ihnen die universitären Organisationen als lernfähig. Auch wenn einzelne Reportingberichte in einer ersten Phase vom BBW zur Überarbeitung zurückgewiesen werden mussten, wurden diese Berichte in einer zweiten Phase immer korrekt erstellt. Zwar können im Vergleich mit den in der Privatwirtschaft üblichen Führungsinstrumenten (strategische und operative Planung inkl. Meilensteinplanung, Führungsrhythmus, Feedback-Verarbeitung) in einzelnen Projekten noch Verbesserungen erzielt werden, doch konnten in keinem Projekt wegen mangelnder Führungsinstrumente gravierende Fehlleistungen festgestellt werden. Wenn Probleme aufgetreten sind, sind diese nicht in erster Linie auf operative Mängel zurückzuführen, sondern basieren auf den komplexen organisatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen unseres föderal geprägten Hochschulsystems.

Sehr grosse Unterschiede ergeben sich bei der Initialisierung der Projekte und der Einbindung auf unterschiedlichen hierarchischen Stufen. Die Projekte ‚Arc Lémanique‘, ‚Vetsuisse‘ und ‚BENEFRI‘ wurden von den Universitätsleitungen initialisiert. Dementsprechend liegt die Federführung auf einer strategischen Ebene. Alle anderen Projekte wurden bottom-up an die Universitätsleitungen herangetragen. Diese Projekte werden zurzeit auf Institutsebene geführt und sind daher in unterschiedlichem Mass in die strategische Planung der Universitäten eingebettet. Ausser in einzelnen Teilprojekten im BENEFRI-Projekt figuriert zurzeit kein einziges Kooperationsprojekt in der langfristigen Finanzplanung der Universitäten. Dies bedeutet, dass für keines der Projekte von Seiten der Universitätsleitung eine Garantie für eine längerfristige, d.h. nachhaltige finanzielle Unterstützung gegeben wird. Dies ist teilweise darauf zurückzuführen, dass die Universitäten einem grossen Spardruck ausgesetzt sind, welcher die Zusage von Verbindlichkeiten erschwert.

5.3 EEA-Analyse

Die Effizienz wurde im Verlaufe des Interviews bei den Projektleitungen und Universitätsleitungen abgefragt. Die Selbsteinschätzung dieser Grösse fällt – wenig überraschend – durchwegs positiv aus.

Die Effektivität – Zielerreichungsgrad – wurde aufgrund der Reportingdokumente erhoben und im Interview vertieft abgeklärt. Übereinstimmend konnte festgestellt werden, dass die geplanten Ziele ebenfalls weitgehend erreicht werden konnten. Wurden Projektverzögerungen festgestellt, die auf einen verspäteten Projektbeginn zurückzuführen sind, so bemühten sich alle Beteiligten, die Projektziele möglichst rasch aufzuholen. In keinem der Projekte waren während der letzten zwei Jahre grundlegende Änderungen notwendig. Im Projekt ‚Vetsuisse‘ wurde die Zielsetzung lediglich ausgeweitet (neben der reinen Curriculumentwicklung Förderung der klinischen Forschung sowie Unterstützung von Professuren) und in zwei Teilprojekten im Rahmen der BENEFRI-Projekte wurde die Gewichtung der Ziele leicht modifiziert (Umwidmung von Geldern innerhalb der Budgetrubriken).

Bezüglich der Angemessenheitsindikationen sind bei den acht Kooperationsprojekten grosse Unterschiede festzustellen. Der hier schwergewichtig untersuchte Grad funktionaler und personeller Vernetzung²² ergibt, dass die von den Universitätsleitungen initiierten und geführten Projekte (,Arc Lémanique mit Science, Vie et Société', ,BENEFRI' und ,Vetsuisse') die höchsten Werte erreichen und dies sowohl in funktionaler als auch in personeller Hinsicht. Im Mittelfeld liegen einerseits das Pharmazentrum, andererseits die beiden Gesundheits-Netzwerke ,Public Health' und ,Gesundheitsökonomie'. Beim letztgenannten Projekt fällt auf, dass die personelle Vernetzung sehr viel kleiner ist. Dies ist auch bei den stark auf die Nachwuchsförderung gerichteten Projekten ,Gender Studies' und ,Heart Remodeling' der Fall, die beide auch die kleinsten Werte bezüglich Erfüllung universitärer Funktionen aufweisen.

5.4 Synopsis

Werden abschliessend alle Projekte bezüglich der zu erreichenden Punktzahl (in %) miteinander verglichen, ergibt sich folgendes Bild:

Projekt	erreichte Punktzahl in %	Rang
IRIS (Science, Vie et Société)	88	2
Funktionelle Genomik (Science, Vie et Société)	80	4
BENEFRI	68	8
Vetsuisse	94	1
Zentrum für Pharmazeutische Wissenschaften	85	3
Gender Netzwerk Schweiz	80	4
Netzwerk Public Health	70	7
Gesundheitsökonomie	67	9
Heart Remodeling	74	6

Während die Kriterien des Projektmanagements und der Projektführung in praktisch allen Projekten und Teilprojekten zufriedenstellend sind, ist dies für die Erfüllung der Nachhaltigkeitskriterien wie Zusammenarbeitsvereinbarung, organisatorische und finanzielle Einbettung nicht der Fall. Diese Kriterien, die in den Interviews und Reportingberichten qualitativ erfragt wurden, werden nur teilweise erfüllt. Dies gilt insbesondere für die finanzielle Nachhaltigkeit.

Kein einziges der geförderten Projekte weist jedoch eine Punktzahl unter 50% aus, was konkret bedeutet, dass alle Projekte zufriedenstellend bis sehr gut geführt werden. Die höchste Punktzahl hat das Projekt ,Vetsuisse' erhalten, welches nach grossen Anlaufschwierigkeiten heute sehr erfolgreich geführt wird.

²² Die Funktionale Vernetzung bezieht sich auf die Berücksichtigung der Universitätsfunktionen Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung, Weiterbildung und Dienstleistung. Die personelle Vernetzung bzw. Ausdehnung bezieht sich hier auf die betroffenen Personen in einem Projekt.

6 Schlussfolgerungen auf Meta-Ebene

6.1 Allgemeines

Die Kooperationsprojekte werden von allen Universitätsleitungen als sinnvolle Ergänzung zu den Grund- und Investitionsbeiträgen und als ein gutes Instrument bezeichnet, auf welches nicht verzichtet werden sollte. Die Universitäten brauchen die Mittel, welche im Rahmen der Kooperationsprojekte zur Verfügung gestellt werden, - wie beabsichtigt - als Anstossfinanzierung. Die Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Bildung und Wissenschaft sowie mit dem Generalsekretariat der SUK wird von allen Beteiligten als sehr gut bezeichnet.

Den grössten Outcome verzeichnen die Projekte ‚Science, Vie et Société‘, ‚Vetsuisse‘ und ‚BENEFRI‘, die zu einer dauernden Veränderung der Universitätslandschaft in der Schweiz führen. Diese Projekte sind nachhaltig und rechtlich abgesichert durch Verträge oder sogar durch Volksabstimmungen. Sie figurieren zusätzlich in den entsprechenden strategischen Planungen der einzelnen Universitäten als Schwerpunkte. Eine etwas losere Zusammenarbeit findet man beim Pharmazentrum. Das Pharmazentrum basiert zwar auf einer Vereinbarung der Universitätsleitungen, steht aber bezüglich Nachhaltigkeit zurzeit noch etwas auf wackligeren Füßen.

‚Gender Studies‘ und ‚Heart Remodeling in Health and Disease‘, ‚Public Health‘ und ‚Gesundheitsökonomie‘ sind alles Projekte, die im Postgraduiertenbereich wirksam sind. Bei den Projekten ‚Gender Studies‘ und ‚Heart Remodeling‘ geht es in erster Linie um die Einrichtung von Graduiertenkollegs und die Ausbildung von Doktorandinnen und Doktoranden, während sich die Projekte ‚Public Health‘ und ‚Gesundheitsökonomie‘ vor allem mit der Weiterbildung beschäftigen (Master of Public Health und Master of Health Economics and Management). Die Zusammenarbeit ist in Netzform organisiert und basiert nicht auf Vereinbarungen zwischen den Trägerorganisationen.

6.2 EEA-Analyse

6.2.1 Effizienz

Über die Effizienz des Instrumentes als solches können an dieser Stelle keine Aussagen gemacht werden, da die entsprechenden Daten erst nach Abschluss der Projekte vorhanden sein werden. Hingegen kann bereits heute festgestellt werden, dass ein Verzicht auf die weitere Förderung gut geführter und in diesem Sinne erfolgreicher Projekte, die allerdings noch nicht abgeschlossen sind, zu erheblichen Ineffizienzen führen würde.

6.2.2 Effektivität

Bei der Effektivität geht es um die Überprüfung der Zielerreichung. Ganz generell werden in der Botschaft BFT 2000-2003 für die Kooperationsprojekte folgende Zielsetzungen angegeben:

- Schaffen von Anreizen für die Zusammenlegung von Ausbildungsgängen oder Instituten, indem insbesondere der Verzicht auf einen Bereich mit einem zeitlich begrenzten finanziellen Beitrag an den Aufbau eines neuen Lehr- und Forschungsschwerpunktes (zum Beispiel neue Anstellungen) gefördert wird.
- Ausrichten von Beiträgen an Planung, Aufbau und Betrieb von Projekten der universitären Zusammenarbeit

Diese Zielsetzungen sind im Kontext mit dem Thema ‚Strukturwandel sowie strukturbildende Elemente‘ zu sehen. Um dieses für die Messung der Zielerreichung zentrale Thema besser diskutieren zu können, wurden sowohl die Projekt- als auch die Universitätsleitungen befragt,

welche Elemente sie unter diesem Titel subsumieren würden. Aufgrund der Auswertung der Interviews kann folgende Liste mit strukturbildenden Elementen erstellt werden:

- Einrichtung gemeinsamer Studiengänge
- Einrichtung gemeinsamer PhD-Programme und Graduiertenkollegs
- Errichtung gemeinsamer Weiterbildungsprogramme
- Vergabe gemeinsamer Titel
- Errichtung von Doppelprofessuren
- Errichtung gemeinsamer zentraler Leitungsstrukturen (z. B. gemeinsame Geschäftsstelle mit integrierten Leistungsaufträgen)
- gemeinsame Nutzung von Forschungseinrichtungen
- gegenseitige Abstimmung von Forschungsprogrammen im Sinne einer vollständigen Komplementarität innerhalb eines Fachbereichs (zum Beispiel Veterinärmedizin Zürich und Bern)
- Transfer von personellen Mitteln und Infrastruktur aus einem spezifischen Fachbereich der einen Universität in eine andere
- Errichten einer gemeinsamen Trägerorganisation
- Gemeinsames Auftreten nach aussen durch gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit

Werden diese Punkte als Kriterien für die Überprüfung der Effektivität angewendet, erfüllen die geprüften Projekte diese Kriterien mehr oder weniger umfassend. Es erstaunt nicht, dass diejenigen Projekte, welche bereits in der Botschaft BFT 2000-2003 erwähnt sind, und eine entsprechend intensive Vorbereitungsphase für sich nutzen konnten, einen sehr hohen Zielerreichungsgrad aufweisen. Es sind dies insbesondere die Projekte ‚Sciences, Vie et Société‘, ‚Vetsuisse‘ sowie ‚BENEFRI‘. Das Pharmazentrum wird zwar in der Botschaft ebenfalls erwähnt, umfasst aber aufgrund der vergleichsweise geringen Grösse notwendigerweise eine geringere Anzahl strukturbildender Elemente. Die übrigen vier Projekte erfüllen diese Kriterien hingegen sehr viel punktueller.

Ergänzend zu den oben aufgeführten strukturbildenden Kriterien kann in diesem Zusammenhang auch auf die strukturbildende Wirkung des Bologna-Prozesses hingewiesen werden. Die meisten Universitätsleitungen betonen, dass die Umsetzung der Bologna-Deklaration, insbesondere die Einführung von Master- oder PhD-Programmen, weitreichende Konsequenzen für die konkrete Zusammenarbeit zwischen den Universitäten haben werde. Der Grund liegt darin, dass einzelne Universitäten nicht mehr in der Lage sein werden, in allen Fächern ein vollständiges Master- oder PhD-Programmen mit den entsprechenden ECTS-Punkten anbieten zu können. Sehr kleine Fächer werden Masterstudiengänge wahrscheinlich nur noch im Verbund anbieten können.

6.2.3 Angemessenheit

Unter dem Titel Angemessenheit des Instrumentes sollen im Wesentlichen die normativen Bedingungen, in welchen das Instrument eingebettet ist, sowie die strategischen Voraussetzungen besprochen werden, die eine erfolgreiche Umsetzung garantieren.

Normative Bedingungen: Die Trägerorganisationen unterstehen in unserem föderalen System alle unterschiedlichen Rahmenbedingungen. Diese unterschiedlichen Bedingungen, insbesondere die unterschiedlichen Zuständigkeiten (EDI, SUK, EDK, Bildungsdirektionen, ETH-Rat, etc.) erschweren ein koordiniertes Vorgehen. Dies beeinflusst nicht nur den Entscheidungs-, sondern auch den Budgetierungsprozess (unterschiedliche Fristen, unterschiedliche Buchungs- und Abgrenzungsvorschriften). Gleichzeitig verhindern diese Bedingungen in einzelnen Kantonen, dass Gelder aus dem eigenen Budget für eine andere Universität eingesetzt werden dürfen. Eine solche Regelung erlaubt es zum Beispiel der Universität Bern nicht, den Aufbau eines thematischen Schwerpunktes an einer anderen

Universität mitzufinanzieren. Ein weiteres Problem sind die unterschiedlichen Immatrikulationsbedingungen, die einer Zusammenarbeit erschwerend im Wege stehen. Einige Universitätsleitungen haben sich zudem über die Mehrwertsteuer beklagt. Es kann nicht sein, dass die Kooperationsanstrengungen – zum Beispiel die Verschiebung einer Professur von der Universität Lausanne an die EPFL – der Mehrwertsteuer (Dienstleistungsanteil) unterliegt und damit realiter eine Reduktion der öffentlichen Gelder in Kauf genommen werden muss.

Anreize: Bezüglich der Anreizstrukturen der hochschulpolitischen Förderinstrumente sind Widersprüche festzustellen: Die Interkantonale Universitätsvereinbarung (IUV) und auch die Grundbeiträge basieren vollständig oder zum grössten Teil auf einer volumenbezogenen Finanzierung (Abgeltung der einzelnen Universitäten basierend auf Anzahl Studierender in den Regelstudienzeiten). Diese beiden wichtigen Finanzierungsquellen der Universitäten ermuntern die Universitäten dazu, möglichst viele eigene Studierende auszuweisen und führen dazu, - insbesondere aufgrund der abgestuften Tarife -, dass Universitäten die Studierenden der Naturwissenschaften (FG II) und der Medizin (FG III) nicht abgeben wollen, weil sie dabei Geld verlieren können. Diese Finanzierungsmodi sind unter anderem auch für die politischen Entscheidungsträger ein Hindernis, Strukturveränderungen gutzuheissen. Im Vergleich zur ausgeprägten per capita Finanzierung der Grundbeiträge und der IUV sind die Anreize, welche durch die Kooperationsprojekte gesetzt werden, gegenläufig. Die Finanzvolumina der Grundbeiträge und der IUV sind zwar um ein Vielfaches höher als diejenigen, welche bei den Kooperationsbeiträgen zum Tragen kommen, und dominieren das System, doch sind gegenläufige Anreize grundsätzlich zu vermeiden, da sie Ineffizienzen bergen. Um einen möglichst günstigen Effekt des Instrumentes zu erreichen, müssten alle Anreize gleichläufig ausgestaltet werden.

