

**Schlussevaluation der mit
projektgebundenen Beiträgen nach UFG
geförderten Projekte 2008-2011**

Schlussbericht

Dora Fitzli, Nicole Pohl, Marie-Christine Fontana,
Nicole Kaiser, Barbara Haering

Schweizerische Universitätskonferenz
Sennweg 2
Postfach 576
CH-3000 Bern 9

Tel.+41 31 306 60 60
Fax +41 31 306 60 70

cus@cus.ch
<http://www.cus.ch>

Vorwort

Die Verordnung zum Universitätsförderungsgesetz schreibt eine Schlussevaluation der Kooperations- und Innovationsprojekte (KIP) am Ende einer Beitragsperiode vor. Das Mandat zur Durchführung der Evaluation für die Förderperiode 2008–2011 hatte die Schweizerische Universitätskonferenz (SUK) an die Firma *econcept* in Zürich vergeben. Im Juli 2012 legte diese den Schlussbericht vor.

Die Mitarbeiterinnen von *econcept* haben auftragsgemäss neun Einzelprojekte vertieft evaluiert, die aus allen vier geförderten Kategorien stammen und sich betreffend Grösse, Disziplinen und Komplexität unterscheiden. Auf dieser Grundlage nahmen sie auch eine projektübergreifende Evaluation des Förderinstruments vor. Der vorliegende Schlussbericht macht Empfehlungen zu den Zielen und den Projekttypen, die sich für eine Unterstützung durch projektgebundene Beiträge eignen, zur Projektauswahl, zu den Rahmenbedingungen an den Hochschulen, zur Länge der Förderung sowie zu Projektcontrolling und –begleitung.

Den Evaluatorinnen und allen Beteiligten sei an dieser Stelle für ihre fundierte und umfassende Arbeit herzlich gedankt.

Generalsekretariat der SUK

Bern, Juli 2012

Avant-propos

L'ordonnance relative à la loi sur l'aide aux universités prévoit que les projets de coopération et d'innovation (PCI) font l'objet d'une évaluation au terme de chaque période de subventionnement. La Conférence Universitaire Suisse (CUS) avait confié le mandat de procéder à la présente évaluation, portant sur la période 2008–2011, à la société *econcept*, de Zurich. Celle-ci a déposé son rapport final en juillet 2012.

Conformément à leur mandat, les collaboratrices d'*econcept* ont analysé neuf projets de manière approfondie. Ces projets appartenaient à chacune des quatre catégories soutenues et se différenciaient par leur taille, par leur complexité et par les disciplines sur lesquelles ils portaient. Parallèlement, les collaboratrices d'*econcept* ont également effectué une évaluation globale de l'instrument d'encouragement PCI. Leur rapport final énonce des recommandations concernant les objectifs et les types de projets qui se prêtent à un soutien par des contributions liées à des projets, la sélection des projets, les conditions-cadres dans les hautes écoles, la durée de l'encouragement ainsi que le controlling et le suivi des projets.

Que les autrices de cette évaluation et tous ceux qui y ont participé soient vivement remerciés ici pour leur travail aussi utile que complet.

Secrétariat général de la CUS

Berne, juillet 2012

Schweizerische Universitätskonferenz SUK

Schlussevaluation der mit projektgebundenen Beiträgen nach UFG geförderten Projekte 2008-2011

Schlussbericht
19. Juli 2012

Erarbeitet durch

econcept AG, Gerechtigkeitsgasse 20, CH-8002 Zürich
www.econcept.ch / + 41 44 286 75 75

Autoren/innen

Dora Fitzli, Dr. sc. nat.

Nicole Pohl, Dr. rer. oec., Ökonomin

Marie-Christine Fontana, Dr. sc. pol., Politologin

Nicole Kaiser, BA Politikwissenschaft

Barbara Haering, Dr. sc. nat. ETH, Dr. h. c. rer. pol., Managing Partner, VR-Vizepräsidentin

Inhalt

Zusammenfassung	I
Résumé	i
1 Das Förderinstrument der projektgebundenen Beiträge	1
1.1 Überblick	1
1.2 Finanzierung der Schweizer Hochschulen	2
1.3 Förderperiode 2008-2011	5
1.4 Periodische Schlussevaluationen	8
1.5 Neue gesetzliche Grundlage	8
2 Zweck der Schlussevaluation und Fragestellungen	9
2.1 Zweck der Schlussevaluation	9
2.2 Evaluationsfragestellungen	9
2.3 Gegenstand und zeitlicher Rahmen der Evaluation	11
2.4 Bewertungskriterien für Einzelprojekte und das Förderinstrument	11
2.5 Evaluierte Projekte 2008-2011/12	15
3 Beschreibung von Zielen und Auswahlprozess	17
3.1 Gesetzliche Grundlage des Förderinstruments	17
3.2 Ziele und Auswahlkriterien 2008-2011	17
3.3 Auswahlprozess 2008-2011	18
4 Design und Ablauf der Evaluation	23
4.1 Grundstruktur der Evaluation	23
4.2 Evaluationsphasen und Erhebungsmethoden	24
5 Evaluation der Einzelprojekte	29
5.1 Vorgehen bei der Berichterstattung zu den Einzelprojekten	29
5.2 Evaluation des Projekts A-05 «Réseau Cinema»	31
5.3 Evaluation des Projekts B-01 «Formation doctorale / ProDoc»	42
5.4 Evaluation des Projekts B-05 «Mesurer les performances de la recherche»	57
5.5 Evaluation des Projekts C-02 «GeoNova»	69
5.6 Evaluation des Projekts C-06 «Center for Advanced Studies in European, Transnational and International Business Law»	76
5.7 Evaluation des Projekts C-29 «Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik»	84
5.8 Evaluation des Projekts P-01 «BIO-BEFRI – Portfoliooptimierung Bern-Fribourg»	96
5.9 Evaluation des Projekts P-02 «Centre de droit des migrations»	105

5.10	Evaluation des Projekts P-06 «AGROVET-STRICKHOF – Translational Research Center»	116
6	Evaluation des Förderinstruments	127
6.1	Zusammenfassender Überblick über die evaluierten Projekte	128
6.2	Zielerreichung durch das Instrument der projektgebundenen Beiträge	130
6.3	Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen für eine erfolgreiche Förderung	136
7	Weitere relevante Entwicklungen	145
7.1	Forschungsstand zu Hochschulkooperationen	145
7.2	Erkenntnisse und Empfehlungen der Schlussevaluation 2004-2007	148
7.3	Anpassungen für die Förderperiode 2013-2016	149
7.4	Auswirkungen des HFKG für die Förderperiode 2017-2020	150
7.5	Abgrenzung der projektgebundenen Beiträge von anderen Förderinstrumenten	154
8	Empfehlungen zur Weiterentwicklung der projektgebundenen Beiträge	155
8.1	Ziele der projektgebundenen Beiträge und Eignung des Förderinstruments pro Projekttyp	155
8.2	Projektauswahl	157
8.3	Rahmenbedingungen an den Hochschulen	159
8.4	Länge der Förderung	160
8.5	Projektcontrolling und Projektbegleitung	160
	Anhang	163
A-1	Dokumentenverzeichnis	163
A-2	Literaturverzeichnis	180
A-3	Finanzierung des Aufwands der univ. Hochschulen nach Geldgeber und Finanzierungsmodus, 2009	181
A-4	Geförderte Projekte und Programme 2008-2011 nach intendierter struktureller Veränderung	183
	Abkürzungsverzeichnis/ Glossar	185

Zusammenfassung

Gestützt auf das Universitätsförderungsgesetz (UFG) vom 8. Oktober 1999 wurden im Jahre 2000 die projektgebundenen Beiträge (PB) als neues Instrument zur Förderung der Hochschulentwicklung in der Schweiz eingeführt. Mit den PB werden universitäre Kooperationsprojekte und Innovationen von gesamtschweizerischer Bedeutung unterstützt. Die Schweizerische Universitätskonferenz (SUK) ist für die Ausschreibung und die Vergabe der PB zuständig. Das Staatssekretariat für Bildung und Forschung (SBF) ist für Kreditverwaltung, Revision und Controlling verantwortlich. Das Förderinstrument der PB wurde über die Förderperioden hinweg bzgl. Projektkategorien, Auswahlkriterien und Auswahlprozess weiterentwickelt.

Evaluationsgegenstand: Förderperiode 2008-2011/12

Die SUK beauftragte econcept AG im Juli 2011 mit der Schlussevaluation der mit PB nach UFG in den Jahren 2008-2011 geförderten Projekte. Insgesamt wurden in diesen Jahren 32 Projekte und Programme mit PB im Umfang von knapp 245 Mio. Franken unterstützt. Mehr als die Hälfte der Mittel wurden für Projekte und Programme eingesetzt, die aus Sicht des Bundes von strategischer Bedeutung waren (Kategorie A, 137.6 Mio. Fr.). Mit einem Fünftel der Mittel wurden Projekte von strategischer und infrastruktureller Bedeutung, welche allen Universitäten zugutekommen (Kategorie B, 52.17 Mio. Fr.) mitfinanziert. Die Projekte dieser beiden Projektkategorien wurden in SUK-internen Prozessen ausgewählt; wobei die Vorauswahl für die Kategorie A durch das SBF und für die Kategorie B durch die Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten (CRUS) erfolgte. Die restlichen PB wurden für Projekte eingesetzt, welche aufgrund von Ausschreibungen Bottom-up von den Hochschulen initiiert worden waren (Kategorie C, 27.79 Mio. Fr. und Kategorie P, 27.55 Mio. Fr.). Die C-Projekte wurden als Verbundprojekte zur Förderung der internationalen Kompetenz der Universitäten unter der Federführung der SUK ausgewählt. Bei den P-Projekten zur Portfoliobereinigung und Portfolioentwicklung war die CRUS für die Vorauswahl der Projekte zuständig.

Da im Jahre 2012 mit Blick auf eine zeitliche Harmonisierung aller mehrjährigen Finanzierungsbotschaften des Bundes mit der Legislaturplanung eine einjährige Botschaft zur Förderung von Forschung und Innovation (BFI-Botschaft) eingeschoben wurde, lancierte die SUK für dieses Übergangsjahr keine neue Projektausschreibung, sondern verlängerte in den meisten Fällen die Projektdauer um ein Jahr, sei es mit oder ohne zusätzliche Mittel. Insgesamt wurden für das Jahr 2012 PB im Umfang von gut 43 Mio. Franken gesprochen. Da die Projekte damit de facto für die Zeitspanne 2008-2012 bewirtschaftet werden, war zum Zeitpunkt der Evaluation Ende 2011 / Anfang 2012 noch keine abschliessende Schlussevaluation der Förderperiode 2008-2011 möglich.

Zweck der Evaluation

Zweck der Evaluation war es, Rechenschaft über den Mitteleinsatz der PB 2008-2011 zu geben und gleichzeitig Verbesserungspotenziale für das Förderinstrument der PB aufzuzeigen. Da Ausschreibung und Projektauswahl für die Förderperiode 2013-2016 parallel

zu dieser Schlussevaluation erfolgten, können in der kommenden Förderperiode nur wenige Empfehlungen wie beispielsweise zur Projektbegleitung aufgenommen werden. Demgegenüber werden die meisten im Rahmen dieser Evaluation formulierten Empfehlungen werden erst für die Förderperiode 2017-2020 relevant. Sie berücksichtigen deshalb auch das neue Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz (HFKG), das dann zumal in Kraft sein wird.

Design der Evaluation

Als zentrales Element der Schlussevaluation diente die summative Analyse von neun Einzelprojekten, die aus allen vier Kategorien stammten und sich betreffend Art, Grösse, Disziplinen und Komplexität unterschieden. Die Auswahl der zu evaluierenden Projekte wurde von der SUK vorgenommen. Die Evaluation der Einzelprojekte bildete die Grundlage für die summative, projektübergreifende Evaluation des Förderinstruments und somit auch für den formativen Teil.

Evaluation der Einzelprojekte

Die Ergebnisse der Evaluation der Einzelprojekte lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- *A-05 Réseau Cinéma CH*: Das Projekt hat, wie angestrebt, zum Ausbau und zur Stärkung der Filmwissenschaften an den Universitäten und der Filmrealisation an den Fachhochschulen beigetragen. Zu diesem Zweck wurden das institutionelle Netzwerk konsolidiert und vier Masterstudiengänge angeboten. Welche Rolle das Netzwerk als tragende Struktur für die aufgebauten inhaltlichen Kompetenzen und das Ausbildungsangebot zukünftig spielen wird, ist heute noch offen.
- *B-01 Formation doctorale / ProDoc*: Im Hauptprojekt ProDoc SNF/CRUS wurde das Ziel der Schaffung eines Doktoratsförderprogramms auf hohem Niveau erreicht. Ebenso gelang es, Programme in den Geistes- und Sozialwissenschaften bevorzugt zu fördern. Überdies führte das Projekt indirekt auch dazu, dass der SNF für die Finanzierung von Doktorierenden der Geistes- und Sozialwissenschaften ein neues Förderinstrument schuf. Das Projekt litt aber unter dem frühen Entscheid der CRUS (2009), das Programm nicht mit dem SNF gemeinsam weiterzuführen. Dies hatte zur Folge, dass das ProDoc-Programm nicht weiterentwickelt wurde. Im Unterprojekt Good Practices wurde das Ziel, Empfehlungen und Richtlinien für die Doktoratsstufe zu formulieren, nicht erreicht, da die CRUS bereits 2009 von diesem Ziel Abstand nahm. Es kann aber gewürdigt werden, dass im Rahmen des Unterprojekts wertvolle Grundlagen zur Doktoratsstufe erarbeitet wurden.
- *B-05 Mesurer les performances de la recherche*: Das Ziel, an allen Hochschulen Kompetenzen zur Messung von Forschungsleistungen aufzubauen, wurde erreicht, indem an allen Hochschulen Spezialisten/innen angestellt und weitere Massnahmen v.a. für den Auf- oder Ausbau von Publikations- und Forschungsdatenbanken ergriffen wurden. Zudem wurde das Bewusstsein für die Thematik gestärkt. Dahingegen wurde das Ziel eines gemeinsamen Leitfadens zu Good Practices nicht erreicht, sondern auf die nächste Förderperiode verschoben. Als weniger zielführend erscheint die Unterstützung einzelner Projekte zur Entwicklung alternativer Instrumente zur Mes-

sung von Forschungsleistungen in den Geistes- und Sozialwissenschaften, da noch offen ist, ob diese nach Projektabschluss von den nicht beteiligten Hochschulen genutzt werden.

- *C-02 GeoNova NE-LS*: Mit dem Projekt wurde eine Portfoliobereinigung erreicht, in deren Rahmen die Geowissenschaften an der UNIL gestärkt wurden, während sich die UniNE auf die Bereiche Geothermie und Hydrogeologie spezialisierte. In diesem Projekt konnten die PB wirkungsvoll eingesetzt werden, um einen gewünschten Strukturwandel zu ermöglichen und zu beschleunigen.
- *C-06 Center for Advanced Studies in European, Transnational and International Business Law*: Das Projekt etablierte einen einjährigen Weiterbildungsmaster (MAS/LLM), der mehrmals durchgeführt wurde, womit das primäre Ziel erreicht wurde. Allerdings ist die zukünftige Finanzierung ungewiss. Hingegen wurden keine Massnahmen zur Erreichung des zweiten Ziels, dem Aufbau eines Kompetenzzentrums und der Förderung der Forschung durch Doktoranden/innen- und Postdoc-Stellen, ergriffen. Festzuhalten ist zudem, dass der Aufbau eines Weiterbildungsmasters nicht den primären Zielen des Förderinstrumentes der PB entspricht. Dies gilt erst recht, wenn der Weiterbildungsstudiengang mit hohen Studiengebühren für die Teilnehmenden verbunden ist.
- *C-29 Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik*: Im Rahmen des Projektes wurde ein Kompetenzzentrum mit einem gemeinsamen Master- und Doktoratsprogramm sowie einem Forschungskolleg aufgebaut. Damit fand eine gemeinsame Portfolioentwicklung in einer wissenschaftlichen Disziplin mit unterkritischer Grösse statt. Deren Notwendigkeit wurde von den drei Universitäten unterschiedlich eingeschätzt. Die nachhaltige Weiterführung des ZRWP ist noch nicht gesichert, scheint aber realisierbar.
- *P-01 BIO-BEFRI – Portfoliooptimierung Bern-Fribourg*: Obwohl die angestrebte Portfoliobereinigung nicht erreicht wurde, da ihre Umsetzung nie angegangen wurde, fällt die Bilanz positiv aus. Anstelle der ursprünglichen Portfoliobereinigung führte der Aufbau eines gemeinsamen Masterangebots zu einer gemeinsamen Portfolioentwicklung. Beide Standorte erreichten zusammen in Bereich der Neuro- und Entwicklungsbiologie durch verstärkte Zusammenarbeit kritische Masse und wurden somit gestärkt.
- *P-02 Centre de droit des migrations*: Das Projekt führte zu einer Vernetzung von Lehre und Forschung im Bereich des Migrationsrechts an den drei beteiligten Hochschulen und unterstützte die Interdisziplinarität in diesem Bereich. Für eine Etablierung des Zentrums für Migrationsrecht als führende Institution in diesem Gebiet sowie hinsichtlich der Visibilität und Interdisziplinarität dieses Zentrums sind weitere Aufbauarbeiten notwendig. Der abschliessende Entscheid zur Ausarbeitung eines Weiterbildungsangebots im Bereich Migrationsrecht steht bisher noch aus.

- *P-06 AGROVET-STRICKHOF – Translational Research Center*: Das Projekt bestand aus zwei weitgehend getrennten Unterprojekten, wobei sowohl in Bern wie auch in Zürich Forschungsinfrastrukturen aufgebaut wurden. An beiden Standorten wurden damit lokale strukturelle Entwicklungen mit unterschiedlichen Partnerinstitutionen ermöglicht. Insbesondere das Zürcher Unterprojekt half, ein Zürcher Grossprojekt mit weitreichender Portfoliobereinigung anzustossen. Dabei wurde im Zürcher Unterprojekt der finanzielle und zeitliche Aufwand des Aufbaus der Prototyp-Forschungsinfrastruktur deutlich unterschätzt. Aus diesem Grund wurden letztlich weniger Stoffwechselkammern gebaut und diese später in Betrieb genommen als geplant.

Evaluation des Förderinstruments

Auf der projektübergreifenden Ebene kann zusammenfassend festgestellt werden, dass es mit den PB gelang, interuniversitäre Kooperationen zu fördern. Portfoliobereinigungsprojekte sind allerdings eher selten und auch die Etablierung von Kompetenzzentren erscheint in dem durch das Förderinstrument definierten Rahmen schwierig. Demgegenüber spielen Netzwerke verschiedener Art eine wichtige Rolle. Auch für Portfoliobereinigungen können die PB nützliche Unterstützung bieten – sofern die Projekte von den Hochschulen mitgetragen werden. Allerdings scheint die künftig zu erwartende Anzahl solcher Projekte eher klein. Portfoliobereinigungen sind für Hochschulen vor allem dann attraktiv, wenn sie mit einer Portfolioentwicklung verknüpft sind. Aufgrund des individuellen Charakters von Dienstleistungsprojekten ist es schwierig, diesbezüglich allgemeingültige Aussagen zu machen. Tendenziell ist aber die nachhaltige Etablierung der Ergebnisse von Dienstleistungsprojekten schwieriger, wenn diese in die Autonomie der Hochschulen eingreifen bzw. einen stark normativen Charakter haben.

Wenngleich stets eine vermehrte Kooperation gefördert wurde, erreichten nicht alle Einzelprojekte die im Projektantrag formulierten strukturellen Ziele. Somit fällt die diesbezügliche Bilanz gemischt aus. Dabei ist positiv zu vermerken, dass die Projekte in den meisten Fällen ohne die Unterstützung mit PB nicht zustande gekommen wären und dass die Mehrheit der durchgeführten Projekte mit einem positiven Kosten-Nutzen-Verhältnis durchgeführt werden konnte.

Betreffend Nachhaltigkeit der Projekte ist die Integration der Projekte in die strategische Planung der Hochschulen von zentraler Bedeutung. Im Rahmen der Evaluation entstand allerdings der Eindruck, dass Hochschulen auch Projekteingaben guthiessen, deren Positionierung in der Hochschulstrategie nicht klar war. Für einige Projekte bestand deshalb nach Ablauf der Förderperiode Unklarheit, ob und wie weit der künftige Projektaufwand in die Budgets der beteiligten Universitäten integriert wird.

Was die Rahmenbedingungen des Förderinstruments angeht, so ist insbesondere auf verschiedene Schwierigkeiten im Auswahlprozess hinzuweisen. In die Auswahl der Projekte war neben der SUK auch die CRUS involviert. Die Evaluationsergebnisse lassen erkennen, dass die CRUS über ihre beratende Rolle hinaus massgeblich für Förderentscheide war. Dies führte dazu, dass Interessenkonflikte den Auswahlprozess belasteten

und einzelne Förderentscheide, die ohnehin bereits vor dem Hintergrund sehr vielfältiger Ziele des Förderinstruments getroffen wurden, intransparent erschienen.

Empfehlungen

Die Empfehlungen basieren auf den Erkenntnissen zu den evaluierten Einzelprojekten sowie auf der Evaluation des Förderinstruments und berücksichtigen die vorgenommenen Anpassungen für die Förderperiode 2013-2016 sowie die neuen gesetzlichen Grundlagen des HFKG.

Empfehlungen zur Weiterentwicklung der projektgebundenen Beiträge (PB)		
Empfehlungen zu den Zielen und den Projekttypen, die sich für PB eignen		
1	Abgrenzung PB - NCCR	Wir empfehlen, die PB vom SNF-Instrument der NCCR abzugrenzen und Kompetenzzentren primär im Rahmen von NCCR zu fördern.
2	Portfoliobereinigung	Portfoliobereinigungsprojekte sind für die Hochschulen attraktiv, wenn sie durch eine Portfolioentwicklungskomponente ergänzt werden. Deshalb empfehlen wir, dass mit PB auch solche Portfoliobereinigungsprojekte gefördert werden.
3	Portfolioentwicklung	Reine Portfolioentwicklungsprojekte sollen dann mit PB gefördert werden, wenn sie einen klaren Ausbildungsfokus aufweisen.
4	Netzwerke	Wir empfehlen, mit PB Netzwerke zu fördern, die auf den Aufbau und die Konzentration von Lehrangeboten und Forschungsgebieten abzielen, die regionalen oder nationalen Mehrwert schaffen, sowie aufgrund unterkritischer Grösse an einer einzelnen Universität nicht zustande kämen oder zu schwach wären.
5	Dienstleistungsprojekte	Wir empfehlen, mit PB nur Dienstleistungsprojekte zu fördern, die zwingend eine Kooperation von Hochschulen voraussetzen und deutliche Synergien schaffen. Dahingegen soll auf die Förderung von Dienstleistungsprojekten verzichtet werden, die normativen Charakter haben oder die zu einer relativ unspezifischen Mittelverteilung (Giesskannenprinzip) an alle Hochschulen führen.
6	Keine Weiterbildungsangebote	PB sollen keine Angebotsentwicklungen im Bereich der Weiterbildung fördern.
7	Klärung der Stellung von Projekten zum Aufbau gänzlich neuer Fachgebiete	Es soll geklärt werden, ob mit PB Projekte zum Aufbau von gänzlich neuen Fachgebieten (quasi «from scratch») gefördert werden sollen. Sofern solche Projekte explizit gewünscht sind, sollen dafür spezifische Erfolgs- und Beurteilungskriterien formuliert werden.
8	Aktiver Einbezug der Fachhochschulen	Wir empfehlen, im Interesse von Konvergenzstrategien und zur Stärkung umfassender Innovationsprozesse die Fachhochschulen verstärkt auf die neue Möglichkeit der Förderung durch PB aufmerksam zu machen.
Empfehlungen zur Projektauswahl (Projektkategorien, Auswahlkriterien, Auswahlprozess)		
9	Zwei Gruppen von PB	Wir empfehlen, an der für die Förderperiode 2013-2016 eingeführten Unterteilung der PB in zwei Gruppen, d.h. in SUK-Programme (Top-down-Initiativen) sowie in Projekte, die im Wettbewerb ausgewählt werden (Bottom-up-Projekte), festzuhalten.
10	Auswahlkriterien	Wir empfehlen, an den für die Förderperiode 2013-2016 eingeführten formalen Auswahlkriterien festzuhalten und eine eigene Gruppe von Auswahlkriterien für Projektmanagement und Projektplanungsaspekte zu schaffen. Dahingegen empfehlen wir auf die Kriterien des Innovationspotenzials und der Originalität zu verzichten. Ausschlaggebend für den Förderentscheid soll der Beitrag des Projekts zu den vom Hochschulrat definierten Strukturentwicklungen sein (vgl. Empfehlungen 1-7), wobei inhaltliche Projektziele und strukturelle Ziele im Einklang stehen müssen. Der Gedanke der gesamtschweizerischen hochschulpolitischen Bedeutung muss leitend für die Projektauswahl sein.

11	Auswahlprozess	
11a	Vermeidung von Erwägungen zur ausgeglichenen Verteilung im Auswahlprozess	Wir empfehlen, den Auswahlprozess so zu gestalten, dass regionale, institutionelle und disziplinäre Verteilungsaspekte keine Rolle spielen.
11b	Reglement für den Auswahlprozess	Wir empfehlen, für den Auswahlprozess ein Reglement zu verabschieden, welches die Rollen der beteiligten Akteure und die Vorgehensweise bei der Auswahl definiert und transparent macht.
11c	Einbezug der Rektorenkonferenz im Auswahlprozess	Der Einbezug der Rektorenkonferenz soll sich auf eine Stellungnahme zur Qualität und zum Beitrag der vorgeschlagenen Projekte zur Erreichung der für das Instrument definierten Ziele beschränken.
Empfehlungen zu Rahmenbedingungen an den Hochschulen		
12	Verstärkter Nachweis der institutionellen Unterstützung	Wir empfehlen, dass der Nachweis der institutionellen Unterstützung von Projekten eine zwingende Voraussetzung für eine Förderung mit PB bleibt. Dazu soll im Projektantrag ausgewiesen werden, dass das Projekt entweder bereits Teil der strategischen Planung der einzelnen Hochschulen ist, oder aber in einem Schreiben der Universitätsleitungen die Absicht bezeugt werden, dass das Projekt in die nächste strategische Planung aufgenommen wird.
Empfehlungen zur Länge der Förderung		
13	Verlängerung und Flexibilisierung der Förderperiode als Option	
13a	Option auf Unterstützung über zwei oder drei Förderperioden	Bei PB-Projekten mit langfristigem Charakter empfehlen wir, bereits zu Beginn die Perspektive auf eine Förderung über zwei oder drei Förderperioden zu schaffen.
13b	Degressive Finanzierung frühestens ab einer zweiten Förderperiode	Wir empfehlen, die von der SUK eingeführte Massnahme einer degressiven Finanzierung mit PB – unter Berücksichtigung der spezifischen Charakteristika und Finanzierungsbedürfnisse von Projekten weiterzuführen. Eine degressive Finanzierung macht aber nur bei mindestens zwei konsekutiven Förderlaufzeiten Sinn.
Empfehlungen zum Projektcontrolling und zur Projektbegleitung		
14	Projektbegleitung/ Controlling	
14a	Intensivierung der Projektbegleitung	Wir empfehlen eine relativ enge Begleitung der Projekte durch ein Team, das sich aus je der verantwortlichen Person des SBFI, des Generalsekretariats der Hochschulkonferenz und einem/r Fachexperten/in, der oder die gemeinsam vom Hochschulrat und vom SBFI mandatiert wird, zusammensetzt. Damit könnten sowohl die inhaltliche Begleitung wie auch die notwendige Standardisierung der Massnahmen während einer Förderperiode gestärkt werden.
14b	Federführung SBFI	Da die Leistungsvereinbarungen gemäss HFKG mit dem zuständigen Department abgeschlossen werden, soll die Federführung für das Projektcontrolling beim SBFI liegen.
14c	Zielanpassungen ermöglichen	Die Projektbegleitungs- und Controllingprozesse sollen eine flexible Reaktion auf gegebenenfalls notwendige Anpassungen während der Projektlaufzeit ermöglichen.

Résumé

Conformément à la Loi sur l'aide aux universités (LAU) du 8 octobre 1999, les contributions liées à des projets (CPro) ont été introduites en l'an 2000 comme nouvel instrument d'encouragement des hautes écoles suisses. Les CPro permettent de soutenir des projets de coopération et des innovations d'intérêt national. L'organe compétent pour la mise au concours et pour l'octroi des CPro est la Conférence universitaire suisse (CUS). Le Secrétariat d'Etat à l'éducation et à la recherche (SER) est pour sa part responsable de l'administration des crédits, de la révision et du controlling. L'instrument des CPro a évolué au cours des périodes de subventionnement, notamment en ce qui concerne les catégories de projets, les critères de sélection et la procédure de sélection.

Objet de l'évaluation: période de subventionnement 2008-2011/12

En juillet 2011, la CUS a confié le mandat de procéder à l'évaluation finale des contributions liées à des projets 2008-2011 à econcept SA. Durant cette période, ce sont en tout 32 projets et programmes qui ont été soutenus par des CPro, pour un montant total de près de 245 mio. fr. Plus de la moitié de ces fonds ont été octroyés à des projets et à des programmes qui étaient d'importance stratégique pour la Confédération (projets de catégorie A, 137,6 mio. fr). Un cinquième des CPro a en outre permis de financer des projets d'importance stratégique et infrastructurelle pour l'ensemble des universités (projets de catégorie B, 52,17 mio. fr). Les projets de chacune de ces deux catégories ont été sélectionnés par la CUS, dans le cadre de procédures internes; les projets de catégorie A ont été présélectionnés par le Secrétariat d'Etat à l'éducation et à la recherche (SER) et les projets de catégorie B par la Conférence des recteurs des universités suisses (CRUS). Les autres CPro ont quant à elles été allouées à des projets que les hautes écoles ont lancés à la suite de mises au concours bottom-up (projets de catégorie C, 27,79 mio. fr, et projets de catégorie P, 27,55 mio. fr). Les projets de catégorie C, qui renforcent la compétitivité des universités sur le plan international, ont été sélectionnés sous la responsabilité de la CUS. Quant aux projets de catégorie P relatifs au remaniement et au développement des portefeuilles, ils ont été présélectionnés par la CRUS.

Pour synchroniser tous les messages financiers pluriannuels de la Confédération avec les programmes de législation des Chambres fédérales, le Conseil fédéral a publié un Message relatif à l'encouragement de la formation, de la recherche et de l'innovation (Message FRI) couvrant uniquement l'année 2012. Aussi la CUS a-t-elle décidé qu'il n'y aurait pas de nouvelle mise au concours de projets pour cette année de transition. Elle a néanmoins accordé à la plupart des projets une prolongation d'une année, avec ou sans moyens supplémentaires. Au total, ce sont donc quelque 43 mio. fr qui ont été alloués à titre de CPro pour l'année 2012. Ainsi, comme la majorité des projets concernés sont en fait menés de 2008 à 2012, l'évaluation effectuée fin 2011 / début 2012 ne pouvait pas encore être une évaluation définitive de la période de financement 2008-2011.

But de l'évaluation

L'évaluation avait pour but de rendre compte de l'utilisation des CPro 2008-2011 et de relever en même temps le potentiel d'amélioration de cet instrument d'encouragement. Comme les projets de la période 2013-2016 ont été mis au concours et sélectionnés parallèlement à cette évaluation, peu nombreuses seront les recommandations du rapport final qui pourront être mises en œuvre lors de la prochaine période de subventionnement (cela pourra p.ex. être le cas de celles portant sur le suivi des projets). En d'autres termes, la majeure partie des recommandations énoncées dans le cadre de l'évaluation ne sera prise en considération que lors de la période de financement 2017-2020. C'est la raison pour laquelle ces recommandations ont également tenu compte de la Loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE), qui sera en vigueur à ce moment-là.

Forme de l'évaluation

L'élément central de l'évaluation finale a été l'analyse sommative de neuf projets particuliers, issus des quatre catégories prévues et se différenciant les uns des autres par leur genre, leur taille, leurs disciplines et leur complexité. La sélection des projets à évaluer a été effectuée par la CUS. L'évaluation de ces différents projets a constitué la base de l'évaluation sommative globale de l'instrument d'encouragement et, par conséquent, celle de la partie formative.

Evaluation des différents projets

Les résultats de l'évaluation de ces neuf projets peuvent être résumés comme suit:

- *A-05 Réseau Cinéma CH*: comme souhaité, le projet a contribué au développement et au renforcement des sciences cinématographiques dans les universités ainsi qu'à ceux de la réalisation de films dans les hautes écoles spécialisées. Le réseau institutionnel a été consolidé à cette fin et quatre filières d'études de master ont été proposées. Reste à savoir quel sera, à l'avenir, le rôle du réseau en tant que structure de soutien des compétences et des offres de formation développées jusqu'ici.
- *B-01 Formation doctorale / ProDoc*: le projet principal ProDoc FNS/CRUS a atteint son objectif, à savoir la création d'un programme d'encouragement doctoral de haut niveau. Il a également réussi à encourager en priorité des programmes relevant des sciences humaines et sociales. Il a par ailleurs eu un résultat indirect en ce sens que le FNS a créé un nouvel instrument d'encouragement pour soutenir les doctorants en sciences humaines et sociales. Le projet a cependant souffert de la décision prise en 2009 par la CRUS de ne pas poursuivre le programme conjointement avec le FNS. Cette décision a eu pour conséquence que le programme ProDoc n'a pas évolué. Quant au sous-projet "Bonnes pratiques", il n'a pas atteint son objectif - qui consistait à formuler des recommandations et des directives pour le niveau doctoral -, car la CRUS y avait déjà renoncé en 2009. Il convient néanmoins de souligner que ce sous-projet a permis d'élaborer de précieuses bases pour le niveau doctoral.

- *B-05 Mesurer les performances de la recherche*: l'objectif de doter l'ensemble des hautes écoles de compétences pour mesurer les performances de leur recherche a été atteint. Toutes les hautes écoles ont en effet embauché des spécialistes et pris d'autres mesures, en particulier pour mettre en place et développer des bases de données de publications et de recherche. Le projet a en outre renforcé la prise de conscience de la thématique en question. Par contre, l'objectif de présenter un guide commun sur les bonnes pratiques n'a pas été atteint; il a été reporté à la prochaine période de financement. Enfin, le soutien de certains projets au développement d'instruments alternatifs pour mesurer les performances de la recherche dans les sciences humaines et sociales semble moins porter ses fruits, dès lors qu'on ne sait pas encore si ces instruments seront utilisés, une fois le projet terminé, par les hautes écoles non partenaires à ces projets.
- *C-02 GeoNova NE-LS*: le projet a atteint son objectif de mise à jour des portefeuilles; les sciences de la Terre ont ainsi été renforcées à l'UNIL, alors que l'UniNE s'est spécialisée dans les domaines de la géothermie et de l'hydrogéologie. Dans ce projet, les CPro ont été utilisées de manière efficace pour permettre et accélérer le changement de structures souhaité.
- *C-06 Center for Advanced Studies in European, Transnational and International Business Law*: le projet a développé un master de formation continue (MAS/LLM) d'une année qui a été reconduit plusieurs fois, ce qui signifie que l'objectif principal du projet a été atteint. L'avenir de son financement est néanmoins incertain. Quant au second objectif, la mise sur pied d'un centre de compétences et la promotion de la recherche par la création de postes pour doctorant/e/s et postdocs, il n'a fait l'objet d'aucune mesure. A noter enfin que l'instauration d'un master de formation continue ne répond pas aux objectifs prioritaires de l'instrument d'encouragement CPro, surtout lorsque la filière en question est soumise à des taxes d'études élevées.
- *C-29 Centre pour la religion, l'économie et la politique*: ce projet a permis de créer un centre de compétences proposant un programme commun de niveaux master et doctorat ainsi qu'un programme doctoral. Un développement commun des portefeuilles a ainsi été réalisé dans une discipline scientifique dotée d'une masse critique insuffisante. La nécessité de ce développement n'a pas été appréciée de la même manière par les trois universités partenaires. Même s'il n'est pas encore assuré, le prolongement durable du Centre pour la religion, l'économie et la politique semble réalisable.
- *P-01 BIO-BEFRI – Optimisation des portefeuilles Berne-Fribourg*: bien que l'objectif de remaniement des portefeuilles n'ait pas été atteint - puisque celui-ci n'a jamais été mis en œuvre -, le bilan du projet reste positif. Plutôt qu'au remaniement prévu au départ, la création d'un master commun a mené à un développement conjoint des portefeuilles. En renforçant leur collaboration dans les domaines de la neurobiologie et de la biologie du développement, les deux sites concernés ont atteint conjointement leur masse critique et ont ainsi consolidé leur position.

- *P-02 Centre de droit des migrations*: le projet a mené à une mise en réseau, dans les trois hautes écoles partenaires, de l'enseignement et de la recherche dans le domaine du droit des migrations; il a également soutenu l'interdisciplinarité en la matière. Des travaux supplémentaires seront encore nécessaires pour que le Centre de droit des migrations devienne une institution de premier plan dans ce domaine; ces travaux devraient également permettre d'améliorer la visibilité et le caractère interdisciplinaire du Centre. Quant à la création d'une offre de formation continue dans le domaine du droit des migrations, elle n'a pas encore fait l'objet d'une décision définitive.
- *P-06 AGROVET-STRICKHOF – Translational Research Center*: le projet comportait deux sous-projets bien distincts (l'un à Berne et l'autre à Zurich) et des infrastructures de recherche ont été mises en place sur les deux sites. Ainsi, des structures locales ont pu être développées aussi bien à Berne qu'à Zurich, en partenariat avec différentes institutions. Le sous-projet de Zurich a notamment permis le lancement d'un grand projet zurichois prévoyant un important remaniement des portefeuilles. Les dépenses et le temps nécessaires pour créer un prototype d'infrastructure de recherche ont été largement sous-estimés par ce sous-projet. Finalement, les nouvelles chambres métaboliques ont été moins nombreuses que prévu et celles qui ont été construites ont été mises en exploitation avec un certain retard.

Evaluation de l'instrument d'encouragement

Globalement, on peut dire que les CPro ont permis de promouvoir la coopération interuniversitaire. Pourtant, les projets de remaniement des portefeuilles demeurent plutôt rares; il paraît même difficile d'instituer des centres de compétences dans le cadre défini par l'instrument d'encouragement. Les réseaux de différente nature jouent par contre un rôle important. Les CPro peuvent aussi apporter un soutien utile aux projets de remaniement des portefeuilles, dans la mesure où ces projets bénéficient de l'appui des hautes écoles concernées. Il semble toutefois qu'il ne faut pas s'attendre à ce que de tels projets soient nombreux à l'avenir. Pour les hautes écoles, en effet, les remaniements des portefeuilles présentent un intérêt surtout lorsqu'ils sont liés à un développement des portefeuilles. Quant aux projets de prestations de services, ils revêtent un caractère individuel qui rend délicate toute considération générale à leur propos. Il semble cependant qu'ils obtiennent plus difficilement des résultats durables lorsqu'ils portent atteinte à l'autonomie des hautes écoles ou lorsqu'ils ont un fort caractère normatif.

Même s'ils étaient toujours favorables à une coopération accrue, les différents projets n'ont pas tous atteint les objectifs structurels formulés dans les propositions de projet. Le bilan y relatif est donc mitigé. Notons cependant que dans la plupart des cas, les projets n'auraient pas abouti sans le soutien des CPro et que la majorité d'entre eux ont été menés avec un bon rapport coût-bénéfices.

S'agissant de la durabilité des projets, leur intégration dans la planification stratégique des hautes écoles est essentielle. L'évaluation a néanmoins montré que certaines hautes écoles ont approuvé des demandes de projets en dépit du fait que la place que ceux-ci

occupaient dans leur stratégie n'était pas clairement définie. Dans quelques cas, on ne savait donc pas, au terme de la période de financement, si et dans quelle mesure les dépenses liées aux projets seraient à l'avenir intégrées dans le budget des universités partenaires.

Enfin, en ce qui concerne les conditions-cadres de l'instrument d'encouragement, il convient de signaler quelques difficultés rencontrées lors de la procédure de sélection des projets. La CRUS a en effet participé à cette procédure aux côtés de la CUS. Or, l'évaluation a révélé que la CRUS y a joué un rôle décisif, allant au-delà de son rôle consultatif. La procédure de sélection a dès lors été entachée de conflits d'intérêts et certaines décisions de financement, qui avaient déjà été prises en fonction d'objectifs très divers, ont manqué de transparence.

Recommandations

Ces recommandations sont basées sur les résultats de l'évaluation des différents projets et sur l'évaluation de l'instrument d'encouragement; elles tiennent compte des adaptations prévues pour la période de financement 2013-2016 et des nouvelles bases légales fixées dans la LEHE.

Recommandations relatives au développement des contributions liées à des projets (CPro)		
Recommandations concernant les objectifs et les types de projets propres aux CPro		
1	Distinction CPro - PRN	Nous recommandons de distinguer les CPro des Pôles de recherche nationaux (PRN), qui sont un instrument du FNS; les centres de compétences devraient dès lors être soutenus en priorité par des PRN.
2	Remaniement des portefeuilles	Les projets de remaniement des portefeuilles sont attractifs pour les hautes écoles dès lors qu'ils sont complétés par une composante de développement des portefeuilles. C'est pourquoi nous recommandons de soutenir également de tels projets au moyen des CPro.
3	Développement des portefeuilles	Les projets de pur développement des portefeuilles devraient être soutenus par des CPro lorsqu'ils revêtent clairement une dimension de formation.
4	Réseaux	Nous recommandons de recourir aux CPro pour soutenir des réseaux qui visent à développer et à concentrer des offres d'enseignement ainsi que des domaines de recherche, qui créent une valeur ajoutée au niveau régional ou national et qui, en raison de leur masse critique insuffisante, ne pourraient pas voir le jour ou seraient insignifiants dans une seule université.
5	Projets de prestations de services	Nous recommandons de recourir aux CPro pour soutenir uniquement les projets de prestations de services qui exigent une coopération entre hautes écoles et qui créent des synergies évidentes. Par contre, il faudrait renoncer à soutenir les projets de prestations de services qui ont un caractère normatif ou ceux qui mènent à une répartition non spécifique (principe de l'arrosoir) des moyens entre les hautes écoles.
6	Pas d'offre de formation continue	Les CPro ne devraient pas soutenir le développement d'offres dans le domaine de la formation continue.
7	Clarifier la position des projets qui développent des domaines d'études inédits	La question de savoir si les CPro peuvent être utilisées pour soutenir les projets qui développent des domaines d'études inédits (quasiment depuis zéro) devrait être examinée de plus près. Si de tels projets sont explicitement souhaités, il faudrait prévoir des critères de réussite et d'évaluation qui leur soient propres.
8	Intégrer les hautes écoles spécialisées	Pour développer des stratégies de convergence et renforcer les processus d'innovation globaux, nous recommandons d'attirer davantage l'attention des hautes écoles spécialisées sur leur nouvelle possibilité d'être soutenues par des CPro.

Recommandations concernant la sélection des projets		
9	Deux groupes de CPro	Nous recommandons de maintenir la division introduite pour la période de subventionnement 2013-2016 et prévoyant deux groupes de CPro: d'une part les programmes CUS (initiatives top-down) et, d'autre part, les projets sélectionnés par mise au concours (projets bottom-up).
10	Critères de sélection	Nous recommandons de maintenir les critères de sélection formels introduits pour la période de subventionnement 2013-2016 et de créer un groupe de critères propre au management et aux aspects de planification des projets. Nous recommandons par contre d'abandonner le critère du potentiel d'innovation et de l'originalité. La contribution que le projet apporte aux développements structurels définis par le Conseil des hautes écoles (cf. recommandations 1-7) devrait être l'élément déterminant de la décision de financement; les objectifs matériels du projet doivent cependant être en phase avec ses objectifs structurels. L'importance du projet pour l'ensemble du système national des hautes écoles doit constituer le fil conducteur de la sélection.
11	Procédure de sélection	
11a	Eviter les considérations sur une répartition équilibrée des moyens	Nous recommandons de mener la procédure de sélection de manière à ce que les aspects redistributifs régionaux, institutionnels et disciplinaires n'y jouent pas de rôle.
11b	Adopter un règlement	Pour assurer la transparence en la matière, nous recommandons d'adopter un règlement définissant les rôles des acteurs impliqués ainsi que la procédure de sélection des projets.
11c	Rôle de la Conférence des recteurs	L'intervention de la Conférence des recteurs dans la procédure de sélection devrait se limiter à une prise de position sur la qualité des projets proposés et sur leur contribution à la réalisation des objectifs fixés pour l'instrument.
Recommandations concernant les conditions-cadres dans les hautes écoles		
12	Renforcer la preuve du soutien institutionnel	Nous recommandons le maintien de la preuve du soutien institutionnel des projets comme condition impérative du financement par les CPro. Pour cela, il faut que la proposition de projet indique que le projet fait déjà partie de la planification stratégique des différentes hautes écoles concernées ou que les directions des universités attestent dans leur lettre qu'elles ont l'intention d'intégrer le projet dans leur prochaine planification stratégique.
Recommandations concernant la durée de l'encouragement		
13	Possibilité de prolonger et de flexibiliser la période de financement	
13a	Possibilité d'obtenir un financement sur deux ou trois périodes	Pour les projets qui s'inscrivent dans le long terme, nous recommandons de leur indiquer déjà au début qu'ils ont la possibilité d'être soutenus par des CPro durant deux ou trois périodes.
13b	Financement dégressif au plus tôt à partir d'une deuxième période de financement	Nous recommandons de continuer à financer les projets de manière dégressive - mesure introduite par la CUS -, tout en tenant compte de leurs caractéristiques et de leurs besoins financiers. Le financement dégressif ne fait toutefois sens que s'il y a au moins deux périodes de financement consécutives.
Recommandations concernant le suivi et le controlling des projets		
14	Suivi des projets/ controlling	
14a	Intensifier le suivi des projets	Nous recommandons un suivi relativement étroit des projets, par une équipe composée d'un/e représentant/e du SEFRI, d'un/e représentant/e du Secrétariat général de la Conférence des hautes écoles et d'un/e expert/e mandaté/e par ces deux organes. Il serait ainsi possible de renforcer le suivi matériel et la standardisation - nécessaire - des mesures pendant une période de financement.
14b	Confier les tâches de controlling au SEFRI	Comme les conventions de prestations prévues par le LEHE sont passées avec le département compétent, les tâches de controlling des projets incombent au SEFRI.
14c	Permettre l'adaptation des objectifs	Les procédures de suivi et de controlling devraient être flexibles, de manière à ce que les projets puissent au besoin adapter leurs objectifs en cours de période de financement.

1 Das Förderinstrument der projektgebundenen Beiträge

1.1 Überblick

Mit dem Universitätsförderungsgesetz (UFG) vom 8. Oktober 1999 wurden die projektgebundenen Beiträge (PB) im Jahr 2000 als neues Förderinstrument eingeführt. Mit den PB werden Kooperationsprojekte und Innovationen von gesamtschweizerischer Bedeutung unterstützt, die der Bund auch selbst anregen kann und für welche die beteiligten Universitätskantone, Universitäten oder Institutionen grundsätzlich angemessene Eigenleistungen zu erbringen haben (vgl. Art. 20 und Art. 21, Abs.2 UFG, SR 414.20). In den Erläuterungen des UFG wird betont, dass dieses Instrument geschaffen wurde, damit der Bund zusammen mit den Universitätskantonen im Rahmen der Schweizerischen Universitätskonferenz (SUK) gezielt Bundesmittel für gemeinsame Projekte nationaler Bedeutung einsetzen kann. Ebenfalls wird festgehalten, dass sich die beiden Eidgenössischen Technischen Hochschulen und die Fachhochschulen mit eigenen Mitteln an entsprechenden Projekten beteiligen können.¹ Damit wurden von Anfang an zwei unterschiedliche Projektkategorien unterstützt:

- *Aufgaben von gesamtschweizerischer Bedeutung:* Einerseits werden mit den PB Projekte und Programme zur Wahrnehmung gesamtschweizerischer Aufgaben unterstützt. Dazu gehören Dienstleistungen für die kantonalen Universitäten, worunter sowohl Programme zur Förderung der Chancengleichheit oder zur Nachwuchsförderung als auch gemeinsame Infrastrukturen wie Informatiknetzwerke oder elektronische Bibliotheken fallen.
- *Kooperationsprojekte:* Andererseits werden mit den PB auch Startphasen von Kooperationsprojekten der kantonalen Universitäten finanziert, die gezielte Strukturförderungen und Restrukturierungen mit Aufgabenteilungen, Fusionsprojekten, Zusammenlegung von Ausbildungsgängen oder Aufbau eines neuen Lehr- und Forschungsschwerpunkts anstreben (vgl. BFI-Botschaft 2000-2003, S. 34-41) und in den Dokumenten zur Förderperiode 2008-2011 mit den Stichworten Exzellenzzentren, Kompetenzzentren, Portfoliobereinigung und Portfolioentwicklung wiedergegeben werden (vgl. GS SUK, 2006, GS SUK, 2007f und GS SUK, 2007g).

Die Projektkategorie der gesamtschweizerischen Aufgaben wurde finanziell in allen Förderperioden stärker gewichtet, stand aber in der Diskussion um das Förderinstrument immer im Schatten der Kooperationsprojekte. Nachstehende Tabelle zeigt die Entwicklung der Förderbeiträge seit dem Jahre 2000 auf.

¹ Die Erläuterungen des UFG bilden einen Spezialteil der BFI-Botschaft 2000-2003, in deren Rahmen die Totalrevision des UFG eingebracht wurde. Die Erläuterungen zum Förderinstrument der projektgebundenen Beiträge finden sich auf S. 118.

Förderperiode	Anteil Projektkategorie gesamtschweizerische Aufgaben, resp. Dienstleistungen für alle Universitäten	Anteil Projektkategorie: Kooperations- (und Innovations-) Projekte für gezielte Strukturförderungen	Gesamter Förderbetrag
2000-2003	gut 2/3	knapp 1/3	187 Mio. Fr. ²
2004-2007	knapp 2/3	mehr als 1/3	186 Mio. Fr. ³
2008-20011/12	ca. 4/5	ca. 1/5	244 + 43 Mio. Fr. ⁴
2013-2016	ca. 5/6	ca. 1/6	195 Mio. Fr. ⁵

Tabelle 1: Entwicklung der finanziellen Gewichtung der beiden Projektkategorien innerhalb des Förderinstruments der projektgebundenen Beiträge über die verschiedenen Förderperioden hinweg.