Angemessenheit der Ressourcenausstattung: Die Angemessenheit der Finanzierung, respektive die Ausstattung der Budgets, wurde in den Interviews von keiner der befragten Personen bemängelt. Hingegen wird die 50%-ige Finanzierung von Seiten der Universitätsleitungen teilweise als problematisch betrachtet. Der Bund zwingt die Universitäten nicht nur im Forschungsbereich, sondern neu auch im Bildungsbereich, ihre Gelder in Bundesprojekte zu investieren und reduziert damit deren Handlungsspielraum und die Möglichkeit, auf neue Herausforderungen rasch und unbürokratisch zu reagieren. Einzelne Universitäten werden sich gemäss Aussagen der Universitätsleitungen bald nicht mehr in der Lage sehen, an Bundesprojekten zu partizipieren, obwohl von Seiten der Regierungen und der kantonalen Parlamente ein entsprechender Druck besteht. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage nach dem Ausweis der virtuellen Gelder. Die Problematik, die sich bei virtuellen Geldern stellt, liegt in der Definition derjenigen Aktivitäten oder Mittel, welche als virtuelle Eigenleistung angegeben werden dürfen und der Möglichkeit, die von den Universitäten gemachten Angaben auch tatsächlich überprüfen zu können.

Planungshorizont und Förderperiode: In den Interviews wurde deutlich, dass die Planung eines Kooperationsprojektes im Sinne der Botschaft BFT 2000-2003 rund 1-4 Jahre (Planungsperiode und ex ante Evaluation) in Anspruch nimmt. Dies bedeutet, dass eine Förderperiode von 4 Jahren für ein strukturveränderndes Projekt zu kurzfristig angesetzt ist. Überdies bestehen zeitliche Abstimmungsprobleme zwischen den universitären und politischen Entscheidungsträgern. Die komplizierten politischen Entscheidungsprozesse machen den Universitäten schwer zu erfüllende Planungsvorgaben.

Kooperation und Wettbewerb: Obwohl die Hochschulzusammenarbeit und Kooperation von den befragten Projekt- und Universitätsleitungen mehrheitlich als ein wichtiges Thema für das schweizerische Hochschulsystem anerkannt wird, wird die Kooperation von Universitäten, wie sie von Seiten des Bundes gewünscht wird, durch den Wettbewerb um Fördermittel im Forschungs- und neu auch im Bildungsbereich erschwert. Da theoretisch nur eine beschränkte Anzahl von Universitäten von Kooperationsbeiträgen in einer Förderungsperiode (Knappheit

der Ressourcen) profitieren kann, können einige Universitäten nicht berücksichtigt werden und gehen leer aus. Dies stellt die Entscheidungsträger in der SUK und in der Rektorenkonferenz vor ein Dilemma, da sie direkt in die finanzielle Verantwortung für ihre Universitäten eingebunden sind. Weder die Rektoren noch die Erziehungsdirektoren können wirklich frei und unvoreingenommen über Kooperationsprojekte entscheiden.

6.3 Intendierte und nicht intendierte Side Effects (Nebenwirkungen)

Eine besondere Kategorie im Zusammenhang mit Wirkungsanalysen sind die sogenannten ‚Side Effects‘ oder Nebenwirkungen. Dabei gilt es, sowohl beabsichtigte, also im Sinne der politischen Zielsetzungen positive, als auch unbeabsichtigte, eher negative Nebenwirkungen, zu unterscheiden.

Aufgrund der Finanzierung von Projekten, welche eigentlich als Projekte für Nationale Forschungsschwerpunkte vorgesehen waren, wurden vereinzelt Forschungsaktivitäten ausserhalb der ordentlichen Forschungsförderung finanziert. In der Realität ist es sicherlich teilweise schwierig, insbesondere bei den PhD-Programmen, zwischen Lehre, Forschung und Nachwuchsförderung zu unterscheiden. Doch ist eine solche Förderung, ausserhalb der ordentlichen Forschungsförderung, nicht ganz unproblematisch.

Eine weitere Beobachtung, die aufgrund der detaillierten Analyse gemacht werden konnte, besteht darin, dass über die Kooperationsbeiträge eine Reihe von Weiterbildungsprojekten unterstützt wurde. In diesem Fall besteht die Problematik darin, dass auf diese Weise für weitere ähnliche Projekte Präzedenzfälle geschaffen werden. Leider fehlt für solche Vorhaben zurzeit ein ordentliches Förderungsinstrument - eine Ausnahme besteht in der institutionellen Förderung von Weiterbildungsangeboten (Art. 11 Abs. 2 UFG) -, da bis heute der öffentlichen Finanzierung von Weiterbildungsangeboten im universitären Bereich noch wenig Beachtung geschenkt wurde.

Abschliessend soll an dieser Stelle auch auf die positiven Nebenwirkungen hingewiesen werden: in verschiedenen Interviews machten die Universitätsleitungen deutlich, dass die Kooperationsbeiträge erlaubt hätten, entweder lange gehegten Absichten für eine verstärkte Zusammenarbeit zum Durchbruch zu verhelfen, oder ganz allgemein zur zunehmenden Diskussion und Anerkennung des Themas Kooperation an den Universitäten beigetragen haben. Wir möchten diesen Effekt als ‚Signaling Effect‘ bezeichnen, der unseres Erachtens eine besondere Würdigung verdient.

7 Zusammenfassung und Empfehlungen

In diesem abschliessenden Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse der vorliegenden Studie zusammengefasst und entsprechende Handlungsempfehlungen abgegeben. Als wichtigster Befund der Untersuchung kann gelten, dass die Finanzierung der Kooperationen über die Beitragsart der projektgebundenen Beiträge von praktisch allen Befragten positiv bewertet wurde. Allerdings konnte aufgrund der verschiedenen Interviews eine Reihe von Schwächen festgestellt werden, welche zu beheben sind.

Projektspezifische Befunde und Empfehlungen:

1. Die Projekte sind in der Regel gut geführt. Die Projektleitungen haben sich als lernfähig erwiesen und sind bemüht, ihre Projekte den formellen Bedürfnissen der SUK und des BBW anzupassen. Die gängigen Instrumente für ein erfolgreiches Projektmanagement sind vorhanden und werden eingesetzt. Es gibt allerdings innerhalb der grossen Restrukturierungsprojekte einzelne Teilprojekte, bei welchen das Projektmanagement noch zu verbessern ist.

Empfehlung: Es gibt keinen Grund, Projekte wegen eines schlechten Projektmanagements nicht mehr zu fördern.

2. Die grossen Restrukturierungsprojekte wie ‚Arc Lémanique mit Science, Vie et Société‘, ‚Vetsuisse‘ und ‚BENEFRI‘ entsprechen den politischen Zielsetzungen des Instruments Kooperationsbeitrag in höchstem Masse.

Empfehlung: Die genannten Projekte, die alle sehr erfolgreich sind, sollten gemäss ihren Bedürfnissen während mindestens einer weiteren Legislaturperiode gefördert werden.

3. Das Projekt ‚Pharmazentrum‘ ist ein Projekt, welches ebenfalls viele strukturbildende Komponenten aufweist und somit den Zielen des Instruments in hohem Masse gerecht wird.

Empfehlung: Die strukturbildende Wirkung dieses Projekts erlaubt u. E. ebenfalls eine weitere Förderung. Diese Förderung sollte sich mindestens bis ins Jahr 2005 erstrecken, da im Jahr 2005 eine Evaluation des Projektes vorgesehen ist. Aufgrund der Interviewaussagen der Projektleitung ist für die nächste Förderperiode allerdings bereits ein grösseres Projekt zwischen der ETHZ und der Universität Basel im Bereich Life Sciences geplant. Sollte ein solches Projekt realisiert werden, müsste das Projekt ‚Pharmazentrum‘ zwingend darin integriert werden. Dies gilt nicht nur für die Realisierung, sondern bereits für die Planung.

4. Für das Projekt ‚Public Health‘, aufgrund dessen mittelfristig eine ‚Swiss School of Public Health and Health Economics‘ gegründet werden soll, müsste eine andere Form der Förderung gefunden werden, welche eine grössere Nachhaltigkeit und Rechtssicherheit gewährleistet.

Empfehlung: Für die weitere Entwicklung des Netzwerks Public Health scheint die Vision der ‚Swiss School of Public Health and Health Economics‘ interessant. Für diese Schule empfehlen wir, eine institutionelle Förderung nach Art. 11 Abs. 2 UFG zu prüfen. Das Projekt ‚Gesundheitsökonomie‘ müsste entsprechend integriert werden.

5. Die Projekte ‚Heart Remodeling‘ und ‚Gender Studies‘ konzentrieren sich vor allem auf die Forschung und die Nachwuchsförderung (PhD-Programme und Graduiertenkollegs).

Empfehlung: Diese beiden Projekte müssten in Zukunft über die ordentlichen Instrumente der Forschungsförderung finanziert werden.

Allgemeine Empfehlung: Alle Projekte, welche in einer zweiten Runde, d.h. in der Legislaturperiode 2004-2007, keine Unterstützung erhalten sollen, müssten auslaufend finanziert werden. Dies bedeutet konkret, dass den Projektleitungen genügend Zeit eingeräumt werden muss, damit sie ihre Projekte andersweitig finanzieren oder auf einen Stand bringen können, der eine erfolgreiche Fortsetzung ihrer Tätigkeiten erlaubt. Dies kann nur in enger Absprache mit den Betroffenen geschehen. Es wäre höchst ineffizient und für die Projektleitungen sehr demotivierend, erfolgreiche Projekte abubrechen.

Allgemeine Befunde und Empfehlungen zum Instrument:

6. Die Koordination der Entscheidungsträger im Zusammenhang mit Kooperationen stellt die Universitäten vor grössere Probleme (Abstimmung der Entscheidungsfindungsprozesse). Es fehlen insbesondere auch auf kantonaler Ebene günstige Voraussetzungen für eine umfassende Hochschulzusammenarbeit (gemeinsame Finanzierung, Ausweis gemeinsamer Studierender, Vergabe gemeinsamer Titel, gemeinsame Trägerschaften, Harmonisierung der Immatrikulationsbedingungen).

Empfehlung: Die Koordination der Entscheidungsträger, die über die zu fördernden Kooperationsprojekte befinden, müsste verbessert werden. Erleichterungen für eine solche Zusammenarbeit könnten zum Beispiel Thema eines Rahmenartikels auf Bundesebene sein.

7. Die Mehrwertsteuer bildet für die Universitäten immer noch ein Problem.²³

Empfehlung: Von Seiten des Bundes (GWF) ist zusätzlich und im Speziellen, falls die von Nationalrätin Doris Stump eingereichte parlamentarische Initiative 'Steuerbefreiung für Beiträge zur Unterstützung der wissenschaftlichen Forschung' nicht angenommen wird, die Diskussion mit dem Finanzdepartement wieder aufzunehmen, um die Rahmenbedingungen für die Universitäten im Kontext der Mehrwertsteuerpflicht zumindest im Bildungsbereich und bei interuniversitären Kooperationen zu verbessern. Es wäre wünschenswert, die Universitäten, die zum grössten Teil öffentlich finanziert sind, mittelfristig von der Mehrwertsteuer zu befreien.

8. Es wurde festgestellt, dass die Anreize der Kooperationsbeiträge einerseits und jene der IUUV und der Grundbeiträge andererseits gegenläufig ausgestaltet sind.

Empfehlung: Die gegenläufigen Anreize sind zu harmonisieren. Dies bedeutet konkret, dass das Anreizsystem bei den Kooperationsbeiträgen zumindest in Teilen an die Vorlagen der IUUV und der Grundbeiträge angepasst werden müsste, da mit diesen beiden Instrumenten der weitaus grösste Teil der Bundessubventionen gesprochen wird. So könnte zum Beispiel eine spezielle Kategorie von Studierenden, sogenannte Kooperationsstudierende, neu in die Hochschulstatistik aufgenommen und ausgewiesen werden. Diese Studierendenkategorie könnte in den Grundbeiträgen und zusätzlich nach einem separaten Modus abgegolten werden, basierend auf der einzuführenden Kostenrechnung. Dadurch würden alle Fragen der universitären Abgeltung und der interuniversitären Verrechnung von Leistungen gelöst.

9. Die Beteiligung der Universitäten zu 50% an allen Bundesprogrammen beansprucht deren strategische Reserven und reduziert damit deren Handlungsspielraum sowie die Möglichkeit, auf neue Herausforderungen rasch und unbürokratisch zu reagieren.

Empfehlung: Die in der Verordnung zum UFG in Art. 45 Abs. 1 geregelte Eigenleistung von 50% unter dem Titel ‚projektgebundene Beiträge‘ wird im Zusammenhang mit den Kooperationsprojekten als zu harte Forderung angesehen. Für Kooperationsprojekte

²³ Zum Thema Mehrwertsteuer ist zurzeit eine parlamentarische Initiative von NR Doris Stump vom 5. Oktober 2001 hängig (Steuerbefreiung für Beiträge zur Unterstützung der wissenschaftlichen Forschung 01.453). Die Initiative wurde vom Nationalrat als Erstrat angenommen, der Ständerat hat hingegen Nicht-Eintreten beschlossen.

sollte daher in Zukunft auf eine 50%-ige Kofinanzierung von Seiten der Universitäten oder Kantone verzichtet werden.²⁴

10. Die finanzielle Einbettung der untersuchten Kooperationsprojekte in die Finanzplanung der Universitäten fehlt in der Regel.

Empfehlung: Bei einer nächsten Ausschreibung und Förderung müsste auf die finanzielle Nachhaltigkeit der Projekte mehr Wert gelegt werden.

11. Da die virtuellen Gelder in allen Projekten ohne Probleme ausgewiesen, von der Finanzkontrolle aber nicht kontrolliert werden können, erscheint der Ausweis von virtuellen Geldern als wenig sinnvoll. Die Beteiligten erhalten dadurch keinen Vorteil, sondern sehen sich mit einem zusätzlichen administrativen Aufwand konfrontiert.

Empfehlung: Aus diesen Gründen sollte auf den Ausweis virtueller Gelder verzichtet werden.

12. Die meisten Universitäten benötigen für die Planung und die Abstimmung eines grösseren Kooperationsprojektes top-down und bottom-up zwischen einem und vier Jahren (kleinere Projekte zwischen 6 Monaten und einem Jahr). Dies bedeutet, dass die zurzeit geltende vierjährige Förderungsdauer für eine Strukturförderung zu kurz ist.

Empfehlung: Sollen eingefahrene Strukturen und Prozesse geändert werden, braucht es eine Dauer von mindestens acht bis zehn Jahren. Aus diesem Grund müsste die Laufzeit der Kooperationsförderung korrigiert und analog der Nationalen Forschungsschwerpunkte NFS ausgestaltet werden (8-10 Jahre).

13. Mit den Kooperationsbeiträgen werden teilweise Forschungsaktivitäten (konkrete Forschungsprojekte) sowie Nachwuchsförderung (PhD-Programme und Graduiertenkollegs) unterstützt, für welche der Bund grundsätzlich andere Förderungsinstrumente vorgesehen hat. Dabei stellt sich das Problem, dass auf diese Weise Projekte gefördert werden, welche nicht die dafür vorgesehenen Evaluationsverfahren durchlaufen. Dies kann aus ordnungspolitischer Sicht zu einem Problem werden.

Empfehlung: Für die Weiterführung bestehender Forschungsaktivitäten und -gruppen sind Kooperationsbeiträge nicht das richtige Instrument. Hingegen könnte im Rahmen der Kooperationsprojekte für den Aufbau eines neuen Forschungsschwerpunktes von dieser Regel kurzfristig abgewichen werden.

14. Es hat sich gezeigt, dass im Weiterbildungsbereich neue Bedürfnisse entstanden sind, die mit den bestehenden Förderinstrumenten nicht unterstützt werden können. Die Unterstützung der Weiterbildungsprojekte erfolgte bisher eher zufällig und nicht aufgrund einer systematischen Analyse der Bedürfnisse im akademischen und beruflichen Weiterbildungsbereich.

²⁴ Dies würde zumindest eine Änderung der Verordnung zum Universitätsförderungsgesetz, ev. des UFG selbst bedingen, das allerdings seinerseits befristet ist (Jahr 2007).

Empfehlung: Aus der Sicht der AutorInnen wäre eine grundsätzliche Abklärung über die Notwendigkeit der staatlichen Subventionierung von Weiterbildungsangeboten angezeigt. Dabei geht es insbesondere um Abklärungen darüber, welche staatlichen Interventionen notwendig sind, um den Humankapitalbestand im tertiären Bereich nachhaltig zu sichern. Basierend auf den Abklärungen und den dafür notwendigen politischen Diskussionen könnte ein entsprechendes Förderinstrument konzipiert werden.

Befunde und Empfehlungen zur Ausschreibung (neuer Projekte) und zur Entscheidungsfindung:

15. Immer neue Projektausschreibungen belasten die Universitäten. Werden nun vom Bund zusätzlich zum Forschungsbereich auch im Bildungsbereich mehr und häufiger Projekte ausgeschrieben, verursacht dies bei den Universitäten einen ständig steigenden Aufwand, der sich nur dann lohnt, wenn tatsächlich eine reale Umsetzungschance erkennbar ist. Dies gilt insbesondere für grössere Restrukturierungsprojekte, welche einen nicht zu unterschätzenden Planungs- und Vorbereitungsaufwand bedingen.

Empfehlung: Aus diesem Grund sollten neue Projekte nur dann ausgeschrieben werden, wenn tatsächlich genügend Gelder vorhanden sind, um neben den laufenden und auslaufenden Verpflichtungen auch neue Verpflichtungen einzugehen.

16. Das Miteinander von Kooperation und Wettbewerb ist ein schwieriges Thema im Hochschulbereich. Dies gilt nicht nur für die Universitäten sondern auch für die hochschulpolitischen Entscheidungsträger. Der zurzeit herrschende Modus der Entscheidungsfindung hinsichtlich der Kooperationsprojekte droht die einzelnen Akteure zu überfordern und verlangt von ihnen Entscheidungen, die sich unter Umständen gegen ihre eigenen Interessen richten können. Mit anderen Worten: Es kann von keinem Regierungsrat / keiner Regierungsrätin und von keinem Rektor erwartet werden, dass er oder sie in einer Legislaturperiode die zu vergebenden Gelder zu seinen / ihren Ungunsten an andere Universitäten verteilt.

Empfehlung: Um dieses Dilemma zu beheben, gibt es grundsätzlich folgende Möglichkeiten:

1. *Die Gelder für die Kooperationsprojekte werden neu zentral von Seiten des Bundes aufgrund einer detaillierten Ausschreibung gesprochen. Die Evaluation der Projekte erfolgt durch eine unabhängige Instanz. Der Bund finanziert die Projekte vollumfänglich und verzichtet auf eine 50%-ige Kofinanzierung.*
2. *Es wird eine Quote für jede Universität festgesetzt, deren Verwendung an gewisse Auflagen gebunden ist. Der entsprechende Verteilschlüssel sowie die Auflagen wären in der SUK auszuhandeln. Dies ist vor allem auch im Zusammenhang mit den Restrukturierungsmassnahmen bei der Umsetzung der Bologna-Deklaration interessant.²⁵*

8 Offene Fragen

Das Instrument der Kooperationsbeiträge wird von den Universitätsleitungen anerkannt und zumeist gemäss den politischen Zielsetzungen der Botschaft 2000-2003 eingesetzt. In den Kooperationsprojekten bewirkt die Anstossfinanzierung der SUK die geforderte strukturelle

²⁵ In der Zwischenzeit hat die SUK bereits am 16.10.2003 Beiträge in der Höhe von 30 Mio. Fr. zur Deckung der Initialkosten bei der Umsetzung der Bologna Deklaration beschlossen unter Verwendung eines entsprechenden Verteilschlüssels.

Änderung, wenn auch in unterschiedlichem Ausmass. Es können sowohl positive als auch negative Nebenwirkungen festgestellt werden: Zum einen verstärkt sich innerhalb der Universitäten der Wille zur Zusammenarbeit, zum andern sind mit Blick auf das Gesamtsystem problematische Widersprüche bei der Anreizstruktur und den rechtlichen Rahmenbedingungen feststellbar.

Insbesondere die positive Entwicklung bezüglich vermehrter Kooperation, die als ‚Signaling Effect‘ bezeichnet wurde, verdient an dieser Stelle eine eingehendere Betrachtung. Einerseits ist diese Wirkung vielversprechend für den Erfolg künftiger Kooperationsprojekte, andererseits ist diese Dynamik noch wenig gefestigt und bedarf daher eines behutsamen Umgangs. Durch die Unterstützung der Kooperationsprojekte hat die SUK massgeblich zur Vertrauensbildung zwischen den Universitäten und den politischen Trägern beigetragen, indem sie die Verantwortung für eine verstärkte Kooperation – wie von den Universitäten gewünscht – an diese delegiert hat. Sollte die Förderung erfolgreicher Projekte jedoch abrupt eingestellt werden, besteht die Gefahr, dass dieses Vertrauensverhältnis gestört wird. Im Zusammenhang mit den erwähnten Problemen gegenläufiger Anreize, den Schwierigkeiten mit den kantonalen Gesetzgebungen sowie der zu kurz bemessenen Förderperiode würde das Beharren auf einer einmaligen, lediglich vierjährigen Förderperiode nicht nur das Vertrauensverhältnis zerstören, sondern auch die Glaubwürdigkeit des Instruments untergraben.

Was die negativen Side Effects betrifft, so sind offensichtlich alle hochschulpolitischen Akteure gefordert, die festgestellten Widersprüchlichkeiten zu beseitigen. In diesem Zusammenhang stellen sich einige Fragen, die im Hinblick auf die Anpassung der gesetzlichen Grundlagen im Universitätsbereich nach einer sorgfältigen Prüfung verlangen:

- Welche rechtlichen Voraussetzungen müssen geschaffen werden, um eine Strukturänderung im universitären Hochschulbereich im Rahmen unseres föderalen Systems erfolgreich und nachhaltig zu realisieren?
- Welche Fragen müssen auf einer politischen Ebene diskutiert und welche Fragen können den universitären Hochschulen überlassen werden?
- Gibt es neben den in Abschnitt 6.2.2 aufgelisteten strukturbildenden Elementen weitere Komponenten, die für eine nachhaltige Strukturänderung wesentlich sind? Wie steht es mit der kritischen Masse?

Soll das Instrument der Kooperationsbeiträge längerfristig erfolgreich implementiert werden, müssen diese Fragen in naher Zukunft beantwortet werden.

9 Literaturverzeichnis

Kaplan, R. / Norton, D.: The Balanced Scorecard, Boston, Harvard Business Press, 1996.

Mayring, Ph.: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Deutscher Studien-Verlag, Weinheim, 1995.

Schedler, K. /Proeller, I.: New Public Management, Haupt, 2. Auflage, Bern, 2003.

Schenker-Wicki, A.: Moderne Prüfverfahren für komplexe Probleme, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1999.

Schenker-Wicki, A.: Wirkungsprüfungen staatlicher Subventionen im universitären Bildungsbereich: ein Konzept für eine umfassende Wirkungsprüfung, Verwaltung & Management, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, März/April 2002.

TEIL II

BERICHT GRENZÜBERSCHREITENDE KOOPERATIONSPROJEKTE

Beitragsperiode 2000-2003

Durchgeführt von: Andrea Schenker-Wicki,
Thomas Griessen

Bericht vom 19.02.2004

INHALTSVERZEICHNIS

1	Ausgangslage und Zielsetzung	2
2	Kooperationsprojekte: Kurzbeschrieb und Ergebnisse	5
2.1	Allgemeines	5
2.2	Kooperationsprojekt ‚EUCOR-ELTEM (EUCOR Learning and Teaching Mobility)‘	5
2.2.1	Kurzbeschreibung	5
2.2.2	Projektziele	6
2.2.3	Gesamtprojektkosten und BBW-Mittel	6
2.2.4	Ergebnisse Desk und Field Research	7
2.2.5	Konklusionen	9
2.3	Kooperationsprojekt ‚Università della Svizzera italiana USI – Collaborazione dell’USI con le università lombarde‘	9
2.3.1	Kurzbeschreibung	9
2.3.2	Projektziele	9
2.3.3	Gesamtprojektkosten und BBW-Mittel	10
2.3.4	Ergebnisse Desk und Field Research	10
2.3.5	Konklusionen	13
2.4	Kooperationsprojekt ‚LEA Microtechnique (Laboratoire Européen Associé)‘	13
2.4.1	Kurzbeschreibung	13
2.4.2	Projektziele	14
2.4.3	Gesamtprojektkosten und BBW-Mittel	14
2.4.4	Ergebnisse Desk und Field Research	14
2.4.5	Konklusionen	17
2.5	Kooperationsprojekt ‚Transregio-Sonderforschungsbereich Konstanz-Zürich zur Erforschung von Membranproteinen‘	17
2.5.1	Kurzbeschreibung	17
2.5.2	Projektziele	17
2.5.3	Gesamtprojektkosten und BBW-Mittel	17
2.5.4	Ergebnisse Desk und Field Research	18
2.5.5	Konklusionen	19
3	Schlussfolgerungen auf Projektebene	19
3.1	Allgemeines	19
3.2	Projektmanagement	20
3.3	EEA-Analyse	20
3.4	Synopsis	20
4	Schlussfolgerungen auf Meta-Ebene	21
4.1	Allgemeines	21
4.2	EEA-Analyse	21
4.2.1	Effizienz	21
4.2.2	Effektivität	21
4.2.3	Angemessenheit	21
5	Zusammenfassung und Empfehlungen	22
6	Literaturverzeichnis	25

7	Anhänge (Übersicht)	25
	Anhang 1: Projektteam	25
	Anhang 2: Indikatoren pro Projekt (Analyseraster).....	25
	Anhang 3: Leitfadenvorlagen.....	25

1 Ausgangslage und Zielsetzung

Im Anschluss an das Gutachten, das für die Schweizerische Universitätskonferenz (SUK) im Dezember 2003 zum Thema ‚Systemanalyse und Wirkungsprüfung der Kooperationsprojekte‘ erstellt worden war, wurde Frau Prof. A. Schenker-Wicki vom Generalsekretariat der SUK beauftragt, zusätzlich eine Systemanalyse und Wirkungsprüfung der grenzüberschreitenden Kooperationsprojekte durchzuführen. Dieses Folgemandat lehnt sich eng an den ursprünglichen Auftrag der SUK an, insbesondere was den theoretischen Rahmen und das methodische Vorgehen betrifft. Aus diesem Grund wird für grundsätzliche Fragen zur Prüfungssystematik sowie zum methodischen Vorgehen auf die Kapitel 2 und 3 des Berichtes ‚Systemanalyse und Wirkungsprüfung der Kooperationsprojekte‘ vom 16.12.2003 verwiesen.

Im Vordergrund der Systemanalyse stand wiederum die Prüfung der einzelnen Projekte durch die Anwendung eines standardisierten Verfahrens, während es bei der Wirkungsanalyse um eine generelle Überprüfung des Instrumentes der projektgebundenen Beiträge im Zusammenhang mit der grenzüberschreitenden Hochschulzusammenarbeit ging.

An diesem Projekt hat neben Frau Prof. A. Schenker-Wicki auch Herr Th. Griessen mitgearbeitet. Herr Griessen war verantwortlich für die Dokumentenanalyse und die Auswertung der Interviews.

Ziele der Arbeit:

- Systematische Analyse der Kooperationsprojekte
- Wirkungsanalyse für die Beitragsart projektgebundene Beiträge mit Fokus auf die besonderen Merkmale

der grenzüberschreitenden Kooperationsprojekte:

- EUCOR-ELTEM (siehe Kapitel 2.2)
- USI – Collaborazione con le università lombarde (siehe Kapitel 2.3)
- LEA (Laboratoire Européen Associé) Microtechnique (siehe Kapitel 2.4)
- Transregio Sonderforschungsbereich Konstanz-Zürich (siehe Kapitel 2.5)

Wie bereits in der Vorgängerstudie basiert die Arbeit einerseits auf den Reporting-Berichten der Projektteilnehmerinnen und –teilnehmer, welche für das BBW erstellt werden mussten,²⁶ und andererseits auf strukturierten Interviews,²⁷ die mit den Projekt- und Universitätsleitungen geführt wurden. Während der Interviews waren – wie auch bei der Systemanalyse und Wirkungsprüfung der Kooperationsprojekte – der Generalsekretär der SUK, eine Vertretung des Generalsekretariates der SUK, eine Vertretung der Dienstchefs der Kantone sowie eine Vertretung des Bundesamtes für Bildung und Wissenschaft (BBW) anwesend.

In einem ersten Teil des Berichts (Kapitel 2) werden die einzelnen Projekte detailliert analysiert. Alle Ergebnisse finden sich im Anhang 2. In einem zweiten Teil des Berichts (Kapitel 3 und 4) werden einerseits alle Projekte und andererseits das Instrument der Kooperationsbeiträge einer EEA²⁸-Analyse unterzogen. Im Kapitel fünf werden die Ergebnisse kurz zusammengefasst sowie Empfehlungen abgegeben.

²⁶ Dieser Teil der Arbeit wird als Desk Research bezeichnet.

²⁷ Dieser Teil der Arbeit wird als Field Research bezeichnet.

²⁸ EEA Analyse: Analyse der Effektivität, Effizienz und Angemessenheit (im Public Management gebräuchlicher Analyseraster)

2 Kooperationsprojekte: Kurzbeschreibung und Ergebnisse

2.1 Allgemeines

In diesem Kapitel werden die vier grenzüberschreitenden Kooperationsprojekte kurz vorgestellt und die Ergebnisse der spezifisch für diese Projekte durchgeführten Systemanalyse und Wirkungsprüfung dargestellt und diskutiert. Wie bereits erwähnt, wurde diese Untersuchung nach dem Muster der Vorgängerstudie durchgeführt: in einem ersten Teil wurden die vorhandenen Projekt- und Reportingunterlagen analysiert, während in einem zweiten Teil die Verantwortlichen der vier Projekte in einem leitfadengestützten Interview befragt wurden. Die Interviewergebnisse wurden anschliessend mit den Resultaten der Desk-Research verknüpft.