Die SUK ist für die Vergabe der projektgebundenen Beiträge zuständig und lanciert in diesem Zusammenhang die Ausschreibungen für die Kooperationsprojekte der Universitäten. Die Projekte zur Wahrnehmung gesamtschweizerischer Aufgaben resp. für die Dienstleistungen für alle Universitäten wurden nicht ausgeschrieben. Stattdessen erfolgte die Vorauswahl der Projekte (inkl. Vorschlag der Fördersummen) zur Wahrnehmung gesamtschweizerischer Aufgaben durch das SBF und diejenige für Dienstleistungsprojekte durch die Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten (CRUS). Die SUK bestätigte diese Projektvorschläge, reduzierte jedoch in vielen Fällen die Fördersumme. Das Staatssekretariat für Bildung und Forschung (SBF) ist für Kreditverwaltung, Revision und Controlling verantwortlich.

Das Förderinstrument wurde über die vier Förderperioden (2000-2003; 2004-2007; 2008-2011/12; 2013-2016) hinweg bzgl. Projektkategorien, Auswahlkriterien und Auswahlprozess weiterentwickelt und den aktuellen Bedürfnissen angepasst. Wenn nötig, wurden auch Spezialprojekte mit projektgebundenen Beiträgen gefördert.

1.2 Finanzierung der Schweizer Hochschulen

Die beiden Eidgenössischen Technischen Hochschulen werden durch den Bund im Rahmen eines Globalbudgets für den gesamten ETH-Bereich⁶ finanziert. Die Grundfinanzierung der kantonalen Universitäten und Fachhochschulen erfolgt durch den/die jeweiligen Trägerkanton/e und wird ergänzt durch finanzielle Beiträge des Bundes und, im Rahmen entsprechender interkantonalen Vereinbarungen, der übrigen Schweizer Kantone. Die Finanzierung der Pädagogischen Hochschulen erfolgt alleine durch die Kantone. Wichtige weitere Finanzierungsquellen sind der Schweizerische Nationalfonds (SNF), die Kommission für Technologie und Innovation (KTI) und die EU für Grundlagenforschung, anwendungsorientierte Grundlagenforschung und angewandte Forschung sowie die Pri-

² Vgl. BFT-Botschaft 2000-2003, S. 34-41.

³ Vgl. BFT-Botschaft 2004-2007, S. 2409-2411.

⁴ Vgl. SUK-Webseite: Projektgebundene Beiträge 2008-2011 und SUK-Webseite: Übergangsperiode 2012.

⁵ Vgl. BFI-Botschaft 2013-2016, S. 3162-3164.

⁶ Der Bereich der Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETH-Bereich) umfasst die Eidgenössische Technische Hochschule Zürich (ETHZ), die Ecole Polytechnique Fédérale Lausanne (EPFL) sowie die vier Forschungsanstalten PSI, EAWAG, EMPA und WSL.

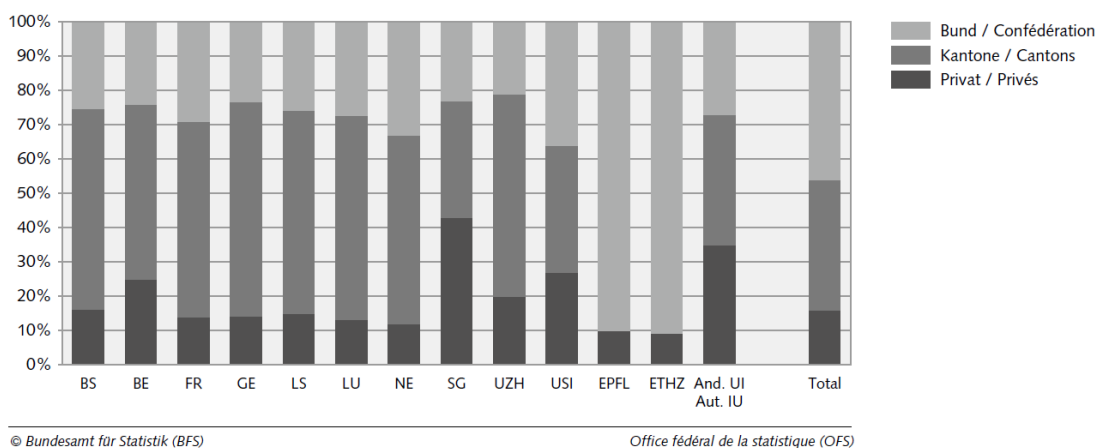
vatwirtschaft für Auftragsforschung und Dienstleistungen. Die Studiengebühren machen einen vernachlässigbar kleinen Anteil der Gesamtbudgets der Schweizer Hochschulen aus.

In der untenstehenden Grafik sind pro universitäre Hochschule⁷ die Anteile der Bundesmittel, kantonalen Mittel und Mittel von Privaten am Gesamtbudget abgebildet. Daraus ist ersichtlich, dass die Bundesfinanzierung (inkl. kompetitiv erworbene SNF-, KTI- und EU-Gelder) bei den kantonalen Universitäten zwischen gut 20% (Universität Zürich, UZH) bis zu über 35% (Università della Svizzera italiana, USI) variiert – dies im Unterschied zu den beiden Eidgenössischen Technischen Hochschulen, die primär vom Bund (Globalbudget und kompetitiv erworbene SNF-, KTI- und EU-Gelder) getragen werden.

Geldgeber nach Hochschule, 2009

Pourvoyeurs de fonds selon la haute école en 2009

G 1



Figur 1: Finanzquellen der Schweizer universitären Hochschulen nach Geldgeber, 2009 (Quelle: BFS, 2010, Finanzen der universitären Hochschulen 2009).

Im Anhang A-3 befindet sich eine detaillierte Auflistung der Einnahmequellen der universitären Hochschulen. Sie zeigt, dass über die Hälfte der Bundesgelder an die beiden Eidgenössischen Technischen Hochschulen ETHZ und EPFL fliesst. Von den übrigen Bundesmitteln fallen bei den kantonalen Universitäten vor allem die Grundbeiträge gemäss Universitätsförderungsgesetz (UFG) mit 10-26% sowie die Gelder des SNF mit 5-10%⁸ des Gesamtbudgets der Hochschulen ins Gewicht.

Nachfolgende Tabelle gibt einen zusammenfassenden Überblick über die verschiedenen Finanzierungsmodi der universitären Hochschulen und der Fachhochschulen durch Bund und Kantone:

⁷ Unter dem Begriff universitäre Hochschulen werden alle kantonalen Universitäten und die beiden Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETHZ und EPFL) zusammengefasst.

⁸ Eine Ausnahme mit lediglich 1% SNF-Geldern bildet die Universität St. Gallen (HSG), die weniger auf Grundlagenforschung fokussiert und darüber hinaus in weniger kostenintensiven Bereichen (Rechts- Staats- und Wirtschaftswissenschaften) forscht. Die HSG fällt auch durch einen grossen Anteil an privaten Mitteln auf, wobei ein überproportionaler grosser Anteil der Erträge aus Weiterbildungsveranstaltungen stammt.

	Geldgeber Kantone		Geldgeber Bund				
	Als Träger	Konkordatskantone	Als Träger	Als Subventionsgeber			
Direkte Begünstigte	Univer-sitäten, FH	Trägerkantone	ETH-Rat ⁹	Trägerkantone ¹⁰			SNF, KTI, EU, COST ¹¹
Endbegünstigte	Univer-sitäten, FH	Univer-sitäten, FH	Eidg. Technische Hochschulen	Universitäten, FH			Univer-sitäten, Eidg. Technische Hochschulen, FH
Ziel der Finanzierung	Globalfinanzierung	Grundfinanzierung Lehre und Forschung	Globalbudget (Betrieb und Investitionen)	Grundfinanzierung Lehre und Forschung (Grundbeiträge)	Systementwicklung (projektgebundene Beiträge) ¹²	Investitionen (Investitionsbeiträge)	Forschungsfinanzierung
Gesetzesbasis	Kantonale Gesetze	IUV / FHV ¹³	ETH-Gesetz	Universitätsförderungsgesetz (UFG) Fachhochschulgesetz (FHG)			Forschungsgesetz (FG)
Finanzierungsmechanismus	Leistungsauftrag/historisches Budget	Inputbasiert	Leistungsauftrag	Input- und outputbasiert	Projekt- und programmorientiert	Inputbasiert und projektorientiert	Projekt- und programmorientiert, kompetitiv

Tabelle 2: Die Finanzierungsmodi des schweizerischen Hochschulsystems (Quelle: SBF und BBT, 2006).

Fazit: Die projektgebundenen Beiträge, die mit der vorliegenden Schlussevaluation untersucht werden, machen lediglich 0-2% der jeweiligen Hochschulbudgets aus.¹⁴ Insgesamt entspricht die Summe der PB pro Jahr mit 57 Mio. Fr.¹⁵ 1.3 % der gesamten Finanzierung der kantonalen Universitäten und der übrigen universitären Institutionen, welche sich im Jahr 2009 auf 4'420 Mio. Fr. belief¹⁶.

⁹ Der Bund schliesst mit dem ETH-Rat einen Leistungsauftrag mit Globalbudget ab, das der ETH-Rat via Leistungsvereinbarungen an die Institutionen des ETH-Bereichs (ETHZ, EPFL, PSI, EMPA, Eawag und WSL) verteilt.

¹⁰ Einige Mittel gehen direkt an die Hochschulen, z.B. die projektgebundenen Beiträge.

¹¹ Der Bund vergibt die Mittel an den SNF (Schweizerischer Nationalfonds) via Leistungsauftrag und an die KTI (Kommission für Technologie und Innovation) über ein Globalbudget. Die für die EU-Forschung eingesetzten Mittel bemessen sich aufgrund eines festen Mitgliederbeitrags, der vom BIP abhängig ist.

¹² Bei der aktuellen Schlussevaluation wird die Förderperiode 2008-2011/12 des Förderinstruments der projektgebundenen Beiträge untersucht.

¹³ IUV ist die Abkürzung der Interkantonalen Universitätsvereinbarung, FHV die Abkürzung der Interkantonalen Fachhochschulvereinbarung. In beiden Vereinbarungen werden insbesondere die Beiträge festgelegt, die Nicht-Trägerkantone pro Studierenden/er (abgestuft nach Fakultätsgruppen resp. Studienbereichsgruppen) an die jeweiligen Trägerkantone der kantonalen Universität oder Fachhochschule jährlich zu überweisen haben.

¹⁴ Nicht berücksichtigt sind dabei die PB-Gelder für allgemeine Infrastrukturen und Dienstleistungen, die nicht in den Hochschulrechnungen erfasst werden.

¹⁵ Durchschnitt für die Jahre 2008-2012.

¹⁶ Betrag ergibt sich aus dem Total von 6'536 Mio. Fr. für alle universitären Institutionen minus der Finanzierung von ETHZ und EPFL.

1.3 Förderperiode 2008-2011

Für die Förderperiode 2008-2011 wurden ursprünglich drei Projektkategorien (A, B, C) definiert (vgl. BFI-Botschaft 2008-2011, S. 1285), die später um eine weitere Projektkategorie (P) ergänzt wurden (vgl. SUK-Info Nr. 4 2007). Insgesamt wurden zwischen 2008-2011 mit dem Förderinstrument der projektgebundenen Beiträge Projekte und Programme im Umfang von knapp 245 Mio. Franken unterstützt (vgl. SUK Jahresbericht 2011 und SUK-Webseite: Projektgebundene Beiträge 2008-2011). Nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über diese Projektkategorien samt ihrer Umschreibung, der Anzahl geförderter Projekte und Programme sowie der entsprechenden Förderbeiträge.

Kategorie	Definition – Charakteristika	Förderbeiträge (PB) 2008-2011
A	Projekte und Programme, die aus Sicht des Bundes von strategischer Bedeutung sind. Diese wurden in der BFI-Botschaft 2008-2011 bereits aufgelistet. → 2008-2011: 9 geförderte Projekte und Programme	137.6 Mio. Fr.
B	Projekte von strategischer oder infrastruktureller Bedeutung, welche allen Universitäten zugutekommen und von der Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten (CRUS) vorgeschlagen werden. → 2008-2011: 7 geförderte Projekte und Programme	52.17 Mio. Fr.
C	Verbundprojekte zur Förderung der internationalen Kompetenz der Universitäten: Projekte, die im Wettbewerb (SUK und CRUS) ausgewählt werden. → 2008-2011: 10 geförderte Projekte und Programme	27.79 Mio. Fr.
P	Projekte zur ausschliesslichen Förderung der Portfoliobereinigung und -entwicklung ; Projekte, die im Wettbewerb von der CRUS ausgewählt werden. → 2009-2011: 6 geförderte Projekte und Programme	27.55 Mio. Fr.
Total Förderbeiträge 2008-2011 → insgesamt 32 geförderte Projekte und Programme		245.11 Mio. Fr.

Tabelle 3: Projektkategorien der projektgebundenen Beiträge 2008-2011, inkl. Förderbeiträge.

Nachfolgende Zusammenstellung listet alle 32 Projekte und Programme auf, die in der Förderperiode 2008-2011 mit projektgebundenen Mitteln unterstützt wurden. Da die C- und P-Projekte sich inhaltlich nicht grundsätzlich unterscheiden, wurden die beiden Gruppen in der Tabelle fusioniert. So können Cluster von Universitäten aufgezeigt werden, die bevorzugt miteinander kooperieren, wie die Universitäten Bern, Fribourg und Neuchâtel (UniBE, UniFR und UniNE) sowie die Universitäten Neuchâtel, Genf und Lausanne (UniNE, UNIGE und UNIL). ETHZ und EPFL werden innerhalb der Gruppe der universitären Hochschulen speziell markiert aufgelistet, da sie sich – ebenso wie die die Forschungsanstalten des ETH-Bereiches (PSI, EMPA, Eawag und WSL) – mit eigenen Mitteln an den jeweiligen Projekten beteiligen. Die Fachhochschulen beteiligen sich mit Mitteln des BBT an den Projekten.

Projekte (evaluierte Projekte)	Universitäre Hochschulen											Fachhochschulen	ETH-Forsch.-an-stalten	Beitragber. Inst. UFG ¹⁷	Beitrag 2008-2011 (in Mio. Fr.)	
	USI	UniBas	ETHZ	UZH	UniLU	UniBE	UniFR	UniNE	UNIL	UNIGE	EPFL					HSG
A-Projekte																
A-01 SystemsX.ch																50.00
A-02 NanoTera.ch																20.00
A-03 Pôle national en administration publique																6.00
A-04 Swiss School of Public Health+ (SSPH+)																13.00
A-05 Réseau Cinéma CH																6.00
A-06 Institut de hautes études internationales et du développement (IHEID)																20.00
A-07 Chancengleichheit von Frau und Mann an Universitäten																16.00
A-08 / A-09 Netzwerk Gender Studies CH																6.00
A-10 Ausbildung von Chiropraktoren in der Schweiz																0.60
Total A-Projekte																137.60
B-Projekte																
B-01 ProDoc (SNF / CRUS): Soutien à la collaboration en matière de formation doctorale																30.00
B-02 AAA / SWITCH, e-Infrastructure für e-Science (Informatik-Dienstleistungen)																8.00
B-03 E-lib.ch: Elektronische Bibliothek Schweiz																7.00
B-04 Bologna: Koordination und Instrumente																2.20
B-05 Mesurer les performances de la recherche																4.00
B-06 Coûts de la formation et de la recherche académique médicales dans les hôpitaux universitaires																0.45
B-07 Indikatorensystem der Schweizer Hochschulen																0.52

¹⁷ Neben den kantonalen Universitäten können sich auch gemäss UFG beitragsberechtigte Institutionen (z.B. IDHEAP oder IHEID) an PB beteiligen und PB-Mittel beziehen.

Projekte (evaluierte Projekte)	Universitäre Hochschulen													Fachhochschulen	ETH-Forsch.-an-stalten	Beitragber. Inst. UFG ¹⁷	Beitrag 2008-2011 (in Mio. Fr.)
	USI	UniBas	ETHZ	UZH	UniLU	UniBE	UniFR	UniNE	UNIL	UNIGE	EPFL	HSG					
Total B-Projekte																	52.17
C-Projekte / P-Projekte																	
P-02 Centre de droit des migrations																	3.00
C-06 Center of Advanced Studies in European, Transnational and International Business Law																	1.00
C-20 Sciences BEFRI (Exakte + Naturwissenschaften)																	4.95
P-01 BIO BEFRI – Portfolio-Optimierung Biologie Bern-Freiburg																	2.20
C-13 Center of Research and Education in Fundamental Physics BE-NE																	6.04
C-30 MOVE Mobilité vers l'excellence (Migration, Mobilität)																	1.00
P-04 Swiss Plant Science Web																	4.10
P-03 Partenariat en théologie protestante et sciences des religions des universités du Triangle AZUR																	4.00
C-02 GeoNova (Geologie)																	5.00
C-05 Educational Landscape Psychology (EduLaP)																	1.80
C-15 Swiss Centre for Advanced Studies in Particle Physics in the LHC Era																	2.00
C-19 Hyper-Swiss-Net (Geowissenschaften, Weltraum)																	1.00
C-01 Coopération entre les écoles suisses en architecture																	2.00
C-29 Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik																	3.00
P-06 AGROVET-STRICKHOF – Transnational Research Center																	3.05
P-05 A Swiss Platform for High-Performance and High Productivity Computing (HP2C)																	11.20
Total C-Projekte / P-Projekte																	55.34
Total Beteiligungen an C- und P-Projekten pro Institution(styp)¹⁸	1	3	3	7	1	11	5	6	6	4	3	0	1	2	0		
Total alle PB Projekte																	245.11

Tabelle 4: Durch PB geförderte Projekte und Programme 2008-2011 sowie beteiligte universitäre Institutionen; die in der vorliegenden Schlussévaluation evaluierten Einzelprojekte und Programme sind in roter Schrift aufgeführt. Die ETHZ und EPFL, die FH und die Forschungsanstalten sind speziell hervorgehoben, da sie nicht direkt begünstigte Institutionen für PB sind und sich jeweils mit eigenen/ anderen Mitteln an den Projekten beteiligen.

¹⁸ Unter Ausschluss des Projekts P-05 «A Swiss Platform for High Performance and High Productivity Computing (HP2C)», das eigentlich ein gemeinsames Infrastrukturprojekt ist und somit eher zur B-Kategorie passt.

Die Zusammenstellung zeigt, dass von den kantonalen Universitäten die HSG und die USI sowie bezogen auf ihre Grösse auch die UniBas und die UNIGE deutlich weniger in C- und P-Projekte involviert sind.

1.4 Periodische Schlussevaluationen

Das UFG schreibt für die PB Schlussevaluationen nach jeder Förderperiode vor (vgl. UFG, Art. 46 Abs. 5). In der Folge wurden bereits die beiden ersten Förderperioden 2000-2003 und 2004-2007 jeweils nach Abschluss der jeweiligen Förderperiode evaluiert (vgl. Schenker-Wicki et al. 2004 und Joye-Cagnard et al. 2008). Somit erfolgen diese Schlussevaluations erst nach der Projektausschreibung und Projektauswahl der nachfolgenden Förderperiode. Dies hatte zur Konsequenz, dass die Empfehlungen aus der Schlussevaluation der Förderperiode 2004-2007 in der Förderperiode 2008-2011/12 noch nicht berücksichtigt wurden. Dies erfolgte erst in der Vorbereitung der aktuellen Projektausschreibung für die Förderperiode 2013-2016.

1.5 Neue gesetzliche Grundlage

Am 20. Mai 2006 wurden neue Verfassungsbestimmungen durch das Volk und alle Kantone angenommen. Die neue «Bildungsverfassung» überträgt Bund und Kantone die gemeinsame Aufgabe, für eine hohe Qualität und Durchlässigkeit des Bildungsraums Schweiz zu sorgen (Art. 61a Abs. 1 BV). Der Hochschulbereich ist im separaten Artikel 63a BV geregelt: Neu sorgen Bund und Kantone gemeinsam für die Koordination und für die Gewährleistung der Qualitätssicherung im schweizerischen Hochschulwesen. Zur Erfüllung ihrer Aufgaben schliessen Bund und Kantone Verträge ab und übertragen bestimmte Befugnisse an gemeinsame Organe (vgl. SBF-Webseite: Hochschullandschaft Schweiz). Das entsprechende Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (HFKG) wurde vom Parlament am 30. September 2011 verabschiedet. Es schafft auch eine neue rechtliche Grundlage für die PB. Damit das Gesetz umgesetzt werden kann, sind die Kantone nun daran, untereinander ein neues Hochschulkonkordat auszuarbeiten. Anschliessend werden die Konkordatskantone mit dem Bund eine Zusammenarbeitsvereinbarung unterzeichnen. Es ist geplant, das HFKG etappenweise ab 2014 in Kraft zu setzen (vgl. Botschaft zur Totalrevision des Forschungs- und Innovationsförderungsgesetzes, S. 8829). Die Finanzierungsbestimmungen werden später in Kraft gesetzt.

2 Zweck der Schlussevaluation und Fragestellungen

2.1 Zweck der Schlussevaluation

Die SUK beauftragte econcept AG im Juli 2011 mit der Schlussevaluation der mit PB 2008-2011 nach UFG geförderten Projekte. Die Schlussevaluation soll gemäss Art. 46 Abs. 5 der Verordnung zum UFG über die Wirkungen der eingesetzten Bundesgelder Auskunft geben. Sie konzentriert sich gemäss Ausschreibung auf die beiden übergeordneten Projektgruppen «Vernetzungsprojekte» und «Projekte zur Portfoliobereinigung und -entwicklung». Die Ziele der Evaluation wurden wie folgt definiert:

- 1 *Zielerreichung Projekte*: Analyse der Zielerreichung der geförderten Projekte
- 2 *Zielerreichung Förderinstrument*: Analyse der Zielerreichung des Instruments «Projektgebundene Beiträge», namentlich der Umstrukturierung durch vermehrte Zusammenarbeit und Aufgabenteilung
- 3 *Verbesserungspotenzial*: Aufzeigen von Verbesserungspotenzialen des Instruments «Projektgebundene Beiträge» im Hinblick auf zukünftige Projekte zur Vernetzung bzw. Portfoliobereinigung und -entwicklung. Da die Ausschreibung für die Kooperations- und Innovationsprojekte für die Förderperiode 2013-2016 bereits erfolgte und deren Auswahl parallel zur aktuellen Schlussevaluation vorgenommen wird, können die erarbeiteten Empfehlungen eine längerfristige Perspektive einnehmen. Sie werden grösstenteils erst für die Förderperiode 2017-2021 relevant sein. Diese wird sich auf das neue Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz (HFKG) abstützen.

2.2 Evaluationsfragestellungen

Zur Erreichung des Zwecks der Evaluation wurden die nachfolgenden Evaluationsfragestellungen formuliert. In der hintersten Spalte findet sich der Verweis auf die Kapitel des Schlussberichts, in denen die einzelnen Fragestellungen beantwortet werden.

Evaluationsfragestellungen	Antwort in Kapitel
1. Summativer Teil, projektspezifische Fragestellungen – Erreichen der inhaltlichen Projektziele	
1.1 Welches waren die inhaltlichen Projektziele?	5
1.2 Welche Massnahmen wurden ergriffen, um diese Projektziele zu erreichen?	5
1.3 Wie wurden die gesprochenen Mittel in dem Projekt verwendet?	5
1.4 Welcher Output und welcher Outcome wurden mit dem Projekt generiert?	5
1.5 Inwiefern wurden die Projektziele erreicht?	5
1.6 Welches waren die Hauptgründe, weshalb bestimmte Ziele nur teilweise oder nicht erreicht wurden?	5
2. Summativer Teil, projektspezifische Fragestellungen – Erreichen der strukturellen Projektziele	
2.1 Welches strukturelle Ziel sollte mit dem Projekt erreicht werden (Koordination und/ oder Portfoliobereinigung bzw. -entwicklung)?	5
2.2 Welches sollten die Inhalte der Koordination sein? Bzw. welches waren die geplanten Effekte bei allen Partnerinstitutionen, wenn eine Portfoliobereinigung angestrebt wurde?	5

Evaluationsfragestellungen		Antwort in Kapitel
2.3	Welche Massnahmen wurden von den beteiligten Hochschulen getroffen, um einen nachhaltigen, über die Förderperiode hinausgehenden Effekt des Projekts zu sichern?	5
2.4	Inwiefern wurde nachhaltig eine verstärkte Koordination oder eine Portfoliobereinigung zwischen den Partnern erreicht?	5
2.5	Welches waren ggf. die Hauptgründe, weshalb die Koordination oder Portfoliobereinigung nicht oder nicht nachhaltig erreicht wurde?	5
2.6	Inwiefern und weshalb ist zu erwarten, dass die erreichten Struktureffekte nachhaltig sind?	5
2.7	Sofern die strukturellen Ziele nicht erreicht wurden oder nicht nachhaltig erscheinen: Was wäre notwendig gewesen, damit die strukturellen Ziele erreicht worden wären resp. nachhaltig wären?	5
3. Summativer Teil, projektübergreifende Fragestellungen – Erreichen der strukturellen Projektziele		
3.1	Inwiefern konnte mit dem Instrument der projektgebundenen Beiträge das angestrebte strukturelle Ziel (vermehrte Kooperation oder Portfoliobereinigung) erreicht werden?	6.2
3.2	Können Erfolgskriterien identifiziert werden, welche projektübergreifend dafür zuständig sind, dass die strukturellen Ziele erreicht wurden (Erfolgskriterien betreffend Finanzierung, Projektmanagement (inkl. Planung), Driving Force, weitere)?	6.3
3.3	Welche Gründe können identifiziert werden, falls die Förderung nicht geeignet war oder nicht ausreichte, um die strukturellen Ziele zu erreichen (Gründe wie zeitlicher und monetärer Umfang, Projektplanung (inkl. Startphase) und Projektmanagement, weitere)?	6.3
3.4	Inwiefern sind systematische Unterschiede im Erfolg der verschiedenen Projektgruppen (Aufbau von Netzwerken/ Kompetenzzentren; Portfolioentwicklungs-/ Portfoliobereinigungsprojekte, Dienstleistungsprojekte für alle Universitäten/ Eidgenössische Technische Hochschulen) zu erkennen?	6.2
3.5	Können typische Voraussetzungen identifiziert werden, die über die gewährte Förderung hinaus notwendig waren/ gewesen wären, damit das Instrument der projektgebundenen Beiträge erfolgreich wurde/ gewesen wäre (über die finanziellen Aspekte hinaus)?	6.3
4. Formativer Teil – projektübergreifend		
4.1	Inwiefern lässt sich das Instrument der projektgebundenen Beiträge im Hinblick auf das Erreichen der verschiedenen strukturellen Ziele (Netzwerk, Kompetenzzentrum, Portfolioentwicklung, Portfoliobereinigung, Dienstleistungen für alle Universitäten/ Eidgenössischen Technischen Hochschulen) verbessern bzgl. Projektauswahl:	8.2
	– Kriterien der Projektauswahl pro Projektgruppe (d.h. je nach strukturellem Ziel) – Prozess der Projektauswahl → Anwendung der Kriterien im Rahmen der Projektauswahl	
	Rahmenbedingungen bei den involvierten Universitäten:	8.3
	– Art und Umfang der finanziellen Unterstützung (in kind/ cash) – Art der Anstellungen (temporär/ Festanstellungen) – Unterstützung durch die Fakultät/ das Departement – Unterstützung durch die Universitätsleitung	
	Projektmanagement/ Projektplanung:	8.5
	– Projektmanagement: Geklärte Verantwortlichkeiten und Kompetenzen; entsprechende Vereinbarungen der involvierten Institutionen – Projektplanung mit definierten Meilensteinen und Zeitplan – Planung für Phase nach Abschluss der SUK-Förderung (Wer übernimmt was? Wer bezahlt was?) – Projektbegleitung durch SUK und SBF/ Berichterstattung der Projektverantwortlichen	
4.2	Unter welchen Bedingungen bietet das Instrument der projektgebundenen Beiträge für die Hochschulen eine attraktive Unterstützung, um folgende strukturelle Ziele (Netzwerk, Kompetenzzentrum, Portfolioentwicklung, Portfoliobereinigung, Dienstleistungen für alle Universitäten/ Eidgenössischen Technischen Hochschulen) zu erreichen?	6.3
4.3	Inwiefern sollen auch zukünftig die verschiedenen strukturellen Ziele (Netzwerk, Kompetenzzentrum, Portfolioentwicklung, Portfoliobereinigung, Dienstleistungen für alle Universitäten/ Eidgenössischen Technischen Hochschulen) mit demselben Instrument gefördert werden?	8.1
4.4	Wie werden sich die Bestimmungen des HFKG auf das Instrument auswirken?	7.4

Tabelle 5: Konsolidierte Evaluationsfragestellungen sowie Verweis auf Kapitel, in welchen die einzelnen Fragen beantwortet werden.

2.3 Gegenstand und zeitlicher Rahmen der Evaluation

2.3.1 Gegenstand der Evaluation

Gegenstand der Evaluation waren sowohl die geförderten Einzelprojekte wie auch das Förderinstrument der projektgebundenen Beiträge. Dies bedeutete, dass sowohl der Erfolg der Einzelprojekte wie auch die Eignung des Förderinstruments für die Erreichung der verschiedenen strukturellen Ziele überprüft wurden. Die Evaluation der Einzelprojekte diente als Grundlage für die projektübergreifende Evaluation des Förderinstruments und somit auch für die abschliessenden Empfehlungen für die Optimierung des Förderinstruments.

2.3.2 Zeitlicher Rahmen 2008-2011 mit Übergangsperiode 2012

Die Entscheidung des Bundesrats, die grossen Finanzbotschaften besser auf die Legislaturplanung und auf die Legislaturperiode des Parlaments abzustimmen, hatte für den Bereich Bildung, Forschung und Innovation eine Übergangsphase von einem Jahr zur Folge. So wurde das Jahr 2012 mit dem Einschub einer einjährigen BFI-Botschaft 2012 überbrückt. Darin wurden die bildungs- und forschungspolitischen Leitlinien und Ziele der Förderperiode 2008-2011 im Wesentlichen beibehalten und die dafür beschlossenen Zahlungsrahmen und Verpflichtungskredite um ein Jahr verlängert und finanziell entsprechend angepasst (vgl BFI-Botschaft 2012).

Die SUK lancierte für dieses Übergangsjahr 2012 für die projektgebundenen Beiträge keine neue Projektausschreibung. Die Leitungen der laufenden Projekte der Beitragsperiode 2008-2011 hatten die Möglichkeit, ihre Projekte kostenneutral bis Ende 2012 zu verlängern oder in bestimmten Fällen zusätzliche Mittel zu beantragen (vgl. SUK-Webseite: Übergangsperiode 2012). Insgesamt wurden für das Jahr 2012 PB im Umfang von gut 43 Mio. Franken gesprochen (vgl. SUK-Info Nr.1/2012, S.4). Die Besonderheit der Übergangsperiode 2012, verbunden mit der Möglichkeit, die Projektdauer um ein Jahr zu verlängern, erlaubte zum Zeitpunkt der Evaluation von Ende 2011/ Anfang 2012 keine abschliessende «Schluss»-Evaluation der Förderperiode 2008-2011, da diese faktisch um ein Jahr verlängert wurde und somit von den Projektverantwortlichen als Förderperiode 2008-2011/12 bewirtschaftet wird.

2.4 Bewertungskriterien für Einzelprojekte und das Förderinstrument

Ausgehend von den Zielen des Förderinstruments wurden Kriterien zur Beurteilung der einzelnen Projekte wie auch des Förderinstruments für die weiteren Auswertungen erarbeitet.

2.4.1 Kriterien zur Beurteilung von Einzelprojekten

Für die Beurteilung des Erfolgs der Einzelprojekte wurden folgende Kriterien definiert:

- *Zielerreichung (Messung durch einen Soll-Ist-Vergleich)*: Die Evaluationsfragestellungen zeigen, dass es sich bei dieser Schlussevaluation um einen Soll-Ist-Vergleich handelt. Dabei definierten die Ziele für die Projekte und für die Projektgruppen den Soll-Zustand. Die im Rahmen der Evaluation erhobenen Daten widerspiegeln den Ist-Zustand der Outputs und Outcomes. Es war zu berücksichtigen, dass der in den Projektanträgen formulierte Soll-Zustand in aller Regel qualitativ festgehalten wurde (z.B. die Einrichtung eines Ausbildungsprogramms), so dass zur Feststellung des Erfolgs der Projekte nur in Ausnahmefällen quantitative Indikatoren gemessen werden können.
- *Mehrwert für beteiligte Hochschulen/ Institutionen*: Projekte, die für die beteiligten Hochschulen/ Institutionen insgesamt einen Mehrwert bringen, tragen zur Profilbildung bei und/ oder erlauben Effizienzsteigerungen, sei es durch Einsparungen oder gesteigerten Output. Zudem ist es ein Mehrwert für die beteiligten Institutionen, wenn im betroffenen Fachbereich durch das Projekt die kritische Masse an Studierenden und Forschenden erreicht wird.
- *Nachhaltigkeit des Projekterfolgs*: Die Nachhaltigkeit des Projekterfolgs ist ein mehrdimensionales Konzept, wobei hier auf der obersten Ebene nach der Sicherung der Nachhaltigkeit von strukturellen Zielen und von inhaltlichen Zielen unterteilt wird. Die inhaltlichen Ziele werden weiter in Lehrangebot, Aufbau Forschungsgebiet und Dienstleistungen unterschieden.
 - *Nachhaltigkeit Strukturteil*: In vielen Fällen ist die Nachhaltigkeit struktureller Veränderungen stark von der Unterstützung durch die involvierten Fakultäten und Universitätsleitungen abhängig. Die Unterstützung kann z.B. an den Bemühungen der Fakultäten und Universitätsleitungen gemessen werden, im Rahmen der Projekte geschaffene Stellen in den Strukturplanungen der Hochschulen längerfristig zu verankern und damit deren Finanzierung zu sichern. Der von den beteiligten Universitäten übernommene Finanzierungsanteil bzw. die Art der in einem Projekt geschaffenen Stellen können erste Hinweise auf die längerfristigen Pläne der beteiligten Universitäten geben, ohne dass sie abschliessende Indikatoren für die zu erwartende Nachhaltigkeit darstellen. Nachhaltigkeit wird zudem gesichert, wenn es gelingt, geschaffene Organisationsstrukturen längerfristig zu erhalten, was vielfach von den strategischen Planungen der involvierten Hochschulen abhängig ist.
 - *Nachhaltigkeit Lehrangebot*: Die Nachhaltigkeit eines Projekts hängt bei Ausbildungsprojekten nicht zuletzt von der Akzeptanz der geschaffenen Ausbildungsprogramme durch die Studierenden oder Doktoranden/innen ab. Ein weiterer Aspekt der Nachhaltigkeit ist die Anerkennung des Lehrgangs in der Fakultät, die über die Weiterfinanzierung mitentscheidet.

- *Nachhaltigkeit Aufbau Forschungsgebiet:* Bei Projekten, in denen strukturelle Veränderungen durch die Schaffung neuer Stellen für Forscher/innen erzeugt wurden, hängt die Nachhaltigkeit von der Fähigkeit der beteiligten Universitäten ab, ein Umfeld zu schaffen, in dem diese Forscher/innen langfristig arbeiten wollen, in dem sie exzellente Leistungen erbringen können und das letztlich auch attraktiv genug ist, neue Forschende anzuziehen.
- *Nachhaltigkeit neuer Dienstleistungen:* Bei Projekten, welche sich mit Dienstleistungen für alle Universitäten beschäftigten, kann man von Nachhaltigkeit sprechen, wenn die erbrachten Dienstleistungen nützlich erscheinen und deshalb von den Universitäten akzeptiert und angewendet werden.
- *Qualität der Projektplanung:* Der Erfolg eines Projekts ist massgeblich von der Qualität der Projektplanung (inhaltlich, organisatorisch und finanziell) abhängig. Wenn bei einem Projekt zeitliche und finanzielle Verschiebungen oder Anpassungen der Projektplanung bzw. entsprechende Zusatzanträge an die SUK notwendig waren, kann dies auf Mängel in der ursprünglichen Projektplanung hinweisen.
- *Qualität des Projektmanagements:* Kooperationsprojekte mit mehreren Hochschulen brauchen ein Projektmanagement mit entsprechenden Kompetenzen; dazu sind in der Regel Vereinbarungen/ Verträge zwischen den involvierten Hochschulen nötig.

2.4.2 Kriterien zur Beurteilung des Förderinstruments

Die Qualität des Förderinstruments kann an den folgenden Kriterien gemessen werden:

- *Beitrag zur Erreichung struktureller Ziele:* Die Art der Förderung sollte geeignet sein, relevante strukturelle Veränderungen zu forcieren, welche vor dem Hintergrund des Ziels einer gesteigerten Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Hochschulraums in die richtige Richtung weisen. Vorzugsweise werden mit den Projekten Win-win-Situationen geschaffen, die es allen beteiligten Hochschulen erlauben, sich zu profilieren. Das heisst, dass die Projekte eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Hochschulraums insgesamt fördern sollen, dabei aber nicht Profilierungen einzelner Hochschulen in zentralen Bereichen verhindern und somit die beteiligten Hochschulen im Binnenwettbewerb und im internationalen Wettbewerb beeinträchtigen dürfen.
 - *Netzwerke/ Kompetenzzentren:* In Abgrenzung zu den Nationalen Forschungsschwerpunkten (NFS) des SNF werden Projekte unterstützt, bei denen die (Weiter-)Entwicklung von Lehrangeboten im Zentrum steht, wenn möglich gar unter Beteiligung verschiedener Hochschultypen (Universitäten/ Eidgenössische Technische Hochschulen und Fachhochschulen).
 - *Portfolioentwicklung/ Portfoliobereinigung:* Die unterstützten Projekte tragen zum Abbau von Doppelspurigkeiten und somit zu einer Effizienzsteigerung (Einsparungen) bei und/ oder leisten einen sichtbaren Beitrag zur Profilbildung der beteiligten Hochschulen.

- *Dienstleistungen*: Die unterstützten Projekte erlauben eine Effizienzsteigerung und/ oder Steigerung der Qualität. Die Projekte haben einen klaren Dienstleistungscharakter; Vermischungen mit normativen Elementen werden vermieden.
- *Eignung des Instruments zur Auswahl erfolgversprechender Projekte*: Die Auswahlkriterien und der Auswahlprozess gewährleisten die Auswahl erfolgversprechender Projekte. Bei der Auswahl der zu fördernden Projekte müssen den an der Auswahl beteiligten Personen geeignete Informationen vorliegen, anhand derer die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Projekts wie auch dessen potenzieller Beitrag zu den Zielen des Instruments beurteilt werden können. Das heisst, dass die zur Verfügung stehenden Informationen kritische Punkte ansprechen müssen und hinsichtlich dieser Punkte möglichst vollständig sein müssen. Relevante kritische Punkte müssen zudem durch die Auswahlkriterien erfasst werden. Des Weiteren müssen die an der Auswahl beteiligten Personen in der Lage sein, anhand der vorliegenden Informationen Rückschlüsse auf die Qualität der Planungen zu ziehen.
- *Unterstützung von Entwicklungen, welche ohne die Förderung nicht möglich wären*: Durch das Instrument sollten Projekte gefördert werden, welche ohne diese Unterstützung von den beteiligten Hochschulen nicht realisiert werden könnten, welche nicht durch andere Förderformen besser unterstützt werden können und welche gleichzeitig den Zielen des Förderinstruments entsprechen.
- *Balance zwischen Kosten und Nutzen des Instruments*: Wenngleich der Nutzen der erreichten strukturellen Veränderungen oder der erbrachten Dienstleistungen kaum in wenigen Zahlen quantifizierbar sein wird, so sollte doch gesichert sein, dass die Kosten und der Nutzen der Förderung in einem angemessenen Verhältnis stehen. Das heisst, dass z.B. bei Ausbildungsprogrammen ausreichend Studierende angesprochen werden sollten bzw. dass die betriebene Forschung in anderen Projekten aus Schweizer Sicht relevant sein sollte (wobei auch dies meist nur qualitativ beurteilt werden kann).
- *Sicherstellen eines angemessenen Controllings*: Im Rahmen des Instruments muss eine Berichterstattung sichergestellt werden, anhand derer eine angemessene Rechenschaftslegung wie auch eine Beurteilung der Wirkungen der eingesetzten Mittel möglich sind. Die Berichterstattung sollte geeignet sein, allfällige Probleme, welche innerhalb der Förderperiode auftreten, erkennbar zu machen.

Mit den hier formulierten Kriterien kann die Qualität des Instruments über den gesamten Förderprozess eingefangen werden. Zudem berücksichtigen die Kriterien die Tatsache, dass eine Reihe von Kooperationen aus der Eigeninitiative der Hochschulen heraus zustande kommt, ohne dass eine staatliche Förderung notwendig wäre.

2.5 Evaluierte Projekte 2008-2011/12

Da im Rahmen der Evaluation Projekte und Programme aus allen vier Projektkategorien sowie eine möglichst grosse Vielfalt an Projekten betreffend Art, Grösse, Disziplinen und Komplexität analysiert werden sollten, wurden von der SUK untenstehende Projekte für die Evaluation ausgewählt. Von der Evaluation ausgeschlossen wurden Projekte, die bereits in der Förderperiode 2004-2007 evaluiert wurden, eigene projektspezifische Evaluationen durchgeführt haben oder aber innerhalb des Instruments Sonderfälle darstellen.

Nachfolgende Tabelle listet die neun evaluierten Einzelprojekte mit einer Kurzbeschreibung sowie Angaben zu den involvierten Hochschulen (inkl. gemäss UFG beitragsberechtigte universitäre Institutionen), der Laufzeit (über eine oder mehrere Förderperioden hinweg) sowie dem Förderbeitrag für die Jahre 2008-2011 und – sofern zutreffend – für das Jahr 2012. Die Mehrheit der Projekte wird länger als eine Förderperiode unterstützt.

Projekte	Leading House, beteiligte Hochschulen	Förderperioden/ Laufzeit	Förderbeitrag PB 2008-2011 (+ 2012)
A-05 Réseau Cinéma CH	<u>Universität Lausanne</u> , UZH, UniBas, USI; ZFH (ZHdK), HES-SO, FHZ, SUPSI	2006-2007 2008-2011/12	6.0 Mio. Fr. (+0.49 Mio. Fr.)

Das Projekt, welches bereits 2006 lanciert und mit PB unterstützt wurde, verfolgt hauptsächlich zwei Ziele: den Aufbau eines Netzwerkes und die Schaffung von neuen Master-Studiengängen an den vier wichtigsten Trägerinstitutionen des Netzwerkes (Filmwissenschaften an UNIL und UZH und Filmrealisation an ZFH (ZHdK) und HES-SO). Die Masterstudiengänge haben gemeinsame Angebote (Optionen) für Studierende der verschiedenen Hochschulen, wobei auch weitere Institutionen Kurse anbieten (UniBas, USI, Cinémathèque suisse). Das Projekt soll die Fachkompetenzen und die eher bescheidenen Mittel im Bereich Film in der Schweiz bündeln und die entsprechende Forschung stärken.

B-01 Formation doctorale / ProDoc	<u>SNF / CRUS</u> für alle universitären Hochschulen der Schweiz	2008-2011/12 (2013-2016 in neuer Form)	30.0 Mio. Fr. (+7.5 Mio. Fr.)
--	--	--	----------------------------------

Das Projekt bestand aus dem gemeinsamen ProDoc Programm von SNF und CRUS als Hauptprojekt und dem Unterprojekt «Bonnes pratiques» der CRUS. Mit dem ProDoc-Programm wurden strukturierte Promotionsstudien mit modularer Struktur gefördert. Forschungsmodule decken Saläre und Forschungskosten der Doktorierenden und sind an ein Ausbildungsmodul (AM) gekoppelt mit koordinierten Ausbildungs- und Verwaltungstätigkeiten. An einem AM müssen sich mindestens zwei Universitäten beteiligen und zu einer ProDoc Gruppe gehören in der Regel 12 Doktorierende. Das Unterprojekt «Bonnes pratiques» hatte zum Ziel, Richtlinien oder Empfehlungen für die Doktoratsstufe zu erarbeiten. Nach der Erarbeitung einer umfassenden Bestandsaufnahme wurde beschlossen, die ursprünglichen Projektziele nicht weiterzuverfolgen, da sich die Universitäten gegen mögliche Mindeststandards wehrten.

B-05 Mesurer les performances de la recherche	<u>CRUS</u> für alle universitären Hochschulen der Schweiz	2008-2011/12 (2013-2016)	4.0 Mio. Fr. (+0.4 Mio. Fr.)
--	--	-----------------------------	---------------------------------

Das Projekt hat zum Ziel, dass die Universitäten Instrumente erarbeiten, die es ihnen erlauben, ihre Forschungsleistung zu messen und international zu vergleichen. Deshalb soll jede Universität über die nötigen Ressourcen und Kompetenzen verfügen, um das Instrument der Bibliometrie und alternative Instrumente, v.a. für den Bereich der Geistes- und Sozialwissenschaften, angemessen nutzen zu können. Dazu wurde an jeder Universität (und an den beiden Eidgenössischen Technischen Hochschulen) Stellen für Spezialisten/innen geschaffen und Initiativen unterstützt, welche alternative Instrumente zur Messung von Forschungsleistungen entwickeln. Zudem sollen gemeinsam «Good Practices» und Empfehlungen auf nationaler Ebene für eine kohärente Nutzung der Instrumente erarbeitet werden. Dazu wurde ein Netzwerk geschaffen, in welchem die Spezialisten/innen und die Vertreter/innen der Initiativen ihre Erfahrungen austauschen.

Projekte	Leading House, beteiligte Hochschulen	Förderperioden/ Laufzeit	Förderbeitrag PB 2008-2011 (+ 2012)
C-02 GeoNova NE-LS	Universität Lausanne, UniNE, (UNIGE)	2008-2011/12 (Verteilung der Mittel bis 2012)	5.0 Mio. Fr (+0 Mio. Fr)

Das Projekt hat eine Restrukturierung der Geologie und eine Neuaufteilung der Spezialisierungen in der Lehre und der Forschung zwischen den Universitäten Neuchâtel und Lausanne zum Ziel. Die Universität Neuchâtel bietet keine Bachelorausbildung in der Geologie mehr an und konzentriert sich auf die Masterausbildung im Bereich der Hydrogeologie und der Geothermie. Zwei Professoren und ihre Teams werden von der Universität Neuchâtel an die Universität Lausanne in die dort 2003 gegründete Faculté de géosciences et de l'environnement transferiert. Das Projekt finanzierte diese Stellen, bis sie schrittweise in das Budget der Universität Lausanne übernommen wurden.

C-06 Center for Advanced Studies in European, Transnational and international Business Law	Universität Fribourg, UniBE, (UniNE)	2008-2011/12 (Verteilung der Mittel bis 2012)	1.0 Mio. Fr (+0 Mio. Fr.)
---	--	--	------------------------------

Hauptziel dieses Projekts ist die Etablierung und Durchführung eines einjährigen Masters of Laws in Cross Cultural Business Practice (LLM), welcher von den Universitäten Fribourg, Bern und Neuchâtel (BENEFRI) gemeinsam angeboten wird. Während dieser Teil des Projekts umgesetzt wurde, hat das Projektteam das Ziel der Forschungsförderung (insb. durch eine Doktoranden/innen-Ausbildung und durch die Schaffung von Post-Doc-Stellen) kaum verfolgt.

C-29 Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik	Universität Luzern, UniBas, UNIL, UZH, Collegium Helveticum (UZH + ETHZ)	2008-2011/12 (Verteilung der Mittel bis 2012) ev. 2013-2016	3.0 Mio. Fr. (+ 0 Mio. Fr.)
--	--	---	--------------------------------

Im Rahmen des Projektes Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik wurde ein gemeinsames Kompetenzzentrum der Universitäten Luzern, Basel und Zürich (mit Unterstützung der Universität Lausanne) aufgebaut, das unter Einbezug der Wirtschafts- und Politikwissenschaften den Gesellschafts- und Aktualitätsbezug der Religionswissenschaften stärkte. In diesem Zusammenhang wurden ein interdisziplinärer Joint Degree-Masterstudiengang «Religion – Wirtschaft - Politik» der Universitäten Luzern, Basel und Zürich (bisher von eher wenig Studierenden gewählt) und ein Wissenschaftskolleg in Zusammenarbeit mit dem Collegium Helveticum an der Universität Basel aufgebaut. Ebenso wurde ein assoziiertes Doktoratsprogramm entwickelt, das als ProDoc-Programm finanziert wurde.

P-01 BIO-BEFRI – Portfoliooptimierung Bern-Fribourg	Universität Bern, UniFR	2009-2011/12 (Verteilung der Mittel bis 2012)	2.2 Mio. Fr. (+ 0 Mio. Fr.)
--	-----------------------------------	--	--------------------------------

Ziel des Projekts war die Entwicklung eines gemeinsamen, standortübergreifenden Masterstudiengangs auf dem Gebiet «Neuro- and Developmental Biology» der Universitäten Bern und Fribourg. Der neue Master wird als neue Spezialisierungsmöglichkeit der bestehenden Masterstudiengänge «Master of Science in Molecular Life Sciences (MSc) with special qualification in Neuro- and Developmental Biology» bzw. «Master of Science in Biology (MSc) option Neuro- and Developmental Biology» angeboten. Die im Projektantrag aufgeführte Aufgabenteilung von Forschungsschwerpunkten (UniBE: RNA Biologie und Host-Pathogen-Interaktionen; UniFR: Neurobiologie und Entwicklungsbiologie) wurde nicht weiterverfolgt. Stattdessen wird vermehrt auch in der Forschung kooperiert (gemeinsames Seminar und Retreat) und die Zusammenarbeit stark intensiviert.

P-02 Centre de droit des migrations	Universität Neuchâtel, UniFR, UniBE	2009-2011/12 ev. 2013-2016	3.0 Mio. Fr. (+ 0.76 Mio.Fr.)
--	---	-------------------------------	----------------------------------

Im Rahmen des Projekts soll die Kooperation zwischen den Rechtsfakultäten der Universitäten Bern, Fribourg und Neuchâtel im Bereich des Migrationsrechts verstärkt werden. Zudem soll eine stärkere Komplementarität der Lehrangebote der drei Fakultäten erreicht werden. Durch eine Integration der Maison d'analyse des processus sociaux sollen die Kompetenzen weiterer Disziplinen zum Thema Migrationsrecht eingebracht werden. Ziel ist der Aufbau eines Kompetenz- und Exzellenzzentrums.

P-06 AGROVET-STRICKHOF – Transnational Research Center	Universität Zürich, UniBE, ETHZ	2009-2011/12 ev. 2013-2016	3.05 Mio. Fr. (+ 0.75 Mio. Fr.)
---	---	-------------------------------	------------------------------------

Das Projekt besteht aus einem Zürcher und einem Berner Unterprojekt, die weitgehend getrennt voneinander umgesetzt wurden. In beiden Unterprojekten werden Forschungsinfrastrukturen (Stoffwechselzentrum am Strickhof und Sequenzierungsanlage an der Universität Bern) aufgebaut und deren Betrieb finanziert. Das Zürcher Unterprojekt ist Teil des Grossprojekts «Agrovét-Strickhof» mit den gleichen Projektpartnern (Universität Zürich, ETH Zürich und Amt für Landschaft und Natur des Kantons Zürich) und in einem Umfang von CHF 40-50 Mio., das eine Portfoliovereinigung/ Portfolioentwicklung in Kombination mit dem Aufbau eines regionalen Kompetenzzentrums beinhaltet.