Im Gegensatz zu der Vorgängerstudie wird das Thema ‚Strukturbildung‘ an dieser Stelle etwas unterschiedlich gewichtet und beurteilt. Während es bei den Kooperationsprojekten innerhalb des schweizerischen Hochschulraumes darum geht, eine nachhaltige Zusammenarbeit zu initialisieren und möglichst institutionell zu verankern, ist eine solche Zielsetzung für eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit wenig realistisch. Eine Ausnahme besteht dann, wenn sich eine Universität ganzheitlich und nicht nur über einzelne Projekte in einem grenzüberschreitenden Kontext positioniert. Aus diesem Grund werden in der vorliegenden Studie deshalb lediglich folgende Kriterien für eine strukturierende Zusammenarbeit berücksichtigt:

- Aufbau gemeinsamer Studiengänge
- Aufbau gemeinsamer PhD-Programme und Graduiertenkollegs
- Aufbau gemeinsamer Weiterbildungsprogramme
- Vergabe gemeinsamer Titel
- Errichtung gemeinsamer zentraler Leitungsstrukturen (z. B. gemeinsame Geschäftsstelle mit integrierten Leistungsaufträgen)
- gemeinsame Nutzung von Forschungsinfrastruktur

Damit entfallen Kriterien wie die gegenseitige Abstimmung von Forschungsprogrammen im Sinne einer vollständigen Komplementarität innerhalb eines Fachbereichs (zum Beispiel VETSUISSE), der Transfer von personellen Mitteln und Infrastruktur aus einem spezifischen Fachbereich der einen Universität in eine andere oder das Einrichten einer gemeinsamen Trägerorganisation (vgl. Kriterienliste in Kapitel 6.2.2 der Studie zur Systemanalyse und Wirkungsprüfung von Kooperationsprojekten vom 16.12.2003).²⁹

2.2 Kooperationsprojekt ‚EUCOR-ELTEM (EUCOR Learning and Teaching Mobility)‘

2.2.1 Kurzbeschreibung

Mit EUCOR (European Confederation of Upper Rhine Universities) haben 1989 sieben Universitäten³⁰ im oberrheinischen Raum eine Plattform geschaffen, um die Zusammenarbeit in allen Bereichen der Lehre und Forschung zu fördern. Im Rahmen des an der Universität Basel koordinierten Projekts EUCOR-ELTEM (EUCOR Learning and Teaching Mobility) wurden fünf Teilprojekte gestartet, die alle das allgemeine Ziel einer verstärkten Hochschulkooperation im Dreiländereck Frankreich, Deutschland, Schweiz, verfolgen. An diesen – fachlich vielfältigen – Kooperationen beteiligen sich neben den EUCOR-Universitäten noch weitere Hochschulen und Wissenschaftsinstitutionen aus allen drei Ländern.

²⁹ Vergleiche dazu Anhang 2: Die Bewertung für jedes Projekt findet sich jeweils bei der Variable v28.

³⁰ Am EUCOR-Verband sind die folgenden Universitäten beteiligt: Université Louis Pasteur, Université Robert Schuman, Université Marc Bloch, alle in Strasbourg, die Université de Haute Alsace, Mulhouse, die Albert-Ludwig-Universität, Freiburg i.Br., die Universität Fridericana, Karlsruhe sowie die Universität Basel.

Die folgenden Teilprojekte werden im Rahmen von ‚EUCOR-ELTEM‘ durchgeführt:

- BIOTECH: Integrierter Studiengang in Biotechnologie (Diplomstudium)
- URGENT: Erdwissenschaftliche Nachwuchsausbildung auf Doktorats- und Habilitationsstufe innerhalb eines Forschungsprojekts über die Evolution und die Tektonik des oberen Rheingrabens
- NANOTECH: Graduiertenkolleg in Nanowissenschaften und -technologie
- OEDENBURG: Forschung und Lehre in den Fächern Archäologie und Archäobiologie im Zusammenhang mit einem trinationalen Grabungsprojekt im Hoch-Elsass
- NEUREX: Graduierten-Ausbildungsgänge in Neurowissenschaften

Mit den Kooperationsbeiträgen der SUK werden nicht nur die fünf wissenschaftlichen Vorhaben, sondern auch die ELTEM-Organisation, das heisst die Koordinationsstelle an der Universität Basel, finanziell unterstützt.

2.2.2 Projektziele

Für die Projektverantwortlichen in Basel war es wichtig, mit dem Projekt ‚ELTEM‘ der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit im EUCOR-Rahmen neue Impulse verleihen. Dabei sollten einerseits die gemeinsame Graduierten- und Post-Graduierten-Ausbildung gestärkt sowie das Projektmanagement im Hinblick auf alle gemeinsamen Aktivitäten im EUCOR-Verbund gestärkt werden.

Die wichtigsten Ziele der Teilprojekte sind:

- BIOTECH: Eine Erhöhung der Basler Lehrkapazitäten zugunsten des stark nachgefragten Ausbildungsgangs Biotechnologie, der als ‚Wanderstudium‘ konzipiert an verschiedenen Standorten durchgeführt wird.
- URGENT: Eine Förderung der Nachwuchsausbildung und der Ausbildung künftiger HochschullehrerInnen durch ein interdisziplinär angelegtes Lehr- und Forschungsprogramm. Mit der Kooperation einhergehen soll die Neuausrichtung der Erdwissenschaften in Basel sowie eine verstärkte fachliche Zusammenarbeit im Rahmen des EUCOR-Verbundes.
- NANOTECH: Aufbau eines europäischen Graduiertenkollegs in Nanotechnologie und Anbindung an den entsprechenden von der Universität Basel als ‚Leading House‘ geleiteten Nationalen Forschungsschwerpunkt (NFS)
- OEDENBURG: Strukturelle Stärkung der Altertumswissenschaften in Basel durch das EUCOR-Grabungsprojekt ‚OEDENBURG‘.
- NEUREX: Schaffen eines leistungsfähigen und umfassenden Lern- und Forschungsumfeld durch die Integration von drei Ausbildungsprogrammen (der Universitäten Basel, Freiburg i.Br., Strasbourg Louis Pasteur) in Neurowissenschaften.

2.2.3 Gesamtprojektkosten und BBW-Mittel

Die budgetierten Kosten für das Gesamtprojekt ‚EUCOR-ELTEM‘ belaufen sich für die Jahre 2001 bis 2004 auf den Betrag von rund 20 Mio. Franken. In diesem Betrag sind nur die in der Schweiz anfallenden Kosten berücksichtigt. Der Beitrag der SUK beträgt 6,147 Mio. Franken und macht rund 31% des Ausgabenbudgets aus. Die Auszahlung erfolgt in vier Jahrestanchen, in den ersten zwei Jahren werden rund 1,6 Mio. Franken, anschliessend 1,55 Mio. und im letzten Jahr 1,4 Mio. Franken ausbezahlt. Den Löwenanteil der Finanzierung leisten die beteiligten Institutionen und Träger.

2.2.4 Ergebnisse Desk und Field Research

Für das Projekt ‚EUCOR-ELTEM‘ sind die Resultate in Abbildung 1 dargestellt.

Abbildung 15: Auswertung der Resultate

EUCOR-ELTEM (Learning and Teaching Mobility)			Quoten		
Analysedimension	Variablen	Wertung	2001	2002	
Ressourcen	Angemessenheit Budget	■ ■ ■			Kosten
	Ausschöpfung	■ ■ □			
Prozesse	Vorstudien	■ ■ ■	62%	69%	Salärquote
	Zuständigkeiten	■ ■ ■	38%	31%	Andere Kostenarten
	Führungsrhythmus	■ ■ ■	100%	100%	
	Planungsinstrumente	■ □ □	54%	74%	Salärquote SUK
	Reportingqualität	■ ■ ■	46%	26%	Andere Kostenarten SUK
Resultate	Zielerreichung	■ ■ □	100%	100%	
Effektivität	Vereinbarung	ja	2001	2002	Finanzierung
	Org. Einbettung	ja			
	Fin. Einbettung	nein			
	Strukturveränderung	■ ■ □	58%	54%	
Vernetzung	Reichweite	■ ■ ■	n/a	0%	Quote reale Eigenmittel
	Betroffenheit	ca. 200	n/a	54%	Quote virtuelle Eigenmittel
			47%	77%	Ausschöpfungsquote SUK-Mittel

Legende: ■ ■ ■ = 3 Punkte ■ ■ □ = 2 Punkte ■ □ □ = 1 Punkt
n/a = nicht anwendbar

Die Beurteilung der Desk und Field Research-Variablen fällt zumeist mittel bis hoch aus. Allein die Planungsinstrumente konnten nur mit einem Punkt bewertet werden. Folgende Sachverhalte sind hervorzuheben:

- **Interviewt** wurden Herr Prof. Dr. Ulrich Gäbler, Rektor der Universität Basel, sowie Herr Dr. Beat Münch, Projektleiter und EUCOR-Beauftragter der Universität Basel. Das Interview fand am 27. Januar 2004 in Basel statt.
- **Finanzen:** Die Universität Basel hat im Vergleich zu den übrigen Universitäten für ihr Projekt ‚EUCOR-ELTEM‘ mit rund 6 Mio. SFr. den grössten Beitrag für ihre grenzüberschreitenden Aktivitäten erhalten. Die ausgerichteten Beiträge wurden im ersten Jahr zu 47% und im zweiten Jahr zu 77% ausgeschöpft. Die nicht ausgeschöpften Mittel sind vor allem auf die Unterprojekte ‚NEUREX‘ und zum Teil auf ‚NANOTECH‘ zurückzuführen. Bezüglich zusätzlicher finanzieller Mittel ist Folgendes festzuhalten: Das Projekt ‚OEDENBURG‘ wird zusätzlich von privaten Basler Fonds (300'000.- Fr.) unterstützt, das Unterprojekt ‚NANOTECH‘ erhielt zusätzliche Gelder aus dem Budget des entsprechenden Nationalen Forschungsschwerpunktes sowie von der SUK über das Programm ‚Virtueller Campus Schweiz‘. ‚URGENT‘ wird zum grossen Teil von anderen Universitäten (Deutschland und Frankreich) und aus EU-Programmen finanziert und auch das Unterprojekt ‚NEUREX‘ hat zusätzliche Gelder aus dem EU-Programm INTERREG III erhalten (regionalpolitisches Instrument zur Förderung grenzüberschreitender Aktivitäten). Insgesamt beteiligen sich die ausländischen Partner in einem der Universität Basel vergleichbaren Umfang an den grenzüberschreitenden Kooperationen.

- Die **Initiative** für dieses Projekt ging nach der negativen EWR-Abstimmung in der Schweiz vom damaligen Rektorat aus (Rektor Prof. Dr. R. Frey).
- **Vorstudien:** Eine eigentliche Vorstudie zur Zusammenarbeit im Rahmen des EUCOR-Verbundes wurde nicht getätigt, da sich die Projektverantwortlichen auf bestehende Erfahrungen und eine gut eingespielte Zusammenarbeit stützen konnten. In diesem Sinne kann die bestehende Rahmenkonvention als Vorstudie zu EUCOR-ELTEM gewertet werden.
- **Steuerungsprozess (inkl. Planung):** Insgesamt hat es sich sehr bewährt, die Koordination für die ELTEM-Projekte beim EUCOR-Beauftragten anzusiedeln. Die Projekte gelangen bottom-up an den Projektleiter, wo sie gebündelt und anschliessend dem Rektorat vorgelegt werden. Die definitive Auswahl erfolgt top-down. Die Zuständigkeiten sind klar geregelt und der Führungsrhythmus ist hoch (alle Teilprojekte werden in Basel koordiniert ausser ‚BIOTECH‘ und ‚OEDENBURG‘). Allerdings sind die Planungsunterlagen nur teilweise vorhanden. Eine Meilensteinplanung der Projekte ‚NANOTECH‘, ‚BIOTECH‘ und ‚URGENT‘ wird nicht ausgewiesen und sie fehlt auch für das Gesamtprojekt.
- Die **Reportingqualität** ist hoch.
- **Vernetzung:** Die Partnerschaft im Gesamtrahmen EUCOR ist etabliert und eng. Was die fachliche und funktionale Reichweite des Gesamtprojekts betrifft, umfasst ‚ELTEM‘ als Gefäss für verschiedene Projekte ein breites Spektrum des universitären Angebotes (Natur-, Geistes- und Sozialwissenschaften) sowie die ganze Leistungspalette einer Universität (Lehre, Weiterbildung, Forschung, Nachwuchsförderung). Insgesamt können rund 200 Studierende, Doktorierende und weitere Personen direkt von den Projekten profitieren.³¹ Aus diesem Grund erhält das Projekt ‚ELTEM‘ für den Indikator Reichweite mit drei Punkten die höchste Punktzahl.
- **Speziell hervorzuheben** ist, dass der Studiengang in Biotechnologie zu einem trinationalen Diplom führt und dieser Studiengang im vergangenen Jahr mit zwei Preisen ausgezeichnet wurde. Die Projektverantwortlichen sind stolz darauf, dass Basel eine führende Rolle im EUCOR-Verbund übernommen hat. Dies wurde nur möglich dank der SUK-Beiträge. Als problematisch wird die Tatsache angesehen, dass die ausländischen Partneruniversitäten der Dynamik von Basel nur teilweise folgen können. Erschwerend für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit sind die unterschiedlichen Wissenschaftskulturen und Mentalitäten, welche zusätzliche Koordinationskosten verursachen.
- **Nachhaltigkeit:** Auch für diese Projekte gibt es von Seiten der Universität Basel keine Defizitgarantie. Obwohl der Symbolwert der EUCOR-Zusammenarbeit als hoch bezeichnet wird, kommt den grenzüberschreitenden Projekten im EUCOR-Verbund von Seiten der Universitätsleitung nicht oberste Priorität zu, entsprechend sind diese Projekte nicht im Finanzplan eingebettet. Im Gegensatz zur fehlenden finanziellen Nachhaltigkeit ist hingegen die EUCOR-Zusammenarbeit als solche institutionalisiert und basiert auf einer Rahmenkonvention, die von allen beteiligten Universitätsleitungen (insgesamt sieben) signiert wurde.
- **Strukturbildende Elemente**³²: Die ELTEM-Projekte im Rahmen des EUCOR-Verbundes verfügen über eine gemeinsame Leitungsorganisation, im Unterprojekt ‚BIOTECH‘ wird ein trinationaler gemeinsamer Mastertitel vergeben und die Unterprojekte ‚NANOTECH‘ sowie ‚NEUREX‘ führen gemeinsame

³¹ Unter Vernetzung werden einerseits die sogenannte Reichweite, die in einem Index funktionale und fachliche Kriterien gleichgewichtig in Betracht zieht und andererseits die Anzahl der Personen, die direkt an den geförderten Projekten beteiligt sind oder davon profitieren, subsumiert.

³² Für zwei erfüllte Kriterien – gemäss der Auflistung in Kapitel 2.1 - wurde jeweils ein Punkt vergeben. Um die maximale Punktzahl zu erhalten, müssen somit mindestens fünf der angeführten Kriterien erfüllt sein.

Graduiertenkollegs durch. Aufgrund der Zielsetzung der Universität Basel, welche die projektweise Zusammenarbeit im EURCOR-Verbund stärken möchte kann bei diesen Projekten nur am Rande von einer institutionellen Verankerung ausgegangen werden. Die Strukturveränderung wird daher mit zwei Punkten bewertet.

- **Projektleitung will eine Fortsetzung des Projektes bei der SUK beantragen:** Ja. Der Betrag steht noch offen. Die Unterprojekte ‚OEDENBURG‘ und ‚URGENT‘ werden abgeschlossen, die übrigen Projekte benötigen zusätzliche Mittel. Neu soll auch ein Projekt ‚Nordistik‘ eingegeben werden.

Detaillierte Infos zum Interview sind im Anhang 2 dokumentiert.

2.2.5 Konklusionen

Das Gesamtprojekt ‚ELTEM‘ wird mit 27 von 33 Punkten (82%) als sehr gut bewertet.³³ Das Projekt ‚EUCOR-ELTEM‘ ist für die Universität Basel zwar wichtig und von hohem symbolischen Wert (im Sinne einer Brücke zu Europa), es kommt ihm aber in der Strategie der Gesamtuniversität kein besonderes Gewicht zu. Die strategische Ausrichtung der Universität Basel sieht zurzeit vermehrte Kooperationen mit anderen schweizerischen Hochschulen vor, zum Beispiel mit der Universität Zürich und der ETHZ für den Bereich Life Sciences. Im Zusammenhang mit dem Teilprojekt ‚BIOTECH‘ wäre eine Integration in das geplante Kooperationsprojekt ‚Life Sciences‘ anzustreben und müsste zumindest überprüft werden.

2.3 Kooperationsprojekt ‚Università della Svizzera italiana USI – Collaborazione dell’USI con le università lombarde‘

2.3.1 Kurzbeschreibung

Die Università della Svizzera italiana (USI) hat sich – aus verständlichen Gründen - als einzige italienischsprachige Universität der Schweiz auf den norditalienischen Hochschulraum ausgerichtet. Seit ihrer Gründung steht die USI in engem Kontakt mit verschiedenen Mailänder Universitäten. Mit dem vorliegenden Kooperationsprojekt soll die Zusammenarbeit auf weitere Universitäten der Lombardei und auf neue Studienangebote ausgedehnt werden. Die wichtigsten Partner der USI in der Lombardei sind die Università Bocconi di Milano, die Università di Pavia sowie das Politecnico di Milano.

Mit dem Kooperationsprojekt ‚Collaborazione dell’USI con le università lombarde‘ fördert die SUK zwischen 2001 und 2004 folgende Teilprojekte:

- Comitato direttivo: Organisatorische Grundstruktur (Overhead Finanzierung)
- Doppia Laurea (Doppeldiplome): a) in architettura, b) in economia
- Master in International Tourism
- Nuova Facoltà di scienze informatiche.

2.3.2 Projektziele

Mit diesem Kooperationsprojekt will die USI die Verbindung der Schweiz mit dem norditalienischen Kultur- und Wirtschaftsraum intensivieren, indem sie eine ‚akademische Brückenfunktion‘ zwischen der Schweiz und Italien wahrnimmt.

³³ Um die max. mögliche Punktzahl zu berechnen, werden alle möglichen Punkte (Kästchen in Abbildung 1) addiert, zusätzlich werden beim Thema ‚Effektivität‘ die Variablen ‚Vereinbarung‘, ‚organisatorische Einbettung‘ sowie die ‚finanzielle Einbettung‘ mit je einem Punkt bewertet. Diese Punkte werden allerdings nur dann vergeben, wenn die Antwort ‚Ja‘ lautet, bei einem ‚Nein‘ werden keine Punkte vergeben. Die effektiv erreichte Punktzahl berechnet sich aus den gefärbten Kästchen sowie aus den positiven Antworten zum Thema Effektivität.

Für die Teilprojekte gelten folgende Zielsetzungen:

- Comitato direttivo: Unterstützung und Stärkung der strategischen Projektführung, Stimulierung der Netzwerke sowie Ausarbeiten von Zusammenarbeitskonventionen (Vorbereitung, Genehmigung).
- Doppia laurea (Doppeldiplom): Einführung gemeinsamer Studiengänge in Architektur und in Ökonomie mit zwei Diplomen (einem schweizerischen und einem italienischen). Die Abschlüsse werden im jeweiligen Land gemacht.
- Master in Turismo internazionale: Schaffung eines ‚Istituto di scienze del turismo‘ und eines Studiengangs ‚Master in International Tourism‘ (in Zusammenarbeit mit der Università di Pavia).
- Nuova Facoltà di scienze informatiche: Aufbau einer vierten Fakultät (für Informatik) an der USI. Die neue Informatikfakultät soll Studiengänge anbieten, die für die Schweiz einzigartig sind und bestehende Studienangebote ergänzen.

2.3.3 Gesamtprojektkosten und BBW-Mittel

Über die Gesamtprojektkosten liegen keine Angaben vor. Das Ausgabenbudget für die von der SUK geförderten Projektanteile belaufen sich für die Jahre 2001 bis 2004 auf einen Betrag von 3 Mio. Franken. Der Beitrag der SUK für die gleiche Zeitspanne beträgt 50%, also 1,5 Mio. Franken. Die Auszahlung erfolgt in vier Jahrestanchen von 375'000 (2001), 425'000 (2002), 387'500 (2003) und 312'500 (2004) Franken.

2.3.4 Ergebnisse Desk und Field Research

Für das Projekt ‚Collaborazione dell’USI con le università lombarde‘ sind die Resultate in Abbildung 2 dargestellt.

Abbildung 2: Auswertung der Resultate

USI – Collaborazione con le università lombarde

Analysedimension	Variablen	Wertung	Quoten			
Ressourcen	Angemessenheit Budget	■ ■ ■	2001	2002	Kosten	
	Ausschöpfung	■ ■ ■	81%	89%		Salärquote Basis: Gesamtbudget
Prozesse	Vorstudien	■ ■ ■	19%	11%	Andere Kostenarten	
	Zuständigkeiten	■ ■ ■	100%	100%		
	Führungsrhythmus	■ ■ ■	80%	89%	Salärquote SUK Basis: SUK-Mittel	
	Planungsinstrumente.	■ □ □	20%	11%	Andere Kostenarten SUK	
	Reportingqualität	■ ■ □	100%	100%		
Resultate	Zielerreichung	■ ■ □				
Effektivität	Vereinbarung	ja	2001	2002	Finanzierung	
	Org. Einbettung	ja	49%	50%		Anteil Eigenmittel am Gesamtbudget
	Fin. Einbettung	ja	n/a	29%		Quote reale Eigenmittel
	Strukturveränderung	(2 von 3 Teilprojekten) ■ ■ ■	n/a	21%		Quote virtuelle Eigenmittel
Vernetzung	Reichweite	■ ■ ■	89%	91%	Ausschöpfungsquote SUK-Mittel	
	Betroffenheit	90 /Jahr (ab 2004)				

Legende: ■ ■ ■ = 3 Punkte ■ ■ □ = 2 Punkte ■ □ □ = 1 Punkt
n/a = nicht anwendbar

Die Beurteilung der Desk und Field Research-Variablen fällt mittel bis hoch aus. Wiederum sind Lücken bei den Planungsinstrumenten auf der Stufe Gesamtprojekt festzustellen. Im weiteren sind folgende Sachverhalte hervorzuheben:

- **Interviewt** wurden Herr Prof. Dr. Marco Baggiolini, Präsident der USI, sowie Herr Albino Zraggen, Generalsekretär der USI. Das Interview fand am 16. Januar 2004 in Bern statt.
- **Finanzen:** Die ausgerichteten Beiträge wurden zu durchschnittlich 90% ausgeschöpft. Für den Master in International Tourism konnten zusätzlich private Drittmittel eingeworben werden. Die ausländischen Universitäten beteiligen sich an den grenzüberschreitenden Kooperationen mit rund 50% derjenigen Mittel, welche die USI dafür einsetzt. Würden ausser Plan Mittel für die laufenden Projekte benötigt, könnten diese – mindestens zum Teil - aus dem Strategiefonds der USI zur Verfügung gestellt werden (faktische Defizitgarantie).
- **Initiative:** Ausser für das Projekt ‚Nuova Facoltà di scienze informatiche‘ kam die Initiative bottom-up aus den Fakultäten. Die Initiative für die Einrichtung einer neuen Fakultät erfolgte top-down von Seiten der Universitätsleitung.
- **Vorstudien:** Alle Projekte basieren auf Rahmenvereinbarungen, die vor dem eigentlichen Projektbeginn ausgearbeitet und signiert wurden. Für die Errichtung einer neuen Fakultät wurde zunächst eine Machbarkeitsstudie durchgeführt und schliesslich das entsprechende Curriculum in einem aufwändigen Verfahren von Experten erarbeitet.
- **Steuerungsprozess (inkl. Planung):** Eine eigentliche Aufbauorganisation für das Gesamtprojekt ist nicht vorhanden. Aufgrund der Kleinheit der USI findet die gesamte Projektsteuerung auf Ebene der Universitätsleitung statt. Dies ermöglicht eine

effiziente Entscheidungsfindung sowie eine rasche Umsetzung der Projekte. Der Führungsrhythmus ist hoch und die Feedbackverarbeitung sehr gut. Die Planungsunterlagen könnten verbessert werden. Eine leichte Verzögerung hat sich beim Aufbau der neuen Fakultät ergeben, da diese politisch kontrovers diskutiert wurde (Grossratsentscheid, Problematik SUPSI).

- Die **Reportingqualität** ist im letzten Jahr deutlich erhöht worden. Im ersten Jahr war das Reporting unvollständig.
- **Vernetzung:** Die Verbindung mit den lombardischen Partneruniversitäten ist eng. In die grenzüberschreitenden Kooperationsprojekte ist die Mehrheit der Fakultäten der USI eingebunden. Damit ist die gesamte Leistungspalette einer Universität abgedeckt (Lehre, Weiterbildung, Forschung, Nachwuchsförderung). Nach Eröffnung der Informatikfakultät werden von den Kooperationsaktivitäten rund 80 bis 90 Personen direkt profitieren.³⁴ Aufgrund der Einbindung der Mehrheit der Fakultäten sowie der breiten Abdeckung erhält auch dieses Projekt für den Indikator Reichweite mit drei Punkten die höchste Punktzahl.
- **Speziell hervorzuheben** ist die strategische Bedeutung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit für die USI, welche sich als gesamte Universität an grenzüberschreitenden Aktivitäten beteiligt. Die USI ist als junge Universität auf eine Zusammenarbeit mit dem lombardischen Raum angewiesen, der für sie ein wichtiges Entwicklungspotential darstellt. Die Wirtschaftskraft des Grossraums Mailand war denn auch einer der Gründe, welcher bei Errichtung der USI eine nicht unbedeutende Rolle gespielt hat. Als speziellen Erfolg wertet die Projektleitung den Aufbau der Informatikfakultät, die mit einem innovativen Curriculum sowohl die Partnerinstitutionen als auch den Tessiner Grossrat überzeugt hat (das Tessiner Parlament hat im Jahr 2003 der Bildung einer neuen Informatikfakultät zugestimmt). Ein Problem, das die USI beschäftigt, ist die fehlende Anerkennung der USI-Diplome in Italien. Dies gilt insbesondere für die Fächer Architektur und das Treuhandwesen (Ökonomie). Aus diesem Grund musste die USI für die Studierenden aus Italien in den entsprechenden Fachbereichen spezielle Rahmenbedingungen schaffen: nach Abschluss des Studiums führt ein zusätzlicher Studienaufenthalt an einer Partneruniversität zu einem Zusatzdiplom. Nur diese Zusatzdiplome (einer italienischen Universität) erlauben schliesslich die Teilnahme an den Zulassungsprüfungen als Architekt oder Treuhänder in Italien.
- **Nachhaltigkeit:** Aufgrund der Wichtigkeit des lombardischen Kultur- und Wirtschaftsraumes für die USI spielt die Nachhaltigkeit eine grössere Rolle als in anderen grenzüberschreitenden Kooperationen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die organisatorische und finanzielle Einbettung der Projekte. So ist insbesondere der Aufbau der neuen Fakultät im Informatikbereich im Finanzplan der USI integriert.
- **Strukturbildende Elemente**³⁵: Aufgrund ihrer strategischen Ausrichtung verfügt die USI über eine etablierte Zusammenarbeit mit hochrangigen norditalienischen Universitäten (Università Bocconi, Politecnico di Milano). Die Zusammenarbeit ist sehr gut, was sich in der Einrichtung gemeinsamer Studiengänge sowie der komplementären Ausrichtung der Lehre äussert. Dies gilt speziell für den Masterstudiengang in Tourismus, wo die Universität Pisa für die Bachelorausbildung zuständig ist, während die Universität von Pavia und die USI gemeinsam für den Masterstudiengang verantwortlich zeichnen. Das gleiche gilt auch für den Aufbau der Nuova Facoltà di scienze informatiche, der bereits in der Planungsphase sowohl mit

³⁴ Unter Vernetzung werden einerseits die sogenannte Reichweite, die in einem Index funktionale und fachliche Kriterien gleichgewichtig in Betracht zieht und andererseits die Anzahl der Personen, die direkt an den geförderten Projekten beteiligt sind oder davon profitieren, subsumiert.

³⁵ Für zwei erfüllte Kriterien – gemäss der Auflistung in Kapitel 2.1 - wurde jeweils ein Punkt vergeben. Um die maximale Punktzahl zu erhalten, müssen somit mindestens fünf der angeführten Kriterien erfüllt sein.

den nationalen als auch mit den lombardischen Partnern abgesprochen wurde. Es ist davon auszugehen, dass sich in diesem Bereich in Zukunft zusätzlich eine Reihe von Forschungsk Kooperationen etablieren wird. Aufgrund der intensiven und nachhaltigen Zusammenarbeit mit dem akademischen lombardischen Raum erhält die USI mit drei Punkten die höchste Punktzahl beim Kriterium ‚Strukturveränderung‘.

- **Projektleitung will eine Fortsetzung des Projektes bei der SUK beantragen:** Ja. Der exakte Betrag ist noch nicht bekannt. Alle Projekte sollen weitergeführt (einige allerdings mit Abstrichen) und neue Projekte eingereicht werden.

Detaillierte Infos zum Interview sind im Anhang 2 dokumentiert.

2.3.5 Konklusionen

Das Projekt ‚Collaborazione dell’USI con le università lombarde‘ wird mit 29 von 33 Punkten (88%) ebenfalls als sehr gut bewertet.³⁶ Die USI ist als kleine Universität und als einzige italienischsprachige Universität der Schweiz im italienischen Kulturraum eingebettet. Die Kontakte mit den lombardischen Universitäten und dem entsprechenden Wirtschaftsraum sind für diese junge Universität sehr wichtig, da im lombardischen Wirtschaftsraum für die USI ein grosses Entwicklungspotential liegt. Die Kooperationsbeiträge erlaubten der USI ein Wachstum, das in diesem Ausmass aus eigenen Mitteln nicht möglich gewesen wäre.

2.4 Kooperationsprojekt ‚LEA Microtechnique (Laboratoire Européen Associé)‘

2.4.1 Kurzbeschreibung

Das LEA (Laboratoire Européen Associé) Microtechnique ist ein Zusammenschluss verschiedener Institutionen, die sich auf der französischen und der schweizerischen Seite des Jurabogens mit Forschung, Lehre und Weiterbildung in verschiedenen Teilgebieten der Mikrotechnologie befassen. Die Idee für die Struktur eines LEA wurde von der staatlichen, französischen Forschungsorganisation ‚Centre National de la Recherche Scientifique‘ (CNRS) entwickelt. Ein LEA ist als Laboratorium ohne Mauern konzipiert, in welchem die beteiligten Einheiten für gemeinsame Projekte ihre Ressourcen und Kapazitäten zusammenlegen. Damit sollen die Stärken jeder beteiligten Einheit in einem grösseren Kontext genutzt werden können.

Auf schweizerischer Seite beteiligen sich neben dem federführenden ‚Institut de Microtechnique‘ der Universität Neuchâtel (IMT) auch die ‚Faculté des Sciences et Techniques de l’Ingénieur de l’ Ecole polytechnique fédérale‘ in Lausanne (EPFL-STI) sowie das ‚Centre Suisse d’Electronique et de Microtechnique‘ in Neuchâtel (CSEM). Zudem koordiniert und administriert die ‚Fondation Suisse pour la recherche en Microtechniques‘ (FSRM) in Neuchâtel als ‚cellule de liaison et secrétariat‘ die grenzüberschreitende Zusammenarbeit für die Schweizer Institutionen. Auf französischer Seite nehmen das ‚Institut des Microtechniques de Franche-Comté (IMFC)‘ mit seinen an verschiedenen Universitäten der Franche-Comté angesiedelten Laboratorien und Lehrinrichtungen sowie das in Besançon beheimatete ‚Centre de Transfert des Microtechniques (CTM)‘ am LEA teil.

Die wissenschaftliche Zusammenarbeit orientiert sich an der bestehenden Expertise der beteiligten Institutionen und gliedert sich in vier thematische Schwerpunkte:

- Materialien der Mikrotechnologie

³⁶ Um die max. mögliche Punktzahl zu berechnen, werden alle möglichen Punkte (Kästchen in Abbildung 2) addiert, zusätzlich werden beim Thema ‚Effektivität‘ die Variablen ‚Vereinbarung‘, ‚organisatorische Einbettung‘ sowie die ‚finanzielle Einbettung‘ mit je einem Punkt bewertet. Diese Punkte werden allerdings nur dann vergeben, wenn die Antwort ‚Ja‘ lautet, bei einem ‚Nein‘ werden keine Punkte vergeben. Die effektiv erreichte Punktzahl berechnet sich aus den gefärbten Kästchen sowie aus den positiven Antworten zum Thema Effektivität.