Tabelle 6: Im Rahmen der Schlussevaluation der PB 2008-2011 evaluierte Projekte.

3 Beschreibung von Zielen und Auswahlprozess

3.1 Gesetzliche Grundlage des Förderinstruments

Artikel 20 UFG sagt aus:

«Der Bund unterstützt im Rahmen der bewilligten Kredite Kooperationsprojekte und Innovationen von gesamtschweizerischer Bedeutung. Er kann auch solche anregen.»

Dieser Grundsatz bildet die gesetzliche Grundlage für die PB. Weder in Art. 20 noch in den Ausführungsbestimmungen der entsprechenden Verordnung (vgl. UFV, SR 414.201) werden konkrete Ziele des Förderinstruments formuliert. Auch in den öffentlichen Dokumenten zu den bisherigen Förderperioden sind kaum explizite Zielformulierungen zu finden.

3.2 Ziele und Auswahlkriterien 2008-2011

Für die Förderperiode 2008-2011 wurden die von der SUK verabschiedeten Ziele in einem internen Dokument der SUK (vgl. GS SUK 2006) wie folgt definiert:

«Die projektgebundenen Beiträge im Allgemeinen haben zum Ziel, die Qualität des Hochschulsystems und die Effizienz des BFI-Systems zu verbessern. Sie tragen zur Unterstützung der strategischen Prioritäten der SUK bei, namentlich zur Entwicklung von Exzellenzzentren und zur Profilbildung der Hochschulen, zur Doktorandenausbildung und zu gemeinsamen Projekten auf der Ebene der Infrastruktur und der Steuerung des Hochschulsystems. Dabei sollen sie ebenso der Modernisierung der Lehre wie der Forschung dienen. Die Ziele struktureller Art nehmen dabei einen bedeutenden Platz ein. Es gehört jedenfalls nicht zu den Zielen der projektgebundenen Beiträge nach UFG, nach Art des Nationalfonds Forschungsprojekte direkt zu unterstützen, ebenso wenig wie Bauten.»

Auf der Basis der Ziele des Förderinstruments für die Periode 2008-2011 wurden von der SUK die Projektkategorien A, B und C definiert, die zu einem späteren Zeitpunkt um die Kategorie P ergänzt wurden. Zudem wurden entsprechende Auswahlkriterien formuliert. Unabhängig davon definierte die CRUS eigene Auswahlkriterien. Untenstehende Tabelle 7 liefert dazu den Vergleich und zeigt auf, über welche Auswahlkriterien zwischen der SUK und der CRUS Konsens besteht und wo Abweichungen existieren. Die Differenzen zwischen der SUK und der CRUS sind auf ein unterschiedliches Verständnis betreffend der Steuerung des Schweizerischen Hochschulraums zurückzuführen.

Gesetzliche Grundlage	PB: Umsetzung 2008-2011/12 (pro Förderperiode unterschiedlich)		
Art. 20 UFG	Ausschreibung SUK		CRUS
«Der Bund unterstützt im Rahmen der bewilligten Kredite Kooperationsprojekte und Innovationen von gesamtschweizerischer Bedeutung . Er kann auch solche anregen.»	Projektkategorien (A; B; C; und P-Projekte)	Auswahlkriterien SUK ¹⁹ (inkl. Zusatzkriterien pro Projektkategorie aber ohne formale Kriterien ²⁰)	Auswahlkriterien der CRUS ²¹ (inkl. Zusatzkriterien pro Projektkategorie)
	A) aus Sicht des Bundes von strategischer Bedeutung	Gemeinsame Auswahlkriterien von SUK und CRUS <ul style="list-style-type: none"> – Mehrwert für den Hochschulplatz Schweiz (Lehre, Forschung und internationale Wettbewerbsfähigkeit) – So konzipiert, dass die Projekte nach Ablauf der zentralen Finanzierung weiterbestehen (Nachhaltigkeit) – Dauerhaft strukturierender Effekt auf die Hochschullandschaft Schweiz – Mittelfristige Effizienzsteigerung (durch Kostenreduktion oder mehr Output) – Innovationspotenzial – Übereinstimmung mit der strategischen Ausrichtung der betroffenen Hochschulen/ universitären Institutionen – Verbesserung der Transparenz und Stärkung der Steuerung des Hochschulsystems – Reform/ Stärkung der Doktorandenausbildung 	
	B) kommen allen Universitäten zugute		
	C) Förderung der internationalen Kompetenz		
D) Förderung der Portfoliobereinigung und -entwicklung	Alleinige Kriterien der SUK <ul style="list-style-type: none"> – Förderung von Kompetenzzentren (kritische Masse, Profilierung der Hochschulen) und Aufgabenteilung – Stärkung des einheitlichen Hochschulraumes Schweiz (Projekte, an denen Hochschulen mehrerer Kategorien beteiligt sind) – Zahl der betroffenen Studierenden und/ oder Professoren/innen 	Alleinige Kriterien der CRUS <ul style="list-style-type: none"> – Projekte, die sich in bestehende universitäre Betätigungsfelder einordnen lassen und keine neuen Institutionen schaffen – Projekte, die die politischen Gegebenheiten berücksichtigen 	

Tabelle 7: Projektkategorien und Auswahlkriterien der PB in der Periode 2008-2011/12.

3.3 Auswahlprozess 2008-2011

3.3.1 Überblick über die Auswahlprozesse

Die Projekte der Kategorien A, B und C durchliefen einen mehrstufigen Auswahlprozess, wobei sie je nach Kategorie von unterschiedlichen Organen ausgewählt und evaluiert wurden. Neben SUK, SBF und CRUS war auch ein von der SUK mandatiertes Ad-hoc-Komitee in die Auswahl der Projekte der Kategorien A, B und C involviert. Das Ad-hoc-Komitee wurde von Prof. A. Schenker-Wicki geleitet und bestand des Weiteren aus Vertretern/innen folgender Institutionen: Erziehungsdepartemente der Universitätskantone (je eine Person aus den Kantonen Genf, St. Gallen und Zürich), ETH-Rat (eine Person), SBF (zwei Personen), SUK (eine Person) und Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) (eine Person).

¹⁹ Die SUK formulierte für alle Projektkategorien übergreifend zwingende allgemeine Kriterien sowie fallweise zur Anwendung kommende spezifische Kriterien. Darüber hinaus wurden für einzelne Projektkategorien weitere Zusatzkriterien formuliert.

²⁰ Formale Kriterien: Zusammenarbeit von mindestens zwei Hochschulen; finanzieller Umfang von mindestens einer Mio. Franken.

²¹ CRUS 2006.

Der Auswahlprozess für die P-Projekte, die erst später geschaffen wurden, unterscheidet sich vom Prozess in den anderen Kategorien. Der Prozess wurde – mit Ausnahme der Entscheidungsfindung – von der CRUS organisiert. Die Auswahlprozesse werden in Tabelle 8 pro Projektkategorie dargelegt und anschliessend erläutert.

	Eingabeverfahren	Vorselektion	Zusatzbeurteilung	Entscheid
A-Projekte	SBF (2006)	SBF (Januar 2007)	Ad-hoc Komitee (März 2007)	SUK (April 2007)
B-Projekte	CRUS (2006)	CRUS (Februar 2007)	Ad-hoc Komitee (März 2007)	SUK (April 2007)
C-Projekte	Ausschreibung SUK (2006)	Ad-hoc Komitee (März 2007)	Nochmalige Überprüfung durch CRUS falls Widerspruch zum Ad-hoc Komitee (Mai 2007)	SUK (April 2007; nochmals überprüfte Projekte: Juni 2007; 2 Projekte zur Portfoliovereinbarung: Juli 2007)
		CRUS (April 2007)		
P-Projekte	Ausschreibung CRUS (2008)	CRUS (Sommer 2008)	CRUS Einige Projekte wurden nur unter Vorbehalt einer Ausweitung der involvierten Institutionen angenommen (Nov. 2008)	SUK (Jan. 2009: 3 Projekte; April 2009: 3 Projekte auf der Basis überarbeiteter Anträge).
			SUK: Fordert Weiterverfolgung eines weiteren Projekts.	

Tabelle 8: Zeitlicher Ablauf der Auswahlprozesse in den verschiedenen Projektkategorien.

3.3.2 Projektkategorien A und B

Die A-Projekte wurden vom Staatssekretär für Bildung und Forschung vorgeschlagen; es gab keine Ausschreibung. Es handelte sich bei sieben der neun Vorschläge um Projekte, die bereits in der Vorperiode 2004-2007 finanziert wurden.

Die B-Projekte wurden von der CRUS vorbereitet, wobei nicht alle Projekte, die zu Beginn zur Diskussion standen, auch selektioniert wurden. Die CRUS legte ihren Vorschlag der SUK vor.²²

Die A- und B-Projekte, die der SUK vom SBF und der CRUS vorgeschlagen wurden, wurden vom Ad-hoc Komitee anhand folgender Kriterien diskutiert:

- Übereinstimmung mit mindestens einer strategischen Priorität der SUK für 2008-2011
- Politisches Interesse umfassend ausgewiesen
- Mögliche Kooperationen mit anderen Projekten
- Organisationsgrad
- Verhältnismässigkeit Overhead
- Nachhaltigkeit, d.h. das Projekt wird nachher von der Hochschule übernommen oder ist beendet

²² Von ursprünglich acht Projekten hat die CRUS erst sechs Projekte ausgewählt und schliesslich fünf der SUK zur Finanzierung vorgeschlagen.

— Verhältnismässigkeit der Kosten

Alle Projekte wurden von der SUK bewilligt, wobei zwei A-Projekte zusammengefasst wurden. Die SUK bewilligte zudem ein weiteres A-Projekt, das ursprünglich als C-Projekt eingereicht wurde, das Projekt «Ausbildung von Chiropraktoren» (vgl. SUK 2007a). Ein weiteres B-Projekt zu den Kosten von Bildung und Forschung in den Spitälern war bereits im Oktober 2006 von der SUK bewilligt worden (vgl. Schenker-Wicki 2007).

3.3.3 Projektkategorie C

Die Rektorate und Präsidien der Hochschulen wurden von der SUK eingeladen, Projekte zur Kooperation und Innovation einzureichen. 36 Projektskizzen wurden eingereicht. Sie wurden vom Ad-hoc-Komitee geprüft. Dazu operationalisierte und gewichtete das Komitee die Kriterien der SUK und bewertete die Projekte anhand eines Notensystems. Darauf basierend empfahl das Komitee sechs Projekte zur Annahme und 29 zur Ablehnung.

Auch die CRUS gab eine Empfehlung zu den Projekten ab. Dabei wurden vier Prioritäten unterschieden. Neben der Empfehlung zur Annahme oder zur Ablehnung empfahl die CRUS bei einigen Projekten, diese ins Doktorandenprogramm B-01 oder in ein anderes, ähnliches Projekt zu integrieren. Abgelehnt wurden Projekte, welche von keiner der beteiligten Universitäten als strategisch bezeichnet wurden (vgl. CRUS 2007c).

Auf der Basis der Empfehlungen des Ad-hoc-Komitees (vgl. Schenker-Wicki 2007) und der CRUS entschied die SUK, welche Projekte eingeladen wurden, einen Projektantrag einzureichen, und mit welchem finanziellen Beitrag. Dabei wurden jene Projekte ausgewählt, die vom Ad-hoc-Komitee zur Annahme empfohlen wurden (2 von 4 Kategorien) und von der CRUS als Priorität 1 oder 2 beurteilt wurden. Projekte, die von der CRUS mit einer Priorität 1 oder 2 empfohlen, vom Ad-hoc-Komitee aber abgelehnt wurden, wurden von der SUK zur nochmaligen Prüfung an die CRUS zurückgewiesen²³ (vgl. GS SUK 2007d). Die CRUS hielt bei vier von acht Projekten an ihren Empfehlungen fest²⁴ (vgl. CRUS 2007d, Punkt 4.8), welche von der SUK akzeptiert wurden. Insgesamt bewilligte die SUK 11 Projekte,²⁵ 18 lehnte sie ab und sechs Projekte zur Doktorandenausbildung wurden aufgefordert, ihr Gesuch im Rahmen des Projekts B-01 zur Doktorandenausbildung bei der CRUS einzureichen. Für die geförderten C-Projekte wurden 27.19 Mio. Fr. gesprochen.

3.3.4 Projektkategorie P

Diese Projektkategorie wurde von der SUK erst im April 2007 mit dem Ziel geschaffen, Projekte zur Portfoliobereinigung zu unterstützen (vgl. SUK 2007a, Traktandum 19). Dies erfolgte auf Antrag des SBF nach Sichtung der Anträge für die C-Projekte, die Verantwor-

²³ Acht Projekte waren von dieser Rückweisung betroffen, wobei je vier schliesslich von der SUK auf Empfehlung der CRUS angenommen und vier abgelehnt wurden.

²⁴ Die CRUS empfahl jene Projekte weiterhin zur Finanzierung, die eine mittlere Priorität tiefer als 2 aufwiesen.

²⁵ Zwei der elf Projekte wurden erst in die noch zu schaffende Kategorie «Portfoliobereinigung» verschoben, was zu einem Aufschub der Finanzierung führte. Da sich die Schaffung dieser Kategorie verzögerte, blieben sie schliesslich C-Projekte.

tung wurde der CRUS in Form eines Mandats übergeben (Ausarbeitung eines Konzepts, Auswahlkriterien, Verantwortung für Projektauswahl) (vgl. GS SUK 2007e). Die CRUS nahm das Mandat an, äusserte aber von Beginn an Vorbehalte.²⁶ Gleichzeitig erweiterte sie das Mandat auf Projekte zur Portfoliobereinigung und -entwicklung (SUK 2007c). Obwohl sie erst auf eine Ausschreibung verzichten wollte und top-down-gesteuerte Projekte plante (vgl. CRUS 2007d), fand schliesslich doch eine Ausschreibung statt.

Die Auswahl der Projekte durch die CRUS erfolgte in einem zweistufigen Verfahren (siehe Tabelle 8). In einem ersten Schritt beurteilte das Plenum der CRUS die eingereichten Projektskizzen anhand der oben genannten Beurteilungskriterien und forderte neun der zwölf Antragssteller/innen auf, einen detaillierten Projektantrag einzureichen. In einem zweiten Schritt wurden die 9 Projektanträge sowie vier weitere Projektanträge von der Kommission für Planung und Koordination der CRUS (CPC-CRUS) evaluiert (vgl. CRUS 2008d). Drei Projekte wurden ohne Vorbehalte der SUK zur Annahme empfohlen, zwei Projekte wurden aufgefordert, eine überarbeitete Projektskizze einzureichen, wobei die Projekte auf die ganze Schweiz ausgeweitet werden sollten. 8 Projekte wurden von der CRUS abgelehnt (vgl. CRUS 2008c sowie SUK 2009a).

Die SUK bewilligte in einem ersten Schritt die drei Projekte, die von der CRUS ohne Vorbehalte empfohlen worden waren. Nachdem die weiteren zwei Projekte einen überarbeiteten Antrag eingereicht hatten, wurden auch diese bewilligt. Schliesslich bewilligte die SUK ein sechstes Projekt, das von der CRUS abgelehnt worden war (auch hier erst nachdem ein überarbeiteter Antrageingereicht worden war) (vgl. SUK 2009a). Die sechs P-Projekte hatten ein Finanzvolumen von 27.55 Mio. Fr.

²⁶ Einerseits bezweifelte sie, dass eine neue Ausschreibung ergiebig sein werde, nachdem bei der Ausschreibung in der Kategorie C kaum Projekte zur Portfoliobereinigung eingereicht wurden, andererseits verwies sie auf die Komplexität solcher Projekte, die oft top-down gesteuert seien, viel Zeit für die Vorbereitung bräuchten und auch auf politische Zustimmung angewiesen seien.

4 Design und Ablauf der Evaluation

4.1 Grundstruktur der Evaluation

Die Ausrichtung der Evaluation war sowohl summativ wie formativ angelegt. Der summative Teil der Evaluation strebte projektspezifische und förderinstrumentspezifische Erkenntnisse an. Der formative Teil der Evaluation erfolgte projektübergreifend und diente der Entwicklung von Verbesserungsmöglichkeiten des Förderinstruments.

Was die Bewertungsebenen angeht, lag der Fokus der Evaluation auf Output (Leistungen) und Outcome (Wirkungen). Der Impact misst demgegenüber längerfristige Veränderungen des Schweizer Hochschulsystems bzw. seiner Strukturen, wie beispielsweise eine längerfristig gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Forschungslandschaft. Die Messung des Impacts konnte im Rahmen dieser Schlussevaluation nicht geleistet werden. Da mit dem Förderinstrument der PB in erster Linie strukturelle Veränderungen angestrebt werden und diese in den Einzelprojekten anhand von konkreten Inhalten zu erreichen sind, wurden Output und Outcome in ihre inhaltlichen und strukturellen Aspekte aufgeteilt. Im Ablauf dieser Schlussevaluation bildete die summative Evaluation der Einzelprojekte die Grundlage für die summative Evaluation des Förderinstruments, worauf schliesslich der formative Evaluationsteil mit den Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Förderinstruments aufbaute. Zusammenfassend ergibt sich folgende grafische Darstellung der Grundstruktur der Schlussevaluation:

Schlussevaluation der mit projektgebundenen Beiträgen geförderten Projekte 2008-2011								
Projektgruppen	Projekt-Nr.	Evaluation: Summativer Teil						Evaluation: Formativer Teil
		Bzgl. der geförderten Projekte				Bzgl. übergeordnete Projektgruppen		Bzgl. Förderinstrument
		Output		Outcome		Output	Outcome	
		Inhalt	Struktur	Inhalt	Struktur	Struktur	Struktur	
Netzwerke/ Kompetenzzentren	1							
	2							
	3							
Portfolioentwicklung/ Portfoliobereinigung	4							
	5							
	6							
Dienstleistungen für alle Hochschulen	7							
	8							
	9							

econcept

Figur 2: Design der Schlussevaluation: Strukturierung des Evaluationskonzepts nach Projektgruppen, Evaluationsgegenständen, Evaluationsausrichtungen und Evaluationsebenen.

4.2 Evaluationsphasen und Erhebungsmethoden

Die Schlussevaluation der mit PB geförderten Projekte 2008-2011 gliederte sich in vier Phasen:

1. Erarbeitung des Detailkonzepts
2. Evaluation der Einzelprojekte (summativ, projektbezogen)
3. Evaluation des Förderinstruments (summativ, projektübergreifend)
4. Erarbeitung von Optimierungsvorschlägen (formativ, projektübergreifend)

4.2.1 Erarbeitung Detailkonzept

Das Detailkonzept beruht auf explorativen Gesprächen sowie Dokumentenanalysen.

Explorative Gespräche:

Aufbauend auf einer ersten Analyse der Dokumente zum Förderinstrument, den Auswahlkriterien und den Auswahlprozessen in der Förderperiode 2008-2011 wurden zur Vertiefung des allgemeinen Wissensstandes über den Untersuchungsgegenstand drei leitfadengestützte, explorative Gespräche mit Personen geführt, die in die Konzeption des Förderinstruments und der Kriterien zur Projektbewilligung sowie in der Auswahl der Projekte involviert waren. Es wurden Gespräche mit folgenden Personen geführt:

- *Dr. Nivardo Ischi*, ehemaliger Generalsekretär der SUK (1989-2008), Mitinitiator des Förderinstruments der projektgebundenen Beiträge und verantwortlich für die Organisation und Leitung des Auswahlprozesses für die mit projektgebundenen Beiträgen nach UFG geförderten Projekte 2008-2011 (Projekte der Kategorie A, B und C). Die Förderentscheide für die P-Projekte erfolgten im Januar 2009 auf Vorschlag der CRUS.
- *Dr. Raymond Werlen*, stellvertretender Generalsekretär der CRUS und innerhalb des Generalsekretariats der CRUS zuständig für Leitung und Koordination der Belange des Instruments der projektgebundenen Beiträge sowie Leiter des Projektes B-05 «Mesurer les performances de la recherche» und Co-Leiter des Projektes B-01 «Formation doctorale».
- *Prof. Dr. Andrea Schenker-Wicki*, Leiterin des Ad-hoc-Komitees für die erste Selektion der Projektskizzen der C-Projekte. Das Ad-hoc-Komitee war auch mit einer Ex-ante-Beurteilung gewisser Aspekte (u.a. Konformität mit SUK-Prioritäten, Nachhaltigkeit, Organisationsgrad und Verhältnismässigkeit des Overheads sowie der Kosten insgesamt) beauftragt. Frau Schenker-Wicki war ausserdem verantwortlich für die Evaluation der Förderperiode 2000-2003 (vgl. Schenker-Wicki et al. 2004).

Als Grundlage für die Erarbeitung der Leitfäden wurden die Dokumente zum Förderinstrument inkl. der beiden Evaluationen über die vorherigen Förderperioden analysiert. Hauptpunkte der Gespräche betrafen die Projektkategorien und damit verbunden die Projektziele, die Auswahlkriterien und den Auswahlprozess, Erfolgskriterien für die Pro-

jekte und das Förderinstrument, die Entwicklung und Beurteilung des Förderinstruments sowie Verbesserungspotenziale.

Dokumentenanalyse:

Das GS-SUK stellte econcept eine umfangreiche Dokumentation zu. Diese enthielt sowohl zahlreiche Einzeldokumente zum Instrument der projektgebundenen Beiträge als auch ausgewählte Dokumente zu den einzelnen Projekten. Nachfolgende Zusammenstellung erlaubt einen Überblick.

Dokumente zum Instrument der projektgebundenen Beiträge:

- Dokumente zu den rechtlichen Grundlagen
- Dokumente zu den bisherigen Schlussevaluationen der projektgebundenen Beiträge, inkl. darauf basierende Verbesserungsvorschläge
- Dokumente zur Auswahl der Innovations- und Kooperationsprojekte (IKP) 2008-2011
 - Dokumente zum Auswahlverfahren
 - Projektskizzen
 - Evaluationen der Projektskizzen
 - Dokumente zur Beschlussfassung

Dokumente pro zu evaluierendem Projekt:

- Grundlagendokumente
- Projektskizze (für 1. Stufe der Projektselektion)
- Projektantrag (für 2. Stufe der Projektselektion)
- Jahresberichte: 2008, 2009, 2010, 2011

4.2.2 Evaluation der Einzelprojekte

Die Evaluation der Einzelprojekte ist das zentrale Element der Schlussevaluation der mit projektgebundenen Beiträgen nach UFG geförderten Projekte 2008-2011, da sie als Grundlage für die summative, projektübergreifende Evaluation des Förderinstruments und somit auch für den abschliessenden formativen Teil und die Empfehlungen für die Zukunft des Förderinstruments der projektgebundenen Beiträge dient. Für alle Projekte wurden in dieser Evaluationsphase Dokumentenanalysen und Befragungen durchgeführt.

Dokumentenanalysen:

Nebst der Analyse der Grundlagendokumente wurden weitere Dokumente der Einzelprojekte analysiert, wobei nur Dokumente berücksichtigt wurden, die formell verabschiedet worden waren. Besonderes Augenmerk galt dabei folgenden Dokumenten:

- Vereinbarungen zwischen den involvierten Partner-Hochschulen
- Projektplanungsdokumente, falls offiziell
- Neben den Jahresberichten an SUK / SBF weitere formell verabschiedete Berichte zum Projekt (inkl. Finanzen und Informationen zu den über das Projekt finanzierten Personen)

- Dokumente zum Projektmanagement (inkl. Organigramm und Entscheidungskompetenzen)
- Dokumente zur nachhaltigen Weiterführung der Projekte
- Vorhandene Studierenden- und Absolventen/innen-Befragungen (bei Ausbildungsprogrammen)
- Evaluationen von Gesamt- oder Teilprojekten

Die Projektverantwortlichen wurden gebeten, diese Dokumente für das jeweilige Projekt zur Verfügung zu stellen.

Befragungen:

Ein wichtiger Teil der Erhebungen bestand in Interviews, wobei Einzel-Befragungen, ein Gruppeninterview und für ein Projekt halb-standardisierte, telefonische Interviews durchgeführt wurden.

- *Persönliche und telefonische Einzel-Befragungen:* Bei allen zu evaluierenden Projekten wurden mit den Projektverantwortlichen (1-3 Personen) Einzelinterviews im Rahmen eines persönlichen Treffens durchgeführt. Im Durchschnitt wurden mit weiteren 2-3 Projektbeteiligten und 1-2 innerhalb der Hochschulen für diesen Bereich verantwortlichen Personen telefonische Gespräche durchgeführt (in einem Projekt wurde ein Gruppeninterview durchgeführt). In drei Projekten wurden auch externe Personen befragt, d.h. Personen, die weder direkt in das Projekt noch indirekt innerhalb der Universität auf einer übergeordneten Hierarchiestufe in das Projekt involviert waren. Die persönlichen und telefonischen Interviews wurden anhand eines Leitfadens geführt, liessen aber Raum für weitere Anmerkungen. Die Gesprächsleitfäden wurden über die Projekte hinweg soweit sinnvoll standardisiert.
- *Halb-standardisierte telefonische Interviews:* Das Projekt B-05 «Mesurer les performances de la recherche» ist ein Dienstleistungsprojekt für alle Universitäten und die beiden Eidgenössischen Technischen Hochschulen. Um in diesem Projekt von allen Institutionen eine Einschätzung zu erhalten, wurden mit den Verantwortlichen halb-standardisierte telefonische Interviews durchgeführt. Befragt wurden die Personen, die innerhalb der Universitäten und den Eidgenössischen Technischen Hochschulen auf der Hochschulführungsebene für Fragen der Messung von Forschungsleistungen verantwortlich sind.

4.2.3 Evaluation des Förderinstruments

Die Evaluation des Förderinstruments beinhaltete eine systematische und projektübergreifende Auswertung der Ergebnisse der Evaluation der Einzelprojekte. Es sollte zusammenfassend beurteilt werden, inwiefern sich das Förderinstrument der PB für die Erreichung der angestrebten Strukturziele eignet und welches die notwendigen Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Anwenden des Förderinstruments sind. Soweit möglich wurde auch eine Beurteilung der Nachhaltigkeit angestrebt.

4.2.4 Erarbeitung Empfehlungen

Die letzte Phase der Schlussevaluation war der formativen Evaluation gewidmet, in der Vorschläge für Optimierungsmöglichkeiten der PB als Förderinstrument sowie auch für die anzustrebenden Rahmenbedingungen an den involvierten Hochschulen erarbeitet wurden. Dabei war es wichtig, sowohl die Entwicklung des Förderinstruments in der bereits lancierten Förderperiode 2013-2016 als auch die angepassten gesetzlichen Grundlagen durch das neu verabschiedete Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetzes (HFKG) mit einzubeziehen.

Die aus der Evaluation des Förderinstruments eruierten Verbesserungspotenziale wurden im Rahmen eines Workshops mit nationalen und internationalen Experten/innen vertieft. Aufgabe des Workshops war es, einerseits die Ergebnisse der Evaluation des Förderinstruments in Bezug auf die Eignung des Instruments zu validieren und andererseits mit Blick auf zukünftige Herausforderungen, die sich den Hochschulen stellen, weitere Inputs für Optimierungsvorschläge zu liefern. Der Workshop ergänzte damit die systemimmanent rückwärts orientierte Evaluation mit einem in die Zukunft blickenden Diskussions-element.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Teilnehmer/innen des Workshops. Neben nationalen Experten/innen konnten wir Experten/innen aus Deutschland und Österreich für eine Teilnahme gewinnen und somit Vertreter/innen von Ländern, die über eine ähnliche Hochschulstruktur wie die Schweiz verfügen.

Nationale Experten/innen	
Person	Funktion/ Profil
Prof. Dr. Astrid Epiney	Präsidentin des Schweizerischen Wissenschafts- und Technologierats (SWTR) Professorin, Geschäftsführende Direktorin, Rechtswissenschaftliche Fakultät, Universität Fribourg
Prof. Dr. Dr. h.c. Dieter Imboden	Präsident des Forschungsrats des Schweizerischen Nationalfonds (SNF) Professor, Institut für Biochemie und Schadstoffdynamik, ETH Zürich
Irene Rehmann	Programmverantwortliche im Staatssekretariat für Bildung und Forschung (SBF)
Dr. Sibylle Reichert	Direktorin von Reichert Consulting Beraterin, Forschung zum Thema Hochschulwesen
Dr. Raymond Werlen	Stv. Generalsekretär der Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten (CRUS)
Experten/innen aus Deutschland und aus Österreich	
Person	Funktion
Yorck Hener	Geschäftsführer CHE Consult Berater, Forschung zum Thema Hochschulwesen Mitglied des Hochschulbeirats der Hochschule für Telekommunikation Leipzig
Dr. Hans-Gerhard Husung	Generalsekretär der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK), Bonn Ehemaliger Staatssekretär für Wissenschaft und Forschung, Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Berlin
Prof. Dr. Christa Neuper	Rektorin der Karl-Franzens-Universität (Graz) Universitätsprofessorin für Neuropsychologie Initiantin der Steirischen Hochschulkonferenz

Tabelle 9: Nationale und internationale Experten/innen.

5 Evaluation der Einzelprojekte

5.1 Vorgehen bei der Berichterstattung zu den Einzelprojekten

Die Berichte der Evaluationen zu den Einzelprojekten sind einheitlich strukturiert und folgen einer Gliederung, welche die Evaluationsfragestellungen nicht einzeln, sondern gebündelt in Kapiteln unter Einbezug der Bewertungskriterien für Einzelprojekte (vgl. Kap. 2.4.1) beantwortet. Nachstehende Tabelle gibt den Überblick über diese Strukturierung.

Inhalt und Struktur der Berichte der Evaluationen der Einzelprojekte		
Unterkapitel	Beantwortung der projektspezifischen Evaluationsfragestellungen	Berücksichtigung der Bewertungskriterien
Übersicht Eckdaten des Projekts Befragte Personen		Keine (deskriptiver Teil)
Kontext Beschreibung der Ausgangslage und der Umstände des Projekts zur Einordnung der Leistungen		Keine (deskriptiver Teil)
Ziele Beschreibung der inhaltlichen und strukturellen Ziele gemäss Projektantrag, sowie von Zielanpassungen, die während der Förderperiode erfolgten	1.1 Welches waren die inhaltlichen Projektziele? 2.1 Welches strukturelle Ziel sollte mit dem Projekt erreicht werden (Koordination und/ oder Portfoliobereinigung bzw. -entwicklung)? 2.2 Welches sollten die Inhalte der Koordination sein? Bzw. welches waren die geplanten Effekte bei allen Partnerinstitutionen, wenn eine Portfoliobereinigung angestrebt wurde?	Keine (deskriptiver Teil)
Ergriffene Massnahmen Darstellung der ergriffenen Massnahmen sowie der ursprünglich geplanten Massnahmen, auf die verzichtet wurde (inkl. Organigramme und abgeschlossene Vereinbarungen)	1.2 Welche Massnahmen wurden ergriffen, um diese Projektziele zu erreichen? 2.3 Welche Massnahmen wurden von den beteiligten Hochschulen getroffen, um einen nachhaltigen, über die Förderperiode hinausgehenden Effekt des Projekts zu sichern?	Vergleich geplanter und ergriffener Massnahmen sowie qualitative Beurteilung, wie zielführend diese Massnahmen waren.
Zielerreichung Beurteilung, ob die inhaltlichen und strukturellen Ziele des Projekts erreicht wurden oder nicht. ²⁷	1.4 Welcher Output und welcher Outcome wurden mit dem Projekt generiert? 1.5 Inwiefern wurden die Projektziele erreicht? 1.6 Welches waren die Hauptgründe, weshalb bestimmte Ziele nur teilweise oder nicht erreicht wurden? 2.4 Inwiefern wurde nachhaltig eine verstärkte Koordination oder eine Portfoliobereinigung zwischen den Partnern erreicht? 2.5 Welches waren ggf. die Hauptgründe, weshalb die Koordination oder Portfoliobereinigung nicht oder nicht nachhaltig erreicht wurde?	Soll-Ist-Vergleich

²⁷ Dabei gab es auch Projekte, bei denen bewusst auf die Realisierung von gewissen Unterzielen verzichtet wurde. Dafür werden in den Projektanalysen Gründe aufgeführt wie auch Gründe für nicht erreichte Ziele.

Inhalt und Struktur der Berichte der Evaluationen der Einzelprojekte		
Unterkapitel	Beantwortung der projektspezifischen Evaluationsfragestellungen	Berücksichtigung der Bewertungskriterien
Mittelverwendung Finanzielle Eckdaten/ Charakteristika Verteilung der PB-Mittel auf die einzelnen universitären Institutionen Mittelherkunft und Mittelverwendung	1.3 Wie wurden die gesprochenen Mittel in dem Projekt verwendet?	<ul style="list-style-type: none"> – Vergleich des geplanten und effektiven Mitteleinsatzes – Ausschöpfungsquoten der PB-Mittel
Nachhaltigkeit und Gründe für fehlende Nachhaltigkeit	2.6 Inwiefern und weshalb ist zu erwarten, dass die erreichten Struktureffekte nachhaltig sind? 2.7 Sofern die strukturellen Ziele nicht erreicht wurden oder nicht nachhaltig erscheinen: Was wäre notwendig gewesen, damit die strukturellen Ziele erreicht worden wären resp. nachhaltig wären?	<ul style="list-style-type: none"> – Nachhaltigkeit des Projekterfolgs betreffend ... – <i>Strukturteil</i>: Unterstützung Hochschulleitung und Teil der strategischen Planung – <i>Lehrangebot</i>: Anzahl Studierende und Bereitschaft zur Weiterfinanzierung – <i>Aufbau Forschungsgebiet</i>: Attraktives Umfeld, das Forschende anzieht – <i>Neue Dienstleistungen</i>: Werden von allen Beteiligten übernommen und genutzt
Kritische Würdigung		<ul style="list-style-type: none"> – Mehrwert für beteiligte Hochschulen/ Institutionen: Profilbildung, Effizienzsteigerung und Erreichen kritischer Masse (nach Fach unterschiedlich) – Qualität der Projektplanung: Ziel(e) erreicht, keine grosse Verzögerung – Qualität des Projektmanagements: Projektleitung mit entsprechenden Kompetenzen auf Grundlage von interinstitutionellen Vereinbarungen ausgestattet

Tabelle 10: Darstellung des Inhalts und der Struktur der Berichte der Evaluationen der Einzelprojekte mit Zuordnung der Evaluationsfragestellungen und der Bewertungskriterien.

5.2 Evaluation des Projekts A-05 «Réseau Cinéma»

5.2.1 Übersicht über das Projekt «Réseau Cinéma CH»

Projekt	Leading House, beteiligte Hochschulen und Institutionen	Förderperiode(n)	Förderbeitrag SUK (Mio. Fr.)
A-05 Réseau Cinéma CH	Universität Lausanne, UZH, UniBas, USI, ZFH, HES-SO, FHZ / HSLU, SUPSI, Cinéma-thèque suisse	2006-2007/08 2008-2011/12 (ab 2013 keine Finanzierung über PB mehr)	6.0 (2008-2011) + 0.49 (2012)

Tabelle 11: Eckdaten des Projekts A-05 «Réseau Cinéma CH».

Im Rahmen der Evaluation wurden zahlreiche Dokumente analysiert (vgl. Anhang A-1) und Gespräche mit den folgenden Personen geführt:

Nr.	Name	Funktion
1	Prof. Dr. Maria Tortajada	Projektverantwortliche Section d'histoire et esthétique du cinéma, UNIL
2	Prof. Dr. Peter Fröhlicher	Dekan Philosophische Fakultät UZH
3	Prof. Dr. François Rosset	Dekan Faculté des lettres, UNIL
4	Ivo Kummer	Leiter Sektion Film, Bundesamt für Kultur (BAK) Bis Mitte 2011: Direktor der Solothurner Filmtage
5	Prof. Dr. Maria Tortajada Prof. Dr. Margrit Tröhler, Prof. Lucie Bader Prof. Lionel Baier	Projektverantwortliche, UNIL Seminar für Filmwissenschaft, UZH ZFH (ZHdK), Leiterin Teilprojekt Fachhochschulen Ecal, gemeinsam mit Jean Perret (Head) verantwortlich für Master HES-SO

Zusätzliche Informationen von C.-A. Courcoux, Geschäftsführer des Netzwerks

Tabelle 12: Befragte Personen für das Projekt A-05 «Réseau Cinéma CH».

5.2.2 Kontext des Projekts «Réseau Cinéma CH»

Das Projekt «Réseau Cinéma CH» ist ein gemeinsames Projekt verschiedener Universitäten und Fachhochschulen im Bereich Film, welches von der SUK und vom BBT finanziell unterstützt wurde. Es wurde im Jahr 2005 lanciert (vgl. Dok. A-05_1) und in der Förderperiode 2006-2007/08 als Pilotprojekt von der SUK mit 3.1 Mio. Franken unterstützt (vgl. SBF/ Kleiber 2007).²⁸ Zusätzlich erhielt das Projekt in diesem Zeitraum 2.4 Mio. Franken vom BBT (vgl. Dok. A-05_17). In der Förderperiode 2008-2011/12 wurde das Projekt ein zweites Mal mit dem Ziel der Weiterführung und der Konsolidierung unterstützt, so dass es ab 2012 (resp. 2013) ohne PB-Mittel bestehen kann. Die Unterstützung der SUK belief sich auf 6 Mio. Franken (siehe Tabelle 11), jene durch das BBT auf 4.7 Mio. Franken²⁹ (vgl. Dok. A-05_18). Für das Jahr 2012 wurden zusätzliche 0.49 Mio. Franken (SUK, siehe Tabelle 11) und 0.31 Mio. Franken (BBT, vgl. Dok. A-05_19) gesprochen. Insgesamt war damit die Unterstützung durch die SUK etwas höher als jene durch das BBT.

²⁸ Das Projekt wurde in der BFT-Botschaft 2004-2007 (2002) noch nicht erwähnt.

²⁹ Inkl. Subvention pro Studierende.

Die Förderbeiträge der SUK finanzierten nur die Aktivitäten der beteiligten Universitäten, während die Aktivitäten der Fachhochschulen durch das BBT finanziert wurden. Folglich verlief auch die Berichterstattung zuhanden der Geldgeber getrennt; in den Reportings zuhanden der SUK (vgl. Dok. A-05_1 bis A-05_6) sind nur die Aktivitäten und Ausgaben der Universitäten enthalten. Diese getrennte Finanzierung und Berichterstattung widerspiegelt sich auch in der Aufteilung in zwei Teilprojekte, dem Teilprojekt Universität und dem Teilprojekt Fachhochschulen. Die vorliegende Evaluation beschränkt sich deshalb weitestgehend auf die Evaluation des Teilprojekts Universitäten, das Teilprojekt Fachhochschulen wird nur am Rande einbezogen.

Die Ziele der Förderperiode 2006-2007/08 bestanden im Aufbau eines Netzwerks und in der Schaffung von je zwei doppelt geführten Masterprogrammen, eines an den Universitäten UZH und UNIL, das andere an den Fachhochschulen ZFH (ZHdK) und HES-SO (Ecole cantonale de l'art Lausanne, ECAL / Haute école d'art et de design – Genève, HEAD). Weitere Partner im Netzwerk, welche im Rahmen der Masterprogramme Optionen anbieten, sind die UniBas, USI, HSLU (FHZ), SUPSI und die Cinémathèque suisse.³⁰ Mit dem Projekt sollte gemäss Auskunft der Beteiligten durch Bündelung der Mittel der Fortbestand der Institute sichergestellt sowie die Sichtbarkeit der Filmwissenschaft in der Schweiz gestärkt werden. Vor Beginn des Projekts war der Fortbestand des Instituts an der UNIL (Section d'histoire et esthétique du cinéma) gemäss Aussagen der Projektleiterin gefährdet,³¹ da das Institut zu klein war, und an der UZH konnte Filmwissenschaft nur im Nebenfach studiert werden.

In der ersten Förderperiode 2006-2007/08 wurden die Masterstudiengänge mit Optionen an den Partnerinstitutionen aufgebaut und als Pilotprojekte durchgeführt (vgl. Dok. A-05_14, A-05_15). Dabei handelte es sich laut Auskunft der Verantwortlichen um die ersten Masterstudiengänge, die nach dem Wechsel zum Bologna-System an den jeweiligen Fakultäten und Fachhochschulen eingeführt wurden. Alle vier Masterstudiengänge dauern zwei Jahre (120 ECTS) und beinhalten eine gewisse Anzahl Kurse an den Partnerinstitutionen. So müssen Studierende der UZH und der UNIL 15 ECTS an der Partneruniversität und 30 ECTS in Optionen an den weiteren Partnerinstitutionen³² erlangen. Die Studierenden der Fachhochschulen benötigen 30 ECTS von Kursen, die an den fünf Universitäten angeboten werden.³³ Zudem gibt es gemeinsame Kurse für die Studierenden beider Fachhochschulen.³⁴ Eine Konvention aus dem Jahr 2005 regelt das Studium und

³⁰ Die Cinémathèque suisse ist eine privatrechtliche Stiftung, die vom Bund, dem Kanton Waadt und der Stadt Lausanne gegründet wurde und zu zwei Dritteln durch die öffentliche Hand finanziert wird. Gemäss Art. 5c des Bundesgesetzes über die Filmproduktion und Filmkultur nimmt sie eine öffentliche Aufgabe wahr (<http://www.cinematheque.ch/d/die-filmarchiv/mission.html> [Stand: 7.2.2012]).

³¹ Laut der Projektverantwortlichen empfahl ein Audit im Jahr 1997 dem Rektorat der UNIL, das Institut entweder zu entwickeln oder zu schliessen. Das Rektorat beschloss, das Institut zu entwickeln, wobei erst ein Netzwerk mit der ECAL aufgebaut werden sollte (Institut romand du cinéma), welches dann auf Anregung des SBF zu einem nationalen Netzwerk erweitert wurde.

³² Archiv an Cinémathèque, Bildtechnologie an UniBas, Filmökonomie an USI, Filmrealisation an ZFH und HES-SO, in Zusammenarbeit mit HSLU und SUPSI.

³³ Archiv an Cinémathèque, Bildtechnologie an UniBas, Filmökonomie an USI, Filmgeschichte und -theorie an UZH und UNIL.

³⁴ Informationen basierend auf Dok. A-05_1, A-05_11, A-05_17, Webseiten des Netzwerks und der Universitäten und Erläuterungen der zuständigen Personen.

den Austausch der Studierenden (vgl. Dok. A-05_13).³⁵ Ursprünglich war eine Zielvereinbarung («convention d'objectifs») der beteiligten Institutionen mit dem SBF und dem BBT geplant, welche aber am Widerstand des BBT scheiterte (vgl. Dok. A-05_17).

Parallel zum Aufbau der Masterprogramme wurden die Institute ausgebaut. So wurden an der UNIL eine zusätzliche Professur (100%) und 180 Stellenprozent für Assistierende geschaffen (vgl. Dok. A-05_25, A-05_14). An der UZH wurde über die SUK-Mittel eine Gastprofessur finanziert.

Um das Netzwerk aufzubauen, wurde ein «Conseil du réseau» mit Vertretern/innen der vier wichtigsten Trägerinstitutionen UNIL, UZH, HGKZ (heute ZHdK / ZFH) und ECAL (heute Teil HES-SO) und ein «Conseil élargi» mit den weiteren Partnerinstitutionen (HSLU, SUPSI, UniBas, USI, Cinémathèque suisse) geschaffen. Der «Conseil élargi» hat vor allem beratende Funktion und trifft sich ein Mal pro Jahr. Zudem wurde eine Koordinatorin mit administrativen Aufgaben angestellt. Die Aufgaben der beteiligten Institutionen und der Koordination wurden in einem «Cahier des charges» geregelt. Bald zeigte sich jedoch der Bedarf, die Koordination zu stärken, weshalb im Januar 2008 zusätzlich ein Oberassistent als Geschäftsführer (50%-Stelle) angestellt wurde. Seine Aufgaben bestehen insbesondere in der Homogenisierung der Kurse und der Verbesserung der internen Koordination. Als weitere Massnahmen wurden in der Förderperiode 2006-2007/08 Aktivitäten zur Stärkung der Sichtbarkeit des Netzwerks durchgeführt und eine Publikationsreihe³⁶ geschaffen, in welcher ein erstes Buch publiziert wurde (vgl. Dok. A-05_15, A-05_26, A-05_27 sowie Auskunft der Koordinatorin).

5.2.3 Ziele des Projekts «Réseau Cinéma CH»

Die Ziele der Förderperiode 2008-2011 waren gemäss Projektskizze (vgl. Dok. A-05_1) grundsätzlich dieselben wie in der vorhergehenden Periode: Aufbau der Masterstudiengänge und des Netzwerks und deren Konsolidierung. Neu sollte die Möglichkeit eines Joint Degree für das universitäre Masterprogramm geprüft und eine rechtliche Grundlage für das Netzwerk festgelegt werden. Weitere in der Projektskizze genannte Ziele sind:

- Internationalisierung des Netzwerks (Studierende und Dozierende)
- Systematische Zusammenarbeit mit Filmfestivals wie Nyon, Locarno, Solothurn
- Verstärkte Zusammenarbeit mit Filmproduzenten und Fernsehen, v.a. SRG/SSR
- Entwicklung der interdisziplinären Forschung unter den Partnern des Netzwerks
- Etablierung einer Doktoranden/innen-Ausbildung (UZH / UNIL)

Zu den erwünschten Wirkungen zählen eine künstlerische cinematographische Produktion von hoher Qualität, die Ermöglichung neuer Formen des Films (neue Technologien), die Entwicklung von Kompetenzen und Techniken im Bereich Film und allgemein die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit resp. der Sichtbarkeit der Schweiz in diesem Bereich

³⁵ Diplom der eigenen Institution mit Nennung des Netzwerks, Einschreibung in eigener Institution, Verpflichtung, Angebote für die Studierenden der Partner-Hochschulen anzubieten.

³⁶ Reihe RESEAU/NETZWERK CINEMA CH, herausgegeben von M. Tortajada und M. Tröhler, Schüren Verlag, Marburg.

sowie der Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis (vgl. Dok. A-05_1, A-05_7; auch Interviews).

Laut der Projektverantwortlichen war das hauptsächliche Ziel dieser Periode jedoch die Sicherung der Nachhaltigkeit (Verstetigung oder «pérennisation») des Projekts, d.h. die Vorbereitung der Übernahme des Projekts und seiner Kosten durch die beteiligten Institutionen ab 2012 resp. 2013. Die Ziele des Joint Degree und der Institutionalisierung des Netzwerks als einfache Gesellschaft, Verein oder Stiftung wurden wegen der Dringlichkeit der Sicherung der Nachhaltigkeit als weniger wichtig eingestuft.

5.2.4 Massnahmen des Projekts «Réseau Cinéma CH»

Für die Konsolidierung des Netzwerks wurde die bestehende Struktur mit dem «Conseil du réseau» und dem «Conseil élargi» in einem Organigramm (vgl. Dok. A-05_8) und einem internen Reglement (vgl. Dok. A-05_9) formalisiert. Auch die Koordination, bestehend aus der administrativen Koordinatorin (UZH) und dem Geschäftsführer (UNIL), wurde weitergeführt.³⁷ Die Aufgaben der administrativen Koordinatorin (UZH) bestehen vor allem in der Koordination der Masterstudiengänge, wobei sie die Optionen koordiniert und diesbezüglich Kontaktperson für die Studierenden ist. Zudem kümmert sie sich um die interne und externe Kommunikation und um das Budget. Der Geschäftsführer vertritt das Netzwerk gegen aussen und war in der zweiten Phase an den Verhandlungen über die Weiterführung beteiligt. Überdies hat er die Aufgabe, gemeinsame Forschungsprojekte aufzugleisen.

Die vier Masterstudiengänge wurden vom Pilot- ins Regelprogramm überführt und weitergeführt. Als Neuerung wurde die Ausbildung von Doktorierenden eingeführt, wozu das ProDoc «Kino und audiovisuelle Dispositive: Diskurse und Praktiken» durch die UNIL, UZH und USI durchgeführt wurde.³⁸

Weitere Massnahmen wurden ergriffen, um die Forschung zu stärken. Dazu gehören gemeinsame Forschungsprojekte (Cinémémoire,³⁹ AFRESA⁴⁰), die Weiterführung der gemeinsamen Publikationsreihe sowie die Finanzierung von Übersetzungen und von Teilnahmen an internationalen Konferenzen. Aktivitäten an Filmfestivals wie zum Beispiel die Diskussionsreihe «Reden über Film»⁴¹ an den Solothurner Filmtagen und PR-Aktivitäten verfolgten das Ziel einer besseren Sichtbarkeit des Netzwerks und des Austauschs mit der Praxis (vgl. Dok. A-05_3 bis A-05_6, auch Auskunft der Beteiligten).

³⁷ Die Stelle des Geschäftsleiters (50%) entsprach in den Jahren 2008/09 einer Stelle als «maître assistant», seit 2010 ist es eine Stelle als «Maître Enseignement et Recherche» (vgl. Dok. A-05_25).

³⁸ Vgl. <http://www.netzwerk-cinema.ch/de/forschung/prodoc.html> [Stand: 24.4.2012].

³⁹ CINÉMÉMOIRE.CH, EINE ORAL HISTORY DES SCHWEIZER FILMS: <http://www.netzwerk-cinema.ch/de/forschung/cinememoirech/> [Stand: 21.5.2012]. Das Projekt dauerte von Mai 2007 bis Dezember 2009.

⁴⁰ AFRESA: AUTOMATISCHES FILMRESTAURIERUNGS- UND ERFASSUNGSSYSTEM FÜR ARCHIVE: <http://www.netzwerk-cinema.ch/de/forschung/afresa.html> [Stand: 21.5.2012]. Das Projekt wurde 2011 abgeschlossen.

⁴¹ Diese Reihe wird bereits seit 2001 von den Solothurner Filmtagen und dem Seminar für Filmwissenschaft der UZH durchgeführt (<http://www.film.uzh.ch/public/index.html> [Stand: 9.2.2012]).

Im Rahmen des Netzwerks wurden neue Stellen geschaffen, wobei vor allem das Institut für Filmwissenschaft der UNIL weiter ausgebaut wurde. An der UNIL wurden die in der Förderperiode 2006-2007/08 geschaffenen Stellen (100% ordentliche Professur und 150-180% Mittelbau) weiterfinanziert (vgl. Dok. A-05_25).⁴²

Zentral waren schliesslich die Massnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit des Projekts, d.h. zur Übernahme des Projekts durch die beteiligten Institutionen. Die Planung dieser Übernahme begann bereits 2009, nachdem das SBF die Projektverantwortlichen darüber informierte, dass es keine dritte Finanzierungsperiode geben werde (vgl. Dok. A-05_6). Verhandlungen mit den Universitätsleitungen und Diskussionen über die Weiterführung des Projekts beanspruchten viel Zeit in dieser Förderperiode.

5.2.5 Zielerreichung des Projekts «Réseau Cinéma CH»

Das Netzwerk, ein zentrales strukturelles Ziel des Projekts (Output), besteht dank der oben beschriebenen Massnahmen. Allerdings wurde die Zielerreichung gemäss den befragten Beteiligten durch die unterschiedlichen Kulturen der Deutsch- und Westschweiz, aber auch durch die unterschiedlichen Kulturen und Regeln von Universitäten und Fachhochschulen (resp. von SBF und BBT) erschwert. Dies führte dazu, dass der Aufbau des Netzwerkes mehr Zeit benötigte als vorgesehen, da Struktur und inhaltliche Aufgaben des Netzwerkes im Dialog erarbeitet werden mussten.

Bereits in der Förderperiode 2006 bis 2007/08 wurden vier Masterstudiengänge – einer an jeder der vier wichtigsten Trägerinstitutionen – als Pilotprojekte geschaffen, mit Optionen an den weiteren beteiligten Institutionen. Diese wurden in der Förderperiode 2008-2011/12 weitergeführt, die Finanzierung diente dem Ausbau und der Koordination der Angebote. Damit wurde auch das zweite strukturelle Ziel (Output) grösstenteils erreicht. Allerdings wurden nicht alle Aspekte vollumfänglich erreicht oder umgesetzt. So liegt die Studierendenzahl an den Universitäten mit insgesamt 46 Einschreibungen und 31 Abschlüssen seit 2006 deutlich unter dem mittelfristigen Ziel von 60 Studierenden pro Jahr resp. 240 Studierenden während der Projektphase (vgl. Tabelle 13).⁴³ Dennoch sind die Projektverantwortlichen mit der Anzahl Studierender zufrieden, da diese mit anderen (resp. mit anderen kleinen) geisteswissenschaftlichen Fächern vergleichbar sei und da die Zweisprachigkeit des Masters Studierende (vor allem aus dem Ausland) abhalte.⁴⁴

⁴² An der UZH wurde die Gastprofessur weiterhin über SUK-Mittel finanziert, sonst wurden unseres Wissens nach keine Stellen geschaffen.

⁴³ Allerdings werden die Kurse an den Universitäten auch von den Studierenden der anderen Filmmaster und von Studierenden anderer Fächer (Film als Nebenfach) besucht.

⁴⁴ Die Koordinatorin wies zudem darauf hin, dass sich zu Beginn des Bologna-Systems der Übergang vom Bachelor in den Master verzögert hat, was so nicht erwartet wurde. Dies wurde aber bei verschiedenen Fächern beobachtet. Erklärungen dafür sind, dass Studierende länger im Bachelor-Studium waren als erwartet und dass mehr Studierende ein Zwischenjahr einlegten.

	eingeschriebene Studierende (2012)	Studienabschlüsse seit 2006	Total Einschreibungen seit Beginn (2006)	ursprünglich anvisiertes mittelfristiges Ziel*
UZH	25	16	47	60 pro Jahr
UNIL	21	15	47	= 240
ZHdK	19	32	54	30 pro Jahr
HES-SO	8	18	44	= 120
Total	73	81	192	360

Tabelle 13: Überblick Studierende im «Réseau Cinéma CH», Stand: März 2012 (Information der Koordinatorin). *gemäss Anhang der Projektskizze (vgl. Dok. A-05_1).

Nicht umgesetzt wurde die Schaffung eines Joint Master der beiden Universitäten. Da aber an der UNIL seit Beginn auch ein netzwerk-unabhängiger Master in Filmwissenschaft bestanden hat⁴⁵ und an der UZH während der Förderperiode ein solcher geschaffen wurde⁴⁶, kann festgehalten werden, dass die involvierten Universitäten das Projekt für eine Portfolioentwicklung nutzten.

An den Fachhochschulen wurde die erwünschte Studierendenzahl erreicht, alle zur Verfügung stehenden Studienplätze waren jeweils besetzt und die Anzahl Bewerbungen übertrifft die Anzahl verfügbarer Plätze (vgl. Dok. A-05_11, A-05_12).⁴⁷ Die Fachhochschulen hatten jedoch Schwierigkeiten bei der definitiven Akkreditierung ihrer Studiengänge; diese verfügten bis Anfang 2011 erst über provisorische Verfügungen.

Das Ziel der Sicherung der Weiterführung der gemeinsamen Masterstudiengänge wurde erreicht. So haben sich die beiden Universitäten bereit erklärt, die Kosten für die Masterstudiengänge und für die Koordination (d.h. insbesondere die Personalkosten) zu übernehmen (vgl. Dok. A-05_6, A-05_18, A-05_24). Allerdings wird sich die UniBas nicht mehr am Projekt beteiligen und die Option Bildtechnologie wird damit nicht mehr angeboten werden.⁴⁸ Zudem werden weniger Mittel für Forschungsförderung und Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung stehen. Eine eigene Rechtsform für das Netzwerk Cinéma als Stiftung, Verein oder einfache Gesellschaft wurde indessen nicht geschaffen.

Auch das Ziel der Stärkung der Forschung wurde mit dem ProDoc, den gemeinsamen Projekten und der Unterstützung von individuellen Forschungsaktivitäten erreicht (Output). Allerdings ist schwierig zu beurteilen, ob damit die Forschung im Bereich der Filmwissenschaft nachhaltig gestärkt wurde (Outcome). Auch bei den anderen bezweckten Auswirkungen, wie der Verbesserung des Filmschaffens und dem besseren Austausch zwischen Theorie und Praxis, ist die Zielerreichung schwierig zu beurteilen. Während laut

⁴⁵ UNIL: Masterstudiengang à 90 ECTS. Der Netzwerk-Master entspricht einer in der Fakultät vorgesehenen Spezialisierung mit 120 ECTS (vgl. <http://www.unil.ch/enseignement/page23109.html> [Stand: 24.4.2012]).

⁴⁶ Master mit 90 ECTS, der im Frühlingsemester 2012 eingeführt wurde (vgl. http://www.film.uzh.ch/download/studium/Specmaster_FIW_UZH.pdf [Stand: 21.5.2012]).

⁴⁷ An beiden Fachhochschulen gab es bis 2011 je 15 Plätze pro Masterstudiengang, welcher nur alle zwei Jahre startet. In Zürich wurde die Anzahl Plätze seither auf 20 erhöht.

⁴⁸ Gründe für den Ausstieg aus der Lehre sind laut der Projektverantwortlichen die unklare strukturelle Situation vor Ort nach der Pensionierung eines Professors. Zudem handle es sich um eine teure Option, wozu eine Stelle über das Netzwerk (PB-Mittel) finanziert wurde, welche in Zukunft von der UniBas oder dem Netzwerk übernommen werden müsste.

den beteiligten Personen diese Ziele allesamt erreicht wurden (vgl. auch A-05_18),⁴⁹ äusserten sich einige der Befragten, die nicht direkt am Projekt beteiligt sind, skeptischer. So hat sich für eine Person nicht viel verändert resp. beschränkt sich das Projekt auf eine Horzonterweiterung für die Studierenden. Eine andere Person sieht den Beitrag des Projekts vor allem im Bereich der Forschung, unter anderem im Bereich der Digitalisierung. Die Wahrnehmung als Netzwerk wurde gemäss den interviewten Personen innerhalb der Branche erhöht.

5.2.6 Mittelverwendung des Projekts «Réseau Cinéma CH»

Vorbemerkung: Wie im Abschnitt zum Kontext erläutert, läuft das Reporting für die SUK- und die BBT-Mittel getrennt (Teilprojekte Universitäten und Fachhochschulen). Die hier dargelegte Mittelverwendung beschränkt sich deshalb auf die SUK-Mittel resp. das Teilprojekt Universitäten. Nicht zu vergessen ist dabei, dass das BBT zusätzlich fast ebenso viele Mittel für das Gesamtprojekt aufgewendet hat wie die SUK.

Die ausbezahlten Jahrestanchen der PB für das Teilprojekt Universitäten des Projekts «Réseau Cinéma CH» entsprechen in den Jahren 2008-2010 dem Förderentscheid der SUK. Im Jahr 2011 war der ausbezahlte Betrag aufgrund des vom Parlament beschlossenen Konsolidierungsprogramms 2012/13 etwas geringer als die ursprünglich gesprochenen 1.5 Mio. (vgl. GS SUK 2007c und Tabelle 14).

	2008	2009	2010	2011	2008-11	2012	2008-12
Eingang PB	1'500'000	1'500'000	1'500'000	1'443'630	5'943'630	485'976	6'429'606
Rechnung PB	462'902	1'432'712	1'349'270	1'586'344	4'831'228	k.A.	k.A.
Kumulierte Überträge PB aus Vorjahr/en	-	1'037'098	1'104'386	1'255'116*	-	1'105'569	-
Ausschöpfungsquote PB ^a	31%	96%	90%	110%	81%	k.A.	Annahme: 100%
%-Anteile PB/ Eigenmittel/ Drittmittel ^b	35 / 48 / 17	39 / 45 / 16	35 / 43 / 23	38 / 42 / 19	37 / 44 / 19	k.A.	k.A.
%-Anteil «Saläre» an Gesamtmitteln ^b	75%	79%	81%	82%	80%	k.A.	k.A.
%-Anteil «Apparate/ Anlagen» an Gesamtmitteln ^b	8%	7%	5%	3%	5%	k.A.	k.A.

^a %-Anteil verwendeter PB pro jährlich eingegangenen PB; ^b basierend auf jährlicher Rechnung

Tabelle 14: Finanzielle Eckdaten für das Projekt A-05 «Réseau Cinéma CH», mehrheitlich basierend auf Jahresrechnungen 2008-2011 sowie dem Jahresbericht der SUK 2011. (* Angabe gemäss Reporting 2010. Im Reporting 2011 wird ein geringerer Betrag von 1'248'283 ausgewiesen.)

Die jährliche Ausschöpfungsquote weist lediglich im ersten Jahr grössere Abweichungen auf, in dem nur ein Drittel der gesprochenen Gelder verwendet wurden. Das Reporting (vgl. Dok. A-05_3) verweist darauf, dass gewisse Lehrangebote nur im Frühlingssemes-

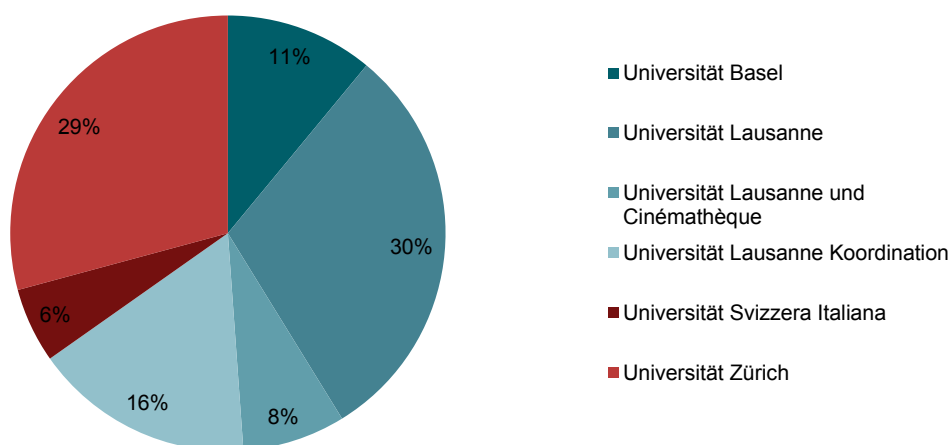
⁴⁹ Gemäss dem Antrag für eine Weiterfinanzierung für 2012 wurden die Ziele bezüglich Sichtbarkeit, Lehre, Mobilität und Forschung (v.a. via ProDoc) erreicht. Weitere Beispiele zur Zielerreichung wurden im Gruppeninterview genannt: Bessere Filmqualität der Masterfilme z.B. dank Co-Produktionen und längeren Dokumentarfilmen, ein Film schaffte es sogar an die Berlinale, bessere Berufschancen für Studierende dank grösserem Netzwerk, Förderung Forschung da Katalysatoreffekt für andere Projekte und grössere internationale Sichtbarkeit.

ter stattfinden und deshalb nicht berücksichtigt wurden sowie dass gewisse Lehraufträge des Herbstsemesters erst zu Beginn des nächsten Jahres (2009) bezahlt wurden. Demnach handelt es sich nicht um Verzögerungen gegenüber der Projektplanung, sondern um saisonal ungleich verteilte Kosten. In den weiteren Jahren wurden nur kleinere Beträge übertragen, die zudem zum Zweck hatten, das Jahr 2012 zu finanzieren bis die beteiligten Universitäten alle Kosten übernehmen.

Die Tabelle zeigt auch die prozentualen Anteile der verwendeten Mittel aufgeteilt nach PB, Eigen- und Drittmitteln. Die PB finanzieren 37% der Ausgaben und liegen damit unter den budgetierten 48%. Auch der Anteil der Eigenmittel liegt mit 44% unter den budgetierten 52%. Die Differenz ist auf die erfolgreiche Akquirierung von Drittmitteln zurückzuführen, welche aus dem ProDoc-Förderprogramm sowie SNF- und KTI-Projekten stammen.

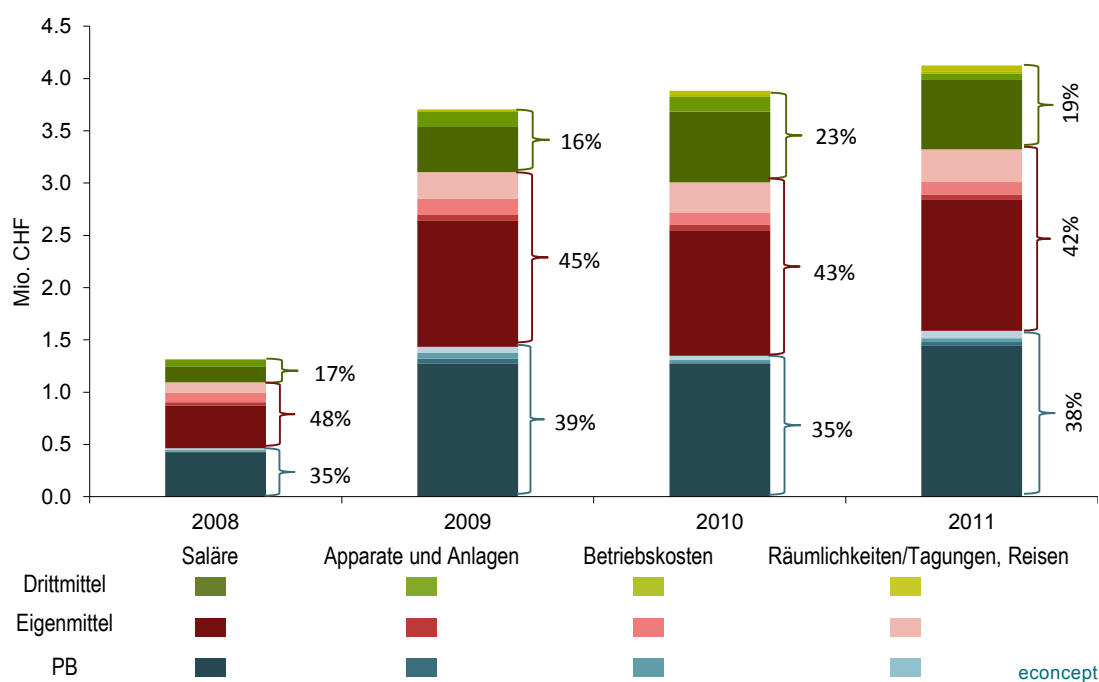
Schliesslich zeigt Tabelle 14 die prozentualen Anteile der Saläre und der Apparate und Anlagen an den Gesamtkosten. Dabei zeigt sich, dass sowohl die PB als auch die Eigenmittel hauptsächlich für Saläre verwendet wurden. Allerdings liegt der Anteil der Saläre etwas tiefer als in der Projektplanung (82.5% pro Jahr; vgl. Dok. A-05_1). Hingegen waren die Ausgaben für Apparate und Anlagen mit 3% bis 8% etwas höher als die budgetierten 2%. Die Ausschöpfungsquote und der prozentuale Anteil von Salären und Apparaten und Anlagen zeigen, dass die Projektplanung tragfähig war, wobei die Akquirierung von Drittmitteln erfolgreicher war als geplant.

Figur 3 zeigt die Verteilung der PB auf die beteiligten Universitäten. Am meisten Mittel erhielten mit je etwa 30% die UNIL und die UZH, die beide einen Masterstudiengang durchführen. Weitere Mittel wurden für die Koordination und für die Optionen an der Uni-Bas, der USI und der Cinémathèque suisse verwendet. Diese Mittelverteilung entspricht der Planung (vgl. Dok. A-05_1).



econcept

Figur 3: Verteilung der PB-Mittel für das Projekt A-05 «Réseau Cinéma CH» auf die beteiligten Universitäten und Institutionen basierend auf den Jahresrechnungen 2008-2011.



Figur 4: Jährliche Verwendung der Mittel für das Projekt A-05 «Réseau Cinéma CH» aufgeteilt nach Mittelherkunft und Verwendungszweck basierend auf den Jahresrechnungen 2008-2011.

Figur 4 zeigt die jährliche Verwendung der PB, Eigen- und Drittmittel nach Verwendungszweck. Dabei zeigen sich nochmals Herkunft der Mittel und die Tatsache, dass diese vor allem für Saläre aufgewendet wurden. Ein beachtlicher Anteil der Eigenmittel wurde zudem zur Finanzierung von Räumlichkeiten, Tagungen und Reisen verwendet.

5.2.7 Nachhaltigkeit des Projekts «Réseau Cinéma CH»

Die Sicherung der Projektweiterführung auch nach der Finanzierung durch die SUK war eines der Ziele der Förderperiode 2008-11 (vgl. oben). Mit den ergriffenen Massnahmen wurde erreicht, dass die Voraussetzungen für die Weiterführung über die SUK-Finanzierung hinaus zum jetzigen Zeitpunkt zumindest teilweise erfüllt sind.

Für die Masterstudiengänge wurde folgende Lösung gefunden: Die Kurse an den beiden Universitäten, d.h. der grösste Teil der Masterstudiengängen Filmwissenschaft und die Theoriekurse für die Fachhochschulstudierenden, werden ab Mitte 2012 (UNIL) resp. Anfangs 2013 (UZH) übernommen, was vor allem bedeutet, dass die beiden durch das Projekt geschaffenen Professuren mit den entsprechenden Assistenzstellen von den Universitäten finanziert werden. An der UNIL wird zusätzlich eine Assistenzprofessur in eine ausserordentliche Professur aufgewertet. Die Option Archiv an der Cinémathèque suisse wird in Zukunft von der UNIL finanziert, die Kosten der Option an der USI werden von der USI (70%), der UNIL und der UZH (je 15%) geteilt. Die UZH und die UNIL beteiligen sich zudem an den Kosten der Option Filmrealisation für Uni-Studierende an der ZHdK und der HES-SO (vgl. Dok. A-05_6, A-05_23, A-05_24 und Auskunft der Koordinatorin). Die Doktoranden/innen-Ausbildung (ProDoc) soll im Rahmen des Graduate Campus (UZH) weitergeführt werden.

Die Kosten des Netzwerks werden von der UNIL und der UZH getragen, allerdings werden hier in Zukunft für Aktivitäten zur Schaffung von Visibilität, aber auch für Forschungsförderung weniger Mittel vorhanden sein.⁵⁰ Die UZH wird das Salär der administrativen Koordinatorin (50%) im Rahmen der Anstellung der dritten Professur übernehmen, die UNIL das Salär des Generalsekretärs (70%), die Betriebskosten der gemeinsamen Studiengänge werden geteilt.

Insgesamt zeigt sich, dass die UNIL einen höheren Anteil der Kosten tragen wird als die UZH (knapp 75% der Kosten gemäss Dok. A-05_24). Gemäss Interviews mit den Beteiligten und den Dekanen betrachtet die UNIL das Netzwerk als Bedingung für die Existenz des Instituts für Filmwissenschaft und als strategische Entwicklung der «Faculté des lettres». Die Philosophische Fakultät der UZH misst dem Netzwerk keine strategische Bedeutung bei.⁵¹

Die Fachhochschulen werden ihre nun definitiv akkreditierten Masterstudiengänge fortführen und sich weiterhin an der Organisation und den Aktivitäten des Netzwerks beteiligen, wobei der Umfang der finanziellen Unterstützung für die Koordinationsaufgaben und die gemeinsamen Aktivitäten noch ungewiss ist (vgl. Dok. A-05_6, A-05_16). Laut einem der zwei Fachhochschulvertreter im «Conseil du réseau» sind sie besonders an einer Verstärkung der gemeinsamen Forschung interessiert. Allerdings steht bei der ZFK (ZHdK) ein personeller Wechsel an, dessen Auswirkungen auf das Netzwerk noch unklar sind.

Die Weiterführung der Masterstudiengänge scheint durch die Stabilisierung der Stellen auch längerfristig gewährleistet. Dahingegen ist die Nachhaltigkeit des Netzwerks (Masterstudiengänge, gemeinsame Struktur und gemeinsame Aktivitäten) nur für die nähere Zukunft gesichert und wird mit weniger Geld auskommen müssen als bisher.⁵² Die Gespräche mit den beteiligten Personen und den verantwortlichen Dekanen haben gezeigt, dass die längerfristige Unterstützung der Netzwerkaktivitäten ausserhalb der Masterstudiengänge und der Netzwerkkoordination noch ungewiss ist.⁵³

5.2.8 Gesamtwürdigung des Projekts «Réseau Cinéma CH»

Insgesamt fällt die Beurteilung des Projekts «Réseau Cinéma CH» positiv aus. Das Projekt hat seine wichtigsten Ziele, die Schaffung und Konsolidierung eines Netzwerks und

⁵⁰ Gemäss dem Gruppeninterview mit den beteiligten Personen ist es für die beteiligten Hochschulen wenig attraktiv, die Koordination zu finanzieren. Lieber wird die Lehre oder werden Forschungsprojekte unterstützt. Die Universitätsleitung der UZH fordert zudem explizit, dass die Koordinationskosten gesenkt werden (vgl. Dok. A-05_24).

⁵¹ Das Seminar für Filmwissenschaft in Lausanne ist grösser als jenes in Zürich und Teil einer deutlich kleineren Fakultät. Dies könnte eine Erklärung für den unterschiedlichen Stellenwert der Seminare für die Fakultäten sein.

⁵² Neben den Löhnen für die Übernahme der Professuren (inkl. Mitarbeitenden) sind 380'000 CHF pro Jahr für die Optionen und die Koordination vorgesehen. Während der Förderperiode wurden zwischen 3.5 und 4 Mio. CHF pro Jahr (ab 2009) für das Teilprojekt Universitäten verwendet. Gekürzt werden soll gemäss der interviewten Personen bei Aktivitäten zum Sichtbarmachen des Netzwerkes, insbesondere bei der Werbung, und auch im Bereich Lehre (Betreuung der Studierenden) und Forschung (Gelder für Übersetzungen und Konferenzteilnahmen). Gemäss dem Reporting 2011 ist aber keine Kürzung der Löhne vorgesehen.

⁵³ Die Beteiligten sind jedoch der Ansicht, dass mit dem Projekt eine Vernetzung über die Sprachgrenzen und über Hochschultypen erfolgte, die unabhängig vom Weiterbestehen des Netzwerkes Bestand hat.

von vier Masterstudiengängen, erreicht (Output).⁵⁴ Zudem wurden Massnahmen zur Förderung der Forschung im Bereich Film in der Schweiz ergriffen. Schliesslich wurden die beiden universitären Institute ausgebaut, wobei ursprünglich über die Fördergelder finanzierte Stellen und Lehrangebote von den beteiligten Universitäten übernommen wurden. Damit wurden zumindest die Lehre und wohl auch die Forschung zum Film nachhaltig gestärkt. Zudem wurde durch die Zusammenarbeit eine kritische Grösse erreicht. Ob damit auch die beabsichtigten Wirkungen – eine artistische cinematographische Produktion von hoher Qualität, die Ermöglichung neuer Formen des Films (neue Technologien), die Entwicklung von Kompetenzen und Techniken im Bereich Film und allgemein die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit resp. der Sichtbarkeit der Schweiz in diesem Bereich sowie der Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis – erreicht wurden, ist auf Basis der vorliegenden Evaluation nicht zu beurteilen. Etwas ungewiss ist zudem die längerfristige Finanzierung der Netzwerkaktivitäten und der Netzwerkkoordination.

Grundsätzlich haben sich die Projektplanung und das Projektmanagement mit den etablierten Strukturen bewährt, obwohl das Netzwerk entgegen der Zielsetzung nicht institutionalisiert wurde.⁵⁵ Allerdings gab es Verzögerungen bei der Übernahme der durch die PB-Mittel finanzierten Stellen durch die beteiligten Universitäten, so dass ein Zusatzantrag für Fördermittel für 2012 gestellt (und bewilligt) wurde. Für die Projektverantwortlichen bestanden die Schwierigkeiten im Projektmanagement neben den kulturellen Unterschieden innerhalb des Netzwerks (Deutsch- und Westschweiz, Universitäten und Fachhochschulen) im administrativen Aufwand, der für kleine Institute sehr gross sei sowie in der aufwändigen Kooperation mit den verschiedenen Bundesämtern (SBF, BBT, BAK).⁵⁶

Das Projekt (2006-2012) erfüllt die Ziele der SUK, indem der Ausbau der Filmwissenschaft an den Universitäten (und Filmrealisation an den Fachhochschulen) koordiniert erfolgte und damit eine kritische Masse geschaffen wurde. Der Einbezug der Stärken der verschiedenen Hochschulen (im Rahmen der Optionen) dient der Effizienzsteigerung. Zudem entspricht das Projekt den Zielen der nationalen und hochschulübergreifenden Vernetzung (und damit einer besseren Verwendung der Mittel) und der Stärkung der Doktoranden/innen-Ausbildung.

⁵⁴ Die beiden Förderperioden lassen sich trotz Pilotprojekt und Konsolidierungsphase nur schwer unterscheiden, da sich das Projekt von 2006-2012 kontinuierlich weiterentwickelt hat.

⁵⁵ Die Optionen waren: eine einfache Gesellschaft, ein Verein oder eine Stiftung.

⁵⁶ Aus Sicht des Evaluationsteams stellt sich zudem die Frage, ob das getrennte Reporting der Universitäten (zuhanden der SUK) und der Fachhochschulen (zuhanden des BBT) sinnvoll ist. Dies erschwert die Gesamtbeurteilung des Projekts. In Projekten, in welcher die beiden Eidgenössischen Technischen Hochschulen beteiligt waren (z.B. B-Projekte), erfolgte ein gemeinsames Reporting, obwohl diese nicht über die SUK finanziert waren.

5.3 Evaluation des Projekts B-01 «Formation doctorale / ProDoc»

5.3.1 Überblick über das Projekt «Formation doctorale / ProDoc»

Projekt und Unterprojekt	Leading House, beteiligte Hochschulen u. Institutionen	Förderperiode(n)	Förderbeitrag SUK (Mio. Fr.)
B-01 Formation doctorale / ProDoc Hauptprojekt: ProDoc, gemeinsames Förderprogramm für Doktorierende von SNF und CRUS Unterprojekt «Good Practices»	SNF/ CRUS für alle universitären Hochschulen der Schweiz (Unterprojekt unter der Verantwortung der CRUS)	2008-2011/12 (2013-2016 in neuer Form)	30.0 (2008-2011) + 7.5 (2012, davon 3.5 für ProDoc Programm und 4.0 für Nachfolgeprogramm der CRUS)

Tabelle 15: Eckdaten des Projekts B-01 «Formation doctorale / ProDoc».

Im Rahmen der Evaluation wurden zahlreiche Dokumente analysiert (vgl. Anhang A-1) und Gespräche mit den folgenden Personen geführt:

Nr.	Name	Funktion
1	Dr. Raymond Werlen	Stv. Generalsekretär CRUS (Strategie/ Planung/ Qualität/ Forschung); Projektverantwortlicher für das Haupt- und Unterprojekt
2	Dr. Daniel Höchli	Direktor SNF
3	Dr. Daniel Sebastiani	Chef d'unité bourses/ ProDoc, in der Abteilung Karrieren, SNF
4	Prof. Dr. Dietmar Braun	Membre du Conseil de la recherche du FNS, membre de la Division sciences humaines et sociales, M. Braun est également président du Comité spécialisé Carrières (dont relève le programme ProDoc) et président de la Commission d'évaluation ProDoc en sciences humaines et sociales (UNIL)
5	Dr. Denis Billotte	Secrétaire général, Conférence universitaire de Suisse occidentale (CUSO)

Tabelle 16: Befragte Personen für das Projekt B-01 «Formation doctorale / ProDoc».

5.3.2 Kontext des Projekts «Formation doctorale / ProDoc»

Das gemeinsame ProDoc-SNF/CRUS-Programm zur Förderung von Graduiertenkollegs geht auf das Pro*Doc-Programm⁵⁷ des SNF zurück, das 2006 mit dem Ziel einer «nachhaltigen Sicherung eines hoch qualifizierten wissenschaftlichen Nachwuchses» gestartet wurde. Dieses Ziel wurde dem SNF gestützt auf eine Empfehlung und Evaluation des SWTR vom Bundesrat für die Förderperiode 2004-2007 vorgegeben (vgl. SWTR 2002 und BFT-Botschaft 2004-2007, S. 2419). Als konkrete Massnahme zur Erreichung dieses Ziels wurden unter anderem Graduiertenkollegs zur Doktorandenförderung genannt (vgl. BFT-Botschaft 2004-2007, S. 2421-2422):

«Der Bundesrat möchte den SNF mit der Aufgabe betrauen, bis Ende 2007 insgesamt 14 derartige Graduiertenkollegs ... zu errichten, wobei diese Massnahme ... vorerst den Geistes- und Sozialwissenschaften zugutekommen und eine Frauenquote von 40% angestrebt werden soll. Anhand dieser Graduiertenkollegs ist überdies vorgesehen, in Zusammenarbeit mit dem SNF und der

⁵⁷ Die Bezeichnung Pro*Doc mit * bezieht sich auf das Programm des SNF der Jahre 2006-2007; das mit PB unterstützte gemeinsame Programm von SNF und CRUS der Jahre 2008-2011/12 wird ohne * aufgeführt.

CRUS Normen und Standards für diese neue Form der Doktorandenförderung verbindlich festzulegen.»

In der konkreten Umsetzung unterstützte das Pro*Doc-Programm des SNF ab 2006 strukturierte Promotionsstudien bestehend aus einem Ausbildungsmodul (AM), an dem sich mindestens zwei Universitäten beteiligen, und assoziierten Forschungsmodulen (FM), welche die Saläre und Forschungskosten der Doktorierenden decken. Auf Druck der anderen wissenschaftlichen Disziplinen wurde die Eingrenzung auf die Geistes- und Sozialwissenschaften nicht realisiert. Für die Förderperiode 2008-2011 wurde aufgrund erster positiver Erfahrungen mit dem Pro*Doc-Programm beschlossen, dass der SNF das Programm in der Förderperiode 2008-2011 weiterführen und konsolidieren solle (vgl. BFI-Botschaft 2008-2011, S. 1296).

Parallel dazu definierte die CRUS in ihrer Strategischen Planung 2008-2011 (vgl. CRUS 2006) drei strategische Prioritäten: (1) Modernisierung der Forschung, (2) Erneuerung der Lehre und (3) Stärkung der Internationalisierung der Universitäten sowie vier Massnahmen zu deren Umsetzung. Dazu gehörte die Standardisierung der Doktoratsausbildung mittels Aufbau von 1'000 Doktoratsprogrammen. In der weiteren Konkretisierung dieser Massnahme wurde eine teilweise Finanzierung dieser neuen Doktoratsprogramme mittels PB angestrebt und in der BFI-Botschaft 2008-2011 als ein mit diesem Instrument zu förderndes Projekt aufgeführt. Ebenfalls bereits in der BFI-Botschaft 2008-2011 war die Verpflichtung des ETH-Bereichs festgehalten, sich an der Doktoratsförderung zu beteiligen.⁵⁸ Die CRUS reichte eine entsprechende Projektskizze im Umfang von knapp 36 Mio. Franken für die Förderperiode 2008-2011 bei der SUK ein (vgl. Dok. B-01_1). Gemäss dieser Projektskizze sollte mit den PB-Geldern die Ausbildung und Betreuung der Doktorierenden bezahlt werden. Betreffend Saläre für die Doktorierenden bestand die Erwartung, dass diese vom SNF übernommen werden.

Die SUK hiess die Projektskizze der CRUS grundsätzlich gut und stellte dazu 30 Mio. Franken in Aussicht. Sie knüpfte dies aber an die Bedingung, dass sich die CRUS mit dem SNF koordiniere und entschied ausserdem, dass die Finanzierung von mit PB-Projekten assoziierten Doktoratsprogrammen über dieses Förderprogramm zu erfolgen habe. Die Koordination der beiden Initiativen wurde auch seitens des SBF eingefordert. In der Folge reichten CRUS und SNF zusammen einen Antrag für ein gemeinsames Pro-Doc-SNF/CRUS-Programm ein, um so dem Wunsch nachzukommen, dass die Bundesgelder zur Förderung der Doktoratsstufe nach den gleichen Kriterien verteilt werden (vgl. Dok. B-01_2).

Zudem nutzten die Universitäten die Möglichkeit, dadurch Einfluss auf das Förderprogramm des SNF zu nehmen. Sie störten sich daran, dass sich der SNF mit dem Pro*Doc-Programm nicht allein auf Personen- und Forschungsförderung beschränkte, sondern sich mit den Vorgaben zum Ausbildungsmodul auch in die Lehre einbrachte. Aus der Sicht des SNF gehört aber die Förderung der Doktorierenden ebenfalls zu seinen Haupt-

⁵⁸ Diese Verpflichtung erfolgte über den Leistungsauftrag des Bundesrates an den ETH-Bereich für die Jahre 2008-2011, der ebenfalls in die BFI-Botschaft 2008-2011 integriert war.

aufgaben, die gemäss seiner Statuten die Förderung der wissenschaftlichen Forschung in der Schweiz, der internationalen Wettbewerbsfähigkeit sowie des wissenschaftlichen Nachwuchses umfassen. Vor diesem Hintergrund führt der SNF auch die Nationalen Forschungsschwerpunkte (NFS = NCCR) sowie die SNF-Förderprofessuren. Damit bestehen zwischen den Hochschulen und dem SNF Spannungsfelder, die sich aus den verschiedenen Rollen und Interessen ergeben. Diese Spannungsfelder sind den Beteiligten bekannt und wurden vom SNF in seinem Mehrjahresprogramm 2012-2016 explizit thematisiert und dazu die Absicht formuliert, diese konstruktiv nutzen zu wollen.

Die Modernisierung und Stärkung der Doktoratsstufe entsprach in den vergangenen zehn Jahren einem allgemeinen Ziel der Hochschulentwicklung, für den sich die Universitäten und die Eidgenössischen Technischen Hochschulen mit zahlreichen eigenen Initiativen engagierten – auch unabhängig vom ProDoc-Programm.

5.3.3 Ziele des Projekts «Formation doctorale / ProDoc»

Das Gesamtprojekt «Formation doctorale / ProDoc» bestand aus dem gemeinsamen ProDoc-Programm von SNF und CRUS als Hauptprojekt und dem Unterprojekt Good Practices der CRUS («Guide de bonnes pratiques et recommandations», vgl. Dok. B-01_2). Dazu sollten 2008-2011 Mittel der SUK, des SNF und des ETH-Rates in einem Umfang von 92 Mio. Franken eingesetzt werden.

- *ProDoc SNF/CRUS*: Mit dem ProDoc-Programm wurde eine Nachwuchsförderung von Doktorierenden auf hohem Niveau angestrebt, die allen wissenschaftlichen Disziplinen offensteht. Die geförderten Doktorierenden sollten sich bereits auf dieser Stufe in der wissenschaftlichen Community vernetzen und dank einer strukturierten Ausbildung sowohl inhaltlich wie methodisch im Fach und in transversalen Kompetenzen qualifizieren sowie schliesslich aufgrund einer ausreichenden Entlohnung ihre Dissertation in kürzerer Frist abschliessen können. Gemäss Projektantrag sollten zu diesem Zweck exzellente Doktoratsprogramme unterstützt werden, die sich durch einen thematischen Forschungsschwerpunkt sowie durch eine strukturierte Ausbildung auszeichnen, an der sich mindestens zwei Universitäten beteiligen (vgl. Dok. B-01_2).

Als weiteres Ziel sollte die Organisation der Finanzierung von Doktoratsprogrammen nach 2011, resp. 2012 vorbereitet werden. Dabei galt es zu beachten, dass der SNF bereits beschlossen hatte, sich mittelfristig aus der direkten Finanzierung der Ausbildung von Doktorierenden zurückzuziehen. Es musste somit eine Lösung gefunden werden, wonach die Lehre alleinige Zuständigkeit der Universitäten ist und der SNF sich auf die Forschungs- und Nachwuchsförderung konzentriert (vgl. Dok. B-01_2).

- *Good Practices*: Die CRUS sollte die Universitäten im Unterprojekt «Guide de bonnes pratiques et recommandations» in ihrer Reform der Doktoratsstufe begleiten und dazu entsprechende Richtlinien und Empfehlungen erarbeiten. Dabei sollte die Vielfalt der wissenschaftlichen Disziplinen berücksichtigt werden und eine Beteiligung an der europäischen Debatte erfolgen. Das Unterprojekt sollte im Rahmen des Bologna-Prozesses auch zur Umsetzung der Ziele 2.15 bis 2.17 des London-Kommuniqués

vom 18. Mai 2007 (vgl. Dok. B-01_36) beitragen, das in diesen Punkten eine Förderung der Doktoratsstufe im Allgemeinen und strukturierter Doktoratsprogramme im Speziellen einforderte (vgl. Dok. B-01_1 und B-01_2).

5.3.4 Massnahmen des Projekts «Formation doctorale / ProDoc»

Bereits 2007 schlossen CRUS und SNF eine Konvention zur Regelung der Zusammenarbeit in diesem Projekt ab (vgl. Dok. B-01_7). Darin wurde festgelegt, dass der SNF für die Durchführung des ProDoc-Programms zuständig sei, womit er die Verantwortung für die Ausschreibungen, die Evaluation der Gesuche (Forschungsteil) sowie die Verwaltung der Gelder übernahm und dafür pauschal mit 2% der ProDoc-Mittel der SUK (PB) und des ETH-Rates entschädigt wurde. Die CRUS wurde mit der Bearbeitung der allgemeinen Fragen um die Doktorandenausbildung betraut soweit diese institutionelle Aspekte betrafen. Weiter wurde vorgesehen, dass sich die CRUS an der Auswahl der Projekte beteiligt sowie das Reporting, die Planung der nachfolgenden Finanzierungsperiode und das Unterprojekt «Guide de bonnes pratiques et recommandations» übernehmt (vgl. Dok. B-01_7). Im Generalsekretariat der CRUS (GS-CRUS) wurde eine wissenschaftliche Mitarbeiterin angestellt, die für die Bearbeitung des Unterprojekts, das Reporting und im Rahmen des ProDoc-Projekts für die Sachbearbeitung der Koordination zwischen SNF und CRUS verantwortlich ist und massgeblich die Vorbereitung und Organisation der Finanzierung von Doktoratsprogrammen nach 2011, resp. 2012 übernahm.

Nachfolgend werden die Massnahmen getrennt nach Hauptprojekt (ProDoc SNF/CRUS) und Unterprojekt (Good Practices) dargestellt.

- *ProDoc SNF/CRUS*: Bereits 2007 wurde von SNF und CRUS ein gemeinsames Reglement über die Gewährung von Beiträgen für Doktoratsprogramme (ProDoc) genehmigt, das auf den 1. Januar 2008 in Kraft trat (vgl. Dok. B-01_17). In Anlehnung an das Pro*Doc-Programm des SNF von 2006-2007 wurde darin festgelegt, dass ProDocs in allen wissenschaftlichen Disziplinen beantragt werden können, modular strukturiert sind und sich durch ein Ausbildungsmodul (AM) und ein oder mehrere daran gekoppelte Forschungsmodule (FM) konstituieren. Im Zentrum eines ProDoc-Programms steht eine wissenschaftliche Fragestellung, an der sich das AM sowie die FM orientieren. Weiter wurde definiert, dass ein ProDoc in der Regel eine Gruppe von mindestens zwölf direkt involvierten Doktorierenden aus mindestens zwei verschiedenen schweizerischen universitären Hochschulen umfasst, von denen maximal zehn im Rahmen der Forschungsmodule des ProDocs finanziert werden können. Weitere direkt in das ProDoc involvierte Doktorierende müssen über Drittmittel finanziert werden. Die ProDoc-Gelder für AM tragen zur Deckung der Ausbildungs- und Betreuungskosten der Doktorierenden sowie zur Verwaltung des ProDocs bei (Finanzierung eines/einer Koordinator/in) bei. Mit Geldern eines FM sollen die Doktorierenden nach SNF-Ansätzen⁵⁹ entlohnt und deren Forschungskosten gedeckt werden. Das Regle-

⁵⁹ SNF-Ansätze für Doktorierende, die bis zum 31.12.2011 gültig waren: 1. Jahr (CHF 40'800), 2. Jahr (CHF 43'800), 3. Jahr (CHF 46'800).

ment gab ausserdem vor, dass Doktorierende, welche im Rahmen des ProDocs finanziert werden, sich hauptsächlich ihren Forschungsarbeiten und dem Ausbildungsprogramm widmen können – und somit von Lehrverpflichtungen weitgehend befreit sein müssen (vgl. Dok. B-01_17).

Nachdem die Verantwortlichen sämtlicher PB-Projekte schon 2007 durch die SUK eingeladen worden waren, für Projektteile mit Doktorandenausbildungen Anträge beim SNF einzureichen, lancierte der SNF im Jahr 2008 drei Ausschreibungen und in den Jahren 2009-2011 je zwei Ausschreibungen. Die Auswahl erfolgte in einem gemeinsamen Verfahren von SNF und CRUS, wobei es zwei bis drei Jahre dauerte, bis eine zufriedenstellende Form des Einbezugs der CRUS und damit der Interessen der Universitäten und der Eidgenössischen Technischen Hochschulen gefunden werden konnte. Die Schwierigkeit bei der Etablierung des gemeinsamen Auswahlprozesses bestand für die Universitäten und die Eidgenössischen Technischen Hochschulen vor allem darin, sowohl eine Abstimmung der ProDocs mit den strategischen Entwicklungen der involvierten Universitäten zu erreichen als auch eine qualifizierte Beurteilung der Bildungskomponente sicherzustellen (vgl. Jahresberichte 2008-2011: Dok. B-01_3, B-01_4, B-01_5 und B-01_6).

Vorbereitung und Organisation der Finanzierung von Doktoratsprogrammen nach 2011 resp. 2012 wurden früh angegangen und der Grundsatzentscheid, das gemeinsame Programm nicht weiterzuführen, wurde bereits 2009 gefällt. In der Folge erarbeitete die CRUS ein Konzept für ein eigenes Nachfolgeprogramm. Aufgrund des Verzichts der Weiterführung des ProDoc-Programms wurde vom SNF in Absprache mit dem SBF beschlossen, auf die im Jahr 2011 vorgesehene Evaluation des Programms zu verzichten.

- *Good Practices*: Die Hauptmassnahmen zur Erreichung des Unterprojekts «Guide de bonnes pratiques et recommandations» waren die bereits oben erwähnte Anstellung einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin im GS-CRUS sowie die Beteiligung an internationalen Studien zur Doktoratsstufe.

5.3.5 Zielerreichung des Projekts «Formation doctorale / ProDoc»

Die Zielerreichung wird getrennt nach Haupt- und Unterprojekt präsentiert.

Hauptprojekt ProDoc SNF/CRUS

Das ProDoc-Programm wurde planungskonform vom SNF und CRUS durchgeführt. Insgesamt wurden 2008-2011 61 Ausbildungsmodule und 224 Forschungsmodule bewilligt (Output). Die Förderquote lag 2008-2011 für AM bei 64% und für FM bei 55% (vgl. Tabelle 17). Dies belegt ein starkes Interesse der Universitäten am Förderinstrument und erlaubte den Programmverantwortlichen eine strenge Auswahl und somit eine Einlösung des Qualitätsanspruchs.

SNF ProDoc 2008-2011	Abteilung I	Abteilung II	Abteilung III	Interdisziplinäre Forschung	Total
Ausbildungsmodule (AM) (% Förderquote gemessen an eingegangenen Anträgen)	35 (61%)	10 (59%)	16 (73%)	0	61 (64%)
Forschungsmodule(FM) (% Förderquote gemessen an eingegangenen Anträgen)	118 (52%)	43 (63%)	63 (55%)	0	224 (55%)
Anzahl finanzierte Doktorierende (im Rahmen von FM)	211	71	96	0	378
Anzahl Doktorierende 2010 (Quelle BFS, eigene Berechnungen, vgl. Tabelle 18)	8'402	6'809	5'570	172	20'953
% -Anteil an mit FM finanzierten Doktorierenden	2.5%	1.0%	1.7%	0%	1.8%

Tabelle 17: ProDoc-Programm: Anzahl genehmigte AM und FM pro SNF-Abteilung und prozentualer Anteil von mit FM finanzierten Doktorierenden (Quelle: Jahresberichte 2008-2011 (vgl. Dok. B-01_3, B-01_4, B-01_5 und B-01_6), sowie unveröffentlichte Daten des SNF).

Tabelle 17 zeigt auch die Zuteilung der bewilligten AM und FM auf die verschiedenen Abteilungen des SNF sowie deren durchschnittliche Förderquote über die Jahre 2008-2011.⁶⁰ Die Förderquoten für die AM und FM waren in den unterschiedlichen Jahren ziemlich konstant – mit Ausnahme des Jahres 2010, in dem mit Förderquoten von 22% für AM und 28% für FM unterdurchschnittlich wenige Projekte bewilligt wurden. Die Begründung im Jahresbericht dazu war, dass die strenge Selektion nötig war, um die Qualitätsansprüche zu wahren. Allerdings wirkte sich die Tatsache, dass 2010 die Finanzierung des Abschlusses des Förderprogramms noch nicht gesichert war, ebenfalls hemmend auf die Projektbewilligungen aus (vgl. Dok. B-01_3, B-01_4, B-01_5 und B-01_6).

Weiter wird aus Tabelle 17 ersichtlich, dass die Geistes- und Sozialwissenschaften (SNF-Abteilung I) – wie beabsichtigt – stärker vom ProDoc-Programm profitierten als die übrigen wissenschaftlichen Disziplinen. 2.5% aller Doktorierenden der Abteilung I wurden über FM finanziert, während dies bei der Abteilung II nur 1% und bei der Abteilung III 1.7% waren (Output). Dieser Wert basiert auf der Zuteilung der Anzahl Doktorierenden im Jahr 2010 gemäss Bundesamt für Statistik (BFS) auf die einzelnen SNF-Abteilungen (vgl. Tabelle 18) und der Annahme, dass ein Doktorat im Durchschnitt vier Jahre dauert.⁶¹

⁶⁰ Abteilung I umfasst die Geistes- und Sozialwissenschaften, Abteilung II Mathematik, Natur- und Ingenieurwissenschaften und Abteilung III Biologie und Medizin.

⁶¹ Das bedeutet weiter, dass der prozentuale Anteil der mit FM finanzierten Doktorierenden mittels dem Total der über die Jahre 2008-2011 geförderten Doktorierenden und der Gesamtanzahl der Doktorierenden eines Jahres (2010) bestimmt wurde.

Doktorierende an universitären Hochschulen in der Schweiz (2010)							
SNF-Abteilung I		SNF-Abteilung II		SNF-Abteilung III		Interdisziplinäre Forschung	Total
Geistes- und Sozial- wissenschaften	5'109	Exakte- und Natur- wissenschaften minus	6'412	Medizin und Pharmazie	3'278	Inter- disziplinär	172
Wirtschafts- wissenschaften	1'556	Biologie (bei SNF Abt. III)	=4'120	Biologie	2'292		
Recht	1'737	Technische Wissen- schaften	2'689				
	8'402		6'809		5'570	172	20'953

Tabelle 18: Anzahl Doktorierende 2010 gemäss BFS aufgeteilt auf die einzelnen SNF-Abteilungen (Quelle: BFS-Publikation: Studierende an den universitären Hochschulen 2010/11).

Nachfolgende Tabelle 19 zeigt schliesslich die Verteilung der ProDoc-AM sowie der mit FM finanzierten Doktorierenden an den einzelnen universitären Hochschulen (Output). Entsprechend den Zielen des Förderprogramms ist es gelungen, dass sowohl die UniLU und die USI, die über einen hohen Anteil Doktorierenden in den Geistes- und Sozialwissenschaften verfügen, stärker vom ProDoc-Programm profitieren konnten. Deutlich unterdurchschnittlich schnitten die EPFL und die HSG ab, die beide hochschulweite Regelungen erlassen haben, dass die Doktoratsausbildung in strukturierten Doktoratsprogrammen zu erfolgen hat, und somit flächendeckend eigene Doktoratsprogramme organisiert haben (vgl. Dok. B-01_42 und B-01_43).

Universitäten	Studierende (2010)	Doktorierende (2010) (%-Anteil)	% Doktorierende (2010)	Anzahl Ausbildungsmodulare (AM) 2008-2011	Anzahl mit Forschungsmodulen (FM) finanzierte Doktorierende 2008-2011	% -Anteil an mit FM finanzierten Doktorierenden
Universität Basel	12'367	2'386	19.3%	6	34	1.4%
Universität Bern	14'442	2'136	14.8%	4	40	1.9%
Universität Fribourg	9'651	1'192	12.4%	4	22	1.8%
Universität Genf	15'666	1'987	12.7%	4	34	1.7%
Universität Lausanne	12'066	1'776	14.7%	11	59	3.3%
Universität Luzern	2'450	242	9.9%	1	11	4.5%
Universität Neuchâtel	4'215	528	12.5%	0	14	2.7%
Universität St. Gallen	6'996	779	11.1%	2	7	0.9%
Universität Zürich	26'134	4'239	16.2%	14	67	1.6%
Università della Svizzera italiana	2'848	257	9%	4	15	5.8%
ETH Lausanne	8'009	1'896	23.7%	2	10	0.5%
ETH Zürich	15'984	3'535	22.1%	5	50	1.4%
Weitere Institutionen	696	0	0%	4	15	k.A.
Total	131'524	20'953	15.9%	61	378	1.8%

Tabelle 19: Anzahl genehmigte ProDoc-Ausbildungsmodulare (AM) pro universitärer Hochschule 2008-2011 sowie prozentualer Anteil von mit FM finanzierten Doktorierenden.

Tabelle 17 und Tabelle 19 zeigen aber auch, dass weniger als 2% aller Doktorierenden direkt über das ProDoc-Programm resp. die FM finanziert wurden. Da in die einzelnen ProDoc-Programme (pro AM) auch noch weitere Doktorierende involviert sind, die über andere Quellen finanziert werden, profitierten schätzungsweise 3% (maximal 4%) aller Doktorierenden ProDoc-Programm von SNF und CRUS.