- Mikrotechnische Systeme
- Optik und Photonik sowie
- (mikrotechnische) Produktion und Mikromechanik.

2.4.2 *Projektziele*

Mit der Zusammenarbeitsform des LEA werden verschiedene wissenschaftliche, technische und pädagogische Ziele zur Stärkung der Mikrotechnik im Jurabogen verfolgt. Eines der wichtigsten Ziele des Projektes ‚LEA Microtechnique‘ ist es, gemeinsame Forschungsprojekte vorzubereiten, um erfolgreich an der Förderung von EU-Forschungsprogrammen zu partizipieren. In den gemeinsamen Forschungsprojekten wollen die LEA-Partner ihre personellen und materiellen Ressourcen bündeln, um im Verbund qualitativ hochstehende Forschungs- und Ausbildungsvorhaben zu realisieren.

Bezüglich der Ausbildung wird die Zielsetzung verfolgt, Studierende und Doktorierende für ihre Diplom- bzw. Doktoratsarbeiten in gemeinsame Projekte zu integrieren und ihnen im Gesamtrahmen des LEA Praktika und Blockkurse (insbesondere für Doktorierende) anzubieten. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, dass sich die Nachwuchsforscherinnen und -forscher in spezifischen Veranstaltungen untereinander und mit erfahrenen Forscherinnen und Forschern austauschen und vernetzen können. Ein weiteres konkretes Ziel ist die gemeinsame Nutzung kostspieliger technischer Einrichtungen.

2.4.3 *Gesamtprojektkosten und BBW-Mittel*

Ein erster Antrag wurde von der SUK als zu hoch abgelehnt, weil darin ein Forschungsdirektorium enthalten war. Dieser Teil des Antrags musste daher fallen gelassen werden. Ein revidierter Antrag bezifferte die Ausgaben für die schweizerische Seite mit 5,88 Mio. Fr.³⁷ für die Jahre 2001 bis 2004, woran sich die SUK schliesslich mit einem Beitrag von 1,5 Mio. Franken beteiligte (rund 26% des Gesamtbudgets). Der grösste Teil der Kosten wird jedoch auch in diesem Fall von den beteiligten Institutionen und ihren Trägern bestritten. Die Kooperationsbeiträge werden in vier Jahrestanchen von zunächst 125'000 Franken, dann während zweier Jahren von je 500'000 Mio. Franken und schliesslich im letzten Jahr in einer Jahrestranche von 325'000 Franken ausbezahlt.

2.4.4 *Ergebnisse Desk und Field Research*

Für das Projekt ‚LEA Microtechnique‘ sind die Resultate in Abbildung 3 dargestellt.

³⁷ Dieser Betrag umfasst die Eigenleistungen der Universität Neuenburg, die Beiträge der SUK sowie Beiträge Dritter.

Abbildung 3: Auswertung der Resultate

LEA (Laboratoire Européen Associé) Microtechnique

Analysedimension	Variablen	Wertung	Quoten			
Ressourcen	Angemessenheit Budget *	■ ■ □	2001	2002	Kosten	
	Ausschöpfung	■ ■ □	n/a	89%		Salärquote
Prozesse	Vorstudien	■ ■ ■	n/a	11%	Andere Kostenarten	
	Zuständigkeiten	■ ■ ■	100%	100%		
	Führungsrhythmus	■ ■ ■	100%	89%	Salärquote SUK	
	Planungsinstrumente.	■ □ □	0%	11%	Andere Kostenarten SUK	
	Reportingqualität	■ ■ □	100%	100%		
Resultate	Zielerreichung	■ ■ □				
Effektivität	Vereinbarung	ja	2001	2002	Finanzierung	
	Org. Einbettung	ja	157%	127%		Anteil Eigenmittel am Gesamtbudget
	Fin. Einbettung	nein	n/a	0%		Quote reale Eigenmittel
	Strukturveränderung	■ ■ □	n/a	100%		Quote virtuelle Eigenmittel
Vernetzung	Reichweite	■ ■ □	14%	85%	Ausschöpfungsquote SUK-Mittel	
	Betroffenheit	max. 80				

* bezieht sich nur auf die Angemessenheit der SUK-Beiträge

Legende: ■ ■ ■ = 3 Punkte ■ ■ □ = 2 Punkte ■ □ □ = 1 Punkt
n/a = nicht anwendbar

Die Beurteilung der Desk und Field Research-Variablen fällt weitgehend positiv aus. Auch in diesem Projekt hat uns der Nachweis einiger Planungsinstrumente gefehlt. Folgendes ist hervorzuheben:

- **Interviewt** wurden als Vertreter der Universitätsleitung, Herr Prof. Dr. Hans-Heinrich Nägeli, Co-Rektor der Universität Neuchâtel, und Herr Prof. Dr. René Dändliker, der Projektleiter. Im Weiteren standen Frau Dr. Fabienne Marquis, Koordinatorin der LEA-Delegierten, Universität Neuchâtel und Herr Dr. Marcel Ecabert, Projektkoordinator und Direktor der FSRM, für die Beantwortung der Fragen zur Verfügung. Das Interview fand am 28. Januar 2004 in Neuenburg statt.
- **Finanzen:** Die von der SUK bewilligten Budgets wurden im ersten Jahr nur zu 14%, im zweiten Jahr zu 85% ausgeschöpft. Die geringe Budgetausschöpfung rührt daher, dass die Delegierten relativ spät, d.h. erst im Verlaufe des Jahres 2002 tätig werden konnten. Auch die diesem Projekt zugrunde liegende Rahmenkonvention wurde mit einiger Verspätung (Dezember 2002) unterzeichnet. Die Schweizer Universitäten haben für dieses Projekt rund 5,88 Mio. Franken (inkl. Mittel SUK und SNF) veranschlagt, die ausländischen Partneruniversitäten beteiligen sich mit 7,686 Mio. Franken daran. Die französischen Partner erhalten zusätzliche Mittel aus dem EU-Programm INTERREG III.
- Die **Initiative** für dieses Projekt ging vom Projektverantwortlichen auf der französischen Seite aus.
- **Vorstudien:** Vorstudien im eigentlichen Sinn gab es nicht, hingegen waren die Forschergruppen punktuell schon früher in engem Kontakt. Die Organisation LEA ist ein Konstrukt der französischen Forschungsförderungsinstitution CNRS (Pendant zum Schweizerischen Nationalfonds SNF), in welchem auch gewisse Bedingungen für die Rahmenkonvention festgeschrieben sind.

- **Steuerungsprozess (inkl. Planung):** Aufgrund der speziell für diese Zwecke geschaffenen innovativen Aufbau- und Ablauforganisation funktioniert die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten sehr gut. Die Zuständigkeiten sind definiert und klar, der Führungsrhythmus ist hoch. Hingegen werden praktisch keine Planungsinstrumente ausgewiesen, insbesondere fehlt eine Meilensteinplanung. Aufgrund der Verzögerung, die sich durch das Ausarbeiten der aufwändigen Rahmenkonvention ergab (acht involvierte Parteien), wird die Zeit für die eigentliche Projektarbeit als zu kurz bemessen beurteilt (Verzögerung durch politischen Prozess).
- Die **Reportingqualität** wird mit zwei Punkten bewertet. Der Informationsgehalt könnte verbessert werden. Der Aufwand für das Reporting wurde als hoch bezeichnet.
- **Vernetzung:** Die Partnerschaft der beteiligten Institutionen basiert neben guten persönlichen Kontakten auf einer aufwändigen Rahmenkonvention. Das Projekt richtet sich auf den Fachbereich der Mikrotechnologie sowie auf die Nachwuchsförderung und Weiterbildung und wird daher mit zwei Punkten bewertet. Die Zahl der direkt betroffenen Studierenden, Doktorierenden und WeiterbildungsteilnehmerInnen lässt sich nur schwer beziffern. Pro Jahr können rund 80 bis 100 Personen, teilweise allerdings nur punktuell, aus dem Projekt Nutzen ziehen.³⁸
- **Speziell hervorzuheben** ist die Unterzeichnung der Rahmenkonvention und die erfolgreiche Durchführung einer ersten Serie von Workshops, an denen rund 100 Leute teilgenommen haben. Durch den Verzicht der SUK, in diesem Projekt auch Forschungsanteile zu unterstützen, ist es den Projektverantwortlichen nicht möglich, gemeinsame wissenschaftliche Projekte durch finanzielle Anreize zu fördern. Im Interview wurde beklagt, dass durch diesen Umstand die wissenschaftliche Kooperation gebremst werde.
- **Nachhaltigkeit:** Der Bereich Mikrotechnik ist für die Universität Neuenburg von strategischer Bedeutung. Aufgrund der traditionell guten und intensiven Zusammenarbeit mit der EPFL, mit dem Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique in Neuchâtel und einem Grossteil der französischen Partner geht die Projektleitung davon aus, dass die Kooperationsbeiträge nach einem Zeitraum von rund sechs Jahren für die weitere Zusammenarbeit nicht mehr notwendig sein werden. Zurzeit figurieren diese Projekte jedoch nicht in den Finanzplänen der entsprechenden Universitäten.
- **Strukturbildende Elemente**³⁹: Folgende strukturbildende Elemente können ausgemacht werden: Es sind dies die gemeinsame Nutzung von Forschungseinrichtungen, die Durchführung einer Summer School sowie gemeinsame Leitungsstrukturen.
- **Projektleitung will eine Fortsetzung des Projektes bei der SUK beantragen:** Ja. Ohne weitere Unterstützung durch die SUK müssten am Projekt etliche Abstriche gemacht werden, insbesondere könnten die Delegierten, als wesentliche Promotoren, nicht mehr aus den ordentlichen Mitteln finanziert werden.

Detaillierte Infos zum Interview sind im Anhang 2 dokumentiert.

³⁸ Unter Vernetzung werden einerseits die sogenannte Reichweite, die in einem Index funktionale und fachliche Kriterien gleichgewichtig in Betracht zieht und andererseits die Anzahl der Personen, die direkt an den geförderten Projekten beteiligt sind oder davon profitieren, subsumiert.

³⁹ Für zwei erfüllte Kriterien – gemäss der Auflistung in Kapitel 2.1 - wurde jeweils ein Punkt vergeben. Um die maximale Punktzahl zu erhalten, müssen somit mindestens fünf der angeführten Kriterien erfüllt sein.

2.4.5 Konklusionen

Das Projekt ‚LEA Microtechnique‘ erhält 24 von 33 Punkten (73%).⁴⁰ Bei der mikrotechnischen Kooperation im Arc Jurassien fällt die gewählte Organisationsstruktur auf. Der Einsatz zahlreicher Delegierter, die innerhalb und zwischen den beteiligten Organisationen die projektbezogene Zusammenarbeit der Forschungsgruppen fördern, ist innovativ und auf die Bedürfnisse des Projekts zugeschnitten.

2.5 Kooperationsprojekt ‚Transregio-Sonderforschungsbereich Konstanz-Zürich zur Erforschung von Membranproteinen‘

2.5.1 Kurzbeschreibung

Das Kooperationsprojekt ‚Transregio-Sonderforschungsbereich Konstanz-Zürich zur Erforschung von Membranproteinen‘ vereint verschiedene Forschungsgruppen aus den Bereichen Biochemie und Biomedizin der Universitäten Konstanz und Zürich. Aufgrund dieser Zusammenarbeit soll die biochemische Forschung intensiviert sowie den Nachwuchsforscherinnen und –forschern eine qualitativ hochstehende und international kompetitive Ausbildung angeboten werden.

Mit dem Instrument der Sonderforschungsbereiche fördert die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) ausgezeichnete Forschungseinrichtungen an deutschen Universitäten. Die Zusammenarbeit der Konstanzer Biochemiker mit ihren Zürcher Kolleginnen und Kollegen ist die erste grenzüberschreitende Kooperation im Rahmen eines Sonderforschungsbereichs.

Das vorliegende Projekt ist mit zweijähriger Verspätung gestartet, weil der definitive Entscheid über die Förderung durch die DFG erst im Frühling 2003 gefällt werden konnte (aufwändiges Peer Review Verfahren), da sowohl der Konstanzer als auch der Zürcher Teil des Projektes im DFG Verfahren zu überprüfen und deren Qualität durch entsprechende Expertinnen und Experten zu bestätigen war. Die SUK hat nach der Zusage der DFG einer Verschiebung der Beitragszahlungen um drei Jahre (2003 bis 2006) zugestimmt. Aufgrund des späten Projektbeginns (Jahr 2003) liegen im heutigen Zeitpunkt keine entsprechenden Reportingunterlagen vor und es war im Rahmen des Desk-Research nicht möglich, alle für die Zwecke der System- und Wirkungsanalyse erforderlichen Daten zu erheben.

2.5.2 Projektziele

Mit dem Transregio-Sonderforschungsbereich soll einerseits eine grenzüberschreitende Plattform zur Erforschung von Membranproteinen und Membranfunktionen errichtet und andererseits die in diesem Forschungsverbund vorhandene Expertise für eine gemeinsame Graduierten- und Postgraduiertenausbildung genutzt werden.

2.5.3 Gesamtprojektkosten und BBW-Mittel

Der ursprünglich beantragte Beitrag wurde von der SUK um rund 2,5 Mio. Franken gekürzt. Der bewilligte Beitrag beläuft sich nun auf 2,737 Mio. Franken. Eine erste Auszahlung der Kooperationsbeiträge erfolgte im zweiten Halbjahr 2003 und betrug 456'000 Franken. In den Jahren 2004 und 2005 sollen je 912'400 Franken ausbezahlt, im Jahr 2006 sollen nochmals

⁴⁰ Um die max. mögliche Punktzahl zu berechnen, werden alle möglichen Punkte (Kästchen in Abbildung 3) addiert, zusätzlich werden beim Thema ‚Effektivität‘ die Variablen ‚Vereinbarung‘, ‚organisatorische Einbettung‘ sowie die ‚finanzielle Einbettung‘ mit je einem Punkt bewertet. Diese Punkte werden allerdings nur dann vergeben, wenn die Antwort ‚Ja‘ lautet, bei einem ‚Nein‘ werden keine Punkte vergeben. Die effektiv erreichte Punktzahl berechnet sich aus den gefärbten Kästchen sowie aus den positiven Antworten zum Thema Effektivität.

456'000 Franken zur Auszahlung gelangen. Die DFG leistet einen Beitrag von insgesamt rund 7 Millionen Franken an dieses Projekt.

2.5.4 Ergebnisse Desk und Field Research

Für das Projekt ‚Transregio Sonderforschungsbereich Konstanz-Zürich‘ sind die Resultate in Abbildung 4 dargestellt.