Insgesamt erreichte das ProDoc-Programm die im Projektantrag (vgl. Dok. B-01_2) festgehaltenen Ziele. Dabei handelt es sich um auf der Output-Ebene erreichte Ziele (Anzahl AM, Anzahl FM, Anzahl finanzierte Doktorierende, Verteilung auf die Universitäten und auf die Fachbereiche). Leider liegen keine Daten zur gewünschten Verkürzung der Doktorate vor, da diese vom SNF nicht systematisch erhoben wurden. Die strukturelle Vorgabe, wonach pro ProDoc-Programm mindestens zwei Universitäten involviert sein müssen, wurde durch die Auswahl der Projekte gewährleistet.⁶² In knapp drei Vierteln der Projekte waren mehr als zwei universitäre Institutionen involviert, im Durchschnitt waren es 3.5 universitäre Institutionen. Auf der Ebene der Gesuchsteller waren pro ProDoc-Programm im Schnitt acht Forschungsgruppenleiter/innen involviert und führte zu gemeinsamen Forschungsprojekten, wozu aber wiederum keine Auswertungen vorliegen.

Weitere direkte Wirkungszusammenhänge zwischen dem ProDoc-Programm und der Doktoratsausbildung an Schweizer Universitäten im Allgemeinen aufzuzeigen, ist ausserordentlich schwierig. Dies umso mehr, als parallel dazu eine Reihe von universitären Hochschulen (EPFL, HSG, viele Departemente der ETHZ, einzelne Fakultäten der UZH) die gesamte Doktoratsausbildung in Doktoratsprogrammen organisierte oder aber wie die vier Westschweizer Universitäten UniFR, UNIGE, UniNE und UNIL im Rahmen der CUSO ein breites Spektrum an Doktoratsprogrammen aufgebaut hat. Doch das ProDoc-Programm verdeutlichte auch, dass die ProDoc-Doktoratsprogramme mit vordefinierten Forschungsthemen nicht für alle Doktorierende das passende Förderinstrument sind und dass insbesondere in den Geistes- und Sozialwissenschaften Doktoratsprojekte vornehmlich von Einzelpersonen entwickelt werden, es aber dafür bislang noch kein Förderinstrument gibt. Diese Lücke soll nun in der Förderperiode 2013-2016 geschlossen werden (vgl. BFI-Botschaft 2013-2016, S. 3179).

Der Grundsatzentscheid zur Vorbereitung und Organisation der Finanzierung von Doktoratsprogrammen nach 2011 resp. 2012, wurde bereits 2009 gefällt, indem sich die CRUS gegen den Wunsch des SNF dafür entschied, das gemeinsame ProDoc-Programm nach Abschluss der Förderperiode 2008-2011/12 zu beenden (vgl. Dok. B-01_4). Der SNF hätte das Programm gerne zumindest für eine weitere Förderperiode fortgesetzt, um auch auf dieser Stufe seinem Auftrag der Nachwuchsförderung umfassender nachzukommen, das Programm weiterzuentwickeln und um die Auswirkungen des Programms besser identifizieren zu können. Der SNF erachtete auch den Einbezug der CRUS als zweckmässig, da dadurch eine qualifizierte Beurteilung der Ausbildungskomponente so-

⁶² Auf der Webseite des SNF werden alle Zusprachen seit 2006 für ProDoc-Programme aufgelistet: URL: http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/prodoc_zusprachen_seit_2006.pdf [Stand: 1.6.2012]. Dabei gibt es ein einziges ProDoc-Programm (International Research Training Group IRTG 1038), bei dem nur eine Schweizer Universität aufgeführt wird, doch dabei handelt es sich um ein internationales Graduiertenkolleg der UniBas mit der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (D), das auch von der DFG unterstützt wird.

wie die strategische Ausrichtung von Doktoratsprogrammen an Schweizer Universitäten sichergestellt wurden. Der SNF zeigte sich ausserdem bereit, auf die Hauptkritikpunkte am ProDoc-Programm zu reagieren und das Auswahlverfahren zu vereinfachen sowie mehr Mitgestaltungsraum für Doktorierende in den Forschungsprojekten zu erlauben (vgl. Dok. B-01_20). Dennoch entschied sich die CRUS gegen die gemeinsame Programmweiterführung, um so die von ihr angestrebte Trennung der Verantwortlichkeiten von SNF (Förderung der Forschung und der Forschenden) und CRUS (Ausgestaltung des Doktorsrats inklusive Bildungskomponente) schneller zu erreichen (vgl. Dok. B-01_4). In der Folge wurde das ProDoc-Programm während der Laufzeit 2008-2011/12 nicht mehr weiterentwickelt, obwohl in einigen Punkten klar Verbesserungsbedarf festgestellt worden war.

Auf der Basis ihres Entscheid aus dem gemeinsamen Programm auszusteigen, erarbeitete und genehmigte die CRUS 2010 ein Konzept «Doktoratsprogramme CRUS», das die Schweizer Universitäten in der Entwicklung von interinstitutionellen Doktoratsprogrammen unterstützen soll (vgl. Dok. B-01_31). Dieses Konzept diente als Grundlage für die Projektskizze für den Antrag der CRUS auf PB-Mittel in der Förderperiode 2013-2016. Gemäss der Projektskizze für 2013-2016 würden die involvierten Hochschulen alleine über die Programme entscheiden und das Geld nach einem Verteilschlüssel an die universitären Hochschulen ausbezahlt werden. Es ist geplant, dass der Verteilschlüssel einen Fixbetrag pro universitäre Hochschule und einen variablen Betrag umfasst, zu dessen Berechnung die Anzahl Doktorierende, die Doktoratsabschlüsse und ab 2015 auch die Anzahl interinstitutioneller Doktoratsprogramme einbezogen werden sollen (vgl. Dok. B-01_41). Zusammen mit einer Regelung zum Abschluss und zum Auslaufen des ProDoc-Programms (vgl. Dok. B-01_5 und B-01_6) wurde damit das Ziel erreicht, eine Lösung für die Finanzierung von Doktoratsprogrammen ab 2011/12 zu entwickeln.

Unterprojekt Good Practices

Das Unterprojekt «Guide de bonnes pratiques et recommandations» hatte zum Ziel, Richtlinien oder Empfehlungen für die Doktoratsstufe zu erarbeiten (vgl. Dok. B-01_1 und B-01_2). Nach der Erarbeitung einer umfassenden Bestandsaufnahme wurde 2009 beschlossen, auf das Ausarbeiten der Richtlinien und Empfehlungen zu verzichten und stattdessen die Universitäten im Rahmen der Reformen oder Arbeiten zum Doktorat zu begleiten und ihnen Informationen zu Good Practices im Allgemeinen sowie zu gezielten Fragestellungen zur Verfügung zu stellen. Dies wurde der SUK bereits im Jahresbericht 2009 mit der Begründung mitgeteilt, dass «das Doktorat nur in der Verantwortung der einzelnen Universitäten effizient organisiert und betrieben werden kann, da sich dieses je nach Disziplin und der jeweiligen Strategie der Universitäten verschieden gestaltet (...). Dies gilt auch für die Wahl der so genannten Good Practices.» (vgl. Dok. B-01_4; S. 3 des Berichtsteils zum Unterprojekt).

Die Bestandsaufnahme aus dem Jahr 2008 und der ersten Hälfte 2009 umfasste ein Inventar zu den minimalen Standards betreffend Doktorat an den Schweizer universitären Hochschulen (vgl. Dok. B-01_37), einen Bericht zur Lage der Doktorierenden in der Schweiz (vgl. Dok. B-01_38) sowie einen zusammenfassenden und weiterführenden Ge-

samtbericht (Bericht zum Doktorat 2008, vgl. Dok. B-01_30). Der Widerstand der CRUS gegen Richtlinien zum Doktorat zeigte sich bereits im März 2008 bei der Verabschiedung des Berichts zu den minimalen Standards betreffend Doktorat (vgl. Dok. B-01_37), als die CRUS den Beschluss fasste, keine gemeinsame Minimalstandards zum Doktorat formulieren (vgl. Dok. B-01_26) und sich stattdessen auf die Ausarbeitung eines gemeinsamen Positionspapiers der Schweizer Universitäten zu konzentrieren. Eine erste Version davon wurde bereits am 3. Juli 2008 von der CRUS verabschiedet, weitere Versionen folgten im 2009 mit Grundsätzen zum Zugang sowie zur Zulassung zum Doktorat (insbesondere auch für Personen mit einem Masterabschluss einer Fachhochschule oder pädagogischen Hochschule) sowie mit Bestimmungen zum Titel Dr. med. und schliesslich 2011 mit Klärungen zum medizinischen Forschungsdoktorat (Modell MD-PhD) (vgl. Dok. B-01_33). Anfang 2011 veröffentlichte die CRUS einen vergleichenden Länderbericht rund um Fragen der Zulassung und Rekrutierung ausländischer Studierender zum Doktorat, welche den Universitäten als Orientierungshilfe zur Verfügung gestellt wurde (vgl. Dok. B-01_39). Die CRUS nutzte ihr im Unterprojekt erlangtes Wissen auch dazu, sich an diversen internationalen Umfragen zu beteiligen und verhalf den Schweizer Universitäten zu einer aktuellen und vertieften Darstellung des Doktorats in der Schweiz (vgl. Dok. B-01-5 und B-01_6).

5.3.6 Mittelverwendung des Projekts «Formation doctorale / ProDoc»

Entsprechend der Struktur des Projekts wird die Mittelverwendung aufgeteilt nach Haupt- und Unterprojekt dargestellt.

Mittelverteilung Hauptprojekt ProDoc SNF/CRUS

Die Mittelfreigabe für die Beteiligung des ETH-Bereichs am ProDoc-Programm erfolgte erst per Präsidialverfügung vom 20. Juni 2008 (vgl. Dok. B-01_14). Sie war aber nie bestritten und stützte sich unter anderem auf den Leistungsauftrag des Bundesrates an den ETH-Bereich für die Jahre 2008-2011 ab (vgl. BFI-Botschaft 2008-2011, Anhang 2, S. 1401) sowie einen Beschluss des ETH-Rates zur Freigabe der Mittel von Ende 2007. Damit war zu Beginn eine Gesamtfördersumme von 91.4 Mio. Franken für das ProDoc-Programm für die Jahre 2008-2011 vorgesehen, zusammengesetzt aus 29.5 Mio. PB-Mitteln mit 5.9 Mio. des ETH-Bereichs und 56 Mio. des SNF-Bereichs (vgl. Dok. B-01_2). Für das Jahr 2011 wurden die Jahrestanche der PB-Mittel sowie des Beitrags des ETH-Bereichs im Rahmen des vom Parlament beschlossenen Konsolidierungsprogramms 2012/13 geringfügig gekürzt (vgl. Tabelle 20 und Dok. B-01_16). Im Vergleich zur ursprünglichen Planung weist aber nur das finanzielle Engagement des SNF eine grosse Abweichung auf. In den Jahren 2008-2011 beteiligte sich der SNF erst mit knapp 49.5 Mio. anstatt mit 56 Mio. Franken (vgl. Tabelle 20). Dies bedeutet aber nicht, dass der SNF seinen Verpflichtungen nicht nachkommen wird. Da sich die bewilligten AM und FM über mehrere Jahre hinziehen, werden sich aber auch die Auszahlungen noch über mehrere Jahre erstrecken. Somit handelt es sich bei der Abweichung des eingesetzten SNF-Betrags vornehmlich um Rückstellungen, um in den Folgejahren den eingegangenen Verpflichtungen nachkommen zu können.

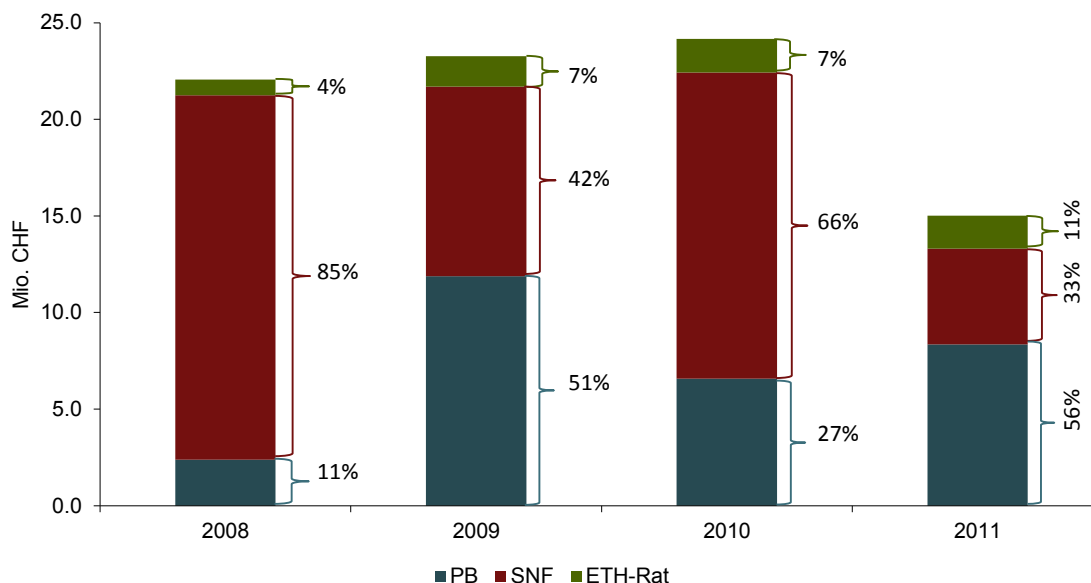
Tabelle 20 zeigt zudem, dass knapp vier Fünftel der Mittel für Salärkosten verwendet wurden. Weitere substantielle Ausgabekategorien waren Tagungen und Reisen mit 15% und Betriebsmittel von 5%. Die Verwendung von 15% der Mittel für Tagungen und Reisen mag viel erscheinen, wird aber mit dem Anspruch der frühen Vernetzung der involvierten Forschenden begründet.

	2008	2009	2010	2011	2008-11	2012	2008-12
Eingang PB	2'375'000	11'875'000	6'575'000	8'348'994	29'173'994	7'500'000	36'673'994
Eingang SNF	18'864'000	9'819'000	15'841'500	4'957'281	49'481'781	k.A.	k.A.
Eingang ETH-Rat	825'000	1'575'000	1'750'000	1'706'250	5'856'250	k.A.	k.A.
Summe Eingang	22'064'000	23'269'000	24'166'500	15'012'525	84'512'025		
davon SNF- Verwaltungsaufwand	64'000	269'000	166'500	201'105	700'605	k.A.	k.A.
%-Anteile Eingang von PB / SNF / ETH- Rat	11 / 85 / 4	51 / 42 / 7	27 / 66 / 7	56 / 33 / 11	34 / 59 / 7	k.A.	k.A.
Rechnung Gesamt- mittel (nach Abzug des SNF-Ver- waltungsaufwands)	22'191'892	23'192'614	13'473'504	26'097'992	84'956'002	k.A.	k.A.
Übertrag Gesamtmit- tel vom Vorjahr	-	-191'892	-321'412	10'697'156	-	-589'416	-
%-Anteil «Saläre» an Gesamtmitteln ^b	74%	77%	85%	80%	78%	k.A.	k.A.
%-Anteil «Apparate/ Anlagen» an Ge- samtmitteln ^b	1%	0%	1%	0%	1%	k.A.	k.A.

^a %-Anteil verwendeter PB pro jährlich eingegangenen PB; ^b basierend auf jährlicher Rechnung

Tabelle 20: Finanzielle Eckdaten/ Charakteristika für das ProDoc-Programm (Hauptprojekt B-01), mehrheitlich basierend auf den Jahresrechnungen 2008-2011.

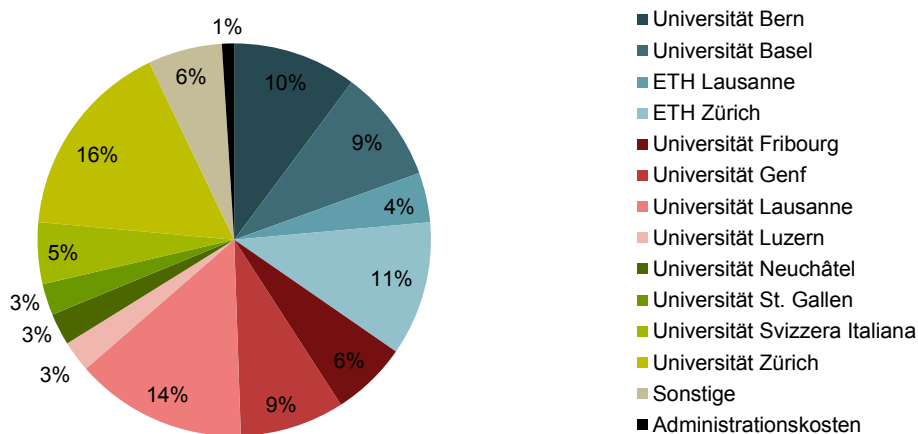
Wie die Verteilung der Mittelherkunft in Tabelle 20 und vor allem auch Figur 5 zeigt, variierten die eingegangenen Mittel pro Jahr. Die SNF-Beiträge glichen zum einen die geplanten Schwankungen der PB-Auszahlungen aus und wurden für die Finanzierung der ausstehenden Verpflichtungen zurückgestellt. Damit machte es keinen Sinn, für dieses Projekt eine Ausschöpfungsquote zu errechnen. Dahingegen widerspiegelt sich die tiefe Förderquote im Jahr 2010 in einem grossen Übertrag für das Jahr 2011 und einen grossen Ausgabensprung von 2010 auf 2011. Für die Administration des gemeinsamen ProDoc-Programms wurde der SNF von der CRUS und dem ETH-Bereich mit einem Pauschalbetrag von 2% der PB- und ETH-Mittel entschädigt.



econcept

Figur 5: Aufteilung der Mittelherkunft für das ProDoc-Programm (Hauptprojekt B-01), basierend auf den Jahresrechnungen 2008-2011 (eingegangene Mittel).

Figur 6 zeigt schliesslich für die Jahre 2009-2011⁶³ die Verteilung der ProDoc-Mittel auf die einzelnen universitären Hochschulen auf der Basis der bewilligten AM und FM. Die prozentualen Anteile sind eine gute Abbildung der in Tabelle 19 dargestellten Auflistung der AM und FM pro universitäre Hochschule. In absoluten Zahlen sind die Anteile der UZH (16%) und UNIL (14%) am höchsten, relativ zu den Doktorierendenzahlen profitieren die USI und die UniLU am stärksten.



econcept

Figur 6: Verteilung der Mittel des ProDoc-Programms (Hauptprojekt B-01) auf die einzelnen universitären Hochschulen auf der Basis der bewilligten AM und FM. Hinweis: Erfasst sind nur die Bewilligungen der Jahre 2009-2011, da die Angaben zu 2008 fehlen.

Mittelverteilung Unterprojekt Good Practices

Zur Mittelherkunft und Verwendung des Unterprojekts «Guide de bonnes pratiques et recommandations» gibt es wenig anzumerken, ausser dass die Finanzierung durch PB-

⁶³ Die entsprechenden Angaben von 2008 fehlen.

Mittel einerseits und Mittel des ETH-Bereichs andererseits erfolgte. Ursprünglich waren Beträge von je 500'000 Franken und 100'000 eingeplant, die aber wiederum im Rahmen des Konsolidierungsprogramms 2012/13 geringfügig gekürzt wurden (vgl. Tabelle 21). Aufgrund der eingeschränkten Aktivitäten wurden die Mittel 2008-2011 nicht vollständig ausgeschöpft und werden nun für die Finanzierung des Übergangsjahrs 2012 verwendet.

	2008	2009	2010	2011	2008-11	2012	2008-12
Eingang PB	125'000	125'000	125'000	120'302	495'302	0	495'302
Eingang SNF	0	0	0	0	0	0	0
Eingang ETH-Rat	25'000	25'000	25'000	24'375	99'375	0	99'375
Summe Eingang	150'000	150'000	150'000	144'677	594'677	0	594'677
%-Anteile Eingang von PB / SNF / ETH-Rat	83 / 0 / 17	83 / 0 / 17	83 / 0 / 17	83 / 0 / 17	83 / 0 / 17	k.A.	83 / 0 / 17
Rechnung Gesamtmittel	111'730	105'165	104'626	101'831	423'352	k.A.	k.A.
Übertrag Gesamtmittel vom Vorjahr	-	38'270	83'105	128'479	-	171'325	-
Ausschöpfungsquote ^a	74%	70%	70%	70%	71%	k.A.	Annahme: 100%
%-Anteil «Saläre» an Gesamtmitteln ^b	90%	84%	96%	98%	92%	k.A.	k.A.
%-Anteil «Apparate/Anlagen» an Gesamtmitteln ^b	0%	0%	0%	0%	0%	k.A.	k.A.

^a %-Anteil verwendeter PB pro jährlich eingegangenen PB; ^b basierend auf jährlicher Rechnung

Tabelle 21: Finanzielle Eckdaten/ Charakteristika für das Unterprojekt «Good Practices» von B-01, mehrheitlich basierend auf den Jahresrechnungen 2008-2011.

5.3.7 Nachhaltigkeit des Projekts «Formation doctorale / ProDoc»

Zurzeit ist es noch kaum möglich, Aussagen zur Nachhaltigkeit des ProDoc-Programms zu machen, da dazu sowohl die Erkenntnisse zu den Auswirkungen des Förderprogramms bei den involvierten universitären Hochschulen und den geförderten Doktorierenden fehlen als auch noch offen ist, inwiefern die aufgebauten Doktoratsprogramme vom neuen CRUS-Doktoratsprogramm 2013-2016 profitieren werden. Zwar wurden für die Förderperiode 2013-2016 klare Absichten zur weiteren Unterstützung der aufgebauten Doktoratsprogramme formuliert, da aber die Verteilung der Gelder neu Sache der Universitäten sein wird, ist noch ungewiss, in welchen Fällen dies erfolgen wird und welche Lösungen für eine gerechte und mit vernünftigem Aufwand handhabbare Finanzierung der verschiedenen interinstitutionellen Doktoratsprogramme gefunden werden wird.

Das Unterprojekt «Guide de bonnes pratiques et recommandations» wird 2012 abgeschlossen.

5.3.8 Gesamtwürdigung des Projekts «Formation doctorale / ProDoc»

Schliesslich soll auch die Gesamtwürdigung des Projekts «Formation doctorale / ProDoc» wiederum unterteilt in Hauptprojekt (ProDoc SNF/CRUS) und Unterprojekt (Good Practices) erfolgen.

Hauptprojekt ProDoc SNF/CRUS

Das gemeinsame Förderprogramm von SNF und CRUS für interuniversitäre Doktoratsprogramme (ProDoc SNF/CRUS) wurde planungskonform durchgeführt und konnte vom grossen Know-how des SNF betreffend Durchführung und Administration von Förderprogrammen profitieren. Dank der Tatsache, dass der SNF 2006 bereits ein Vorläuferprogramm (Pro*Doc) lanciert hatte, gab es keine Verzögerungen und Anlaufschwierigkeiten und erlaubte, die volle Förderperiode zu nutzen. Dass letztlich nur knapp zwei Drittel der Gesuche für Ausbildungsmodule (64%) und nur gut die Hälfte der Gesuche für daran gekoppelte Forschungsmodule (54%) finanziell unterstützt werden konnten, zeigt auch, dass das Förderprogramm bei der Zielgruppe der Forschungsgruppenleiter/innen auf grosses Interesse stiess.

Im Auswahlprozess der ProDoc-Programme wurde versucht, die unterschiedliche Logik von SNF und CRUS zu vereinen, indem nicht nur die wissenschaftliche Relevanz und Qualität der geplanten Forschung (SNF), sondern auch die Qualität der Ausbildungskomponente (Fachexperten/innen der CRUS) überprüft und schliesslich auch eine Abstimmung mit der strategischen Entwicklung der einzelnen Hochschulen (Unterstützungsschreiben der Universitätsleitungen) angestrebt wurde. Die Tatsache, dass es drei Jahre dauerte, bis der Prozess der Auswahl im Rahmen der Möglichkeiten den Erwartungen der Beteiligten entsprach, verdeutlicht, wie anspruchsvoll es ist, alle diese Anliegen in einem Programm unter einen Hut zu bringen.

Insgesamt wurde das im Projektantrag formulierte Ziel der Schaffung eines Doktoratsförderprogramms auf hohem Niveau erreicht. Ebenso gelang es, Doktoratsprogramme in den Geistes- und Sozialwissenschaften bevorzugt zu fördern und führte indirekt auch dazu, dass für die Förderperiode 2013-2016 ein neues Förderinstrument für die Finanzierung von Doktorierenden der Geistes- und Sozialwissenschaften entwickelt wurde. Aufgrund der Tatsache, dass in das ProDoc-Programm im Schnitt 3.5 universitäre Hochschulen und acht Gesuchsteller/innen involviert waren, leistete das Programm auch einen wichtigen Beitrag zur weiteren Vernetzung von Forschenden in einzelnen Fachbereichen und somit zu mehr Forschungskooperationen wie auch zur Schaffung von nationalen Scientific Communities.

Auch wenn schätzungsweise nur 3% aller Doktorierenden vom ProDoc-Programm profitieren konnten, ist aufgrund des Gewichts des SNF und der doch eindrücklichen Fördersumme von 84.5 Mio. Franken in den Jahren 2008-2011 davon auszugehen, dass das ProDoc Programm einen nicht unwesentlichen Einfluss auf die Reform der Doktoratsstufe in dieser Zeit hatte. Doch es ist ausserordentlich schwierig, konkrete Wirkungszusammenhänge zwischen dem ProDoc-Programm und der Doktoratsausbildung an Schweizer

Universitäten im Allgemeinen aufzuzeigen, umso mehr, als parallel dazu eine Reihe von universitären Hochschulen auf vorgeschriebener oder freiwilliger Basis sehr viele Doktorsratsprogrammen aufgebaut hat.

Wir teilen die Einschätzung des SNF, dass es unbefriedigend ist, dass das ProDoc-Programm nach so wenigen Jahren schon wieder eingestellt wird. Letztlich ist es fraglich, ob es von Vorteil war, die CRUS und den SNF als Partner in diesem Projekt zusammenzubringen. In die Gesamtbeurteilung müssen neben Qualitätsüberlegungen auch Überlegungen zu einem möglichst effizienten Einsatz der öffentlichen Mittel einbezogen werden. In diesem Zusammenhang vertreten einige Personen die Meinung, dass zuerst Doktorsratsprogramme für möglichst alle Doktorierenden aufgebaut werden sollen und somit «Elite-Programme» wie die einzelnen ProDocs nur zweite Priorität haben sollten.

Unterprojekt Good Practices

Obwohl das Unterprojekt viele wertvolle Grundlagen zur Doktoratsstufe in der Schweiz erarbeitete, wurde das eigentliche Ziel, d.h. die Erarbeitung und Verabschiedung von Empfehlungen und Richtlinien nicht erreicht, da die CRUS bereits 2009 beschloss, dieses Ziel fallen zu lassen. Insofern ist dieses Unterprojekt ein gutes Beispiel dafür, dass sich PB nicht dazu eignen, Ziele mit normativem Charakter für alle universitären Hochschulen im Rahmen von Dienstleistungsprojekten zu erarbeiten.

5.4 Evaluation des Projekts B-05 «Mesurer les performances de la recherche»

5.4.1 Übersicht über das Projekt «Mesurer les performances de la recherche»

Projekt	Leading House, beteiligte Hochschulen	Förderperioden/ Laufzeit	Förderbeitrag SUK (Mio. Fr.)
B-05 Mesurer les performances de la recherche	CRUS für alle univers. Hochschulen der Schweiz	2008-2011/12 ⁶⁴ 2013-2016	4.0 (2008-2011) + 0.4 für 2012

Tabelle 22: Eckdaten des Projekts B-05 «Mesurer les performances de la recherche».

Im Rahmen der Evaluation wurden zahlreiche Dokumente analysiert (vgl. Anhang A-1) und Interviews mit den folgenden Personen geführt:

Nr.	Name	Funktion
1	Dr. Raymond Werlen	Stellvertretender Generalsekretär CRUS, Projektverantwortlicher
2	Prof. Dr. Edwin Constables	Vizekanzler Forschung, Universität Basel
3	Prof. Dr. Christian Leumann	Vizekanzler Forschung, Universität Bern
4	Prof. Dr. Guido Vergauwen	Rektor, Universität Fribourg
5	Dr. Stéphane Berthet	Generalsekretär Université de Genève
6	Prof. Dr. Claire Jaquier	Vizekanzlerin, Universität Lausanne
7	Prof. Dr. Jacques Lanarès	Vizekanzler Qualität, Universität Lausanne
8	Prof. Dr. Martin Baumann	Prorektor Forschung, Universität Luzern
9	Prof. Dr. Torsten Tomczak	Prorektor Forschung, Universität St. Gallen
10	Dr. Benedetto Lepori	Servizio ricerca USI / SUPSI, Responsabile
11	Dr. Rita Stöckli	Stellvertretende Generalsekretärin, Rektorat Universität Zürich
12	Dr. Robert Perich	Vizekanzler Finanzen und Controlling, ETH Zürich
13	Prof. Dr. Benoit Deveaud-Plédran	Forschungsdekan, ETH Lausanne

Tabelle 23: Befragte Personen im Projekt B-05 «Mesurer les performances de la recherche».

5.4.2 Kontext des Projekts «Mesurer les performances de la recherche»

Das Projekt «Mesurer les performances de la recherche» kommt als B-Projekt allen Universitäten zu Gute und kann als solches als Dienstleistungsprojekt bezeichnet werden. Das Projekt wird von der CRUS zusammen mit allen Universitäten und den beiden Eidgenössischen Technischen Hochschulen durchgeführt. Die Mittel für die Eidgenössischen Technischen Hochschulen wurden vom ETH-Rat gesprochen. Das Projekt besteht aus zwei Teilprojekten (vgl. Dok. B-05_1):

- *Unterprojekt Bibliometrie* mit dem Ziel der Verbreitung und Verallgemeinerung der Nutzung der Bibliometrie in allen Universitäten
- *Unterprojekt Geisteswissenschaften* mit dem Ziel der Entwicklung von Instrumenten für Aspekte der Forschung, welche sich der konventionellen Bibliometrie entziehen, vor allem im Bereich der Geistes- und Sozialwissenschaften.

⁶⁴ Das Projekt erhielt zusätzlich 150'000 Fr. in der Periode 2004-2007 für Bibliometrie (das Geld wurde direkt dem CWTS Leiden überwiesen, vgl. Dok. B-05_3).

Das Unterprojekt «Bibliometrie» begann schon im Jahr 2007⁶⁵ und erhielt in der Förderperiode 2004-2007 einen Beitrag von 150'000 Fr. (vgl. Dok. B-05_3). Die eigentliche Förderung des Projekts begann aber erst 2008. Zusätzliche Gelder wurden für das Jahr 2012 gesprochen und für die Förderperiode 2013-17 beantragt.

Laut dem Projektverantwortlichen wurde das Projekt durch verschiedene Entwicklungen der 2000er Jahre ausgelöst, insbesondere:

- Das Aufkommen und die erhöhte Wahrnehmung von Rankings, auch in den Schweizer Medien. Fehlendes Wissen über die Entstehung dieser Rankings führte zu Missverständnissen. Deshalb wurde es als wichtig erachtet, dass die Universitäten den Umgang mit solchen Rankings erlernen.
- Im Zusammenhang mit dem Aufkommen von Rankings wurde die Möglichkeit geprüft, dass sich die Schweiz am CHE Ranking beteiligt. Obwohl dies verworfen wurde, schätzte es die CRUS als notwendig ein, sich mit dem Thema resp. allgemein mit dem Thema Forschungsleistungen auseinanderzusetzen.
- Das SBF beabsichtigte, eine Gesamtanalyse der bibliometrischen Leistungen der Schweizer Universitäten beim CWTS Leiden in Auftrag zu geben. Die Idee der CRUS bestand darin, die Universitäten einzubeziehen, so dass diese zugleich Erfahrungen mit dem Instrument Bibliometrie sammeln können.
- Der allgemeine Trend zu mehr Transparenz und Rechenschaftspflicht wurde zunehmend auch gegenüber den Universitäten als Forderung erhoben. In der Folge hielt es die CRUS für ratsam, selbst aktiv zu werden.

Bei diesem Projekt gilt es zu berücksichtigen, dass sich mehrere Schweizer Universitäten schon früher mit dem Thema Messung von Forschungsleistungen beschäftigten. Obwohl die Unterlagen darüber keine abschliessende Übersicht erlauben, lassen sich, basierend auf der Befragung der für das Thema verantwortlichen Personen an den Universitäten, folgende Gruppen von Universitäten je nach Status des Themas in der Universität unterscheiden:

- *Thema bereits wichtig für die gesamte Universität:* UNIGE, HSG, USI, ETHZ, EPFL
- *Thema bereits wichtig an einzelnen Fakultäten:* UniBas, UniBE, UniFR
- *Thema bereits wichtig bei Evaluationen von Instituten und Fakultäten:* UNIL, UZH
- *Thema noch kaum präsent:* UniLU, UniNE

5.4.3 Ziele des Projekts «Mesurer les performances de la recherche»

Das übergreifende Ziel des Projekts bestand darin, ein «System zur Verifizierung der intellektuellen Beiträge der Hochschulen» zu etablieren.⁶⁶ Darunter ist zu verstehen, dass

⁶⁵ Vgl. <http://www.crus.ch/information-programme/projekte-programme/projekt-mesurer-les-performances-de-la-recherche/bibliometrie-2007.html> [Stand: 25.4.2012].

⁶⁶ «Le projet «Mesurer les performances de la recherche» a pour objectif de concevoir un système de vérification pour les contributions intellectuelles des universités.» (vgl. Dok. B-05_2; auch Interview mit dem Projektverantwortlichen).

Schweizer Universitäten über Instrumente verfügen sollten, welche es ihnen erlauben, ihre Forschungsleistung zu messen und international zu vergleichen.⁶⁷ Dazu sollte laut dem Projektverantwortlichen die Akzeptanz des Themas «Messung von Forschungsleistungen» sowie Know-how zum Thema gefördert werden.

Für die beiden Unterprojekte galt jeweils das Ziel, dass jede Universität über die nötigen Ressourcen und Kompetenzen verfügt, die Instrumente (Bibliometrie oder alternative Instrumente) angemessen zu nutzen. Konkret bestand das Ziel des Unterprojekts Bibliometrie darin, dass alle Universitäten in Zusammenarbeit mit dem CWTS Leiden eine bibliometrische Analyse erstellen. Das Ziel des Unterprojekts Geisteswissenschaften war, neue Instrumente im Rahmen von Initiativen zu entwickeln. Diese Initiativen sollten im Rahmen einer Ausschreibung ausgewählt werden (Im Jahresbericht 2008 (vgl. Dok. B-05_3) wurde ein Änderungsantrag gestellt, wonach neben den Initiativen auch kleinere Aktionen finanziert werden sollen.). Ergänzend zu den Unterprojekten sollten das Wissen und die Praxis der Messung von Forschungsleistungen an den Universitäten über die Schaffung entsprechender Stellen institutionalisiert werden. Ein weiteres Ziel war schliesslich, dass ein gemeinsamer Leitfaden für Good Practices und Empfehlungen für eine kohärente Nutzung der Instrumente auf nationaler Ebene erarbeitet werden (vgl. Dok. B-05_1).

Zur Umsetzung der Ziele und zur Institutionalisierung der Thematik an den Hochschulen sollte pro Universität oder Eidgenössische Technische Hochschule eine Stelle für eine/n Spezialistin/en geschaffen werden. Darüber hinaus sollte ein Netzwerk aufgebaut werden, welches den Austausch zwischen den Spezialisten/innen ermöglicht und so zur Entwicklung des Leitfadens für Good Practices beiträgt (vgl. Dok. B-05_1).

Die erwünschten Auswirkungen des Projekts (Outcomes) waren eine höhere Qualität interner Evaluations- und Qualitätssicherungsprozesse, die Möglichkeit, Strategien und Profile basierend auf einer Analyse der Stärken und Schwächen zu erarbeiten sowie ein besseres Verständnis für den Umgang mit internationalen Rankings (vgl. Dok. B-05_2). Damit entsprach das Projekt dem Konzept der CRUS zur Qualitätssicherung im universitären System (vgl. Dok. B-05_7).

5.4.4 Massnahmen des Projekts «Mesurer les performances de la recherche»

Organisation des Projekts

Die CRUS ist das Steuerungsorgan des Projekts, ihr Generalsekretär resp. sein Stellvertreter ist für das Projekt verantwortlich. Zusätzlich geschaffene Gremien sind die «Delegation Qualität» der CRUS, welche insbesondere für die Ausschreibung der Initiativen im Rahmen des zweiten Unterprojekts zuständig war, sowie ein wissenschaftlicher Beirat.⁶⁸

⁶⁷ Vgl. Webseite des Projekts (<http://www.crus.ch/information-programme/projekte-programme/projekt-mesurer-les-performances-de-la-recherche.html> [Stand: 25.4.2012]).

⁶⁸ Bestehend aus vier Experten/innen aus dem In- und Ausland: Rektor Prof. Dr. Rudolf Stichweh (Präsident; UniLU), Prof. Dr. Hans-Dieter Daniel (UZH/ETHZ), Prof. Dr. Linda Hantrais (Loughborough University/LSE), Prof. Dr. Joseph Jurt (Universität Freiburg i.Br./ ehem. Vize-Präsident SWTR).

Dieser hatte die Aufgabe, die «Delegation Qualität» als Beratungs- und Evaluationsorgan zu unterstützen, indem er die Anträge und Initiativen evaluierte und die Good Practices sowie die Veröffentlichungen der Resultate kommentierte (vgl. Dok. B-05_13). Um das Projekt zu betreuen und zu unterstützen, stellte die CRUS eine Koordinatorin zu 50% an.⁶⁹

Unterprojekt 1: Bibliometrie

Die bibliometrischen Analysen wurden vom Center for Science and Technology Studies (CWTS) Leiden für alle Hochschulen mit Ausnahme der UniLU durchgeführt, im Fall der HSG wurde die Analyse abgebrochen. Die Resultate wurden in einem gemeinsamen Bericht veröffentlicht (vgl. Dok. B-05_8). Die Befragung der Verantwortlichen zeigte, dass die Studien des CWTS Leiden an knapp der Hälfte der Hochschulen weiterverwendet wurden, indem zum Beispiel fakultätsspezifische Auswertungen durchgeführt wurden.

Unterprojekt 2: Geisteswissenschaften/ Initiativen

Die CRUS bewilligte und finanzierte im Rahmen eines Wettbewerbs drei Initiativen und vier kleinere Projekte, sogenannte Aktionen. Diese Aktionen waren ursprünglich nicht geplant und wurden über einen Änderungsantrag zuhanden der SUK ermöglicht (vgl. Dok. B-05_3). Tabelle 24 gibt einen Überblick über das Unterprojekt 2.

Initiativen und Aktionen	Beteiligte Universitäten und Eidgenössische Technische Hochschulen	Massnahmen
Initiativen		
Entwicklung und Erprobung von Qualitätskriterien für die Forschung in den Geisteswissenschaften am Beispiel der Literaturwissenschaft und der Kunstgeschichte	UZH, UniBas (2 Unterprojekte)	UP1: empirische Studie zur Ermittlung von Qualitätskriterien in 2 Disziplinen GW (Delphi-Methode, Instrument: Kriterienkatalog). UP2: Good Practice Review (Fallstudien versch. Länder).
Décrire et mesurer la fécondité de la recherche en sciences humaines et sociales à partir d'études de cas	UniNE, in Zusammenarbeit mit UNIL und USI	Analyse der Forschungstexte (Sammlung/Korpus) von 6 Instituten, Kartographie (Instrument) des Systems der Aktivitäten, über Indexierung (Ziel: versch. Aspekte der wissenschaftlichen Produktion erfassen).
Measuring Research Output in Communication Sciences and Educational Sciences between international benchmarks, cultural differences and social relevance	USI, UniFR, zusammen mit UniBE und der Schweizerischen Gesellschaft für Kommunikations- und Medienwissenschaft (SGKM)	Erarbeitung von «activity profiles» (Instrument) aller kommunikationswiss. Institute in der Schweiz.

⁶⁹ Ihre Aufgaben sind laut dem Projektverantwortlichen die Mithilfe bei der Erarbeitung des «Memorandum of Understanding» mit dem CWTS Leiden, beim Netzwerk der Spezialisten/innen und bei der Vorbereitung der Tagung im Oktober 2011 sowie bei der Ausschreibung und der Vorbereitung der Auswahl der Initiativen.

Initiativen und Aktionen	Beteiligte Universitäten und Eidgenössische Technische Hochschulen	Massnahmen
Aktionen		
Tagung zur Messung von Forschungsleistungen	UniBE	Tagung und Bericht
Projekt zur Messung des Forschungswerts resp. zur Messung des gesellschaftlichen Impacts von Forschung(leistungen)	EPFL und UNIL	Tagungen und Experiment
Unterstützung der Initiative 3	USI, UniFR	Aufnahme einer zusätzlichen Sprache
Workshops im Rahmen der Initiativen 1 und 2	UZH, UniNE	Tagungen/ Veranstaltungen für das Spezialisten/innen-Netzwerk zum Erfahrungsaustausch

Tabelle 24: Im zweiten Unterprojekt finanzierte Initiativen und Aktionen (basierend auf Dok. B-05_3 bis B-05_6 und B-05_10).

Ein Zwischenstand der Initiativen wurde an einer Tagung⁷⁰ im Oktober 2011 präsentiert, ein Bericht zur Tagung ist in Erarbeitung (vgl. Dok. B-05_6). Zu Beginn des Jahres 2012 waren die Initiativen unterschiedlich weit fortgeschritten, aber noch nicht abgeschlossen. Auch Universitäten, die keine Initiative oder Aktion durchführen, führten Aktivitäten wie kleinere interne Umfragen zum Thema Forschungsmessung in den Geistes- und Sozialwissenschaften durch (z.B. UNIL⁷¹, UniLU).

Institutionalisierung an den Hochschulen und Vernetzung

Ein Teil der universitären Hochschulen hatte bereits vor Projektstart Personen engagiert, die sich zu einem substanziellen Teil ihrer Zeit mit der Messung von Forschungsleistungen befassten. Aufgrund des Projekts «Mesurer les performances de la recherche» wurden dann erstmalig oder zusätzlich Spezialisten/innen angestellt, sodass im Jahr 2011 an allen beteiligten Universitäten und den beiden Eidgenössischen Technischen Hochschulen mindestens ein/e Spezialist/in aktiv war. Die meisten wurden mehrheitlich über PB-Mittel finanziert⁷² (vgl. Tabelle 25). Allerdings gab es Verzögerungen bei den Anstellungen und auch Unterbrüche bei personellen Wechseln. Ein Grund dafür war, dass einige Universitäten erst den Aufgabenbereich und das Profil der Person definieren mussten; ein anderer, dass es schwierig war, eine Person mit gewünschtem Profil zu finden (vgl. Dok. B-05_3 bis B-05_5, auch Befragung der Verantwortlichen). Die Profile und Aufgaben der Personen variieren. So wurde an einer Universität eine Informatikerin, an anderen Universitäten Sozialwissenschaftler/innen angestellt. Gemäss Auskunft der verantwortlichen Personen an den Hochschulen befassen sich die Spezialisten/innen hauptsächlich mit folgenden Aufgaben (mehrere Aufgaben pro Hochschule möglich):

⁷⁰ «Messung der Forschungsleistungen: Herausforderungen und Perspektiven». Freitag, 7. Oktober 2011. Universität Lausanne. <http://www.crus.ch/information-programme/projekte-programme/projekt-mesurer-les-performances-de-la-recherche/projekt-2008-2011/colloque-crus-7-octobre-2011.html?L=0Freundliche%20Gr%20%20C3%90%20%EF%BF%BD%20C3%90%20C3%A2%3F%20%3F%20%3F%20%20sse> [Stand: 8.3.2012].

⁷¹ Projekt «Représentation de la qualité de la recherche à l'Université de Lausanne», welches auch an der Tagung im Oktober 2011 präsentiert wurde.

⁷² Eine klare Übersicht ist kaum möglich, da die Vertretung im Spezialisten/innen-Netzwerk nicht immer mit den über die PB-Mittel finanzierten Anstellungen übereinstimmt und da einige Personen nur teilweise über das Projekt, teilweise über die Universitäten finanziert werden.

- Forschungs-/ Publikationsdatenbank (5)
- Bibliometrische Analysen (3)
- Unterstützung von Einheiten der Universität zum gesamten Themenbereich (3)
- Entwicklung von Indikatoren und Statistiken (3)
- Rankings (2)
- Andere Ansätze, v.a. im Bereich der Geistes- und Sozialwissenschaften, z.B. Studien zur Definition von Qualität in der Forschung (d.h. Themen im Bereich des zweiten Unterprojekts) (2)

Universität	Anstellung Spezialisten/innen über PB-Mittel
UniBas	60% (seit 2009)
UniBE	1 Person à 80%
UniFR	1 Person à 60% / + 1 Person à 60% für Initiative
UNIGE	50% (seit 2009)
UNIL	50% (seit 2009), für 8 Monate zusätzliche Person
UniLU	25%-Stelle (seit August 2009)
UniNE	1 Person, erst 50%, dann 80% (seit 2010) / + 2 x 50% für Initiative
HSG	1 Person
USI	100% / + 1 Person für Initiative
UZH	zuerst 2 Personen, dann Unterbruch. Seit 2011 50%, seit 2012 70% + Mittel für Initiative
ETHZ	1/3 einer Stelle
EPFL	Statistiker

Tabelle 25: Zusammenstellung der mit PB angestellten Spezialisten für die Messung von Forschungsleistungen. Diese Informationen basieren auf der Befragung der zuständigen Verantwortlichen an den Universitäten. Da die Universitäten diese Stellen unterschiedlich organisieren, sind die Angaben nur bedingt vergleichbar.

Für das Unterprojekt 2 Geisteswissenschaften/ Initiativen wurden an einzelnen Universitäten weitere Personen angestellt.

5.4.5 Zielerreichung des Projekts «Mesurer les performances de la recherche»

Unterprojekt 1: Bibliometrie

Mit zwei Ausnahmen nahmen alle Universitäten und die beiden Eidgenössischen Technischen Hochschulen an der bibliometrischen Analyse mit dem CWTS Leiden teil. Zudem wurde ein gemeinsamer Bericht veröffentlicht (vgl. oben). Damit wurde das Thema Bibliometrie an allen Universitäten – teils kontrovers – diskutiert, Vorbehalte (teilweise) abgebaut und Wissen über das Instrument und seine Möglichkeiten und Grenzen gewonnen. Obwohl die Zusammenarbeit mit dem CWTS Leiden von vielen der befragten Verantwortlichen skeptisch beurteilt wird, hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass Forschungsleistungen erhoben und sichtbar gemacht werden müssen. Daher stehen der Aufbau und die Verbesserung⁷³ eigener Publikations- oder Forschungsdatenbanken bei den Universitäten im Vordergrund. Auch wenn es schwierig ist, zu beurteilen, ob damit das Ziel des

⁷³ So testeten einige Universitäten oder Eidg. Technische Hochschulen die Zusammenarbeit mit InCites und Scival, andere verbesserten die Benutzeroberfläche zur Eingabe von Publikationen durch die Forschenden etc.

Unterprojekts – dass jede Universität über die nötigen Ressourcen und Kompetenzen verfügt, um das Instrument der Bibliometrie angemessen zu nutzen – erreicht wurde, wurde das Wissen zum Thema vertieft und das Bewusstsein der Bedeutung des Instruments gestärkt. Allerdings wurde eine ursprünglich geplante zweite bibliometrische Analyse durch das CWTS Leiden nicht durchgeführt, da in der kurzen Zeitspanne keine neuen Einsichten erwartet wurden und da die Rolle der Bibliometrie innerhalb des Projekts nicht überbewertet werden sollte.

Unterprojekt 2: Geisteswissenschaften/ Initiativen

Zum Zeitpunkt der Evaluation war keine der drei Initiativen (vgl. Tabelle 24) abgeschlossen. Die Instrumente der Initiativen 2 und 3 – die Kartographie der Forschungstexte und die «activity profiles» wurden an den beteiligten Institutionen jedoch bereits getestet und im Rahmen aller drei Initiativen wurden Publikationen veröffentlicht. Die Outputs der weniger umfangreichen Aktionen beschränken sich auf Publikationen. Inwiefern die im Rahmen dieses Unterprojekts entwickelten Instrumente einen Nutzen über die an der Durchführung beteiligten Institutionen hinaus haben werden, ist ungewiss. Während die Verantwortlichen der Universitäten, an welchen die neuen Instrumente entwickelt wurden, diese mehrheitlich positiv beurteilen, sehen dies die Verantwortlichen an den übrigen Hochschulen kritischer. So wird die Übertragbarkeit auf die eigene Institution resp. die Wünschbarkeit einer solchen Übertragbarkeit bezweifelt. Damit ist auch unklar, inwiefern das Ziel, dass jede Universität über die nötigen Ressourcen und Kompetenzen verfügt, um alternative Instrumente, vor allem für die Geistes- und Sozialwissenschaften, angemessen zu nutzen, erreicht wurde. Dennoch werden die Initiativen auch von einigen nicht-beteiligten Universitäten geschätzt, da sie neue Inputs geben und eigene Projekte zum Thema stärken. Da die Initiativen noch nicht abgeschlossen sind (Verlängerung bis Ende Juni 2013, vgl. Dok. B-05_6) und die gemäss Projektskizze geplante Evaluation noch aussteht, kann die Zielerreichung nicht abschliessend beurteilt werden.

Institutionalisierung an den Hochschulen und Vernetzung

Die Möglichkeit, eine/n Spezialistin/en anzustellen, wurde von allen Befragten als positiv und hilfreich beurteilt. Dies ermöglichte es, das Thema der Messung von Forschungsleistungen aufzugreifen oder mit weiteren Projekten voranzutreiben. Kritisch anzumerken ist, dass es bei den Anstellungen oder Neuanstellungen der Spezialisten/innen oft zu Verzögerungen kam (vgl. Dok. B-05_3 bis B-05_6).

Auch das Netzwerk der Spezialisten/innen wurde mehrheitlich als positiv beurteilt, da Austausch und Diskussion wünschenswert seien. Nicht alle Befragten waren sich allerdings sicher, ob dies auch einen konkreten Nutzen für die beteiligten Hochschulen mit sich bringe. Die Vernetzung fand durch verschiedene Tagungen und Treffen statt, was von den befragten Verantwortlichen an den beteiligten Universitäten als positiv betrachtet wurde.

Leitfaden zu Good Practices und weitere Publikationen

Weitere Ziele des Projekts bestanden in der Erarbeitung eines gemeinsamen Leitfadens zu Good Practices und in gemeinsamen Empfehlungen zum Thema Messung von Forschungsleistungen auf nationaler Ebene. Diese Ziele sind bisher nicht erreicht worden, was laut dem Projektverantwortlichen vor allem auf die Verzögerung bei den Initiativen zurückzuführen ist.⁷⁴ Das Ziel eines Leitfadens wurde deshalb auf die nächste Förderperiode verschoben. Auch weitere geplante Publikationen und Berichte wurden mehrmals verschoben.