Abbildung 4: Auswertung der Resultate

Transregio Sonderforschungsbereich Konstanz-Zürich																															
Analysedimension	Variablen	Wertung	Quoten																												
Ressourcen	Angemessenheit Budget *	■ □ □	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2001</th> <th>2002</th> <th colspan="2">Kosten</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>n/a</td> <td>n/a</td> <td>Salärquote</td> <td>Basis: Gesamtausgaben</td> </tr> <tr> <td>n/a</td> <td>n/a</td> <td>Andere Kostenarten</td> <td></td> </tr> <tr> <td>- %</td> <td>- %</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>n/a</td> <td>n/a</td> <td>Salärquote SUK</td> <td>Basis: SUK-Mittel</td> </tr> <tr> <td>n/a</td> <td>n/a</td> <td>Andere Kostenarten SUK</td> <td></td> </tr> <tr> <td>- %</td> <td>- %</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	2001	2002	Kosten		n/a	n/a	Salärquote	Basis: Gesamtausgaben	n/a	n/a	Andere Kostenarten		- %	- %			n/a	n/a	Salärquote SUK	Basis: SUK-Mittel	n/a	n/a	Andere Kostenarten SUK		- %	- %		
	2001	2002		Kosten																											
n/a	n/a	Salärquote	Basis: Gesamtausgaben																												
n/a	n/a	Andere Kostenarten																													
- %	- %																														
n/a	n/a	Salärquote SUK	Basis: SUK-Mittel																												
n/a	n/a	Andere Kostenarten SUK																													
- %	- %																														
Ausschöpfung	n/a																														
Prozesse	Vorstudien	■ ■ ■	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2001</th> <th>2002</th> <th colspan="2">Finanzierung</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>n/a</td> <td>n/a</td> <td>Anteil Eigenmittel an Gesamtausgaben</td> <td></td> </tr> <tr> <td>n/a</td> <td>n/a</td> <td>Quote reale Eigenmittel</td> <td></td> </tr> <tr> <td>n/a</td> <td>n/a</td> <td>Quote virtuelle Eigenmittel</td> <td></td> </tr> <tr> <td>- %</td> <td>- %</td> <td>Ausschöpfungsquote SUK-Mittel</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	2001	2002	Finanzierung		n/a	n/a	Anteil Eigenmittel an Gesamtausgaben		n/a	n/a	Quote reale Eigenmittel		n/a	n/a	Quote virtuelle Eigenmittel		- %	- %	Ausschöpfungsquote SUK-Mittel									
	2001	2002		Finanzierung																											
	n/a	n/a		Anteil Eigenmittel an Gesamtausgaben																											
	n/a	n/a		Quote reale Eigenmittel																											
	n/a	n/a		Quote virtuelle Eigenmittel																											
- %	- %	Ausschöpfungsquote SUK-Mittel																													
Zuständigkeiten	■ ■ ■																														
Führungsrhythmus	■ ■ □																														
Planungsinstrumente.	■ ■ ■																														
Reportingqualität	n/a																														
Resultate	Zielerreichung	n/a																													
Effektivität	Vereinbarung	nein	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2001</th> <th>2002</th> <th colspan="2">Finanzierung</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>n/a</td> <td>n/a</td> <td>Anteil Eigenmittel an Gesamtausgaben</td> <td></td> </tr> <tr> <td>n/a</td> <td>n/a</td> <td>Quote reale Eigenmittel</td> <td></td> </tr> <tr> <td>n/a</td> <td>n/a</td> <td>Quote virtuelle Eigenmittel</td> <td></td> </tr> <tr> <td>- %</td> <td>- %</td> <td>Ausschöpfungsquote SUK-Mittel</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	2001	2002	Finanzierung		n/a	n/a	Anteil Eigenmittel an Gesamtausgaben		n/a	n/a	Quote reale Eigenmittel		n/a	n/a	Quote virtuelle Eigenmittel		- %	- %	Ausschöpfungsquote SUK-Mittel									
	2001	2002		Finanzierung																											
	n/a	n/a		Anteil Eigenmittel an Gesamtausgaben																											
	n/a	n/a		Quote reale Eigenmittel																											
n/a	n/a	Quote virtuelle Eigenmittel																													
- %	- %	Ausschöpfungsquote SUK-Mittel																													
Org. Einbettung	ja																														
Fin. Einbettung	nein																														
Strukturveränderung	■ □ □																														
Vernetzung	Reichweite	■ □ □	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2001</th> <th>2002</th> <th colspan="2">Finanzierung</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>n/a</td> <td>n/a</td> <td>Anteil Eigenmittel an Gesamtausgaben</td> <td></td> </tr> <tr> <td>n/a</td> <td>n/a</td> <td>Quote reale Eigenmittel</td> <td></td> </tr> <tr> <td>n/a</td> <td>n/a</td> <td>Quote virtuelle Eigenmittel</td> <td></td> </tr> <tr> <td>- %</td> <td>- %</td> <td>Ausschöpfungsquote SUK-Mittel</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	2001	2002	Finanzierung		n/a	n/a	Anteil Eigenmittel an Gesamtausgaben		n/a	n/a	Quote reale Eigenmittel		n/a	n/a	Quote virtuelle Eigenmittel		- %	- %	Ausschöpfungsquote SUK-Mittel									
	2001	2002		Finanzierung																											
n/a	n/a	Anteil Eigenmittel an Gesamtausgaben																													
n/a	n/a	Quote reale Eigenmittel																													
n/a	n/a	Quote virtuelle Eigenmittel																													
- %	- %	Ausschöpfungsquote SUK-Mittel																													
Betroffenheit	30-40																														

* bezieht sich nur auf die Angemessenheit der SUK-Beiträge

Legende: ■ ■ ■ = 3 Punkte ■ ■ □ = 2 Punkte ■ □ □ = 1 Punkt
n/a = nicht anwendbar

Eine Gesamtbeurteilung nach dem Desk und Field Resarch ist in diesem Fall schwierig, weil aufgrund des späten Projektstarts zu wenig Angaben vorliegen (Ausnahme Prozessvariablen). Die Bewertung konzentriert sich daher in erster Linie auf die Prozessvariablen. Für dieses Projekt sind folgende Sachverhalte hervorzuheben:

- **Interviewt** wurde Herr Prof. Dr. Peter Sonderegger, Projektleiter und Sprecher des Sonderforschungsbereiches für die Universität Zürich. Das Interview fand am 29. Januar 2004 in Zürich statt.
- **Finanzen:** Über die Ausschöpfung der SUK-Beiträge lässt sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine Aussage machen, da noch keine Reportingunterlagen vorliegen. Die DFG beteiligt sich mit rund 7 Mio. Franken an diesem Projekt (4,518 Mio. Euro). Der Kooperationsbeitrag der SUK beträgt 2,737 Mio. Franken.
- Die **Initiative** für dieses Projekt ging von der Universität Konstanz aus.
- **Vorstudien:** Eigentliche Vorstudien wurden keine getätigt, hingegen besteht seit Längerem eine Zusammenarbeit zwischen den entsprechenden Forschergruppen der Universitäten Zürich und Konstanz.
- **Steuerungsprozess (inkl. Planung):** Im Rahmen des vorliegenden Projektes besteht eine umfangreiche Projektorganisation. Die Zuständigkeiten sind klar, der Führungsrhythmus ist angemessen und die Planungsinstrumente entsprechen den

Anforderungen einer modernen Projektführung. Aufgrund der rund zweijährigen Verzögerung kann die Zielerreichung im jetzigen Zeitpunkt nicht beurteilt werden.

- Die **Reportingqualität** ist aufgrund der Verzögerung ebenfalls nicht beurteilbar, da keine Unterlagen vorliegen.
- **Vernetzung:** In diesem Projekt werden in erster Linie die Forschung und der Nachwuchs im entsprechenden Fach gefördert. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle die Reichweite mit nur einem Punkt bewertet. Rund 30 Nachwuchsforscherinnen und -forscher sind direkt beteiligt.⁴¹
- **Speziell hervorzuheben** ist im vorliegenden Fall die grenzüberschreitende Forschungsförderung, in welche zwei nationale Förderungsinstitutionen (DFG und SNF) sowie ein politisches Hochschulsteuerungsorgan (SUK) involviert sind.
- **Nachhaltigkeit:** Das Forschungsthema ist zwar an der Universität Zürich gut eingebettet, doch müssten die Projekte beendet werden, wenn keine Fördermittel vorhanden wären. Die Zusammenarbeit ist durch keine Vereinbarung abgestützt.
- **Strukturbildende Elemente**⁴²: Als strukturbildende Elemente können die gemeinsame Nutzung von Forschungseinrichtungen sowie gewisse Module zur Postgraduiertenausbildung bezeichnet werden. Die gemeinsame Leitungsstruktur ist im vorliegenden Fall nicht strukturbildend, da sie projektbezogen ist und nach Ende des Projektes wieder aufgelöst wird.
- **Projektleitung will eine Fortsetzung des Projektes bei der SUK beantragen:** Nein.

Detaillierte Infos zum Interview sind im Anhang 2 dokumentiert.

2.5.5 Konklusionen

Für eine Bewertung des Projekts ‚Transregio Sonderforschungsbereich Konstanz-Zürich‘ fehlen wichtige Datengrundlagen. Aus diesem Grund erfolgt keine Gesamtbewertung. Bei diesem Kooperationsprojekt handelt es sich um ein klassisches Forschungsprojekt, welches nur zu einem kleinen Teil die Kriterien der Nachhaltigkeit und der Strukturbildung erfüllt. Das Projekt ist ein interessanter Prototyp für eine grenzüberschreitende Kooperation von zwei nationalen Forschungsförderungsinstitutionen und zeigt gleichzeitig Lücken in der internationalen Forschungsförderung auf.

3 Schlussfolgerungen auf Projektebene

3.1 Allgemeines

Auch die systematische Analyse der *grenzüberschreitenden* Kooperationsprojekte hat ergeben, dass die Finanzierung der Projekte über die SUK essentiell für deren Realisierung war. Analog zu den nationalen Kooperationsprojekten wurde ebenfalls wenig über den Umfang des Reporting geklagt. Die Zusammenarbeit mit dem Generalsekretariat der SUK und mit dem BBW wurde in allen Fällen als sehr gut bezeichnet. Auch die Angabe von virtuellen Eigenmitteln wurde von den Projektleitungen nicht als belastend empfunden, vielmehr wird diese Möglichkeit Eigenleistungen nachzuweisen zumeist begrüsst. Die unterschiedlichen Planungshorizonte von Bund und Kantonen haben bei den grenzüberschreitenden Projekten zu keinen Diskussionen Anlass gegeben.

⁴¹ Unter Vernetzung werden einerseits die sogenannte Reichweite, die in einem Index funktionale und fachliche Kriterien gleichgewichtig in Betracht zieht und andererseits die Anzahl der Personen, die direkt an den geförderten Projekten beteiligt sind oder davon profitieren, subsumiert.

⁴² Für zwei erfüllte Kriterien – gemäss der Auflistung in Kapitel 2.1 - wurde jeweils ein Punkt vergeben. Um die maximale Punktzahl zu erhalten, müssen somit mindestens fünf der angeführten Kriterien erfüllt sein.

3.2 Projektmanagement

Im Zusammenhang mit den grenzüberschreitenden Kooperationsprojekten muss festgestellt werden, dass die Planungsinstrumente in praktisch allen Fällen noch verbessert werden könnten. Einzelne Projekte weisen aufgrund der anfänglichen Startschwierigkeiten erhebliche Verzögerungen auf. Diese Startschwierigkeiten rühren vor allem daher, dass vor dem eigentlichen Projektbeginn Rahmenkonventionen erarbeitet werden mussten, die von allen Beteiligten zu unterzeichnen waren oder dass – wie beim Konstanzer Projekt – zuerst eine zeitintensive Begutachtung in gegenseitiger Abstimmung zwischen der schweizerischen und der ausländischen Förderinstitution notwendig war. Auch wenn in einzelnen Projekten noch Verbesserungen bezüglich des Projektmanagements erzielt werden können, konnten in keinem Projekt grössere Mängel festgestellt werden.

Der Grossteil der grenzüberschreitenden Projekte – ausser dem Aufbau einer zusätzlichen Fakultät an der USI – wurde bottom-up initialisiert. Während die USI und die Universität Neuenburg gezielt Projekte eingereicht haben, welche ihrer strategischen Ausrichtung entsprechen, ist dies bei den Universitäten Zürich und Basel nicht im gleichen Ausmass der Fall.

3.3 EEA-Analyse

Wie bereits in der Vorgängerstudie festgestellt, wird die Effizienz von den Projektleitungen durchwegs positiv beurteilt (Selbsteinschätzung). Auch die Effektivität – der Zielerreichungsgrad – wird als gut bewertet, da die meisten Zielsetzungen erreicht werden konnten. Dies trifft allerdings nicht für diejenigen Projekte zu, die nur mit einer grossen Verzögerung gestartet werden konnten. Bei keinem Projekt mussten jedoch – nach Projektbeginn – die Zielsetzungen als solche geändert werden.

Bezüglich Angemessenheit sind bei den grenzüberschreitenden Kooperationsprojekten gewisse Unterschiede festzustellen. Der an dieser Stelle untersuchte Grad funktionaler und personeller Vernetzung ergibt, dass die Projekte der USI den höchsten Wert erreichen, gefolgt von den EUCOR-Projekten, dem Projekt LEA und dem Projekt ‚Transregio Sonderforschungsbereich Konstanz-Zürich‘.

3.4 Synopsis

Der direkte Vergleich der grenzüberschreitenden Projekte ist nur bedingt sinnvoll. Sowohl das Projekt ‚EUCOR-ELTEM‘ als auch ‚Collaborazione dell’USI con le università lombarde‘ enthalten mehrere Teilprojekte, welche insgesamt in die Bewertung eingehen (Kompensation von Schwächen in den einzelnen Teilprojekten). Das Einzelprojekt ‚LEA Microtechnique‘ wäre daher benachteiligt. Auch für das Projekt ‚Transregio Sonderforschungsbereich Konstanz-Zürich‘ ist ein Vergleich mit den anderen Projekten zum jetzigen Zeitpunkt nicht angebracht, da die notwendigen Daten nicht zur Verfügung stehen. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle auf einen direkten Vergleich der Projekte verzichtet.

Auch für die grenzüberschreitenden Projekte gilt, dass das Projektmanagement in allen Projekten und Teilprojekten zufriedenstellend bis sehr gut ist. Die Nachhaltigkeit der Projekte ist aufgrund aufwändiger Rahmenkonventionen gegeben, hingegen ist die finanzielle Einbettung in den meisten Fällen nicht erreicht worden. Über das beste Projektmanagement (siehe Variablen Prozesse) verfügt das Projekt ‚EUCOR-ELTEM‘, das zentral gesteuert wird und für diese Steuerung auch entsprechende administrative Ressourcen einsetzt.

4 Schlussfolgerungen auf Meta-Ebene

4.1 Allgemeines

Die grenzüberschreitenden Kooperationsprojekte werden von allen Universitätsleitungen als sinnvolle Ergänzung zu den nationalen Kooperationen bezeichnet.

Die grösste Wirkung bezüglich Nachhaltigkeit (Outcome-Dimension) verzeichnen die Projekte der USI. Diese Projekte basieren auf Konventionen mit den Partneruniversitäten und figurieren – zumindest teilweise – im Finanzplan der Universität. Eine etwas losere Zusammenarbeit findet man bei den EUCOR-Projekten und beim Projekt ‚LEA‘. Beide Projekte basieren zwar ebenfalls auf umfangreichen Konventionen, welche von den entsprechenden Universitätsleitungen oder weiteren Verantwortlichen signiert wurden, die finanzielle Nachhaltigkeit muss hingegen mit einem Fragezeichen versehen werden. Das Projekt ‚Transregio Sonderforschungsbereich Konstanz-Zürich‘ ist als klassisches Forschungsprojekt konzipiert und soll nach vier Jahren beendet werden.

4.2 EEA-Analyse

4.2.1 Effizienz

Über die Effizienz des Instrumentes als solches kann auch bei den grenzüberschreitenden Kooperationsprojekten keine Aussagen gemacht werden, da die entsprechenden Daten erst nach Abschluss der Projekte vorhanden sein werden.

4.2.2 Effektivität

Bei der Effektivität geht es um die Überprüfung der Zielerreichung aufgrund der in der Botschaft BFT 2000-2003 für die Kooperationsprojekte festgehaltenen Hauptzielsetzungen. Dabei geht es in erster Linie um die Bewertung einer nachhaltig strukturierenden Zusammenarbeit nach den in Kapitel 2.1 beschriebenen Kriterien.