Beurteilung des Projekts durch die Beteiligten

Den Beitrag des Projekts sehen je fünf befragte Verantwortliche in der Beschleunigung und/ oder Legitimation bestehender Aktivitäten und fünf Befragte in der Förderung der Diskussion und Reflexion über das Thema. Je ein Verantwortlicher gab an, dass das Projekt kein Effekt hatte resp. dass es noch zu früh für eine Beurteilung sei. Positiv beurteilt wurde von den Verantwortlichen, dass dank dem Projekt diverse Massnahmen umgesetzt werden konnten, dass an den Universitäten Wissen zum Thema aufgebaut wurde und dass eine kritische Auseinandersetzung mit dem Thema und ein Erfahrungsaustausch zwischen den Hochschulen ermöglicht wurden.

5.4.6 Mittelverwendung des Projekts «Mesurer les performances de la recherche»

Gemäss Förderentscheid der SUK sollte das Projekt «Mesurer les performances de la recherche» in den Jahren 2008-2011 jeweils 1 Mio. Franken pro Jahr erhalten (vgl. GS SUK 2007a, Dok. B-05_2).

	2008	2009	2010	2011	2008-11	2012	2008-12
Eingang PB	841'875	1'158'125	1'000'000	962'420	3'962'420	400'000	4'362'420
Rechnung PB	404'870	830'900	938'217	923'703	3'097'690	k.A.	k.A.
Kumulierte Überträge PB aus Vorjahr/en	-	437'005	764'230	826'012	-	864'729	-
Ausschöpfungsquote PB ^a	48%	72%	94%	96%	78%	k.A.	k.A.
%-Anteile PB/ Eigenmittel/ Drittmittel ^b	48 / 52 / 0	54 / 46 / 0	53 / 47 / 0	58 / 42 / 0	54 / 46 / 0	k.A.	k.A.
%-Anteil «Saläre» an Gesamtmitteln ^b	93%	97%	90%	93%	93%	k.A.	k.A.
%-Anteil «Apparate/ Anlagen» an Gesamtmitteln ^b	0%	0%	0%	0%	0%	k.A.	k.A.

^a %-Anteil verwendeter PB pro jährlich eingegangenen PB; ^b basierend auf jährlicher Rechnung

Tabelle 26: Finanzielle Eckdaten/ Charakteristika für Projekt B-05 «Mesurer les performances de la recherche», mehrheitlich basierend auf Jahresrechnungen 2008-2011/12.

Tabelle 26 zeigt, dass die ausbezahlten Tranchen je nach Jahr etwas variierten und dass der Gesamtbetrag der Jahre 2008-2011 knapp unter den gesprochenen 4 Mio. Franken

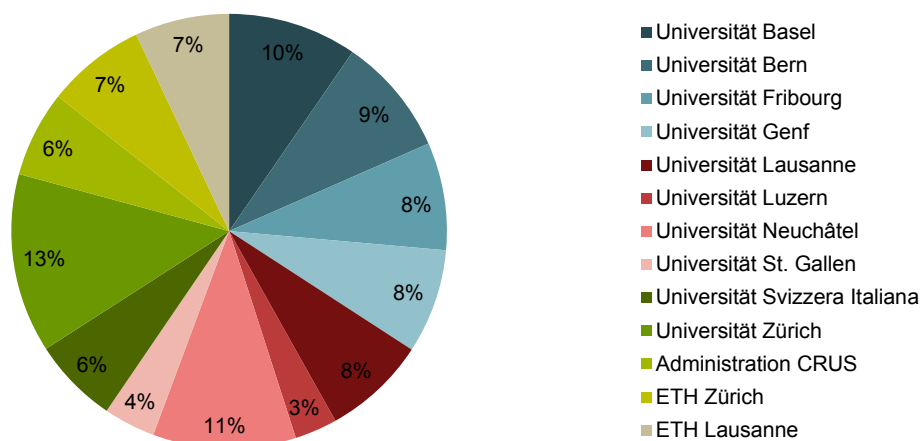
⁷⁴ Geplant war ein erster Entwurf des Leitfadens für 2009 und die konsolidierte Version für 2011 (vgl. Dok. B-05_2).

liegt, was auf eine Kürzung im Jahr 2011 zurückzuführen ist, die aufgrund des vom Parlament beschlossenen Konsolidierungsprogramms 2012/13 erfolgte. Die Ausschöpfungsquote war in den ersten beiden Jahren relativ tief (vgl. Tabelle 26), was aufgrund der Verzögerungen sowohl bei der Einstellung von Spezialisten/innen an den Universitäten als auch bei den Initiativen nicht überrascht (vgl. auch Dok. B-05_3). Diese Mittel wurden auf das Jahr 2012 übertragen, womit gemäss Reporting 2010 (vgl. Dok. B-05_4) der Übergang zur Förderperiode 2013-2017 sichergestellt werden sollte.

Die Tabelle zeigt auch die prozentuale Aufteilung der Mittel nach Herkunft. Im ersten Jahr lag der Anteil der Eigenmittel noch bei über 50%, in den folgenden Jahren sank er etwas (42-47%). Über die gesamte Förderperiode betrachtet liegt der Eigenmittelanteil bei 46% und damit über den Erwartungen (38%; vgl. Dok. B-05_2). Die restlichen Mittel stammen von der SUK. Es wurden keine Drittmittel generiert.

Die Mittel wurden fast ausschliesslich für Saläre verwendet, insbesondere für die Spezialisten/innen an den Universitäten. Der Anteil lag über dem geplanten Anteil von 65% (vgl. Dok. B-05_2). Folglich wurden weniger Mittel für Betriebskosten sowie Reise- und Konferenzkosten verwendet als ursprünglich geplant.

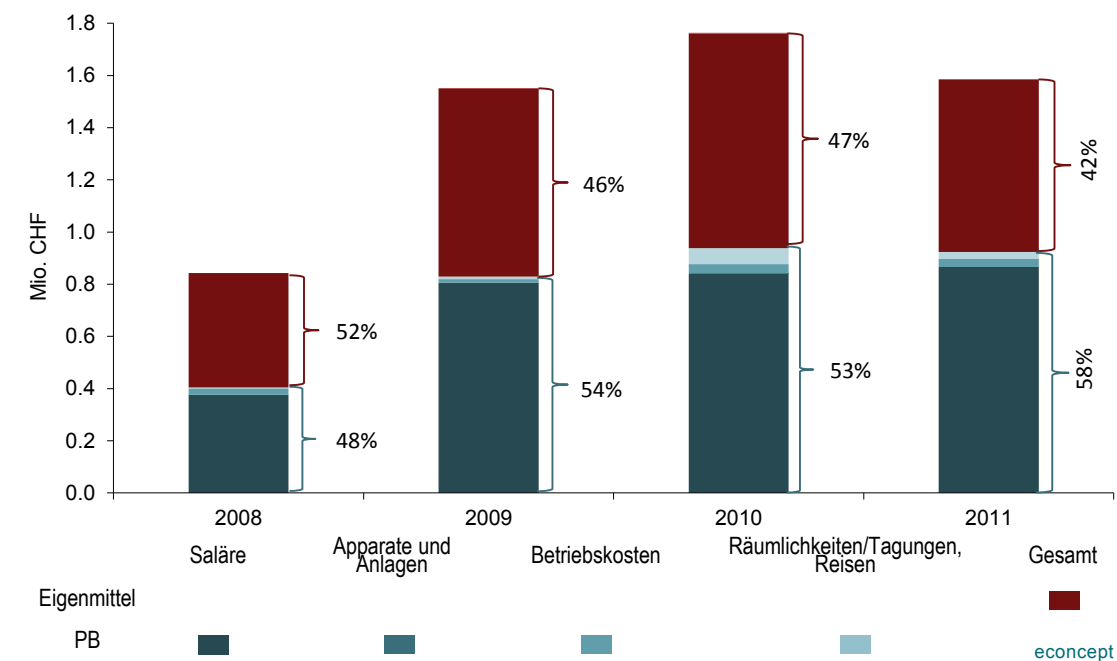
Da es sich um ein Dienstleistungsprojekt handelt, erhielten alle Universitäten ähnlich hohe Beiträge («Giesskannenprinzip»), wie Figur 7 zeigt (wobei die Beiträge an die beiden Eidgenössischen Technischen Hochschulen nicht von der SUK stammten). Die jeweiligen Anteile der Universitäten entsprechen den geplanten Beiträgen (vgl. Dok. B-05_2), nur die Universitäten Basel, Fribourg, Neuchâtel und USI erhielten etwas höhere Beiträge als geplant. Diese höheren Beiträge können mit den Initiativen, die diese im Rahmen des zweiten Unterprojekts erhielten, erklärt werden, da diese in der Planung noch keiner Universität angerechnet wurden. Vor allem die UniNE steigerte damit ihren Anteil von geplanten 5% auf 11% (+6%), bei den anderen Universitäten lag die Steigerung durch die Initiativen bei 2%-3%, bei der UZH bei 1%. Der geringe Beitrag an die UniLU ist wohl darauf zurückzuführen, dass sich diese nicht an der bibliometrischen Analyse mit dem CWTS Leiden beteiligte.



econcept

Figur 7: Erhaltene PB-Mittel für das Projekt B-05 «Mesurer les performances de la recherche» aufgeteilt nach Mittelherkunft und Verwendungszweck basierend auf den Jahresrechnungen 2008-2011.

Figur 8 präsentiert die Herkunft und Verwendung der Mittel über die vier Jahre der Förderperiode. Dabei zeigt sich nochmals, dass die Mittel je zur Hälfte von den PB und von den beteiligten Universitäten stammten und primär für Saläre verwendet wurden.



Figur 8: Jährliche Verwendung der Gesamtmittel für das Projekt B-05 «Mesurer les performances de la recherche» aufgeteilt nach Mittelherkunft und Verwendungszweck basierend auf den Jahresrechnungen 2008-2011/12.

5.4.7 Nachhaltigkeit des Projekts «Mesurer les performances de la recherche»

Die Nachhaltigkeit des Projekts ist zum jetzigen Zeitpunkt schwierig zu beurteilen, da das Projekt in der Förderperiode 2013-16 weiterhin über SUK-Mittel finanziert wird. Dabei ist auch die Weiterführung der Spezialisten/innen-Stellen an den Hochschulen geplant, wobei eine degressive Finanzierung dieser Stellen die Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Anstellung (d.h. über das Jahr 2016 hinaus) erhöhen soll (vgl. Dok. B-05_9).⁷⁵

Einige Massnahmen, die an den Hochschulen in der Förderperiode 2008-2011/12 ergriffen wurden, stärken die Chance, dass die Themen auch nach 2016 bearbeitet werden. So haben drei Viertel der Hochschulen eine eigene Publikations- oder Forschungsdatenbank geschaffen oder weiter ausgebaut (vgl. Dok. B-05_3 bis B-05_6 und Befragung); eine Universität hat ein neues Vize-Rektorat zur Qualitätssicherung geschaffen.

Ein weiterer Hinweis auf die Nachhaltigkeit des Projekts besteht darin, dass die Messung von Forschungsleistungen an vielen Hochschulen schon vor Projektbeginn ein Thema

⁷⁵ Geplant sind zudem weitere fünf bis sechs Initiativen, die mehr Partner einbeziehen (mind. 3 pro Initiative) und neue Themenfelder abdecken und die Weiterführung des Spezialisten/innen-Netzwerks sowie die Entwicklung von Kompetenzen auf nationaler Ebene und der internationalen Zusammenarbeit. Dabei soll unter anderem ein «guide de bonne pratique évolutif» geschaffen werden, zudem soll es die Möglichkeit geben, verschiedene Programmdokumente online zu veröffentlichen (vgl. Dok. B-05_8).

war und dass die Sensibilisierung für die Wichtigkeit des Themas seither eher zunimmt.⁷⁶ Die befragten Verantwortlichen an den Universitäten und der Projektverantwortliche wiesen zudem darauf hin, dass sich die Hochschulen auch in Zukunft mit Themen wie den Rankings, aber auch mit verstärkten Forderungen von Seiten der Geldgeber/innen (insbesondere der Kantone) nach Rechenschaft und Transparenz beschäftigen werden. Unklar ist zum jetzigen Zeitpunkt aber, wie solche Aktivitäten in Zukunft finanziert werden sollen und ob die Spezialisten/innen-Stellen nach 2016 von den Hochschulen übernommen werden.

5.4.8 Gesamtwürdigung des Projekts «Mesurer les performances de la recherche»

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass an allen Hochschulen Massnahmen zur Messung von Forschungsleistungen ergriffen wurden und ein stärkeres Bewusstsein und besseres Verständnis für die Thematik geschaffen wurde (vgl. Dok. B-05_3 bis B-05_6 und Befragung). Im Rahmen des ersten Unterprojekts (Bibliometrie) wurden Erfahrungen mit bibliometrischen Analysen bezüglich Möglichkeiten und Grenzen dieses Instruments gesammelt. Zudem wurden Publikations- und Forschungsdatenbanken aufgebaut oder erweitert, welche wohl über die Projektdauer hinaus Bestand haben werden. Skeptischer fällt die Beurteilung der Zielerreichung im zweiten Unterprojekt zur angemessenen Nutzung alternativer Instrumente in den Geistes- und Sozialwissenschaften aus. So sind nur an einzelnen Universitäten entsprechende Projekte durchgeführt worden, dies vor allem im Rahmen der Initiativen. Die Initiativen sind aber noch nicht abgeschlossen und ob die damit entwickelten Instrumente in Zukunft ausserhalb der beteiligten universitären Institute zur Anwendung kommen werden, ist laut Befragung fraglich. Die weiteren Projektziele wie die Erarbeitung eines gemeinsamen Leitfadens zu Good Practices und die Erarbeitung von Empfehlungen für eine kohärente Nutzung der Instrumente auf nationaler Ebene wurden nicht erreicht und auf die nächste Förderperiode verschoben. Schliesslich ist zum jetzigen Zeitpunkt noch ungewiss, ob die über PB-Mittel finanzierten Stellen nach 2016 von den Universitäten übernommen werden. Die geplante degressive Finanzierung dieser Stellen in der Förderperiode 2013-16 soll die Wahrscheinlichkeit der Institutionalisierung dieser Stellen erhöhen.

Die beachtlichen Projektverzögerungen, welche dazu führten, dass einige Ziele (noch) nicht erreicht wurden, weisen auf eine (zu) ambitionöse Projektplanung hin.⁷⁷ So hätten gemäss Projektantrag (vgl. Dok. B-05_2) die Initiativen, die im Jahr 2008 ausgeschrieben und ausgewählt wurden, im Jahr 2010 evaluiert werden sollen. Zudem war eine erste Version des Leitfadens der Good Practices bereits für 2009 geplant. Andere Verzögerungen, etwa bei den Anstellungen von Spezialisten/innen, entsprechen den Erfahrungen und Anlaufschwierigkeiten in anderen Projekten.

⁷⁶ Hier stellt sich eher die Frage, ob das Projekt nötig war oder ob die entsprechenden Aktivitäten nicht sowieso finanziert worden wären.

⁷⁷ Es ist wohl davon auszugehen, dass den Projektverantwortlichen bewusst war, dass diese Planung nicht realistisch ist. Wahrscheinlich wurde von Anfang an mit einer längeren Laufdauer des Projekts gerechnet.

Obwohl die Ziele des Projekts (noch) nicht vollständig erreicht wurden, vermittelte die Befragung der Verantwortlichen den Eindruck, dass das Projekt an den Universitäten einen Mehrwert geschaffen hat. So wird die Relevanz des Themas Messung von Forschungsleistungen nun allgemein anerkannt, und alle Universitäten haben Massnahmen zum Thema erprobt. Weniger klar ist hingegen, ob das Projekt dazu nötig war, da der Trend zur Messung von Forschungsleistungen unabhängig vom Projekt existiert und einige Universitäten diesbezüglich auch schon aktiv waren. Der Mehrwert des Projekts besteht demnach darin, dass damit diese Entwicklung beschleunigt wurde, zudem wurden verschiedene Aspekte der Thematik aufgegriffen, wozu vor allem die Spezialisten/innen und deren Netzwerk beigetragen haben.

5.5 Evaluation des Projekts C-02 «GeoNova»

5.5.1 Überblick über das Projekt «GeoNova»

Projekt	Leading House, beteiligte Hochschulen und Institutionen	Förderperiode(n)	Förderbeitrag SUK (Mio. Fr.)
C-02 GeoNova	<u>Universität Lausanne</u> , Universität Neuchâtel	2008-2011	5.0

Tabelle 27: Eckdaten des Projekts C-02 «GeoNova».

Als Grundlage für die Evaluation dieses Projekts wurden diverse Dokumente, darunter die Projektskizze, der Projektantrag, die Jahresberichte für das Projekt sowie Zahlenmaterial zu Studierendenzahlen, Anschaffungen von Maschinen und weitere Dokumente (vgl. Anhang A-1) analysiert. Zudem wurden Interviews mit den folgenden Personen geführt:

Nr.	Name	Funktion
1	Prof. Dominique Arlettaz	Rektor der Universität Lausanne
2	Prof. Eric Verrecchia	Professeur ordinaire, Institut de géologie et de paléontologie, Universität Lausanne (transferiert aus Neuchâtel)
3	Prof. Karl Föllmi	Professeur ordinaire, Institut de géologie et de paléontologie, Universität Lausanne (transferiert aus Neuchâtel)
4	Prof. Lukas Baumgartner	Ehem. Dekan der Faculté de géosciences et de l'environnement
5	Prof. Jean-Michel Gobat	Vizedekan der Faculté des Sciences der Universität Neuchâtel, Président des Comité Scientifique des Master en Biogéosciences
6	Prof. François Zwahlen	Professeur, Centre d'hydrogéologie et de géothermie, Faculté de Sciences, Université de Neuchâtel (ehem. Direktor des CHYN)

Tabelle 28: Befragte Personen im Projekt C-02 «GeoNova».

5.5.2 Kontext des Projekts «GeoNova»

In den Jahren 2006 und 2007 befand sich die Faculté des sciences der UniNE in einer Transitionsphase, die nicht zuletzt dadurch charakterisiert war, dass Budgetkürzungen stattfanden und verschiedene Lehrstühle nicht neu besetzt wurden (vgl. Dok. C-02_11). Dies war der Auslöser für diverse Restrukturierungen der Fakultät, die neben der Geologie auch die Physik⁷⁸ und das Institut de microtechnique (Transfer an die EPFL) betrafen. Neben dem Institut de géologie et de hydrogéologie beheimatete die UniNE zu diesem Zeitpunkt bereits das Centre d'hydrogéologie (CHYN). Aus Sicht der Hydrogeologie führten die Umstrukturierungen, die unten mit Bezug auf die Geologie näher beschrieben werden, zu einer Stärkung ihres Fachgebiets und der Bereich der Geothermie wurde neu aufgebaut (vgl. Dok. C-02_12).

⁷⁸ Die Physik wurde mit drei Lehrstühlen an die UniBE transferiert.

An der UNIL war im Jahr 2003 die Faculté des géosciences et de l'environnement gegründet worden. Sie vereint die Kompetenzen der Hochschule in den Bereichen Human-geographie, Physik und Geologie (vgl. Dok. C-02_13) und bestand aus 6 Instituten, darunter das Institut de géologie et de paléontologie. Im Jahr 2012 befindet sich die Fakultät in einer erneuten Phase der Restrukturierung, welche zu einer Reduktion der Anzahl der Institute führen soll.

5.5.3 Ziele des Projekts «GeoNova»

Durch das Projekt sollte die Geologie an der UniNE und UNIL neu strukturiert werden (vgl. Dok. C-02_1 sowie C-02_2). Die Faculté des sciences der UniNE bietet seit Herbst 2008⁷⁹ keine Bachelor- und Masterausbildungen in der Geologie mehr an, sondern lediglich Masterausbildungen und MAS-Angebote in den Bereichen Hydrogeologie und Geothermie⁸⁰. Die Faculté des géosciences et de l'environnement der UNIL bietet einen Bachelor in Geowissenschaften und Umwelt mit drei Ausrichtungen (Geographie, Geologie und Umweltwissenschaften)⁸¹ an sowie Masterstudiengänge in Geographie, Geologie (Ecole lémanique des sciences de la terre (ELSTE)), zusammen mit der Universität Genf und «Geosciences de l'environnement». Darüber hinaus bieten die UniNE und UNIL einen gemeinsamen Master in Biogéosciences an.⁸² Mit diesen Massnahmen wurden die oben beschriebenen Strukturentwicklungen der beiden Universitäten unterstützt: die Einrichtung einer Fakultät für Geowissenschaften und Umwelt an der UNIL und ihre Positionierung im Bereich der Erdwissenschaften und der Ausbau einer Nischenstrategie im Bereich der Hydrogeologie an der UniNE.

Die angestrebten strukturellen Entwicklungen wurden durch einen Transfer von zwei Forschungsteams von der UniNE an die UNIL erreicht.

⁷⁹ Mit Übergangsfristen, während derer Kurse an beiden Standorten angeboten wurden. Seit 2010 ist das Bachelorangebot in Neuchâtel komplett eingestellt.

⁸⁰ Über das Centre d'Hydrogéologie et de Géothermie, CHYN; Vgl. <http://www2.unine.ch/chyn/page-15814.html> [Stand: 8.3.2012].

⁸¹ Vgl. <http://www.unil.ch/gse/page2692.html> [Stand: 8.3.2012].

⁸² Vgl. <http://www.unil.ch/gse/page2693.html> [Stand: 8.3.2012]. Die Studierenden des Kooperationsmasters befinden sich an einem Tag gemeinsam in Lausanne und an einem anderen gemeinsam in Neuchâtel. Insbesondere die Kurse in Géomicrobiologie werden von der Universität Neuchâtel angeboten, die in den Bereichen «Géobiosphère» und «Paléobiosphère» durch die Universität Lausanne. Die Einrichtung dieses Masters als gemeinsames Angebot ist nicht formell Teil der «GeoNova» betreffenden Vereinbarung. Sie resultiert jedoch direkt aus dem Transfer und ist erst durch diesen attraktiv für die beiden Hochschulen geworden.

Nr. Studienangebote nach dem Transfer	
UniNE (Faculté des Sciences, Centre d'hydrogéologie et de géothermie)	
1	Master en hydrogéologie et en géothermie
2	Weiterbildungskurs (Teilnahmezertifikat) in Water and sanitation engineering from emergency towards development
3	CAS Contaminated Sites
4	CAS Exploration and Development of Deep Geothermal Systems
UNIL (Faculté des géosciences et de l'environnement)	
1	Bachelor en géosciences et environnement
2	Master en géologie ELSTE
3	Master en géographie
4	Master en géosciences de l'environnement
5	Master en biogéosciences
6	MAS Urbanisme durable

Tabelle 29: Studienangebote nach erfolgreichem Transfer.

5.5.4 Massnahmen des Projekts «GeoNova»

Zwei Geologie-Professoren und ihre Teams (Post-Docs, Forscher/innen, Assistenten, Techniker etc.) sowie Infrastrukturen und von diesen Personen verwaltete Drittmittel wurden von der Faculté des sciences der UniNE in die Faculté des géosciences et de l'environnement (Institut de géologie et de paléontologie) der UNIL transferiert. Durch das Projekt «GeoNova» wurden unter anderem ihre Stellen finanziert, bis sie im Rahmen von zwei anstehenden Neubesetzungen von Professuren in 2010 und 2012⁸³ in das Budget der UNIL übernommen wurden. Der von einem der beiden transferierten Professoren aufgebaute Master in Biogeowissenschaften wurde auf ein gemeinsames Masterangebot der UniNE und UNIL umgestellt, welches im Herbst 2009 erstmals als Kooperationsmaster⁸⁴ angeboten wurde (vgl. hierzu auch Dok. C-02_3, C-02_4, C-02_5 sowie C-02_6). Im Rahmen des Projekts wurden diverse Maschinen, die der Forschung der transferierten Teams dienen, angeschafft. Diese wurden teilweise über das Projekt «GeoNova» und teilweise durch die UNIL finanziert (vgl. Dok. C-02_10). Die aufgrund des Transfers an der Universität Neuchâtel freigesetzten Mittel kamen der weiteren Entwicklung der Hydrogeologie und der Geothermie an der Universität Neuchâtel zugute.

Zur Abstützung des Projekts wurde eine Vereinbarung zwischen den beiden Universitäten UniNE und UNIL abgeschlossen (vgl. Dok. C-02_7), in welcher die Modalitäten des Transfers geregelt werden. Diese Vereinbarung läuft Ende Juli 2014 aus. Zudem wurde ein «Comité de Pilotage» bestehend aus den Rektoren/innen der beiden Universitäten und den Dekanen/innen der beiden betroffenen Fakultäten zur Begleitung des Projekts gebildet. Während das Projekt strategisch von den Rektoren aufgelegt worden war, spielten die Dekane in seiner Umsetzung eine massgebliche Rolle.

⁸³ Die zweite Neubesetzung aufgrund Pensionierung steht eigentlich erst im Jahr 2014 an. Die transferierte Professur wurde vorzeitig in das Budget der Universität Lausanne übernommen.

⁸⁴ Die Studierenden erhalten eine Diplomurkunde, welche von den Dekanen beider Partnerfakultäten und den Rektoren der beiden Hochschulen unterzeichnet wird.

5.5.5 Zielerreichung des Projekts «GeoNova»

Der Transfer erfolgte wie geplant und die Stellen wurden wie vorgesehen in das Budget der UNIL übernommen.⁸⁵ Ab dem zweiten Semester 2012 werden beide Gruppen durch die UNIL finanziert. Beide Professoren geben an, sie hätten von dem Transfer profitiert und seien in Lausanne gut aufgenommen worden. Auf der Grundlage exzellenter Infrastrukturen und einer insgesamt starken Position der Faculté des géosciences et de l'environnement werde ihnen ein gutes Umfeld an der UNIL geboten. Dies auch, da die Zahl der Geologie-Professuren an der UniNE in der letzten Zeit unterkritisch gewesen sei.

Die Outputs des Projekts bestehen vor allem in der von den transferierten Personen angebotenen und unterstützten Lehre und Forschung, insofern diese durch den Transfer gestärkt wurden. Hier ist insbesondere auch die Einrichtung des Master en Biogéosciences als Kooperationsmaster zu nennen. Dieser Master konnte von den gepoolten Kompetenzen der Mitarbeitenden in Neuchâtel und Lausanne profitieren. Nach Aussagen der befragten Personen ist es gelungen, auf der Basis der Kooperation zwischen den beiden Universitäten ein exzellentes Team an Lehrenden mit guten Infrastrukturen und einem attraktiven Studienangebot zusammenzustellen. Dies wird durch die Studierendenzahlen gestützt, welche von 11 Studierenden in 2009 auf 61 im Jahr 2011 stiegen (vgl. Dok. C-02_9).

Betreffend die Outcomes des Projekts wurde zudem ein strukturierender Effekt auf die an den beiden Universitäten betriebene Lehre und Forschung in der Geologie erzielt, indem die verschiedenen Gebiete an je einer der beiden Hochschulen konzentriert und Verdopplungen vermieden wurden.

5.5.6 Mittelverwendung des Projekts «GeoNova»

Die Mittelverwendung entspricht im Grundsatz dem Förderentscheid der SUK, wobei aufgrund einer geringen Ausschöpfungsquote im ersten Förderjahr ein kleinerer Betrag auf das Jahr 2012 übertragen wurde. Die Mittel wurden in 2008 vor allem für Infrastrukturen (Anpassen von Büros, Umzug von Ausrüstungen von Neuchâtel nach Lausanne, Kauf neuer Ausrüstungen) und an zweiter Stelle für Saläre verwendet. Seit dem Jahr 2009 werden die Beiträge der SUK fast vollständig für die Finanzierung von Gehältern (Professur, Assistenzen, Forscher/innen) eingesetzt. Im Jahr 2010 wurde die erste Professur ins Budget der Universität Lausanne übernommen. Die UniNE wurde ihrerseits von der Bezahlung dieser zwei Professuren entlastet (vgl. Tabelle 30).

⁸⁵ Offenbar werden lediglich noch Gespräche um den beiden Professoren zugesicherte Post-Doktorandenstellen geführt.

	2008	2009	2010	2011	2008-11	2012	2008-12
Eingang PB	1'627'000	1'410'000	1'158'000	805'000	5'000'000	0	5'000'000
Rechnung PB	1'254'475	1'446'802	1'158'857	988'041	4'848'175	k.A.	k.A.
Kumulierte Überträge PB aus Vorjahr/en	-	372'525	335'723	334'867	-	151'826	-
Ausschöpfungsquote PB ^a	77%	103%	100%	123%	97%	k.A.	Annahme: 100%
%-Anteile PB/ Eigenmittel/ Drittmittel ^b	100 / 0 / 0	65 / 31 / 5	50 / 50 / 0	53 / 47 / 0	63 / 35 / 1	k.A.	k.A.
%-Anteil «Saläre» an Gesamtmitteln ^b	31%	82%	94%	89%	73%	k.A.	k.A.
%-Anteil «Apparate/ Anlagen» an Gesamtmitteln ^b	32%	10%	1%	2%	12%	k.A.	k.A.

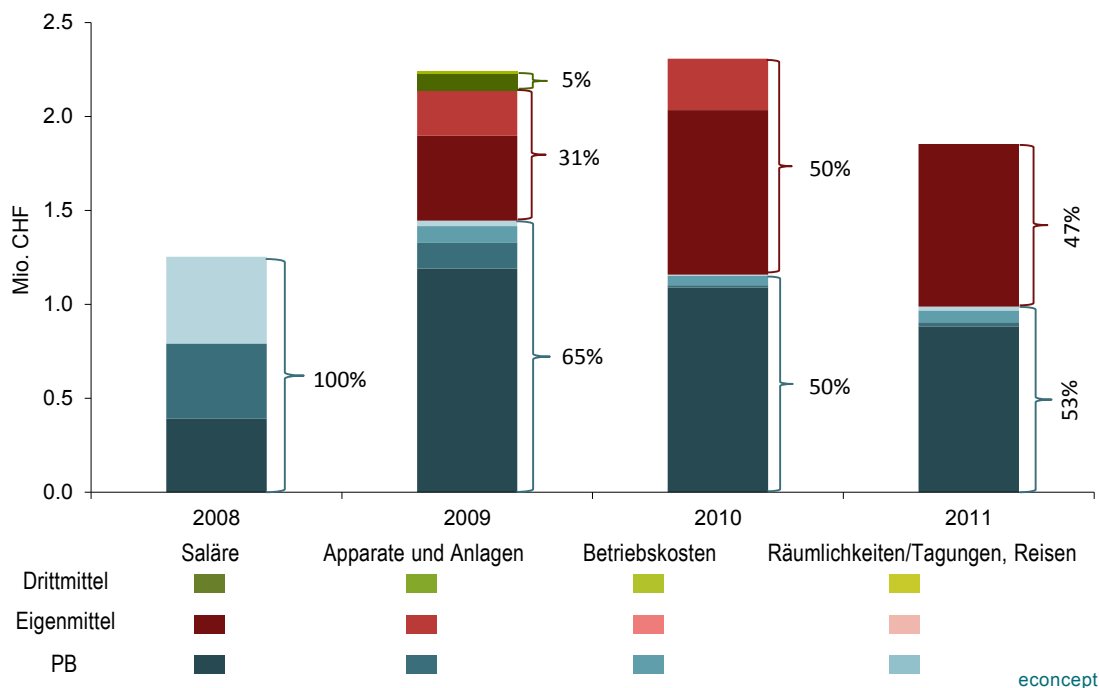
^a %-Anteil verwendeter PB pro jährlich eingegangenen PB; ^b basierend auf jährlicher Rechnung

Tabelle 30: Finanzielle Eckdaten/ Charakteristika für Projekt C-02 «GeoNova», mehrheitlich basierend auf Jahresrechnungen 2009-2011.

Die von der SUK gewährten Mittel kamen vollständig der Universität Lausanne als neue Heimatinstitution der Wissenschaftler/innen zugute.

Im Rahmen von Eigenmitteln wurden gemäss Projektantrag Umzugskosten, ausgetauschte Dienstleistungen im Bereich der Lehre, die Einrichtung einer neuen Professur im Bereich der Hydrogeologie an der UniNE sowie ab 2010 die Übernahme einer der beiden Professuren ins Budget der UNIL gerechnet. Vergleicht man den Projektantrag mit den in den Jahresberichten abgerechneten Eigenmitteln, so ergaben sich zeitliche Verschiebungen sowie auch Verschiebungen dergestalt, dass die Universität Lausanne offenbar mehr Eigenmittel in Apparaturen und Ausrüstungen investierte. Die oben genannten Eigenmittel für ausgetauschte Lehrleistungen können aus den Jahresabrechnungen so nicht mehr identifiziert werden.⁸⁶ Die gesamten Mittelflüsse aufgeteilt nach projektgebundenen Beiträgen, Eigenmitteln und Drittmitteln werden in Figur 9 dargestellt.

⁸⁶ Insgesamt ist es im Projekt «GeoNova» aus den Jahresabrechnungen teilweise schwierig, Abweichungen zwischen geplanten und eingesetzten Eigenmitteln zu begründen.



Figur 9: Jährliche Verwendung der Gesamtmittel für das Projekt C-02 «GeoNova» aufgeteilt nach Mittelherkunft und Verwendungszweck basierend auf den Jahresrechnungen 2009-2011.

Die von der SUK gewährten Mittel wurden mit kleineren Verschiebungen wie geplant verwendet. So war die Übernahme der Personalkosten ins Budget der Universität Lausanne logisch an die Pensionierung eines Lausanner Professors geknüpft, da das Team des transferierten Professors grösser war als dasjenige des Professors, welcher in den Ruhestand ging. Damit entstanden für die Universität Lausanne zusätzliche Kosten. Es wurde bei der SUK beantragt, nicht verwendete Mittel dafür einsetzen zu können, ohne dass die Gesamtkosten des Projekts erhöht worden wären. Diesem Antrag wurde stattgegeben.

5.5.7 Nachhaltigkeit des Projekts «GeoNova»

Das Projekt kann insgesamt als Erfolg bezeichnet werden und es gibt keine Gründe, an der Nachhaltigkeit des Projekts zu zweifeln. Die ersten Stellen (1 Professur, 2 Assistierende, 1 wissenschaftlicher Mitarbeiter/in) wurden im Herbst 2010 in das Budget der UNIL übernommen. In der zweiten Hälfte des Jahres 2012 wird auch die zweite Forschergruppe in das Budget der UNIL übernommen werden.

5.5.8 Gesamtwürdigung des Projekts «GeoNova»

Im Gesamteindruck ist es im Rahmen des Projekts «GeoNova» gelungen, die projektgebundenen Beiträge zur Forcierung eines strukturellen Wandels einzusetzen, der ohne diese Mittel so nicht zustande gekommen wäre und zu einer Restrukturierung der Portfo-

lios im Bereich der Geologie geführt hat. Massgeblich für den Erfolg des Projekts war ohne Zweifel die starke Unterstützung durch die beiden Rektorate der UniNE und UNIL. Das Projekt wurde von den Rektoren initiiert und wäre ohne deren Vorgaben und ihren Willen, die notwendigen Schritte zu unternehmen, nicht durchsetzbar gewesen. Die Tatsache, dass die Rektoren das Vertrauen der transferierten Professoren genossen und dass sie ihre finanziellen Versprechen konsequent einlösten, erlaubte eine Umsetzung des Projekts nach Plan.

Für die beteiligten Hochschulen schaffte das Projekt einen Mehrwert, da die Erdwissenschaften in Lausanne gestärkt wurden und die Fortführung einer unterkritisch grossen Geologie in Neuchâtel vermieden wurde. Gleichzeitig wurden die Hydrogeologie und Geothermie in Neuchâtel gestärkt. Die strukturellen Veränderungen wurden damit konsequent umgesetzt und es kam zu einer Portfoliobereinigung mit gleichzeitiger finanzieller Stärkung der Hydrogeologie und der Geothermie an der UniNE.

Die Beurteilung der Konsequenzen dieser Portfoliobereinigung für die betroffenen Fächer wie auch für die naturwissenschaftliche Fakultät der UniNE ist jedoch komplexer. So vermittelt das Projekt «GeoNova» den Eindruck, dass die Herausforderungen, denen sich die naturwissenschaftliche Fakultät der UniNE stellen musste, über den eigentlichen Transfer der beiden Teams hinausgingen und vielfältige Abhängigkeiten zwischen dem weiter bestehenden Masterangebot in Hydrogeologie und Geothermie und der transferierten Geologie zu meistern sind. Dies betrifft beispielsweise die Frage nach einem Angebot an einführenden Veranstaltungen in der Geologie⁸⁷ sowie auch die Frage nach den Konsequenzen der Tatsache, dass die Universität Neuchâtel nun keine eigenen Bachelorabsolventen/innen in Geologie mehr ausbildet, aber Masterangebote in diesem Bereich weiterführt⁸⁸. Auch ist zu bemerken, dass ein solcher Transfer für die Geologie nie nur eine einfache Verschiebung von Kompetenzen von einer Hochschule an eine andere beinhaltet, sondern es immer auch zu thematischen Verschiebungen innerhalb des gesamten Forschungsgebiets (der Geologie) kommt. Unsicherheit besteht des Weiteren über die Frage, ob es gelungen ist, Studierende aus Neuchâtel, welche sich für die Geologie interessieren und dieses Fach früher in Neuchâtel belegt hätten, für ein Studium an der UNIL zu gewinnen. Unter den Geologie-Studierenden im Bachelor an der UNIL befinden sich einige wenige aus Neuchâtel, aber ihre Zahl ist klein (vgl. Dok. C-02_8).

⁸⁷ An der UniNE besteht offenbar weiterhin ein gewisser Bedarf nach Einführungsveranstaltungen im Bereich der Geologie, welche nicht nur von Studierenden des durch das Centre de hydrogéologie et de géothermie (CHYN) angebotenen Masters beansprucht werden, sondern auch von Studierenden der Biologie und der Geographie. Während die Geologen/innen der UNIL angeboten hatten, diese Veranstaltungen in Neuchâtel anzubieten, wurde an der UniNE inzwischen ein Assistenzprofessor mit dieser Aufgabe betraut, was nicht völlig konform mit den Zielen des Projekts Geo-Nova ist und das Problem der Einführungsveranstaltungen offenbar auch nicht vollständig lösen konnte.

⁸⁸ Der vom CHYN angebotene Master in Hydrogeologie und Geothermie verlangt als Eintrittsbedingung von den Studierenden einen Bachelor in Geologie oder einem anderen geeigneten Feld mit ausreichenden Anteilen an Geologie, Chemie und Mathematik. Mit dem Wegfall des Geologie-Bachelors der UniNE fehlt nun ein eigenes Reservoir an potenziellen Masterstudierenden. Laut den uns vorliegenden Statistiken kam es im Jahr 2011 zu einem Einbruch der Studierendenzahlen im Master en hydrogéologie (gem. Dok. C-02_8 von 25 im Jahr 2010 auf 12 im Jahr 2011). Ob dies eine Schwankung aufgrund besonderer Rahmenbedingungen ist oder auf strukturelle Probleme hinweist, kann im Rahmen dieser Evaluation nicht beantwortet werden.

5.6 Evaluation des Projekts C-06 «Center for Advanced Studies in European, Transnational and International Business Law»

5.6.1 Überblick über das Projekt «Center for Advanced Studies in European, Transnational and International Business Law»

Projekt	Leading House, beteiligte Hochschulen	Förderperioden/ Laufzeit	Förderbeitrag SUK
C-06 Center for Advanced Studies in European, Transnational and International Business Law	Universität Fribourg, UniBE, (UniNE)	2008-2011/12	1.0 Mo. Fr.

Tabelle 31: Eckdaten des Projekts C-06 «Center for Advanced Studies in European, Transnational and International Business Law».

Im Rahmen der Evaluation wurden zahlreiche Dokumente analysiert (vgl. Anhang A-1) und halb-standardisierte telefonische Interviews mit den folgenden Personen geführt:

Nr.	Name	Funktion
1	Prof. Pascal Pichonnaz	Co-Projektverantwortlicher, Programmdirektor, Mitglied des «Directoire scientifique», Universität Fribourg
2	Prof. Thomas Cottier	Programmdirektor, Mitglied des «Directoire scientifique», Universität Bern
3	Prof. Petros Mavroidis	Programmdirektor, Mitglied des «Directoire scientifique» (seit 2012), Universität Neuchâtel
4	Prof. Marcel Niggli	Dekan der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Fribourg

Tabelle 32: Befragte Personen im Projekt C-06 «Center for Advanced Studies in European, Transnational and International Business Law» (zusätzliche Informationen von Herrn Sebeni, Director of Studies).

5.6.2 Kontext des Projekts «Center for Advanced Studies in European, Transnational and International Business Law»

Das Projekt «Center for Advanced Studies in European, Transnational and International Business Law» wurde nur in der Laufzeit 2008-2011 durch PB gefördert. Als C-Projekt konnte das Projekt keine zusätzlichen Fördermittel für das Jahr 2012 beantragen, es konnte aber Mittel der vorherigen Jahre auf 2012 übertragen.

Gemäss ursprünglicher Projektskizze aus dem Jahr 2007, war das Projekt C-06 als Kooperation der UniFR und der UniBE im Rahmen von BENEFR I geplant (vgl. Dok. C-06_1, C-06_2). Seit 2008 beteiligt sich auch die UniNE am Projekt (vgl. Dok. C-06_3). Das Netzwerk BENEFR I hat zum Ziel, die Koordination der Ausbildung zwischen den drei Universitäten zu erleichtern. Bereits vor Lancierung des Projekts hat es im Rahmen von BENEFR I zwei ähnliche Programme gegeben, einen *Master of International Law and Economics (MILE)*⁸⁹ an der UniBE (World Trade Institute) und einen *Executive MAS in International Taxation*⁹⁰ an der UniNE. An der UniFR wurde bis zu diesem Zeitpunkt kein ähnlicher (Executive) Master, LLM oder MAS angeboten.

⁸⁹ Vgl. <http://www.wti.org/courses/mile/> [Stand: 25.5.2012].

⁹⁰ Vgl. <http://www2.unine.ch/mas-international-taxation/page-5928.html> [Stand: 6.3.2012].

5.6.3 Ziele des Projekts «Center for Advanced Studies in European, Transnational and International Business Law»

Gemäss Projektskizze ist das Hauptziel des Projekts die Etablierung und Durchführung eines einjährigen Weiterbildungsmasters *Master of Laws in Cross Cultural Business Practice* (LLM) mit 60 ECTS, der von den drei Universitäten gemeinsam verliehen wird (Studiengebühren 2009/2010: 30'000 Fr., 2011: 25'000 Fr.⁹¹). Gemäss den Projektverantwortlichen besteht die Innovation dieses LLM darin, die unterschiedlichen Kulturen und Rechtskulturen einer globalisierten Ökonomie zu berücksichtigen und zu vermitteln. Um diesen gemeinsamen Master zu ermöglichen, wurde eine Vereinbarung der beteiligten Universitäten angestrebt. Ein weiteres Ziel ist die Förderung der Forschung, insbesondere durch eine Doktoranden/innen-Ausbildung (ab Oktober 2010), durch die Schaffung von Post-Doc-Stellen und durch die Schaffung eines Kompetenzzentrums zu internationalem und europäischem Wirtschaftsrecht im Kontext des BENEFR (vgl. Dok. C-06_1). Gemäss Auskunft des Co-Projektverantwortlichen wurde das Ziel der Forschungsförderung im Verlauf des Projekts angepasst, indem es auf die Periode nach 2011 verschoben wurde.

Obwohl das Projekt gemäss seinem Namen zur Bildung eines Kompetenzzentrums führen soll, handelt es sich eher um ein Projekt zur Portfolioentwicklung im Bereich der Lehre resp. der Weiterbildung.

5.6.4 Ergriffene Massnahmen des Projekts «Center for Advanced Studies in European, Transnational and International Business Law»

Um den LLM aufzubauen und durchzuführen wurden folgende Massnahmen ergriffen: Es wurde eine Konvention für den Master geschaffen, die es erlaubt, dass der Master von den drei Universitäten gemeinsam verliehen wird (vgl. Dok. C-06_5, C-06_7). Zur Organisation des Masters wurden ein «Directoire scientifique», bestehend aus sieben Personen (drei Programmdirektoren/innen der UniFR und je zwei der UniBE und UniNE) und ein «Conseil scientifique international» als Beratungsorgan geschaffen. Zudem wurden Personen für die administrative und die akademische Leitung des Masterprogramms und für das Sekretariat angestellt. Weitere Massnahmen waren die Verpflichtung von internen und auswärtigen Dozierenden, die Auswahl der Studierenden und die Suche nach Stipendien für die Studierenden sowie der Aufbau eines Marketings für den LLM. Auch wurden Massnahmen zur Vernetzung mit der lokalen Wirtschaft, vor allem über die Handelskammer des Kantons FR, und mit Anwaltskanzleien in aller Welt ergriffen. Die Vernetzung mit Anwaltskanzleien dient dazu, den Studierenden Praktika (anschliessend an den LLM) anbieten zu können und neue Studierende und Dozierende zu akquirieren. Seit 2011 wird den Studierenden zudem ein Mentoringprogramm mit Anwälten/innen angeboten (vgl. Dok. C-06_3 bis C-06_6). Eine grössere Massnahme war die Anpassung des Masterprogramms im Jahr 2011, wobei ein stärkerer Fokus auf das Vertragsrecht gelegt

⁹¹ Die Studiengebühren wurden wegen des starken Frankens gesenkt und um sich ähnlichen Programmen anzupassen (vgl. Dok. C-06_6).

wurde. Ziel dieser Anpassung war es, den Erwartungen der Studierenden und des Marktes besser zu entsprechen (vgl. Dok. C-06_6; Interview Co-Projektverantwortlicher).

5.6.5 Zielerreichung des Projekts «Center for Advanced Studies in European, Transnational and International Business Law»

Das Ziel, den LLM aufzubauen und durchzuführen, wurde erreicht. Der erste Studiengang fand im Jahr 2009 statt; seit dem Jahr 2011 kann der LLM sowohl im Frühling als auch im Herbst begonnen werden. Der befragte Co-Projektverantwortliche, der Dekan der rechtswissenschaftlichen Fakultät der UniFR und die Studierenden sind mit dem Programm zufrieden (vgl. Dok. C-06_8, Korrespondenz mit dem administrativen Leiter und Interviews). Allerdings gab es Verzögerungen beim Start des Programms, die Anzahl Studierender liegt unter den Erwartungen (vgl. Tabelle 33) und vielen Studierenden ist es nicht möglich, die Kursgebühren zu bezahlen. Laut dem Co-Verantwortlichen wurde deshalb, vor allem zu Beginn, einigen Studierenden die Gebühr erlassen (sog. «fee waivers»). Unterdessen werden Gebühren teils auch über Stipendien oder Darlehen finanziert (Tabelle 35 gibt einen Überblick über die Einnahmen durch Studiengebühren und Stipendien). Zudem gibt es bisher keine Studierenden aus der Schweiz, was bedauert wird. Schliesslich wurde das Programm inhaltlich angepasst (stärkerer Fokus auf Vertragsrecht), was nicht von allen befragten Beteiligten begrüsst wird, da dadurch die Besonderheit des Masters verloren gehe.

Jahr	Anzahl Studierende
2009	14
2010	8
2011	9 im Frühlingsemester 10 im Herbstsemester
Total	41

Tabelle 33: Anzahl Studierende im Master of Laws in Cross Cultural Business Practice (LLM) bis Ende 2011, gemäss Reportings (vgl. Dok. C-06_4 bis C-06_6).

Der befragte Co-Projektverantwortliche erklärte die Schwierigkeiten zu Beginn damit, dass es Zeit brauche, bis ein solches Programm bekannt ist, und dass die Marketing-Aktivitäten noch ungenügend seien. Letzteres wurde von den Projektverantwortlichen etwas unterschätzt, auch weil der LLM zu einem Zeitpunkt eingeführt wurde, als viele andere Universitäten in Europa ähnliche Programme lancierten. Ein weiterer Grund für die Verzögerung lag darin, dass die Ausarbeitung und Verabschiedung der Konvention für den gemeinsamen Studiengang, die auf die BENEFRI-Rahmenkonvention abgestützt wurde⁹² (vgl. Dok. P-01_9), mehr Zeit in Anspruch nahm als ursprünglich angenommen und erst im September 2011 unterzeichnet wurde (vgl. Dok. C-06_7). Es musste auch festgestellt werden, dass die wirtschaftlich schwierigen Jahre 2009-2011 die Rekrutierung von Studierenden erschwerten und zu einer Intensivierung des Wettbewerbs unter

⁹² Ausführlichere Informationen zum BENEFRI-Netzwerk findet sich in Berichterstattung zur Evaluation des Projekts P-01 «BIO_BEFRI» (Kapitel Kontext).

den einzelnen LLM-Programmen, auch innerhalb der involvierten Universitäten UniBE, UniNE und UniFR, führten.

Die geplante Zusammenarbeit mit dem Center for Transnational Legal Studies unter der Leitung der Georgetown University resp. mit der Georgetown University allgemein beschränkte sich auf institutionelle Kontakte, hatte aber keine direkten Auswirkungen auf den Master resp. das Center for Advanced Studies.⁹³ Nicht umgesetzt wurde schliesslich die Akkreditierung des Masters in den USA.⁹⁴ Während das Ziel des Masters trotz einigen Einschränkungen erreicht wurde, wurde das Ziel der Forschungsförderung (noch) nicht erreicht. Laut dem interviewten Co-Projektleiter ist unterdessen ein Doktorand auf diesem Thema an der UniFR angestellt, und erste (auch interdisziplinäre) Projekte werden erarbeitet. Die Verzögerung der Forschungstätigkeiten erklärte er mit der Priorität des Masterprogramms, welches auch nötig sei, um zukünftige Doktoranden/innen zu finden und welches es erlauben wird, mit eingeladenen Dozierenden Forschungsprojekte zu lancieren. Deshalb wurde das Ziel angepasst und auf die Periode nach 2011 verschoben. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass nicht alle am Programm beteiligten Personen die Forschungsförderung als Ziel des Projekts betrachteten⁹⁵ und dass der LLM-Master keinen Zugang zu einem Doktorat ermöglicht, da es sich dabei um einen Weiterbildungsmaster handelt. Der Weiterbildungsstudiengang erlaubt es daher nur bedingt, Doktoranden/innen zu rekrutieren.⁹⁶

Die Wirkungen (Outcomes) des Projekts bestehen gemäss den befragten Personen der UniFR vor allem darin, dass es einen verstärkten Austausch zwischen den Professoren/innen der drei beteiligten Hochschulen (und insbesondere der UniFR) und den eingeladenen Dozierenden erlaubte, die teils von anderen Universitäten, teils aus der Praxis kommen. Dies schaffte auch die Basis für gemeinsame Forschungsprojekte von involvierten Professoren/innen. Auch der Austausch mit den Studierenden, die aus verschiedenen Ländern kommen und unterschiedliche Berufserfahrungen mit sich bringen, sei für die lokalen Dozierenden bereichernd. Zudem bot das Projekt die Möglichkeit, die UniFR (resp. deren Rechtsfakultät) thematisch zu positionieren und durch einen innovativen Master bekannter zu machen. Dass diese Ziele erreicht wurden und das Projekt für die Rechtswissenschaftliche Fakultät der UniFR insgesamt von Bedeutung ist, wurde vom Dekan bestätigt.⁹⁷ Skeptischer fiel die Beurteilung der Wirkung des Projekts an den anderen beiden Universitäten aus. Der befragte Programmdirektor der UniNE sah die Wirkung

⁹³ Die UniFR ist eine Partnerorganisation des Center for Transnational Legal Studies, vgl. <http://www.unifr.ch/droit/fr/mobility/studiesabroad/ctls.php> und <http://ctls.georgetown.edu/info/index.html#Newctranslegal> [Stand: 29.5.2012]. Zudem ist Prof. Werro, einer der beiden Co-Projektverantwortlichen, Professor an der Georgetown University.

⁹⁴ Der so genannte «Title IV» hätte es amerikanischen Studierenden erlaubt, im ihrem Stipendium den Master zu besuchen. Trotz Unterstützung durch die Universität konnte diese Massnahme nicht umgesetzt werden, da die gesamte Buchhaltung der Universität dem amerikanischen System hätte angepasst werden müssen (Informationen des Co-Projektverantwortlichen).

⁹⁵ Auch, da an den drei beteiligten Universitäten unterschiedliche Fachbereiche am Projekt beteiligt sind, so dass gemeinsame Forschungsprojekte nicht möglich seien.

⁹⁶ Die Zulassungsbedingungen für den Weiterbildungsmaster sind: ein Bologna Master, ein amerikanischer J.D. (Juris Doctor resp. professional doctorate), ein LL.B. oder eine äquivalente Qualifikation (Beurteilung der Dossiers durch die Programmdirektoren).

⁹⁷ Der Dekan unterrichtet selber im Rahmen des LLM.

vor allem in der Vernetzung seiner Fakultät durch internationale Kontakte, welche für junge Forscher/innen nützlich sind. Der befragte Programmdirektor der UniBE sah für seine Fakultät hingegen keine Wirkung.

5.6.6 Mittelverwendung des Projekts «Center for Advanced Studies in European, Transnational and International Business Law»

Die ausbezahlten Jahrestanchen für das Projekt «Center for Advanced Studies in European, Transnational and International Business Law» entsprachen 2008-2011 den von der SUK gesprochenen Beiträgen (vgl. GS SUK 2007d und Tabelle 34).

	2008	2009	2010	2011	2008-11	2012	2008-12
Eingang PB	100'000	300'000	300'000	300'000	1'000'000	0	1'000'000
Rechnung PB	100'000	299'755	300'245	300'000	1'000'000	0	k.A.
Kumulierte Überträge PB aus Vorjahr/en	-	0	245	0	-	0	-
Ausschöpfungsquote PB ^a	100%	100%	100%	100%	100%	k.A.	100%
%-Anteile PB/ Eigenmittel/ Drittmittel ^b	34 / 56 / 10	40 / 56 / 4	31 / 45 / 24	29 / 41 / 30	33 / 47 / 20	k.A.	k.A.
%-Anteil «Saläre» an Gesamtmitteln ^b	74%	74%	75%	82%	77%	k.A.	k.A.
%-Anteil «Apparate/ Anlagen» an Gesamtmitteln ^b	5%	3%	3%	2%	3%	k.A.	k.A.

^a %-Anteil verwendeter PB pro jährlich eingegangenen PB; ^b basierend auf jährlicher Rechnung

Tabelle 34: Finanzielle Eckdaten/ Charakteristika für Projekt C-06 «Center for Advanced Studies in European, Transnational and International Business Law», mehrheitlich basierend auf Jahresrechnungen 2008-2011.

Die jährliche Ausschöpfungsquote lag stets bei 100%, so dass Ende 2011 alle gesprochenen Mittel verwendet wurden (vgl. Tabelle 34). Als C-Projekt hatte das Projekt kein Anrecht auf weitere Mittel für das Jahr 2012.

Die Tabelle zeigt auch die prozentualen Anteile der verwendeten Mittel aufgeteilt nach PB, Eigen- und Drittmitteln. Die PB finanzierten zwischen 29% und 40% der Ausgaben. Damit ist der Anteil der Eigen- und Drittmittel für ein durch PB finanziertes Projekt ungewöhnlich hoch. Dennoch liegt er unter den im Projektantrag formulierten Erwartungen, wonach nur 16% der Kosten über PB-Mittel gedeckt werden sollten (vgl. Dok. C-06_2). Der Anteil der Drittmittel, welche die Einnahmen aus Studiengebühren, Stipendien und Sponsoringgelder beinhalten und zukünftig substantiell zur Finanzierung des Projekts beitragen sollen, belief sich auf zwischen 4% und 30%. Die Eigenmittel liegen bei 41% bis 56% (inwiefern damit die Weiterführung des Projekts möglich ist, wird im nächsten Abschnitt zur Nachhaltigkeit diskutiert).

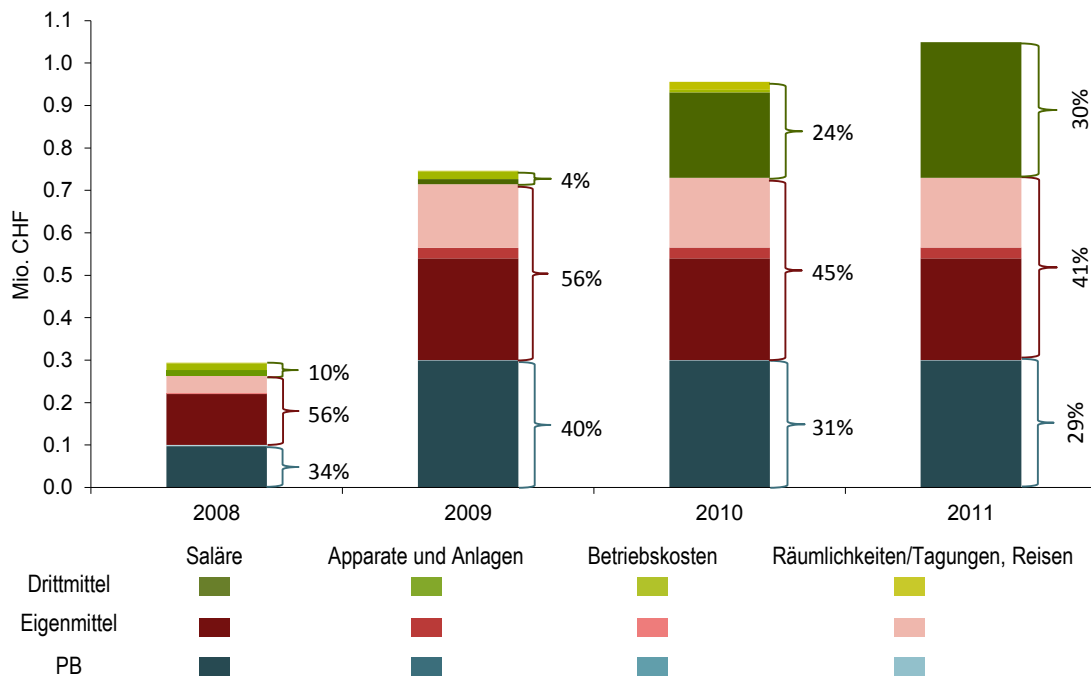
Die Mittel wurden zu mindestens drei Vierteln für Saläre verwendet, nur kleine Anteile wurden für Apparate und Anlagen ausgegeben. Der Anteil der Saläre entspricht der Projektplanung, in welcher ein Anteil von 79%-81% vorgesehen war. Die Entschädigungen der Dozierenden machten einen grossen Anteil aus, da die Dozierenden der involvierten

Universitäten gleichermaßen entschädigt wurden wie externe Dozierende (vgl. Dok. C-06_2).

Die Ausschöpfungsquote und der prozentuale Anteil der Saläre zeigen, dass die Projektplanung tragfähig war. Allerdings war der Anteil der PB an den Gesamtmitteln höher als geplant, was vor allem die Frage der Nachhaltigkeit des Projekts aufwirft (siehe unten).

Die PB wurden vollumfänglich an die UniFR, dem Leading House des Projekts, ausbezahlt. Diese bezahlte die bei ihr angesiedelte Koordination sowie die Entschädigungen für die Dozierenden, unabhängig davon, ob sie an einer der drei beteiligten Universitäten angestellt oder von auswärts (Praxis, andere Uni) sind. Diese Mittelverteilung entspricht der Planung (vgl. Dok. C-06_2).

Figur 10 illustriert die jährliche Verwendung der PB, Eigen- und Drittmittel nach Verwendungszweck. Dabei zeigt sich, dass die PB hauptsächlich für Saläre verwendet wurden. Die Eigenmittel finanzierten neben den Salären auch Räumlichkeiten sowie Tagungen und Reisen. Die Drittmittel, deren Umfang im Projektverlauf zunahm, finanzierten in den ersten beiden Jahren vor allem Räumlichkeiten, Tagungen und Reisen, in den letzten beiden Jahren vor allem Saläre.



econcept

Figur 10: Jährliche Verwendung der Gesamtmittel für das Projekt C-06 «Center for Advanced Studies in European, Transnational and International Business Law» aufgeteilt nach Mittelherkunft und Verwendungszweck basierend auf den Jahresrechnungen 2008-2011.

5.6.7 Nachhaltigkeit des Projekts «Center for Advanced Studies in European, Transnational and International Business Law»

Die Nachhaltigkeit des LLM-Programms soll gemäss Projektskizze (vgl. Dok. C-06_1) über eine Selbstfinanzierung aus Studiengebühren und über Sponsoring von Dritten erreicht werden; die PB dienen der Anstossfinanzierung. Die befragten Verantwortlichen

äusserten sich diesbezüglich zuversichtlich und gehen davon aus, dass eine selbsttragende Finanzierung möglich ist. So wies der Co-Projektverantwortliche darauf hin, dass die Zahl der Studierenden, die die Studiengebühren bezahlen können, steigt, und dass eine Stiftung finanzielle Unterstützung zugesagt hat. Es gibt aber auch kritische Stimmen, die darauf verweisen, dass andere LLM-Programme von einer Unterstützung durch das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (über Stipendien) profitierten, d.h. ebenfalls nicht selbsttragend seien.

Die bisherigen Einnahmen weisen eher darauf hin, dass das Programm in absehbarer Zeit nicht selbsttragend sein kann. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Einnahmen des Masterstudiengangs aus Studiengebühren und weiteren Drittmitteln und die Ausgaben seit der ersten Durchführung 2009. Dabei zeigt sich, dass die Ausgaben jährlich gestiegen sind und dass die Einnahmen über Drittmittel im Jahr 2011 nur einen kleinen Teil dieser Ausgaben deckten. Nur schon um die Beiträge der SUK von 300'000 Fr. pro Jahr zu decken, braucht es 12 Studierende, welche die Studiengebühren von 25'000 Fr. vollständig bezahlen. Um die gesamten Ausgaben zu decken, wären im Jahr 2011 40 vollständig zahlende Studierende benötigt worden.

	2009	2010	2011
Studiengebühren	166'424	93'051	117'905
Sponsoring	-	-	175'000
Stipendien	-	-	25'000
Zinsen	-	-	1'208
Total	166'424	93'051	319'113
Total Ausgaben	746'206	955'939	1'049'113

Tabelle 35: Einnahmen durch Drittmittel zur Beurteilung der Nachhaltigkeit (Ausgaben inkl. «virtual money»).

Um die Finanzierung zukünftig dennoch zu ermöglichen, sind einerseits zusätzliche Marketing-Aktivitäten geplant, andererseits eine Kürzung der Ausgaben, indem z.B. weniger ausländische Dozierende⁹⁸ eingeladen werden resp. die Dauer ihrer Aufenthalte in der Schweiz gekürzt wird. Der Entscheid über eine allfällige Defizitgarantie der UniFR steht noch aus, sie wird das Projekt jedoch auf jeden Fall logistisch unterstützen (z.B. Finanzierung der Webseite). Eine finanzielle Unterstützung durch die UniBE oder die UniNE gilt als unwahrscheinlich.

5.6.8 Gesamtwürdigung des Projekts «Center for Advanced Studies in European, Transnational and International Business Law»

Der Gesamteindruck des Projekts «Center of Advanced Studies» fällt zwiespältig aus. Einerseits wurde das Hauptziel, der Aufbau und die Durchführung eines LLMs, erreicht, wobei noch einige Schwierigkeiten bestehen und vor allem die Nachhaltigkeit ungewiss ist. Andererseits wurden weitere Ziele wie die Verstärkung der Forschungstätigkeit oder

⁹⁸ In den Jahren 2010 und 2011 waren gemäss den Reportings (vgl. Dok. C-06_5, C-06_6) über 40 Dozierende in den Master involviert. Gemäss der Webseite des Masters waren unterrichtet im Studienjahr 2011/12 11 Dozierende der drei beteiligten Universitäten und 31 externe Dozierende (<http://www.unifr.ch/mlcbp/pages.php?menu=InternalFaculty> und <http://www.unifr.ch/mlcbp/pages.php?menu=ExternalFaculty> [Stand: 29.5.2012]).

der Aufbau eines universitätsübergreifenden Kompetenzzentrums nicht erreicht. Dies verweist auf eine etwas zu ambitionierte Projektplanung, welche zumindest teilweise auch für die Anfangsschwierigkeiten verantwortlich war (v.a. unterschätzter Marketingaufwand). Das Projektmanagement, welches fast ausschliesslich an der UniFR angesiedelt ist, scheint trotz personellen und damit verbundenen strukturellen Wechsels⁹⁹ zu funktionieren.

Der LLM wird von allen drei Universitäten verliehen. Er ist jedoch institutionell an der UniFR verankert und unterstützt so deren Profilierung. Der Beitrag der UniBE und UniNE bestand vor allem in der Beteiligung von Dozierenden an der Lehre sowie in der Einsitznahme im «Directoire scientifique». Den direkt am Programm beteiligten Professoren/innen nützt das Programm nicht zuletzt bei der Pflege ihres persönlichen Netzwerks.

Ohne die Nützlichkeit oder Innovation des eingeführten Masters in Frage zu stellen, ist festzuhalten, dass der Aufbau eines Weiterbildungsmasters kaum den Zielen des Förderinstruments der PB entspricht und vom für die Vorselektion von der SUK mandatieren Ad-hoc-Komitee zur Ablehnung empfohlen wurde.¹⁰⁰ Weder wurde ein Netzwerk noch wie ursprünglich geplant ein Kompetenzzentrum zwischen den involvierten Universitäten aufgebaut, noch fand eine Portfoliobereinigung statt, da auch die beiden Partneruniversitäten je einen LLM anbieten, wenn auch mit anderen thematischen Schwerpunkten.¹⁰¹ Zudem ist die Nachhaltigkeit des Projekts höchst ungewiss.

⁹⁹ Nachdem die vorherige «Director of Studies» das Programm aus persönlichen Gründen verlassen hatte, übernahm der «Administrative Director» auch diese Aufgabe, was sich gemäss der befragten Personen bewährt hat.

¹⁰⁰ Das Projekt wurde aber letztlich dennoch gefördert, da sich die CRUS zweimal für dessen Förderung aussprach (vgl. Kap. 3.3.3)

¹⁰¹ Zudem ist gemäss Auskunft aus Neuchâtel die Zukunft des Executive MBAs der UniNE ungewiss. Das war aber zum Zeitpunkt der Projektlanierung und -bewilligung noch nicht bekannt.

5.7 Evaluation des Projekts C-29 «Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik»

5.7.1 Überblick über das Projekt «Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik»

Projekt und Unterprojekte	Leading House, beteiligte Hochschulen u. Institutionen	Förderperiode(n)	Förderbeitrag SUK (Mio. Fr.)
C-29 Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik (ZRWP) Interdisziplinärer Joint Degree-Masterstudiengang «Religion – Wirtschaft - Politik» Wissenschaftskolleg Assoziiertes Doktoratsprogramm (ProDoc Interferenzen)	Universität Luzern, UniBas, UNIL, UZH, Collegium Helveticum (UZH + ETHZ)	2008-2011/12 (Verteilung der Mittel bis 2012) ev. 2013-2016	3.0 (2008-2011) + 0 (2012)

Tabelle 36: Eckdaten des Projekts C-29 «Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik».

Im Rahmen der Evaluation wurden zahlreiche Dokumente analysiert (vgl. Anhang A-1) und Gespräche mit den folgenden Personen geführt:

Nr.	Name	Funktion
1	Prof. Dr. Wolfgang Müller	Ordentlicher Professor für Dogmatik, Prodekan der Theologischen Fakultät (früherer Dekan; Projektverantwortlicher und Gesuchsteller; Vertreter des Leading House UniLU)
2	Prof. Dr. Daria Pezzoli-Olgiasi	Direktorin/ Leiterin des ZRWP (seit 2010); Titularprofessorin für Religionswissenschaft, Gastprofessorin an der Theologischen Fakultät UZH
3	Prof. Dr. Georg Pfeleiderer	Ordinarius für Systematische Theologie/ Ethik (Präsident des Forschungskollegs; geschäftsführender Herausgeber der Schriftenreihe des ZRWP), UniBas
4	Prof. Dr. Jörg Stolz	Professeur ordinaire - Directeur de l'ISSRC-ORS, Sociologie des religions; Institut de sciences sociales des religions contemporaines (ISSRC) ; Observatoire des religions en Suisse (ORS); (verantwortlich für einen Teil der Lehre des Joint Master), UNIL
5	Prof. Christoph Uehlinger	Dekan der Theologischen Fakultät, Ord. Professor für Allgemeine Religionsgeschichte und Religionswissenschaft, UZH

Tabelle 37: Befragte Personen für das Projekt C-29 «Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik».

5.7.2 Kontext des Projekts «Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik»

Ein Vorläuferprojekt des «Zentrums für Religion, Wirtschaft und Politik» (ZRWP) nahm seine Arbeit bereits im Herbst 2005 auf und wurde im Februar 2006 mit einer Tagung eröffnet (vgl. Dok. C-29_35). Das damalige ZRWP war allein der Theologischen Fakultät der UZH angegliedert und ging auf eine Initiative von Konrad Schmid, Professor für alttestamentliche Wissenschaft und frühjüdische Religionsgeschichte der UZH zurück. Die UniLU und die UniBas waren seit Beginn in das ZRWP-Netzwerk involviert, jedoch nicht offiziell Trägerinstitutionen. Das Zentrum sollte einen Beitrag zu einem besseren Verständnis des Verhältnisses von Religion und Gesellschaft leisten. Dazu war ursprünglich der Ausbau des ZRWP zu einem «Institute of Advanced Studies» mit interdisziplinären Forschungskollegien, eigenen Studien- und Weiterbildungsstudiengängen und einer ausgewogenen Vertretung von Religion, Wirtschaft und Politik vorgesehen (vgl. Dok. C-

29_36). Ein eigenständiges «Institute of Advanced Studies» liess sich aber aus Mangel an Drittmitteln nicht realisieren.

Deshalb wurde das ZRWP mit Blick auf einen Antrag auf finanzielle Unterstützung mit PB für die Förderperiode 2008-2011 unter der Leitung der UniLU weiterentwickelt. Dabei wurden ein interdisziplinärer Masterstudiengang sowie ein Doktoratsprogramm als zentrale Elemente des Zentrums definiert. Neben den drei seit Anfang an involvierten Universitäten UZH, UniLU und UniBas, beteiligten sich zusätzlich die UNIL und das Collegium Helveticum (vgl. Dok. C-29_1 und C-29_2).

5.7.3 Ziele des Projekts «Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik»

Die Programmverantwortlichen des ZRWP definierten die Analyse der Wechselwirkungen von Religion und Gesellschaft als thematischen Schwerpunkt, wobei insbesondere untersucht werden sollte, welche Bedeutung Religion für die Steuerung und Gestaltung von Wirtschaft und Politik einnimmt. Dazu wurden nachfolgende inhaltliche und strukturelle Ziele definiert (vgl. Dok. C-29_1 und C-29_2).

- Gemeinsamer interdisziplinärer Masterstudiengang «Religion und Gesellschaft»¹⁰²
- Wissenschaftskolleg/ Forschungskolleg
- Doktoratsprogramm (ProDoc)

Auf struktureller Ebene sollte mit der Stärkung und Weiterentwicklung des ZRWP als gemeinsames Kooperationsprojekt von der UniLU (Theologische Fakultät, katholisch, sowie Kultur- und Sozialwissenschaftliche Fakultät), UZH (Theologische Fakultät, reformiert), UniBas (Theologische Fakultät, reformiert), UNIL (Observatoire des religions en Suisse, Faculté de théologie et de sciences des religions) und des Collegium Helveticum ein gemeinsames Exzellenzzentrum mit nationaler und internationaler Ausstrahlung geschaffen werden.

Auf das Doktoratsprogramm wird nachfolgend nicht im Detail eingegangen, da es als ProDoc-Programm finanziert wurde. Dennoch muss es hier erwähnt werden, da die Förderung der Doktoratsstufe ein integrales Element des Kompetenzzentrums darstellt.

5.7.4 Massnahmen des Projekts «Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik»

Interuniversitäre Vereinbarungen zur Regelung der Zusammenarbeit

Zur gemeinsamen Führung des ZRWP schlossen die beteiligten Institutionen UniLU, UZH, UniBas, UNIL und ETHZ¹⁰³ 2009 eine Vereinbarung (vgl. Dok. C-29_8) ab. Gleichzeitig wurde eine Geschäftsordnung des ZRWP (vgl. Dok. C-29_9) verabschiedet, welche die organisatorischen, finanziellen und rechtlichen Grundsätze klärte. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Autonomie der einzelnen Trägerinstitutionen in Lehre und Forschung

¹⁰² Dabei wurde hervorgehoben, dass es sich um einen ökumenischen Studiengang einer katholischen und zweier reformierter Theologischer Fakultäten handelt.

¹⁰³ Das beteiligte Collegium Helveticum besitzt keine eigene Rechtspersönlichkeit und musste deshalb durch seine offiziellen Trägerinstitutionen ETHZ und UZH vertreten werden.

gewahrt bleibt und es möglichst wenig gemeinsame Rechte und Pflichten gibt. Dies ermöglichte den Verantwortlichen des ZRWP, handlungsfähig zu bleiben, da nicht jede Entscheidung ein kompliziertes, interuniversitäres Konsultationsverfahren bedingte. Auf der Basis dieser Vereinbarungen musste jede der involvierten Universitäten Verantwortung für ihren Anteil übernehmen. So gab es keine gemeinsamen Finanzen und kein gemeinsames Personal; alle für das ZWRP beschäftigten Personen sind jeweils bei einer der Trägerinstitutionen angestellt. Ebenso finanzierten die einzelnen Trägerinstitutionen eigene Projekte selbst oder schlossen darüber Drittmittelverträge ab. Gemeinsame Projekte des ZRWP sollen über gemeinsam erworbene Drittmittel finanziert werden. Die Unterstützung der Trägerinstitutionen beschränkt sich auf das Bereitstellen von Büroräumen und Infrastruktur (vgl. Dok. C-29_8).

In der Geschäftsordnung wurden die Ziele des ZRWP mit der expliziten Nennung der Förderung des Dialogs mit der Öffentlichkeit ergänzt.

Als massgebliche Organe des ZRWP wurden eine Trägerversammlung, die sich aus Delegierten der Trägerinstitutionen zusammensetzt und einmal jährlich tagt, sowie der/die geschäftsführende Direktor/in bestimmt. Für die einzelnen Aktivitäten des ZWRP wurden verschiedene Ausschüsse der Trägerversammlung gebildet. Der wichtigste Ausschuss ist die Strategiekommission, welche im regelmässigen Austausch mit der Leitung des ZRWP steht. Die UniLU ist als Leading House für die Supervision des Gesamtprojekts sowie für die Unterstützung der Zentrumsleitung zuständig, die an der UZH angegliedert ist (vgl. Dok. C-29_12).

Anstellung von Personen

Zur Realisierung der zahlreichen Aktivitäten des ZRWP wurden mehrere Personen – meist in Teilpensen – an den verschiedenen Standorten angestellt und teilweise mit PB entschädigt (vgl. Kap. 5.7.6, vgl. Dok. C-29_13). Für das Masterprogramm wurde zuerst eine Koordinatorin und später ein Koordinator (50%-Stelle an der UniLU) angestellt sowie Lehrpersonen mit vorgegebenen, interdisziplinären Kompetenzen rekrutiert. Die UniBas besetzte ab 1. August 2008 die Stelle eines Assistenzprofessors für Religion und Wirtschaft und auch die UniLU besetzte eine Assistenzprofessur für Religion und Politik (vgl. Dok. C-29_3, C-29_4). An der UZH wurde ab Anfang 2010 eine Titularprofessorin für Religionswissenschaft mit PB angestellt; sie übernahm mit ihrer Anstellung auch die Leitung des ZRWP (vgl. Dok. C-29_14).¹⁰⁴ Gemäss Projektantrag war vorgesehen, diese Assistenzprofessur im März 2010 in ein Ordinariat aufzuwerten und ab dann das Ordinariat und die Assistenzprofessur dem ZRWP zur Verfügung zu stellen (vgl. Dok. C-29_2). Die Theologische Fakultät der UZH und die Leitung der UZH widersetzten sich aber diesen Plänen (vgl. Dok. C-29_3, C-29_4).

¹⁰⁴ Diese hatte vorgängig Prof. Dr. R. Anselm inne, der seit 2001 Inhaber des Lehrstuhls für Ethik an der Theologischen Fakultät der Universität Göttingen ist und vom Herbst 2005 bis 2008 im Rahmen einer Forschungsprofessur an der UZH für den Aufbau des ZRWP verantwortlich war (bezahlt durch die UZH).

Dokumente für den Joint Degree-Masterstudiengang «Religion - Wirtschaft - Politik»

Für den Joint Degree-Masterstudiengang «Religion – Wirtschaft - Politik», der von der UniBas, UniLU und UZH angeboten wird, wurden eine Kooperationsvereinbarung der involvierten Fakultäten und Universitäten sowie eine gemeinsame Wegleitung verabschiedet (vgl. Dok. C-29_18 und C-29_19). Auch hier wurde auf möglichst weitgehend getrennte Verantwortlichkeiten und Finanzen geachtet. Die Studierenden können sich bei einer Universität ihrer Wahl anmelden, werden nach deren Bedingungen zugelassen (diese Bedingungen sind nicht überall gleich) und bezahlen dort Studiengebühren. Die einzelnen Universitäten tragen ihre Kosten selber und es findet kein Kostenausgleich statt. Beim Joint Degree-MA wird ein gemeinsamer Titel aller drei Universitäten verliehen. Es handelt sich um einen Studiengang im Umfang von 120 ECTS Kreditpunkten. Weiter wurden an den einzelnen Fakultäten/ Universitäten je spezifische Studien- und Prüfungsordnungen sowie an der Theologischen Fakultät der UZH vorgängig eine Rahmenverordnung für Joint Degree-Masterstudiengänge erlassen, da diese noch nicht existierte (vgl. Dok. C-29_20, C-29_21, C-29_22, und C-29_23). Darauf aufbauend wurden ein Masterstudienplan (vgl. Dok. C-29_24) sowie die Semesterstudienpläne entwickelt. Organisatorisch übernimmt jede der drei Trägeruniversitäten im Jahresturnus den Lead für die Durchführung des Masterstudiengangs. Dabei wird ein Teil der Vorlesungen und Seminare jeweils nur an einem Standort angeboten, die weiteren Vorlesungen können an allen drei Standorten besucht werden. In den Joint Degree-Masterstudiengang integriert ist ein Blockseminar, das zusammen mit den Doktorierenden des ProDoc-Programms und den Fellows des Forschungskollegs des ZRWP durchgeführt wird.

Die Lehre wird personell vor allem von den direkt involvierten Fakultäten der UniLU, UniBas und UZH getragen. Die UNIL gestaltet durch regelmässige Veranstaltungen von Prof. Dr. J. Stolz die Methodenausbildung massgeblich mit. Die mit PB finanzierten (Assistenz-)Professoren/innen sowie Lehrbeauftragte tragen die Verantwortung für die Kernveranstaltungen des Masterprogramms.

Organisation des Wissenschaftskollegs/ Forschungskollegs

Das Forschungskolleg wurde als Collegium Helveticum Basel an der UniBas verankert und wird vom Collegium Helveticum mitgetragen. Die Gesamtverantwortung liegt bei einem Komitee (Organisationskomitee) mit Vertretern/innen der UniBas, UniLU, UZH und des Collegium Helveticum. Der Leiter des Forschungskollegs wird von einer Koordinationsstelle unterstützt (vgl. Dok. C-29_28 und C-29_29). In den Jahren 2008-2012 wurden drei Ausschreibungen lanciert und drei gemischte, internationale Gruppen von je fünf Forschern/innen aus den Bereichen Religions-, Politik- und Wirtschaftswissenschaften ausgewählt (Kolleggruppe 08/09, Kolleggruppe 09/10 und Kolleggruppe 10/11). Die Gruppen wurden jeweils von einem ZRWP-Forscher begleitet und moderiert. Die erste Gruppe wurde allgemein im Themenbereich Religion, Wirtschaft und Politik rekrutiert. Für die zweite Ausschreibung wurde «Legitimität und Religion» und für die dritte Ausschreibung «Religion und Wirtschaft» als thematischer Fokus vorgegeben. Von den teilnehmenden Forschern/innen wurde über den Verlauf von zwei Jahren eine Gesamtpräsenz-

zeit von insgesamt acht Wochen mit zwei längeren Sommeraufenthalten erwartet. Zu den Präsenzzeiten zählten eine öffentliche Anfangs- und dreitägige Abschlussveranstaltung, das dreitägige Blockseminar mit den Studierenden des Masterstudiengangs und den Doktorierenden des gemeinsamen Doktoratsprogramms, vereinzelte weitere Veranstaltungen sowie die gemeinsamen Forschungswochen. Aufgrund der Überlappung der zweijährigen Kolleggruppen fand ausserdem auch ein Austausch zwischen diesen Gruppen statt, was weitere Vernetzungen erlaubte und zusätzliche Synergien schuf.

Buchreihe «Religion - Wirtschaft - Politik»

Die Reihe «Religion - Wirtschaft - Politik» ist die wissenschaftliche Veröffentlichungsplattform des ZRWP, die gemeinsam mit PANO in Zürich und NOMOS in Baden-Baden herausgegeben wird (vgl. Dok. C-29_30).

Gemeinsame Forschung

Im Rahmen des ZRWP wurde eine rege Forschungstätigkeit an den einzelnen Standorten entfaltet sowie gemeinsame Forschungsprojekte durchgeführt. Weiter wurden Fachtagungen, Workshops und Vortragsreihen organisiert (vgl. Dok. C-29_31).

Öffentlichkeitsarbeit – Science to Public-Angebote

Das ZRWP engagierte sich in zahlreichen Science to Public-Projekten, durch welche die Erkenntnisse aus der Forschungstätigkeit einer interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht wurden (vgl. Dok. C-29_32). Ausserdem wurde für das ZRWP ein Bulletin als Informationsorgan entwickelt, das seit Herbst 2010 zweimal jährlich erscheint (vgl. Dok. C-29_34).

5.7.5 Zielerreichung des Projekts «Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik»

Die inhaltlichen Ziele bzgl. Masterstudiengang, Forschungskolleg und Doktoratsprogramm wurden erreicht. Nachfolgend wird vertieft auf die Zielerreichung betreffend Masterstudiengang und Forschungskolleg eingegangen.

Joint Degree-Masterstudiengang «Religion - Wirtschaft - Politik»

Der im Projektantrag aufgeführte gemeinsame Masterstudiengang «Religion und Gesellschaft» wurde als Joint Degree-Masterstudiengang «Religion - Wirtschaft - Politik» der UniBas, UniLU und UZH realisiert. Die im Kapitel «Massnahmen» (vgl. Kap. 5.7.4) aufgeführten Grundlagendokumente für den Studiengang sind als wichtige Ergebnisse (Outputs) zu vermerken, zumal diese im Rahmen eines Joint Degree-Masterprogrammes zum Zeitpunkt als sie ausgearbeitet und abgeschlossen wurden für die involvierten Fakultäten und Universitäten grösstenteils neue Prozesse darstellten. Von den Verantwortlichen des ZRWP erforderte dies deshalb viel Einsatz und die Unterstützung aller Fakultäten, wofür die vorgelagerte Unterzeichnung der interuniversitären Vereinbarung zur Regelung der Zusammenarbeit im ZRWP Grundlage bot.

Der Studiengang beschäftigt sich transdisziplinär mit den Schnittstellen von Religion und Wirtschaft bzw. Religion und Politik und greift aktuelle Fragen und Entwicklungen auf. Damit wurde im deutschsprachigen Raum ein einmaliges Studienangebot realisiert, das für die Religionswissenschaften eine Weiterentwicklung darstellt (Output; vgl. Dok. C-29_15).

Der Studiengang richtet sich in erster Linie an Studierende mit einem Bachelorabschluss in Religionswissenschaft, Theologie, Wirtschaftswissenschaften oder Politikwissenschaft. Bis 2010 nahm die Zahl der Studierenden stetig zu (2008: 7 Personen; 2009: 13 Personen; 2010: 21 Personen), was von den Verantwortlichen als grosser Erfolg eingeschätzt wurde. Dies ist vor dem Hintergrund der Zahlen verliehener Lizenziat- und Masterabschlüsse der drei Trägeruniversitäten im Jahr 2010 in Religionswissenschaften auch durchaus gerechtfertigt, denn an der UniBas wurden 2010 ein Abschluss, an der UniLU neun Abschlüsse und an der UZH zwei Abschlüsse auf der Stufe Lizenziat resp. Master verliehen. 2011 starteten dann lediglich 13 Personen mit dem Masterstudiengang (Output). Die geringere Zahl der Anmeldungen wurde zum grössten Teil mit einer vorübergehend wahrgenommenen institutionellen Instabilität des ZRWP erklärt. Auf informellem Wege hätten die Studierenden des ZRWP ihre Verunsicherung verbreitet, die durch verschiedene personelle Wechsel der Lehrpersonen sowie durch eine über längere Zeit als unklar wahrgenommene Positionierung der UZH gegenüber dem ZRWP entstanden war (vgl. Dok. C-29_17). Die Verantwortlichen des Studiengangs führten im Januar 2010 eine Umfrage bei den Studierenden durch, wobei vor allem Verbesserungspotenzial des Studienangebots ab dem 3. Semester festgestellt wurde (vgl. Dok. C-29_16). Bis Ende September 2011 hatten lediglich zwei Studierende das Masterstudium abgeschlossen (Output), was wiederum damit erklärt wurde, dass die meisten Studierenden neben dem Studium arbeiten würden. Somit liegen noch keine Angaben über den weiteren akademischen/beruflichen Werdegang (Outcome) der Absolventen/innen des neuen Masterstudiengangs vor.

Wissenschaftskolleg/ Forschungskolleg – Collegium Helveticum Basel

Zwischen 2008 und 2011 arbeiteten je drei multidisziplinär zusammengesetzte Fellowgruppen während sich überlappenden Zweijahreszyklen im Wissenschaftskolleg (Output). Das Angebot des Forschungskollegs stiess auf reges Interesse, gingen doch pro Ausschreibung jeweils rund 30 Bewerbungen für die fünf externen Plätze ein. Die Ergebnisse der Arbeit der Fellows wurden/werden pro Fellowgruppe in jeweils zwei Buchbänden veröffentlicht. Bis Ende 2011 waren zwei Bände publiziert (Output), die Publikation zweier weiterer Bände soll in der ersten Hälfte 2012 erfolgen. Alle Fellows wurden angehalten, einen öffentlichen Vortrag zu halten. Diese Vorträge wurden gut besucht (Output). Von den Verantwortlichen wurde die Arbeitsleistung der drei Forschungskollegien als grosser Erfolg gewertet, da sich die Fellows der unterschiedlichen Fachrichtungen jeweils aufeinander eingelassen und im Diskurs einen wissenschaftlichen Mehrwert geschaffen hätten. Zudem sprang keiner/keine der Fellows ab, nachdem er/sie sich auf das gemeinsam gewählte Oberthema der Gruppe eingelassen hatte. Für 2011/12 wurde auf die Auswahl einer weiteren Fellowgruppe verzichtet, da es aus den Vorjahren noch viel an

Publikationen aufzuarbeiten gab/ gibt und dazu auch die Mittel fehlten (vgl. Dok. C-29_28).

Welche längerfristige Wirkung die Teilnahme an einem Forschungskolleg für den einzelnen Forschenden hat, ist nicht bekannt (Outcome).

Das strukturelle Ziel, ein gemeinsames Kompetenzzentrum zu etablieren, kann auf der Basis der aufgebauten Strukturen, Vereinbarungen und gemeinsamen Aktivitäten als erreicht beurteilt werden (Output). Weiter ist auch das Engagement der beteiligten Personen und Institutionen insbesondere auch für die Zukunft belegt. Ob aber mit dem ZRWP auch ein Exzellenzzentrum mit internationaler Ausstrahlung geschaffen wurde (Outcome), muss sich erst noch zeigen.

5.7.6 Mittelverwendung des Projekts «Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik»

Die Auszahlung der Jahrestanchen entsprach dem revidierten Finanzplan, der von der Projektleitung aufgrund der geänderten Ausgangslage an der UZH im November 2008 eingereicht wurde und von der SUK am 8. Dezember 2008 genehmigt wurde (vgl. Dok. C-29_10). Die Ausschöpfungsquote war für das Gesamtprojekt in den Jahren 2008-2010 sehr hoch und wurde erst 2011 bewusst gesenkt, um einen Teil der Mittel für das Übergangsjahr 2012 zur Verfügung zu haben. Im Projekt ZRWP fielen fast nur Salärkosten an (98% für 2008-2011).

	2008	2009	2010	2011	2008-11	2012	2008-12
Eingang PB	392'475	637'767	883'395	1'084'395	2'998'032	0	2'998'032
Rechnung PB	329'370	722'435	919'909	665'656	2'637'370	k.A.	k.A.
Kumulierte Überträge PB aus Vorjahr/en	-	63'105	-21'563	-58'077	-	360'662	-
Ausschöpfungsquote PB ^a	96%	113%	104%	61%	88%	k.A.	Annahme: 100%
%-Anteile PB/ Eigenmittel/ Drittmittel ^b	24 / 56 / 21	34 / 51 / 15	49 / 39 / 12	37 / 47 / 16	37 / 47 / 16	k.A.	k.A.
%-Anteil «Saläre» an Gesamtmitteln ^b	100%	98%	98%	98%	98%	k.A.	k.A.
%-Anteil «Apparate/ Anlagen» an Gesamtmitteln ^b	0%	0%	0%	0%	0%	k.A.	k.A.

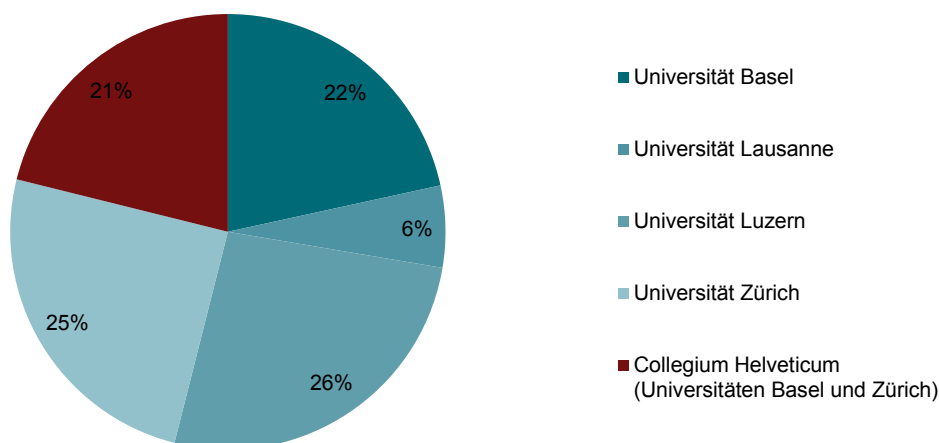
^a %-Anteil verwendeter PB pro jährlich eingegangenen PB; ^b basierend auf jährlicher Rechnung

Tabelle 38: Finanzielle Eckdaten/ Charakteristika für das Projekt C-29 «Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik», mehrheitlich basierend auf den Jahresrechnungen 2008-2011.

Das ZRWP erhielt als C-Projekt keine Zusatzfinanzierung für 2012, wohl aber die Genehmigung, die verbleibenden Mittel 2008-2011 auch noch 2012 einzusetzen. Doch da das ZRWP in den Jahren 2008-2011 den Grossteil der PB verbrauchte, stehen dem Projekt für 2012 nur noch gut 360'000 Franken zur Verfügung. Diese Summe beträgt weniger als 50% der Gelder in den drei Jahren zuvor. Die detaillierten Finanzabrechnungen zeigen, dass die den einzelnen Universitäten noch zu Verfügung stehenden Mittel ungleich

sind. Da die UZH in den Jahren 2008 und 2009 wesentlich weniger PB beanspruchte, kann sie 2012 auf eine volle Jahrestrenche PB zählen. Dahingegen bekommt die UNIL 2012 keine PB mehr und auch die UniBas und vor allem die UniLU müssen mit einem schmalen Budget auskommen. Dennoch haben alle beteiligten Universitäten zugesichert, ihren Verpflichtungen im Rahmen des Joint Degree-Masterprogramms auch 2012 nachzukommen. Es wurde einzig auf weitere Fellowgruppen 2011/12 und 2012/13 im Rahmen des Forschungskollegs verzichtet.

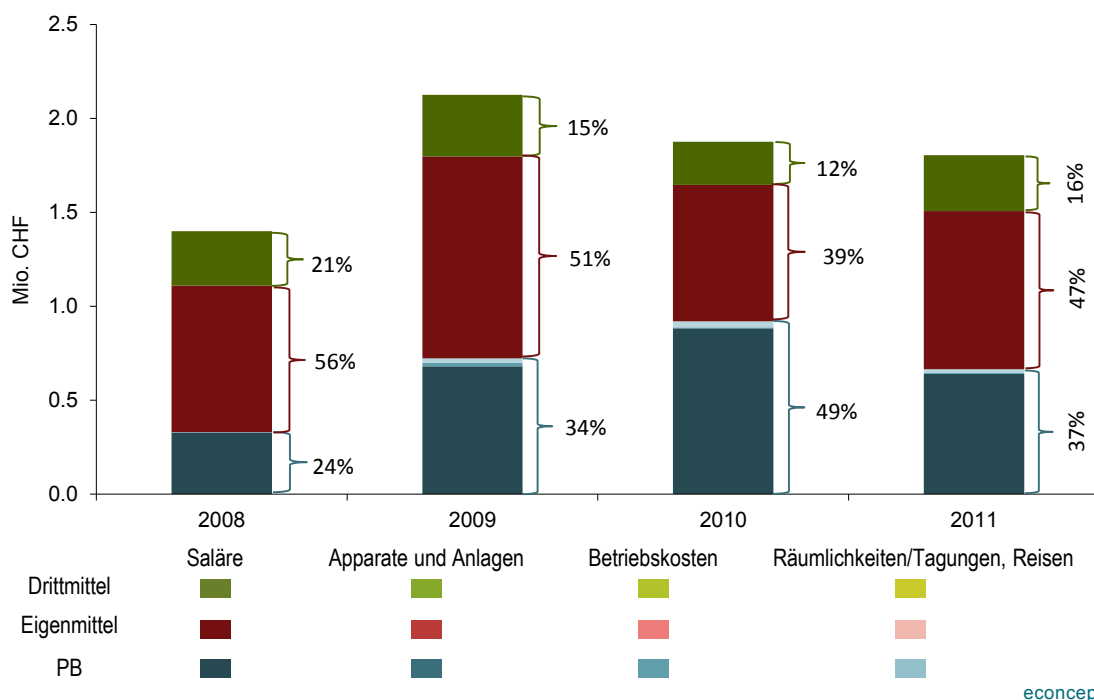
Die Verteilung der PB auf die beteiligten Institutionen erfolgte gemäss dem revidierten Finanzplan, wobei die Gelder für die zentrale Koordination und den Masterstudiengang mehr oder weniger gleichmässig auf die drei Hauptpartnerinnen UniBas, UniLU und UZH verteilt wurden. Eine Besonderheit stellen die Gelder für das Collegium Helveticum dar. Dies sind Gelder für das Forschungskolleg, die von der UniBas verwaltet wurden. Somit profitierte die UniBas finanziell stärker als die UZH und die UniLU vom Gesamtprojekt ZRWP.



econcept

Figur 11: Verteilung der PB-Mittel auf die für das Projekt C-29 «Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik» auf die beteiligten Institutionen basierend auf den Jahresrechnungen 2008-2011 (Eingang PB-Mittel).

Figur 12 zeigt schliesslich noch die Verwendung der Gesamtmittel aufgeteilt nach Mittelherkunft und Verwendungszweck basierend auf den Jahresrechnungen 2008-2011. Die Eigen- und Drittmittel machen insgesamt 64% der Gesamtmittel aus und übersteigen die geforderten 50% bei weitem. Dass der allergrösste Teil des Geldes für Saläre ausgegeben wurde, erstaunt vor dem Hintergrund des Charakters des Projektes (Studienprogramm, Forschungskolleg) wenig. Dahingegen kann nicht mehr nachvollzogen werden, warum die Gesamtkosten im Jahr 2009 deutlich über 2 Mio. Franken und deutlich über den Gesamtkosten der Jahre 2010 und 2011 lagen.



Figur 12: Jährliche Verwendung der Gesamtmittel für das Projekt C-29 «Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik» aufgeteilt nach Mittelherkunft und Verwendungszweck basierend auf den Jahresrechnungen 2008-2011.

5.7.7 Nachhaltigkeit des Projekts «Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik»

Die nachhaltige Weiterführung des ZRWP ist noch nicht gesichert. Doch angesichts der Tatsache, dass sich im Rahmen des Antrags für eine Folgefinanzierung mit PB für die Jahre 2013-2016 alle Institutionen zum ZRWP bekannt haben und gesamthaft Lösungen für das Übergangsjahr 2012 gefunden werden konnten, scheint die kritische Phase des Projekts überwunden. Eine Weiterführung des ZRWP ist realistisch, bedingt aber für 2013-2016 eine weitere Unterstützung mit PB. Wie sich die Studierendenzahlen in der Zukunft entwickeln werden und ob das Vertrauen der Studierenden zurückgewonnen werden kann, kann noch nicht beurteilt werden.

Auffallend ist der unterschiedliche Stellenwert des ZRWP bei den involvierten Institutionen. Dies zeigte sich in deren Engagement für das ZRWP und hat damit direkten Einfluss auf die nachhaltige Weiterführung des ZRWP. Für die UniLU ist das ZRWP das einzige C- oder P-Projekt¹⁰⁵, an dem die UniLU beteiligt ist und es stellt ein Profilierungsprojekt dar. Als solches wurde es auch von der Universitätsleitung unterstützt. Ausserdem passt es in die strategische Planung der UniLU. Entsprechend wurden für 2012 Mittel von der UniLU gesprochen, um ihre ZRWP-Professur weiterfinanzieren zu können.

Bereits weniger wichtig scheint das ZWRP für die UniBas als Gesamteinstitution zu sein, wohl aber wichtig für die Theologische Fakultät der UniBas, die mit einem Prozent der Studierenden mit Abstand die kleinste Fakultät der UniBas ist und Religionswissenschaft-

¹⁰⁵ Unter Ausschluss des Projekts P-05 HP2C, das ein Infrastrukturprojekt ist und damit eigentlich zur B-Kategorie gehört.

ten in Zusammenarbeit mit der Philosophisch-Historischen Fakultät anbietet. Das ZRWP bot den Religionswissenschaften an der UniBas eine Möglichkeit zur Öffnung und Neuausrichtung, zudem verschaffte das Forschungskollegium viel Sichtbarkeit und Vernetzungsmöglichkeiten. Dennoch wurde an der UniBas die Assistenzprofessur für Religion und Wirtschaft nach dem Weggang des Stelleninhabers im Jahr 2010 noch nicht neu besetzt und auch noch nicht in die Strukturplanung aufgenommen. Stattdessen wurden für die Lehrverpflichtungen 2011 und 2012 mit einem Lehrmandat und einer Gastprofessur Übergangslösungen geschaffen. Somit war zum Zeitpunkt der Evaluation trotz klarem Bekenntnis zum ZRWP noch offen, wie sich die UniBas ab 2013 für das ZRWP engagieren wird. Was die Fortführung des Forschungskollegs anbelangt, waren die Verantwortlichen zuversichtlich, dafür Drittmittel finden zu können.

Den schwierigsten Stand hatte das ZRWP an der UZH, an der die Verantwortlichen in den Religionswissenschaften und in der Theologischen Fakultät an einer disziplinär ausgerichteten Religionswissenschaft festhielten und die freiwerdende Professur in 2010 entsprechend besetzten. Zudem wird das ZRWP an der UZH nicht nur als willkommene Erweiterung des Studienangebots betrachtet, sondern auch als Konkurrenz zum eigenen Masterstudiengang in Religionswissenschaften. Da im Jahr 2009 die Assistenzprofessur in Zürich nicht besetzt war, stehen an der UZH für 2012 noch PB für die Bezahlung der Direktorin der ZRWP zur Verfügung, was der UZH ein Zusatzjahr verschafft, um eine nachhaltige Lösung zu entwickeln. Trotz der eingeschränkten Unterstützung für das ZRWP, sieht auch die UZH einen Mehrwert im ZRWP und hat sich für eine Unterstützung und Weiterführung in den Jahren 2013-2016 ausgesprochen.

Die UNIL, als stärkste Universität in den Religionswissenschaften in der Westschweiz, beteiligt sich aus strategischen Gründen am ZRWP. Es ist der UNIL wichtig, bei dieser Initiative, die den Aufbau eines Exzellenzzentrums zum Ziel hat, dabei zu sein. Die UNIL hat sich bereit erklärt, 2012 auf eine Entschädigung seitens des Bundes zu verzichten und ihren Lehrauftrag gänzlich als Eigenleistung einzubringen. Die UNIL wird sich auch an der Weiterführung in den Jahren 2013-2016 beteiligen.

Für das Collegium Helveticum war das ZRWP eine Möglichkeit, sein Know-how in der Organisation transdisziplinärer Forschungskollegien zur Verfügung zu stellen und dabei selbst an Sichtbarkeit zu gewinnen. Damit ist aber kein massgebliches finanzielles Engagement verbunden.