Die grösste Wirkung bezüglich einer Strukturveränderung weisen die Projekte der USI, gefolgt von denjenigen des EUCOR-Verbundes sowie der LEA-Kooperation auf. Die strukturierende Wirkung des Projektes ‚Transregio Sonderforschungsbereich Konstanz-Zürich‘ wird hingegen als eher gering eingeschätzt.

Neben den Hauptzielsetzungen werden in der BFT-Botschaft 2000-2003 speziell für die grenzüberschreitenden Kooperationsprojekte zusätzlich folgende Zielsetzungen erwähnt:⁴³

- alle betroffenen Staaten sollen sich finanziell beteiligen
- ein Teil der Mittel sollte insbesondere auch jenen gemeinsamen Projekten zugute kommen, die auch Auswirkungen auf die Wirtschaft haben

Die finanzielle Beteiligung der betroffenen ausländischen Partner ist in allen Fällen gegeben. In den meisten Fällen ist diese Beteiligung mit derjenigen der Schweizer Universitäten vergleichbar. Das Kriterium der Auswirkung auf die Wirtschaft wurde hingegen nicht speziell untersucht, da dieses auch nicht Gegenstand der Ausschreibung gewesen war und folglich bei der Auswahl der Projekte nicht berücksichtigt wurde.

4.2.3 Angemessenheit

Normative Bedingungen: Im Gegensatz zu den nationalen Absprachen weisen die grenzüberschreitenden Absprachen eine zusätzliche Komplexität auf. Diese Komplexität wird umso höher, je stärker eine Universität in ein ausländisches Hochschulnetz integriert ist (zum

⁴³ Botschaft BFT 2000-2003, Seite 40.

Beispiel USI). Die Transaktionskosten, welche sich aus den unterschiedlichen Wissenschaftskulturen ergeben, sind in diesem Fall nicht zu unterschätzen.

Bei drei der vier untersuchten grenzüberschreitenden Kooperationsprojekte besteht die Tendenz, die Kooperationsbeiträge für Zwecke der Nachwuchsförderung (Graduiertenkollegs im weiteren Sinne) einzusetzen. Neu will auch die USI, die bisher dafür noch keine Gelder bei der SUK beantragt hat, ein entsprechendes Gesuch einreichen. Es ist allerdings fraglich, ob das Instrument der Kooperationsbeiträge das richtige Instrument dafür ist. Die schwache Ausstattung der entsprechenden Instrumente im BBW und im SNF hat dazu geführt, dass diese wichtige Förderung über die SUK erfolgt ist.

Angemessenheit der Ressourcenausstattung: Die Angemessenheit der Finanzierung, respektive die Ausstattung der Budgets, wurde in den Projekten ‚LEA Microtechnique‘ und ‚Transregio Sonderforschungsbereich Konstanz-Zürich‘ bemängelt (in beiden Fällen muss die SUK das ursprünglich beantragte Fördervolumen kürzen). Die übrigen Projekte sind mit ihrer Ressourcenausstattung zufrieden.

Planungshorizont und Förderperiode: Für die grenzüberschreitenden Projekte wurde der Planungshorizont von vier Jahren durchwegs als akzeptabel bezeichnet. Es ist allerdings zu bemerken, dass das EUCOR-Netz sowie die Kooperationen zwischen der USI und den Universitäten der Lombardei bereits etabliert waren. Sobald jedoch, wie dies in Konstanz der Fall war, ein zusätzlicher Abstimmungsbedarf (DFG und SNF) besteht, sind vier Jahre für die Initialisierung und Konzipierung neuer Projekte zu knapp bemessen.

Kooperation und Wettbewerb: Die grenzüberschreitenden Kooperationen haben für die einzelnen Universitäten einen unterschiedlichen Stellenwert und stehen mit den nationalen Kooperationen im Wettbewerb. Während für Basel die Zusammenarbeit im EUCOR-Verbund zwar traditionell einen wichtigen symbolischen Wert aufweist, positioniert sich die Universität gegenwärtig mit einem Grossprojekt im Bereich Life Sciences zusammen mit der ETHZ und der Universität Zürich neu und konzentriert sich auf ein nationales Netz. Ähnlich präsentiert sich die Situation für die Universität Zürich, die in verschiedenen nationalen Netzen und Grossprojekten engagiert ist. Dies gilt jedoch nicht in gleicher Masse für die Universität Neuenburg und die USI. Die Universität Neuenburg arbeitet zwar fallweise mit den Universitäten im BENEFRI-Rahmen und auch mit der EPFL eng zusammen, hat aber im Bereich Mikrotechnik (strategische Zielsetzung) mit den umliegenden französischen Universitäten eine wichtige Forschungsplattform aufgebaut. Den weitaus wichtigsten Stellenwert hat die grenzüberschreitende Zusammenarbeit jedoch für die USI, die kulturell im italienischen Sprachraum integriert ist und für welche die Zusammenarbeit mit erstklassigen Universitäten aus dem lombardischen Raum ein bedeutendes Entwicklungspotential darstellt.

5 Zusammenfassung und Empfehlungen

In diesem Kapitel wird auf diejenigen Empfehlungen, welche in der Vorgängerstudie ‚Systemanalyse und Wirkungsprüfung der Kooperationsprojekte‘ gemacht wurden, nicht nochmals eingegangen. Es werden nur noch zusätzliche Erkenntnisse aus der Untersuchung der grenzüberschreitenden Kooperationsprojekte eingebracht:

Allgemeine Befunde und Empfehlungen zum Instrument:

1. Die grenzüberschreitenden Kooperationsprojekte haben unterschiedliche Zielsetzungen und auch einen unterschiedlichen Stellenwert für die einzelnen Universitäten. Eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit macht wissenschaftspolitisch dann Sinn, wenn sie die internationale Kompetitivität eines Fachbereichs nachhaltig erhöht. Dabei geht es in erster Linie um das Angebot von gemeinsamen Lehreinheiten und/oder die gemeinsame Nutzung einer teuren

Forschungsinfrastruktur, wie dies zum Beispiel in den Ingenieurwissenschaften oder bei den Life Sciences der Fall ist. Eine solche Zusammenarbeit ist allerdings nur dann nachhaltig, wenn sich die Partner ergänzen und gleiche wissenschaftliche Zielsetzungen verfolgen. In diesem Sinne können sich die Autoren der Feststellung der Leitung der EPFL anschliessen: „Partant du constat qu’ en matière de recherche, la collaboration internationale fait intervenir davantage et prioritairement la proximité d’intérêts scientifiques que la proximité géographique, l’intensification de la coopération transfrontalière en recherche ne peut se réaliser que dans les secteurs où la proximité géographique coïncide avec la proximité d’intérêts scientifiques.“⁴⁴ Generell gilt, dass sich Forschung und – je länger je mehr – auch Lehre (zum Beispiel Masterstudiengänge) nicht mehr an zufälligen Grenzen, seien diese nationaler oder regionaler Art, orientieren.

Empfehlung: Das wissenschaftspolitische Konzept einer speziellen Förderung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit ist zu eng und sollte erweitert werden (Internationalisierung). Dies bedeutet nicht, dass die grenzüberschreitende Zusammenarbeit nicht auch über ein gewisses Potential verfügt, allerdings nur dann, wenn sie die Kompetitivität eines Fachbereichs nachhaltig zu erhöhen vermag. Voraussetzung dazu ist ein Auswahlverfahren, das ein Projekt sorgfältig an Kriterien der wissenschaftlichen Qualität misst.

2. Bei den grenzüberschreitenden Kooperationsprojekten wurden sowohl Aktivitäten der Forschung, der Nachwuchsförderung (Graduiertenkollegs) sowie der Ausbildung finanziert. Diese Mischfinanzierung über die Kooperationsprojekte ist problematisch, da sie ordnungspolitische Probleme schafft.

Empfehlung: Die Finanzierung von Forschungsprojekten sowie der Nachwuchsförderung (Graduiertenkollegs) sollte über den Schweizerischen Nationalfonds erfolgen. Nur dieser kann eine einwandfreie Selektion nach internationalen Qualitätsstandards gewährleisten. Für jede Erweiterung seiner Förderaufgaben müsste der Schweizerische Nationalfonds natürlich mit zusätzlichen Mitteln ausgestattet werden, da diese Förderung nicht zu Lasten der Förderung von Grundlagenforschung gehen darf.

Die Forschungsförderung des SNF ist grundsätzlich auf die internationale Forschungszusammenarbeit ausgerichtet, daher besteht durchaus die Möglichkeit, beim SNF die Förderung international oder grenzüberschreitend aufgebauter Forschungsprojekte auf dem normalen Weg der Projektförderung zu beantragen. Den Forschenden scheint dieser Weg nicht a priori bekannt zu sein, da sie mit gleichartigen Instrumenten rechnen, die auch ihren Partnern zur Verfügung stehen (Beispiel Sonderforschungsbereich). Instrumente, die sehr spezifisch auf Fördermassnahmen anderer Länder abgestimmt sind, existieren beim SNF nicht. Soll die internationale bzw. grenzüberschreitende Forschungszusammenarbeit gestärkt werden, so muss man – aufgrund der Tatsache, dass Forschende in der Schweiz zumeist sehr stark mit Kolleginnen und Kollegen aus dem Ausland zusammenarbeiten – die nationale Forschungsförderung selbst ausbauen.

In der Botschaft BFT 2004-2007 ist zwar die Förderung von Graduiertenkollegs vorgesehen, diese betrifft aber nur die Geistes- und Sozialwissenschaften. Es wäre daher zu prüfen, ob eine Öffnung der Bereiche möglich wäre und ob in Zukunft für internationale, speziell auch grenzüberschreitende Kollegien, ein gewisser Prozentsatz der Fördermittel zur Verfügung gestellt werden könnte.

⁴⁴ Hoffert, M.: Rapport préparatoire au projet „la coopération transfrontalière dans l’enseignement tertiaire et la recherche en Suisse, Strassbourg, Février 2003, page 9.

Die Finanzierung von Aktivitäten im Lehrbereich sollte vermehrt im Kontext der Umsetzung der Bologna-Deklaration gesehen werden. Die Universitäten werden von der SUK Gelder zur Umsetzung der Bologna-Deklaration und für die Einführung gestufter Studiengänge erhalten (unterschiedliche Quoten). Ein Teil dieser Gelder – oder eventuell zusätzliche Mittel – könnte für die Errichtung internationaler inkl. grenzüberschreitender Masterstudiengänge reserviert werden. Um die Autonomie der Universitäten zu respektieren, sollten diese – entsprechend ihrer strategischen Zielsetzungen und aufgrund der zugeteilten Mittel – selbst über die Verwendung der Gelder befinden können. Da solche Studiengänge grössere Kosten verursachen, müsste den Universitäten allerdings zusätzlich ein gewisser Overhead abgegolten werden.

3. Zahlreiche ausländische Partner verfügen neben den Mitteln aus den Forschungsförderungsinstitutionen der entsprechenden Länder auch noch über Gelder aus dem Programm INTERREG der EU (Strukturförderungsprogramm). Diese Mischfinanzierung macht deutlich, aus welchem Blickpunkt die ausländischen Partner die grenzüberschreitende Zusammenarbeit betrachten.

Empfehlung: Sind bei der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit auch regionalpolitische Aspekte relevant, sollte eine Förderung auch in der Schweiz über ein entsprechendes Instrument (zum Beispiel über das SECO) erfolgen analog dem Strukturförderungsprogramm INTERREG der EU.⁴⁵

Projektspezifische Befunde und Empfehlungen:

4. Die grenzüberschreitenden Projekte sind gut geführt. Die Projektleitungen sind bemüht, ihre Projekte den formellen Bedürfnissen der SUK und des BBW anzupassen.

Empfehlung: Auch für diese Projekte gilt, dass es keinen Grund gibt, Projekte wegen eines schlechten Projektmanagements nicht mehr zu fördern.

5. Das Projekt ‚Sonderforschungsbereich Transregio Konstanz-Zürich‘ ist ein eigentliches Forschungsprojekt.

Empfehlung: Wenn die Fördermittel aus den Kooperationsprojekten und dem DFG aufgebraucht sein werden, wird die projektweise Zusammenarbeit beendet. Es werden keine zusätzlichen Mittel von der SUK verlangt werden. Wie bereits in der Vorgängerstudie in Punkt 13 der Empfehlungen aufgelistet, sind die Kooperationsbeiträge für die Weiterführung bestehender Forschungsaktivitäten und -gruppen nicht das richtige Instrument. Aus diesem Grund sollte in Zukunft von Seiten der SUK auf die Förderung von klassischen Forschungsprojekten verzichtet werden.

6. In den übrigen grenzüberschreitenden Kooperationsprojekten ‚ELTEM‘, ‚LEA‘ und ‚USI‘ werden verschiedenste Aktivitäten der Lehre, Forschung sowie der Nachwuchsförderung in unterschiedlichem Ausmass unterstützt.

⁴⁵ INTERREG III ist eine Gemeinschaftsinitiative des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) für die Zusammenarbeit zwischen den Regionen der Europäischen Union im Zeitraum 2000-2006. Ziel dieser neuen Phase von INTERREG ist die Stärkung des wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalts in der Europäischen Union anhand der Förderung grenzübergreifender, transnationaler und interregionaler Zusammenarbeit und ausgewogener räumlicher Entwicklung. Der Einbeziehung von Regionen in äußerster Randlage und Regionen entlang der Grenzen zu den Beitrittsländern gilt besondere Aufmerksamkeit.

Empfehlung: Aus ordnungspolitischen Gründen sollte in Zukunft die Forschungsförderung sowie die Nachwuchsförderung über den Schweizerischen Nationalfonds erfolgen, die gemeinsame Lehre wäre im Rahmen der Umsetzung der Bologna-Deklaration zu unterstützen (siehe Ausführungen unter Punkt 2). Dafür sind jedoch die entsprechenden Mittel beim SNF und bei der SUK zu reservieren.

7. Die grenzüberschreitenden Projekte ‚ELTEM‘, ‚LEA‘ und ‚USI‘ basieren alle auf aufwändigen Rahmenkonventionen, welche teilweise erst vor kurzem unterzeichnet wurden.

Empfehlung: Auch für diese Projekte gilt, was bereits in der Vorgängerstudie festgehalten wurde: Projekte, welche in Zukunft keine Unterstützung erfahren können, müssten auslaufend finanziert werden, um die Glaubwürdigkeit gegenüber den ausländischen Partnern zu wahren und Ineffizienzen zu vermeiden. Dies gilt vor allem dann, wenn die in Punkt 2 angesprochene Förderung über den SNF oder eine Förderung im Rahmen der Umsetzung der Bologna-Deklaration nicht möglich ist.

8. Die strategische Bedeutung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit ist je nach Universität sehr unterschiedlich.

Empfehlung: Müssen in einer zweiten Runde Abstriche bei der Förderung von grenzüberschreitenden Kooperationsprojekten gemacht werden und stehen keine Ersatzgefässe zur Verfügung, sollten die Prioritäten nach der strategischen Bedeutung der grenzüberschreitenden Aktivitäten für die jeweilige Universität sowie unter Berücksichtigung der absehbaren Nachhaltigkeit eines Projekts gesetzt werden.

6 Literaturverzeichnis

Botschaft des Bundesrates: 98.070 Botschaft über die Förderung von Bildung, Forschung und Technologie in den Jahren 2000–2003 vom 25. November 1998.

Hoffert, M.: Rapport préparatoire au projet ‚la coopération transfrontalière dans l’enseignement tertiaire et la recherche en Suisse, Strassbourg, Février 2003 (Bericht erhältlich bei der GWF).

7 Anhänge (Übersicht)

Anhang 1: Projektteam

Anhang 2: Indikatoren pro Projekt (Analyseraster)

Anhang 3: Leitfadenvorlagen