5.7.8 Gesamtwürdigung des Projekts «Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik»

Insgesamt ist dem ZRWP ein guter Leistungsausweis auszustellen, wurden doch die Ziele des Projekts erreicht. Seit 2008 wird ein Joint Degree-Masterstudiengang der UniLU, UniBas und der UZH unter Mitwirkung der UNIL angeboten, ebenso forschten zwischen 2008-2011 drei Fellow-Gruppen in einem Forschungskolleg an der UniBas, das mit Unterstützung des Collegium Helveticum konzipiert und durchgeführt wurde. Ebenfalls reali-

siert wurde ein gemeinsames ProDoc-Doktoratsprogramm, in das Lehrende und Doktorierende der UniBas und UniLU involviert waren.

Das ZRWP verfolgte mit dem Einbezug von Wirtschafts- und Politikwissenschaften eine neue interdisziplinäre Ausrichtung der Religionswissenschaften. Diese Form der Religionswissenschaften, die verstärkt auf aktuelle Gesellschaftsfragen Bezug nimmt, fand sowohl bei Studierenden wie auch bei Forschenden Zuspruch. Es gelang den Verantwortlichen des ZRWP mit dem gemeinsamen Studiengang, der Koordination der Forschung mit aufgeteilten und koordinierten Themenschwerpunkten sowie durch die Organisationsform ein Kompetenzzentrum aufzubauen. Damit konnten die Religionswissenschaften, die als wissenschaftliche Disziplin an allen drei Standorten klein sind und zumindest an der UniLU und UniBas unterkritische Grösse haben, belebt und ein kleiner Teil ihrer Ressourcen gepoolt werden. So wurde voraussichtlich auch das strukturelle Ziel des Projekts erreicht. Die nachhaltige Weiterführung des ZRWP ist zwar noch nicht definitiv gesichert, doch voraussichtlich realisierbar.

Diese weitgehende Zielerreichung attestiert den Projektverantwortlichen eine gute Projektplanung und ein gutes Projektmanagement. Ausserdem wurde das ZRWP von den involvierten Personen mit grossem persönlichem Engagement vorangetrieben. Es ist keine Selbstverständlichkeit, dass es gelang, alle nötigen Vereinbarungen für ein gemeinsames Zentrum sowie für einen Joint Degree-Masterstudiengang in so kurzer Zeit auszuarbeiten und abzuschliessen.

Der einzige Schwachpunkt in der Projektplanung resp. Projektumsetzung betrifft das Engagement der UZH. Es war rückblickend nicht möglich, festzustellen, inwiefern die Projektverantwortlichen des ZRWP beim Verfassen des Projektantrags zu optimistisch waren und/ oder aber ob die Leitung der UZH und die Verantwortlichen in der Theologischen Fakultät ihre Meinung geändert haben. Daraus entstand eine lange andauernde Unsicherheit betreffend der Positionierung der UZH zum ZRWP, die erst anfangs 2012 im Rahmen des Antrags für PB in den Jahren 2013-2016, mit einem institutionellen Bekenntnis der Leitung der UZH und der Theologischen Fakultät zum ZRWP geklärt wurde. Die Phase des unklaren Engagements der UZH war für die Existenz des ZRWP kritisch, weil diese mit dem Weggang des Stelleninhabers der Assistenzprofessur für Politik und Wirtschaft der UniBas und weiteren personellen Wechseln zusammenfiel und so unter den Studierenden eine breite Verunsicherung betreffend der Zukunft des Studiengangs auslöste. Dies zeigt auf, wie fragil solche Strukturen sind und wie heikel Konstellationen in Kooperationsprojekten sind, in denen die involvierten Institutionen unterschiedliche Interessen verfolgen und dem gemeinsamen Projekt unterschiedlichen Stellenwert zuordnen.

Zusammenfassend wurde mit dem Projekt «Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik» ein Kompetenzzentrum mit einem Studien- und Doktoratsprogramm sowie einem Forschungskolleg geschaffen. Dies entspricht einer Portfolioentwicklung bei einer gleichzeitigen Vernetzung von drei Universitäten in einer wissenschaftlichen Disziplin mit unterkritischer Grösse. Es wäre wünschenswert, wenn diese gemeinsame Struktur in Zukunft

auch dazu genutzt werden könnte, die Ressourcen in den Religionswissenschaften allgemein und insbesondere für die Bachelor- und Masterprogramme in Religionswissenschaften zu poolen, die zur Zeit von jeder Universität getrennt angeboten werden.

5.8 Evaluation des Projekts P-01 «BIO-BEFRI – Portfoliooptimierung Bern-Fribourg»

5.8.1 Übersicht über das Projekt «BIO-BEFRI – Portfoliooptimierung Bern-Fribourg»

Projekt und Unterprojekte	Leading House, beteiligte Hochschulen u. Institutionen	Förderperiode(n)	Förderbeitrag SUK (Mio. Fr.)
P-01 BIO-BEFRI – Portfoliooptimierung Bern-Freiburg Entwicklung eines gemeinsamen, standort-übergreifenden Masterstudiengangs auf dem Gebiet «Neuro- and Developmental Biology»	<u>Universität Bern</u> , UniFR	2009-2011/12 (Verteilung der Mittel bis 2012)	2.2 (2009-2011) + 0 (2012)

Tabelle 39: Eckdaten des Projekts P-01 «BIO-BEFRI».

Im Rahmen der Evaluation wurden zahlreiche Dokumente analysiert (vgl. Anhang A-1) und Gespräche mit den folgenden Personen geführt:

Nr.	Name	Funktion
1	Prof. Dr. Beat Suter	Co-Projektleiter und Leiter der Forschungsgruppe „Cytoplasmic determinants, cell cycle control“ am Institut für Zellbiologie, UniBE
2	Prof. Dr. Fritz Müller, UniFR,	Co-Projektleiter, Vorsteher des Bereichs Zoologie im Departement für Biologie und Vize-Rektor Forschung 2007 bis 2011, UniFR
3	Dr. Emi Nagoshi	Forschungsgruppenleiterin, Institut für Zellbiologie, UniBE
4	Dr. Andreas Thum	seit Okt. 2011 Fellow am Zukunftskolleg der Universität Konstanz vorher Forschungsgruppenleiter, Bereich Zoologie im Institut für Biologie, UniFR
5	Prof. Dr. Silvio Decurtins	Dekan der Math. Natw. Fakultät, (Ordentlicher Professor für Anorganische Chemie), UniBE
6	Prof. Dr. Rolf Ingold	Dekan der Math. Natw. Fakultät (Ordentlicher Professor für Informatik, Leiter der DIVA research group (Document, Image and Voice Analysis), UniFR

Tabelle 40: Befragte Personen im Projekt P-01 «BIO-BEFRI».

5.8.2 Kontext des Projekts «BIO-BEFRI – Portfoliooptimierung Bern-Fribourg»

Die UniBE, UniNE und UniFR pflegen seit vielen Jahren eine rege Zusammenarbeit und schlossen 1993 eine erste BENEFRRI-Rahmenkonvention ab, welche die Förderung der Koordination und Aufgabenteilung in Lehre und Forschung unter den drei Universitäten bezweckte.¹⁰⁶ Auf der Basis dieser Rahmenkonvention wurden in den Folgejahren zahlreiche Fachkonventionen abgeschlossen, welche die Art der Zusammenarbeit der drei Universitäten, teilweise auf der Stufe von wissenschaftlichen Disziplinen oder aber auch auf der Stufe von einzelnen Studiengängen regelt.

Mit PB wurden in den beiden vorangehenden Förderperioden 2000-2003 und 2004-2007 ausgewählte Kooperationsprojekte der drei Universitäten unterstützt. Dabei wurden nicht nur gemeinsame Lehrangebote entwickelt, sondern auch der Aufbau von Kompetenzzentren gefördert (vgl. Joye-Cagnard et al. 2008). Da die alte BENEFRRI-Vereinbarung aus

¹⁰⁶ Vgl. auch Darstellung in Joye-Cagnard et al. 2008.

dem Jahr 1993 an die aktuellen Gegebenheiten angepasst werden musste, wurde 2008 eine neue Version unterzeichnet (vgl. Dok. P-01_9). Aktuell existieren knapp 30 Fachkonventionen, welche auf der übergeordneten Zusammenarbeitsvereinbarung basieren. Eine Zusammenstellung findet sich auf der Internetseite der BENEFR-Koordinationsstelle, die der UniFR angegliedert ist (vgl. Dok. P-01_10).

In der Förderperiode 2008-2011 wurden weitere Kooperationsprojekte des BENEFR-Netzwerks als C-Projekte unterstützt, wobei sich die Zusammenarbeit in den einzelnen Projekten jeweils auf zwei der drei Universitäten beschränkte: C-06 «Center of Advanced Studies in European, Transnational and International Business Law (BEFRI)», C-13 «Center of Research and Education in Fundamental Physics BE-NE» und C-20 «Sciences BEFRI, Exakte + Naturwissenschaften» (vgl. Tabelle 4).¹⁰⁷

2008 entschied der Kanton Fribourg, die Finanzierung eines dritten Studienjahrs in Humanmedizin zu übernehmen, um der UniFR zu ermöglichen, einen Bachelor in Medizin zu verleihen. Auf dieser Basis wurden an der UniFR neun zusätzliche Professoren/innen (sieben Vollzeitäquivalente) in für die medizinische Grundausbildung relevanten Fachgebieten angestellt (vgl. Dok. P-01_11). Dies stärkte den Life Science-Bereich an der UniFR, wozu auch das Projekt «BIO-BEFRI» einen Beitrag leisten sollte.

Direkter Ansatzpunkt für das Projekt «BIO-BEFRI» war die Tatsache, dass es für Forschungsgruppen in den Bereichen Entwicklungs- und Neurobiologie an der UniBE und UniFR schwierig war, gute Studierende für Masterarbeiten und für ein Doktorat zu finden. Dieser Mangel wurde als umso störender empfunden, als dass sowohl die UniBE als auch die UniFR relativ viele Biologiestudierende auf der Bachelorstufe ausbilden, dass beide Hochschulen jedoch viele Bachelor-Absolventen/innen mit Interesse an Entwicklungs- und Neurobiologie mangels eines spezifischen Ausbildungsangebots auf der Masterstufe an andere Universitäten verloren.

5.8.3 Ziele des Projekts «BIO-BEFRI – Portfoliooptimierung Bern-Fribourg»

Gemäss Projektantrag wurden mit dem Projekt «BIO-BEFRI» zwei Ziele verfolgt: Zum einen eine koordinierte Portfoliobereinigung zwischen der Biologie an der UniFR und der Zellbiologie an der UniBE und zum anderen die Weiterentwicklung gemeinsamer Lehrveranstaltungen im Bereich Neuro- und Entwicklungsbiologie (vgl. Dok. P-01_02).

— *Koordinierte Portfoliobereinigung:* Die UniBE sollte auf den weiteren Ausbau der Bereiche Neuro- und Entwicklungsbiologie verzichten und die RNA-Biologie und Host-Pathogen-Interaktionen ausbauen, während die UniFR die molekulare Neuro- und Entwicklungsbiologie weiter stärken soll. Dieser Vorschlag ging auf 2007 durchgeführte Strukturanalysen in der Biologie an der UniFR und in der Zellbiologie an der UniBE zurück. Diese Portfoliobereinigung sollte zudem in Vorbereitung zweier 2011/12 anstehender Neubesetzungen von Professuren erfolgen.

¹⁰⁷ In der Ausschreibung der P-Projekte war noch ein weiteres Projekt des BENEFR-Netzwerks erfolgreich: P-02 «Centre de droit des migrations».

- *Gemeinsame Lehrveranstaltungen in Neuro- und Entwicklungsbiologie*: Über gemeinsame Lehrveranstaltungen im Bereich Entwicklungsbiologie sollte gezielt die Vielfalt eines hochstehenden Lehrangebots auf der Master- und Doktoratsstufe gewährleistet und erhöht werden. Dazu zählt auch die Schaffung eines neuen, gemeinsamen Masterprogramms in Neuro- und Entwicklungsbiologie.

5.8.4 Massnahmen des Projekts «BIO-BEFRI – Portfoliooptimierung Bern-Fribourg»

Als zentrale Massnahme des Projekts «BIO-BEFRI» wurden an der UniBE eine Gruppenleiterin und an der UniFR ein Gruppenleiter auf Stufe Oberassistent angestellt, denen je Mittel für zwei Doktorierende (gemäss SNF-Ansätzen) sowie ein kleiner Ausrüstungskredit für die Startphase zur Verfügung gestellt wurden. Diese beiden Personen waren massgeblich für die Organisation und Durchführung zusätzlicher Vorlesungen für das Masterprogramm, die Organisation des monatlichen Kolloquiums sowie für das jährliche Retreat der involvierten Forschenden verantwortlich. Die Leitung des Projekts «BIO-BEFRI» teilten sich Prof. Beat Suter von Institut für Zellbiologie der UniBE und Prof. Fritz Müller vom Departement für Biologie der UniFR.

Da der definitive Förderentscheid den Projektverantwortlichen erst anfangs 2009 mitgeteilt wurde, konnte das erste Jahr der Förderperiode nur beschränkt genutzt werden. An der UniBE trat die Gruppenleiterin ihre Stelle zwar bereits im Sommer 2009 an, doch die Arbeitsaufnahme des ersten Doktorierenden erfolgte erst Anfang 2010. An der UniFR wurde der Gruppenleiter erst ab Herbst 2010 mit PB-Mitteln bezahlt, nahm seine Aufgaben aber schon ab Herbst 2009 wahr und wurde für die Übergangszeit mit Mitteln der UniFR bezahlt, an der er schon als Postdoc angestellt war. Seine ersten Doktorierenden begannen ihre Projekte im März 2010. An der UniFR kam es zudem im Herbst 2011 bereits zu einem Wechsel auf der mit PB-Geldern bezahlten Gruppenleiterstelle. Die Verantwortlichkeiten an der UniFR und im Projekt «BIO-BEFRI» wurden im Herbst 2011 nahtlos vom neuen Gruppenleiter übernommen (vgl. Jahresberichte 2009-2011: Dok. P-01_4, P-01_5 und P-01_6).

Für die beiden Ziele wurden folgende spezifische Massnahmen ergriffen:

- *Koordinierte Portfoliobereinigung*: Die Umsetzung dieses Projektziels wurde nie in Angriff genommen. Dies ist vor dem Hintergrund des zweiten Projektziels, dem Aufbau eines gemeinsamen Masterstudiengangs in Neuro- und Entwicklungsbiologie, nachvollziehbar. In den Jahresberichten wurde der Verzicht auf dieses Projektziel aber nie thematisiert und es liegen auch keine Dokumente seitens SBF und SUK vor, welche dies hinterfragt hätten. Der Entscheid, auf dieses Projektziel zu verzichten, geschah schon sehr früh mit den Anstellungen der Gruppenleiterin an der UniBE und dem Gruppenleiter an der UniFR, da beide Forschenden in Neuro- und Entwicklungsbiologie spezialisiert waren resp. sind.

- *Gemeinsame Lehrveranstaltungen in Neuro- und Entwicklungsbiologie*: Um das gemeinsame Studienprogramm so rasch wie möglich zu etablieren, wurde entschieden, dieses als zusätzliche Spezialisierung der bereits existierenden Masterprogramme, «Master in Molecular Life Sciences» an der UniBE und «Master of Science in Biology» an der UniFR zu entwickeln. Bis Ende 2011 wurden drei gemeinsame neue, englischsprachige Vorlesungen im Bereich der Neuro- und Entwicklungsbiologie eingeführt und zu je 50% in Fribourg und Bern angeboten. Im Sommersemester 2012 wird eine vierte Vorlesung angeboten werden. Seit 2009 wird zudem ein gemeinsames, monatliches Forschungskolloquium zu Neuro- und Entwicklungsbiologie durchgeführt, zu dessen Ergänzung im Januar 2011 und Januar 2012 BEFRI-Retreats in Leysin organisiert wurden (vgl. Dok. P-01_6 und P-01_8).

Für das gemeinsame Masterstudienprogramm wurde am 26. September 2011 eine Fachkonvention BEFRI im Fachbereich «Molecular Life Sciences» (MLS, vgl. Dok. P-01_7) basierend auf der BENEFRRI-Rahmenkonvention vom 8. März 2008 abgeschlossen. Die Studierenden der beiden Universitäten besuchen weitgehend die gleichen Vorlesungen und Seminare, erlangen aber am Ende des Studiums den Abschluss ihrer jeweiligen Universität, d.h. es handelt sich weder um einen Double Degree- noch um einen Joint Degree-Studiengang. Für ein Joint Degree-Masterprogramm hätten weitere administrative Prozesse durchlaufen werden müssen. Darauf wurde vorerst verzichtet.

5.8.5 Zielerreichung des Projekts «BIO-BEFRI – Portfoliooptimierung Bern-Fribourg»

Zur Erreichung der beiden Ziele gemäss Projektantrag (vgl. Dok. P-01_02) kann Folgendes festgehalten werden:

- *Koordinierte Portfoliobereinigung*: Das Ziel der Portfoliobereinigung zwischen der Zellbiologie der UniBE und dem Departement der UniFR wurde nicht erreicht, da die Umsetzung dieses Ziels nie angegangen wurde (nicht erreichter Output).

Das Projekt «BIO-BEFRI» bewirkte stattdessen sowohl an der UniBE wie an der UniFR eine Dynamisierung und einen Ausbau des Forschungsbereichs Neuro- und Entwicklungsbiologie. Sowohl das Institut für Zellbiologie der UniBE wie auch das Departement für Biologie an der UniFR erwiesen sich auch dank dieser Initiative als genügend attraktiv, um mehrere neue Forschungsgruppen mit teilweise eigenen Geldern (je eine SNF-Förderprofessur, je eine Forschergruppe von Nachwuchsforschenden mit SNF-Ambizione-Finanzierung sowie eine Forschungsgruppe mit ERC-Geldern) anzuziehen und sind als Institutionen personell deutlich gewachsen (Outcome).

- *Gemeinsame Lehrveranstaltungen in Neuro- und Entwicklungsbiologie*: Der gemeinsame Masterstudiengang in Neuro- und Entwicklungsbiologie wurde aufgebaut und die notwendige Fachkonvention zwischen der UniBE und UniFR abgeschlossen (Output, vgl. Dok. P-01_7). Die drei neuen Vorlesungen können auch von Studierenden anderer Vertiefungen resp. Optionen belegt werden und wurden mit 15-30 Studieren-

den relativ gut besucht. Die Angebote entsprechen somit einem realen Interesse von Studierenden. Die Rückmeldungen der Studierenden, welche im Rahmen von Auswertungen der Lehrveranstaltungsevaluationen eingingen, waren sehr positiv (vgl. Dok. P-01_19, P-01_6).

Das monatliche gemeinsame Forschungskolloquium zu Neuro- und Entwicklungsbiologie wurde abwechselnd in Bern und Fribourg durchgeführt und jeweils von ca. 50-70 Personen (Bachelor-, Master- und PhD-Studierende, sowie Postdocs und Gruppenleiter/innen) besucht (Output). Gemäss den Verantwortlichen fand an diesen Kolloquien nicht nur ein bereichernder Wissensaustausch zu den laufenden Forschungsprojekten statt, sondern sie ermöglichten den Forschenden auch den Zugang zu neuen methodischen Ansätzen. Die Grundstimmung der beteiligten Forschenden wurde als sehr offen und kollaborationsbereit beschrieben und der Austausch führte zu Forschungskollaborationen (Outcome).

Dieser Austausch im Rahmen des gemeinsamen Forschungskolloquiums wurde in einem jährlichen zweitägigen «BEFRI-Retreat» in Leysin noch vertieft. 2011 nahmen 42 Forschende und 2012 gar 68 Forschende daran teil (Output; vgl. Dok. P-01_6).

Darüber hinaus führte das Projekt «BIO-BEFRI» indirekt auch zu einer vertieften Zusammenarbeit der UniBE und UniFR im Bereich der Bioinformatik, indem zusammen mit der UniGE und der EPFL ein gemeinsamer Masterstudiengang entwickelt wird. Ausserdem hat das Projekt «BIO-BEFRI» zusammen mit dem Projekt P-06 «AGROVET-STRICKHOF – A Translational Research Center» innerhalb der UniBE mitgeholfen, einen interfakultären Bioinformatik-Unterstützungsdienst zu etablieren (Vetsuisse Fakultät, Medizinische Fakultät und Naturwissenschaftlich-Mathematische Fakultät; vgl. Kap. 5.10.5). Somit hatte das Projekt «BIO-BEFRI» auch positive Auswirkungen (Outcome), die nicht direkt geplant waren, aber im Sinne des Förderinstruments der PB sind.

5.8.6 Mittelverwendung des Projekts «BIO-BEFRI – Portfoliooptimierung Bern-Freiburg»

Aufgrund der späten Förderzusage (Januar 2009) sowie den daraus resultierenden Verzögerungen der Personalrekrutierungen, fielen im Jahr 2009 nur wenig Kosten an und entsprechend tief war die Ausschöpfungsquote (10%) der eingegangenen PB-Mittel. In der Folge reichten die Projektverantwortlichen schon im ersten Jahr einen Antrag auf eine einjährige Projektverlängerung ein. Dieser Antrag wurde von der SUK genehmigt, was zur Folge hatte, dass die in den Jahren 2009-2011 ausbezahlten Mittel in den Jahren 2009-2012 ausgegeben wurden/werden. Für 2012 wurden keine zusätzlichen Mittel ausbezahlt. Das Projekt «BIO-BEFRI» wird in der kommenden Förderperiode 2013-2016 nicht mehr unterstützt werden.

Gemäss Jahresrechnungen 2009-2011 (vgl. Dok. P-01_4, P-01_5 und P-01_6) wurden insgesamt 42% der für das Projekt ausgewiesenen Kosten mit Eigenmitteln und 21% mit Drittmitteln gedeckt. Die Jahresberichte geben aber nur rudimentär darüber Auskunft, was damit im Detail bezahlt wurde. Entsprechend dem Fachgebiet ist es aber nicht er-

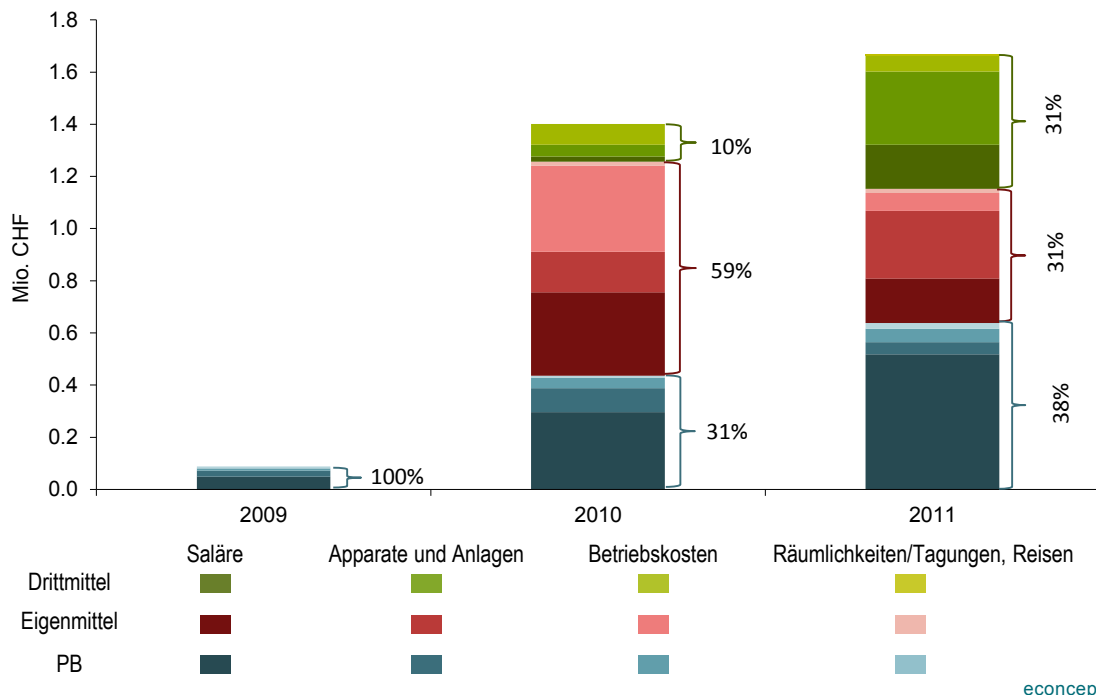
staunlich, dass nicht nur Salärkosten (49%) anfielen, sondern auch die Ausgaben für Apparate und Anlagen mit 29% und für Betriebsmittel mit ca. einem Viertel gewichtige Anteile der Kosten ausmachten. An der UniFR führte das Projekt dazu, dass 2011 ein neues Konfokalmikroskop mit 50%-Kostenübernahme des SNF (230'000 Franken aus R'Equip-Förderinstrument) und 50% Eigenmitteln angeschafft wurde (vgl. Tabelle 41 und Figur 13). Auch an der UniBE wird zurzeit ein weiteres Konfokalmikroskop benötigt; dieses konnte aber noch nicht finanziert werden (vgl. Dok. P-01_6).

	2008	2009	2010	2011	2009-11	2012	2009-12
Eingang PB	-	857'400	667'400	677'400	2'202'200	0	2'202'200
Rechnung PB	-	87'604	436'095	637'899	1'161'598	k.A.	k.A.
Kumulierte Überträge PB aus Vorjahr/en	-	-	769'796	1'001'101	-	1'040'602	-
Ausschöpfungsquote PB ^a	-	10%	65%	94%	53%	k.A.	Annahme: 100%
%-Anteile PB/ Eigenmittel/ Drittmittel ^b	-	100 / 0 / 0	31 / 59 / 10	38 / 31 / 31	37 / 42 / 21	k.A.	k.A.
%-Anteil «Saläre» an Gesamtmitteln ^b	-	56%	45%	51%	49%	k.A.	k.A.
%-Anteil «Apparate/ Anlagen» an Gesamtmitteln ^b	-	26%	21%	35%	29%	k.A.	k.A.

^a %-Anteil verwendeter PB pro jährlich eingegangenen PB; ^b basierend auf jährlicher Rechnung

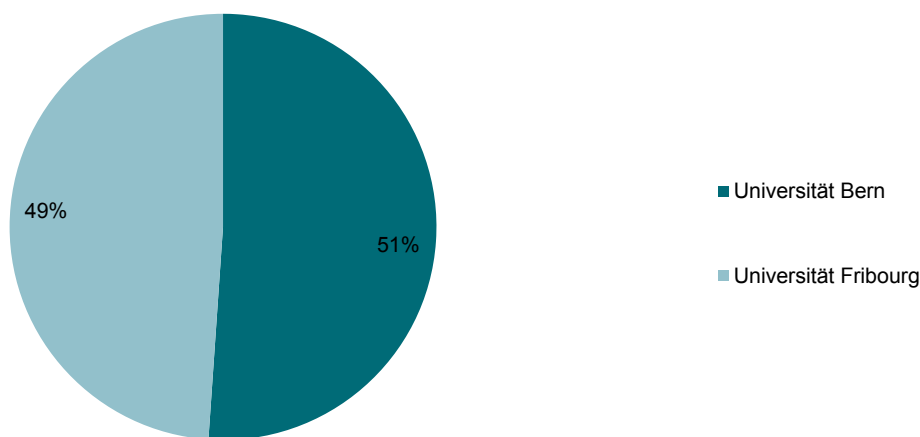
Tabelle 41: Finanzielle Eckdaten/ Charakteristika für das Projekt P-01 «BIO-BEFRI», mehrheitlich basierend auf den Jahresrechnungen 2009-2011.

Der Anteil an Drittmitteln ist mit 21% für dieses Projekt relativ hoch, waren doch vornehmlich junge Gruppenleiter/innen involviert. Dieser Anteil wird zudem in den nächsten Jahren noch ansteigen, da ein Teil der eingeworbenen Drittmittel noch zurückgestellt wurde und erst nach Auslaufen der PB-Gelder eingesetzt werden (vgl. Dok. P-01_5 und P-01_6).



Figur 13: Jährliche Verwendung der Gesamtmittel für das Projekt P-01 «BIO-BEFRI» aufgeteilt nach Mittelherkunft und Verwendungszweck basierend auf den Jahresrechnungen 2009-2011.

Gemäss Projektantrag hätten die SUK-Mittel genau hälftig auf die UniBE und UniFR verteilt werden sollen. In der Umsetzung resultierte eine Verteilung der ausbezahlten Mittel von 51% für die UniBE und 49% für die UniFR, wobei die Differenz mit ungleichen Ausgaben für Tagungen und Reisen erklärt werden kann (vgl. Figur 14).



Figur 14: Verteilung der PB-Mittel auf die am Projekt P-01 «BIO-BEFRI» beteiligte UniBE und UniFR basierend auf den Jahresrechnungen 2008-2011 (Eingang PB-Mittel).

5.8.7 Nachhaltigkeit des Projekts «BIO-BEFRI – Portfoliooptimierung Bern-Freiburg»

Die Chancen, dass der gemeinsame Masterstudiengang weitergeführt wird, stehen gut, doch zurzeit sind die Finanzierungen der beiden Gruppenleiter/innen erst bis Ende 2013 gesichert. Sowohl von den Verantwortlichen der UniBE wie auch von der UniFR wurden

mögliche Optionen zur Weiterfinanzierung ab 2014 erwähnt, doch verbindliche Zusagen wurden noch keine gegeben. Auch inwiefern die notwendigen Lehrangebote allenfalls ohne diese beiden Stellen erbracht werden könnten, wurde noch offen gelassen. Es braucht zudem noch Zeit, um die Entwicklung der Studierendenzahlen in dieser neuen Spezialisierung zu verfolgen.

Betreffend nachhaltige Wirkung des Projekts ist sehr positiv zu werten, dass das Projekt sowohl an der UniBE und UniFR zu einer Dynamisierung und zu einem Wachstum des Bereichs der Entwicklungs- und Neurobiologie führte. Mit dem Zusammenschluss in diesem Forschungsbereich wurde eine kritische Grösse erreicht, welche es erlaubt, dass die Forschenden in einem gemeinsamen Kolloquium tatsächlich voneinander profitieren können und methodisch neue Impulse gesetzt werden können. Weiter hat die Zusammenarbeit des Departements für Biologie der UniFR und des Instituts für Zellbiologie der UniBE auch dazu verholfen, dass darüber hinaus auch eine enge Zusammenarbeit im Bereich der Bioinformatik entstand. Damit wurden die Grundlagen für eine nachhaltige Zusammenarbeit im Life Science-Bereich geschaffen, die über das Projekt hinausgehen.

Für das Projekt vorteilhaft war die Tatsache, dass das «BIO-BEFRI» von beiden Universitätsleitungen stark unterstützt wurde. Mit dem Ausbau der Medizin und des Life Science-Bereichs an der UniFR passte das Projekt «BIO-BEFRI» bestens in die Gesamtentwicklung. Auch für die UniBE war es wichtig, diesen Bereich, an dem festgehalten werden soll, zu stärken und sich noch mehr in Netzwerke einzubringen.

Der Einbezug befristeter angestellter Gruppenleitern/innen gefährdete den Aufbau des gemeinsamen Studiengangs trotz deren spätem Stellenantritt und einem Wechsel an der UniFR nicht. Dies ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass zum einen der personelle Wechsel gut organisiert und mit persönlichem Engagement aller Beteiligten erfolgte und dass zum anderen das Projekt an beiden Universitäten von sehr etablierten Professoren geleitet wurde.

5.8.8 Gesamtwürdigung des Projekts «BIO-BEFRI – Portfoliooptimierung Bern-Fribourg»

Mit dem Projekt «BIO-BEFRI» wurde inhaltlich nichts Innovatives geschaffen: Masterprogramme in Neuro- und Entwicklungsbiologie werden an Schweizer Universitäten bereits angeboten, doch vor dem Hintergrund, dass dieser Forschungsbereich sowohl an der UniBE als auch an der UniFR in unterkritischer Grösse existierte, ist eine enge Zusammenarbeit mit einem gemeinsamen Masterangebot und Forschungsk Kooperationen dennoch sinnvoll.

Das Projekt «BIO-BEFRI» ist denn auch ein gutes Beispiel dafür, welche qualitativen und quantitativen Steigerungen (Zuzug von Forschungsgruppen, mehr Forschungsk Kooperationen, Methodenaustausch, mehr Studierende, mehr Drittmittel) möglich sind, sobald eine kritische Grösse erreicht ist. Gemäss den Projektverantwortlichen sowie den befragten Dekanen der betroffenen Fakultäten der beiden Universitäten wären das gemeinsame Masterstudienprogramm sowie die vertiefte Zusammenarbeit aber ohne die Unterstüt-

zung mit PB nicht zustande gekommen. Somit wurde für die involvierten Hochschulen UniBE und UniFR mit dem Erreichen der kritischen Masse ein klarer Mehrwert geschaffen. Dass damit für den gesamten Schweizerischen Hochschulraum ein Mehrwert geschaffen wurde, kann jedoch kaum behauptet werden, abgesehen davon, dass auf diese Weise weitere Stellen für Nachwuchsforschende geschaffen wurden.

Bemerkenswert am Projekt «BIO-BEFRI» sind die Nebeneffekte, die in diesem Fall über die Zusammenarbeit im Bereich der Neuro- und Entwicklungsbiologie hinaus mit dem Anstoss einer vertieften Zusammenarbeit im Bereich Bioinformatik zwischen den beiden Universitäten und zwei weiteren Universitäten sowie dem Aufbau eines interfakultären Unterstützungsdienstes an der UniBE sehr positiv ausfielen. Diese Nebeneffekte waren nicht geplant und hätten wohl auch nicht vorausgesagt werden können. Dennoch war es auf jeden Fall förderlich, dass das Projekt auf allen Stufen (Institut/ Departement, Fakultät und Universitätsleitung) auf hohem Goodwill stiess, die Zusammenarbeit auch auf der persönlichen Ebene gut funktionierte und die Notwendigkeit, die Ausgangssituation zu verbessern, unbestritten war.

5.9 Evaluation des Projekts P-02 «Centre de droit des migrations»

5.9.1 Überblick über das Projekt «Centre de droit des migrations»

Projekt	Leading House, beteiligte Hochschulen u. Institutionen	Förderperiode(n)	Förderbeitrag SUK (Mio. Fr.)
P-02 Centre de droit des migrations (CDM)/ Zentrum für Migrationsrecht (ZfM)	Universität Neuchâtel, UniFR, UniBE	2009-2011/12	3.0 + 0.76 (2012)

Tabelle 42: Eckdaten des Projekts P-02 «Centre de droit des migrations».

Im Rahmen der Evaluation wurde eine Vielzahl von Dokumenten, inkl. der Projektskizze, des Projektantrags, der Jahresberichte sowie verschiedener Dokumente zu den Arbeiten des Zentrums für Migrationsrecht (ZfM) analysiert (vgl. Anhang A-1). Zudem wurden Gespräche mit den folgenden Personen geführt:

Nr.	Name	Funktion
1	Prof. Alberto Achermann	Assistenzprofessor für Migrationsrecht, Universität Bern
2	Prof. Sarah Progin-Theuerkauf	Assoziierte Professorin für Europarecht und europäisches Migrationsrecht, Universität Fribourg
3	Prof. Cesla Amarelle	Assistenzprofessorin, Faculté de droit, Université de Neuchâtel
4	Prof. Christin Achermann	Assistenzprofessorin in Migrationsstudien, Université de Neuchâtel
5	Prof. Minh-Son Nguyen	Ehemaliger Direktor des ZfM, ausserordentlicher Professor, Faculté de droit, Université de Neuchâtel
6	Prof. Walter Kälin	Ordinarius, Rechtswissenschaftliche Fakultät, Universität Bern, Mitglied des Comité directeur des ZfM
7	Herr Gottfried Zürcher/ Frau Franziska Scheidegger	Bundesamt für Migration, Chef des Direktionsbereichs Migrationspolitik/ Stellvertretende Leiterin Strategie, Analysen und Forschung

Tabelle 43: Befragte Personen im Projekt P-02 «Centre de droit des migrations».

5.9.2 Kontext des Projekts «Centre de droit des migrations»

Die Universitäten Bern, Neuchâtel und Fribourg schlossen sich zum BENEFRI-Netzwerk zusammen, das vor allem eine Koordination der Ausbildung an den drei Universitäten zum Ziel hat.¹⁰⁸ Alle drei Universitäten verfügen über Rechtswissenschaftliche Fakultäten, die sich unter anderem mit Fragen des Migrationsrechts beschäftigen und dies jeweils mit unterschiedlichen Spezialisierungen (vor der Gründung des ZfM z.B. im Rahmen des Instituts für öffentliches Recht der UniBE (internationales Recht und Menschenrechte), im Rahmen des Instituts für Europarecht der UniFR (europäisches Recht) und auch an der Faculté de droit der UniNE (nationales Recht)). Zudem verfügt die Universität Neuchâtel mit der Maison d'analyse des processus sociaux (MAPS) über eine an der Faculté des lettres angesiedelte Institution, die sich mit Fragen der Mobilität und der Zirkulation von Personen beschäftigt. Ebenfalls an der UniNE angesiedelt ist das Schweizer-

¹⁰⁸ Vgl. Kap. 5.8.2 für mehr Informationen zum BENEFRI-Netzwerk.

rische Zentrum für Migrations- und Bevölkerungsstudien, welches dem MAPS angeschlossen ist, aber nicht Teil des Zentrums für Migrationsrecht ist.

Das Projekt «Centre de droit des migrations» wurde 2009 neu gestartet. Neben einer Verschiebung von Mitteln auf das Jahr 2012 gewährte die SUK zusätzliche Mittel für das Jahr 2012. Derzeit ist ein Antrag bei der SUK auf Weiterförderung in 2013-2016 hängig.

5.9.3 Ziele des Projekts «Centre de droit des migrations»

Für das ZfM wurde auf der bestehenden Zusammenarbeit im Rahmen der BENEFRI-Kooperation aufgebaut. Im Zentrum zusammengeschlossen sind die Rechtswissenschaftlichen Fakultäten der Universitäten Neuchâtel, Bern und Fribourg sowie über die Maison d'Analyse des Processus Sociaux (MAPS) der Universität Neuchâtel auch deren Geisteswissenschaftliche Fakultät.

Die folgenden Ziele (vgl. Dok. P-02_2) wurden für das ZfM formuliert:

- *Kompetenz- und Exzellenzzentrum*: Entwicklung eines Kompetenz- und Exzellenzzentrums im Bereich Migrationsrecht/ Schlagen einer Brücke zwischen dem Migrationsrecht und anderen Disziplinen, welche sich mit dem Phänomen der Migration beschäftigen, durch Einbindung der Maison d'analyse des processus sociaux (MAPS): Damit gehören auch die Schaffung einer gewissen Visibilität sowie die interdisziplinäre Bearbeitung des Themas Migrationsrecht explizit zu den für das Zentrum formulierten Zielen.
- *Lehre*: Komplementäres, kohärentes und koordiniertes Angebot, inkl. Schaffung eines komplementären Ausbildungsangebots «Migrationsrecht» der involvierten Fakultäten (Prüfen der Einrichtung einer Orientierung «Migrationsrecht» auf Ebene Master)
- *Forschung*: Stärkung der Forschung im Bereich des Migrationsrechts durch Nutzung von Komplementaritäten zwischen den beteiligten Fakultäten
- *Weiterbildung*: Prüfen der Möglichkeit, ein Weiterbildungsangebot im Rahmen eines transdisziplinären CAS im Bereich Migration einzurichten

Das Projekt verfolgt damit in struktureller Hinsicht das Ziel, vorhandene Ressourcen im Bereich des Migrationsrechts besser zu nutzen, indem jede der beteiligten Fakultäten sich auf Spezialbereiche konzentriert und vorhandene Kompetenzen gebündelt werden. Gleichzeitig unterstützt das Projekt einen Ausbau von Kompetenzen im Migrationsrecht sowie eine Vernetzung der juristischen Kompetenzen mit den Kompetenzen anderer relevanter Disziplinen. Inhaltliche Ziele werden sowohl im Rahmen der Weiterentwicklung von Angeboten in der Aus- und Weiterbildung wie auch in der Forschung verfolgt.

5.9.4 Massnahmen des Projekts «Centre de droit des migrations»

Das Zentrum für Migrationsrecht nahm offiziell seine Arbeit im September 2009 auf. Durch die dem Projekt zugesprochenen Mittel wurden vier Assistenz- oder assoziierte Professuren (mit unterschiedlichen Anstellungsgraden) sowie deren Assistenten/innen

und Doktoranden/innen und eine Projektkoordinatorin finanziert. Die Partnerhochschulen bringen Eigenmittel ein, die unter anderem in der Mitarbeit weiterer Fakultätsmitglieder im ZfM bestehen. Zum Zeitpunkt der Lancierung des Zentrums waren noch nicht alle geplanten Anstellungen auf Ebene der Professuren abgeschlossen, da die Teams erst ab dem 1. Januar 2010 vollständig waren.¹⁰⁹ Die Tatsache, dass die Professuren des Zentrums erst nach der erfolgreichen Eingabe bei der SUK besetzt wurden, heisst auch, dass die Professoren/innen mehrheitlich nicht an der Formulierung der Zielvorgaben beteiligt waren. Als die Teams vollständig waren, war bereits ein substanzieller Teil der Förderperiode abgelaufen, so dass die Möglichkeiten, unter Einbezug der neu zum Team hinzugesessenen Professoren/innen grundlegende Überlegungen zur Struktur des Zentrums anzustellen, vermutlich gering waren.

Die folgenden Personen gehören zum engeren Kreis der Dozierenden des Zentrums. Sie stellen unter Einschluss von Prof. Pascal Mahon (Rechtswissenschaftliche Fakultät der Universität Neuchâtel) auch das Direktorium des ZfM. Prof. Mahon ist gleichzeitig Mitglied im Comité directeur.

Name	Funktion
Prof. Alberto Achermann	Assistenzprofessor für Migrationsrecht, Universität Bern
Prof. Sarah Progin-Theuerkauf	Assoziierte Professorin für Europarecht und europäisches Migrationsrecht, Universität Fribourg
Prof. Cesla Amarelle	Assistenzprofessorin, Faculté de droit, Université de Neuchâtel
Prof. Christin Achermann	Assistenzprofessorin in Migrationsstudien, Université de Neuchâtel

Tabelle 44: Dozierende des «Centre de droit des migrations».

Diese Dozierenden werden unterstützt durch eine Gruppe assoziierter Professoren/innen, welche an den beteiligten Universitäten tätig sind und ebenfalls auf dem Gebiet des Migrationsrechts arbeiten.¹¹⁰

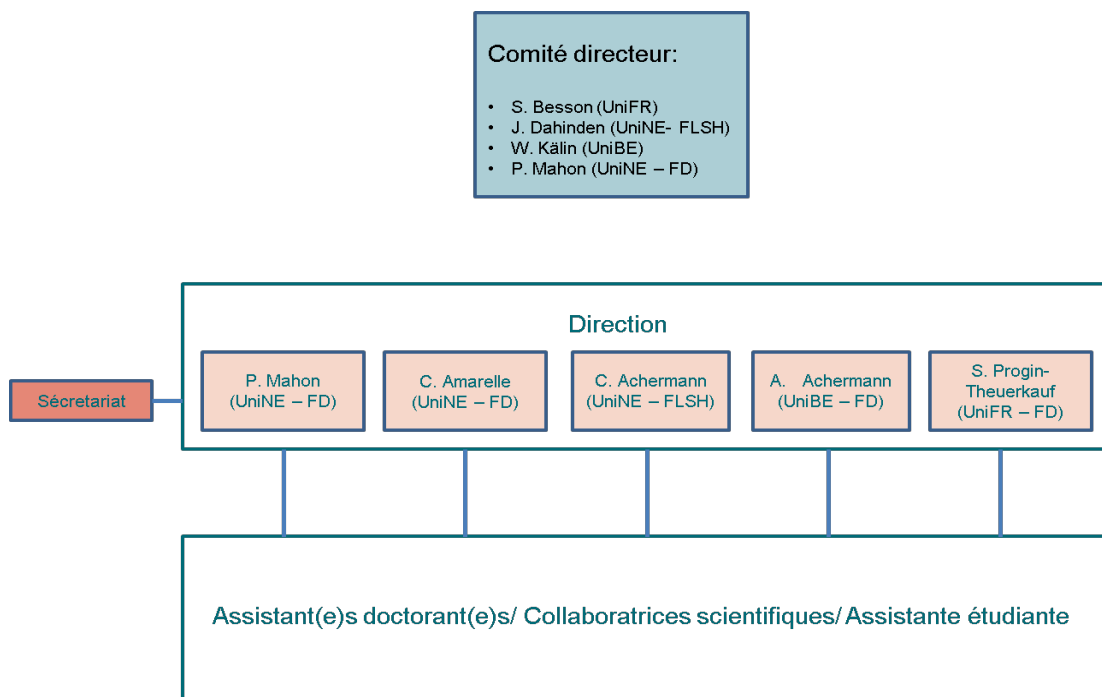
Die Direktion des Zentrums hatte anfänglich ein Professor der UniNE (Rechtswissenschaftliche Fakultät) inne. Er wurde unterstützt von einem «Comité directeur», in welchem Professoren/innen sämtlicher beteiligter Fakultäten vertreten waren. Zudem wurde eine wissenschaftliche Mitarbeiterin/ Koordinatorin eingestellt. Diese Organisationsstruktur wurde im Oktober 2011 durch eine kollegiale Direktion des Zentrums durch die mitarbeitenden Professoren/innen ersetzt¹¹¹ (vgl. Figur 15). Eine Neubesetzung der Direktoren- und Koordinationsstelle erfolgte nicht. Die geführten Gespräche weisen darauf hin, dass hinsichtlich Profil, Rolle und Positionierung eines Direktors/ einer Direktorin bzw. eines Koordinators/ einer Koordinatorin im personellen Gefüge des Zentrums offene Fragen bestanden. Die neue Organisationsstruktur funktioniert nach Aussage sämtlicher beteiligter Professoren/innen besser. Unter anderem aufgrund der organisatorischen

¹⁰⁹ Frau Prof. Progin-Theuerkauf begann ihre Arbeit an der Universität Fribourg zum 1. September 2009. Frau Amarelle engagiert sich im ZfM ebenfalls seit 1. September 2009. Frau Achermann arbeitet an der Universität Neuchâtel seit dem 1. Dezember 2009 im ZfM mit. Herr Achermann startete in Bern mit 20% im Herbst 2009 und war seit Februar 2010 am Projekt als Assistenzprofessor mit 60% beteiligt.

¹¹⁰ Vgl. Webseite des ZfM (http://www2.unine.ch/ius-migration/page-10148_de.html [Stand: 3.5.2012]).

¹¹¹ Die kollegiale Direktion wird durch das weiterhin bestehende «Comité directeur» ergänzt.

Probleme wurde die eigentlich vorgesehene Vereinbarung zwischen den Hochschulen bisher nicht ausgearbeitet. Dementsprechend verfügt das Zentrum gegenwärtig nicht über eigene Statuten.



econcept

Figur 15: Neues Organigramm für das «Centre de droit des migrations».

Allein die Anstellung weiterer Professoren/innen im Kompetenzbereich Migration hat zu einer Ausweitung der Leistungen in diesem Gebiet in Lehre und Forschung geführt. Auf die folgenden Leistungen des Zentrums soll hingewiesen werden:

- *Aufbau Zentrum für Migrationsrecht*: Das Zentrum für Migrationsrecht wurde offiziell am 1. September 2009 geschaffen. Es handelt sich insofern um ein «virtuelles» Zentrum, als seine Mitarbeitenden an den drei Standorten der Partneruniversitäten tätig sind. Das Zentrum verfügt über einen Internetauftritt (http://www2.unine.ch/ius-migration/page-10144_de.html) in deutscher und französischer Sprache. Das Zentrum für Migrationsrecht ist Mitglied im internationalen Netzwerk Odysseus (Academic Network for Legal Studies on Immigration and Asylum in Europe). Es ist zudem, ebenso wie auch das an der UniNE angesiedelte Schweizerische Forum für Migrations- und Bevölkerungsstudien, in das an der UniBE angesiedelte Schweizerische Kompetenzzentrum für Menschenrechte integriert.¹¹²
- *Lehre*: Über die durch die beteiligten Fakultäten angebotenen Lehrveranstaltungen gibt die Webseite des ZfM Auskunft.¹¹³ Das Angebot umfasst Kurse und Seminar in deut-

¹¹² Wobei das ZfM auf der Webseite des Schweizerischen Kompetenzzentrums für Menschenrechte deutlich weniger prominent erscheint als die Universität Neuchâtel.

¹¹³ Zum Lehrangebot vergleiche die Informationen auf der Webseite des ZfM, <https://www2.unine.ch/cms/site/ius-migration/op/edit/lang/de/pid/10155> [Stand: 10.2.2012].

scher und französischer Sprache an allen beteiligten Universitäten bzw. Fakultäten. Nach Auskunft der lehrenden Professoren/innen belegen einige Studierende zudem Angebote an verschiedenen Universitäten. Derzeit führt das Zentrum Erhebungen durch, auf deren Basis festgestellt werden soll, in welcher Weise die Studierenden die Angebote nutzen (z.B. ob und welche Studierenden Lehrveranstaltungen an mehreren beteiligten Hochschulen besuchen). In 2011 wurde zudem erstmalig ein interuniversitäres und interdisziplinäres Seminar zum Thema «Irreguläre Migration» für Studierende der Rechtswissenschaften und der Sozialwissenschaften angeboten (vgl. Dok. P-02_13, P-02_14, P-02_15).¹¹⁴

- *Forschung*: 2010 wurde die Ausarbeitung eines Migrationsrechtskommentars («Code annoté») begonnen, an dem 30 Experten/innen arbeiten. Vier Buchpublikationen erschienen seit Gründung des ZfM beim Stämpfli Verlag unter dem Label des ZfM in einer Reihe «Pratiques en droit des migrations». Diese werden ergänzt durch eine Vielzahl weiterer Publikationen der einzelnen Mitarbeitenden des ZfM.
- *Weiterbildung*: Die Arbeiten an einer Machbarkeitsstudie für ein CAS-Angebot für Praktiker im Bereich des Migrationsrechts wurden im Jahr 2010 begonnen (vgl. Dok. P-02_10, P-02_11, P-02_12), allerdings wohl durch die Veränderung der Organisationsstrukturen dann verzögert und inzwischen wieder aufgenommen.
- *Sonstige Veranstaltungen*: Die bereits seit dem Jahr 2005 an der Universität Bern mit Erfolg durchgeführten Schweizerischen Migrationsrechtstage wurden als Veranstaltung der Universität Bern, des Zentrums für Migrationsrecht und des schweizerischen Kompetenzzentrums für Menschenrechte weitergeführt. Hinzu kam ein Angebot von je zwei Kolloquien/ Tagungen zum Migrationsrecht in 2010 und 2011. Diese Veranstaltungen des ZfM richten sich an Juristen/innen, Forscher/innen und Praktiker/innen. Sie scheinen eine gute Resonanz gefunden zu haben.¹¹⁵ Schliesslich wurde ein Doktoranden/innentag angeboten,¹¹⁶ welcher Doktoranden/innen aller Schweizer Universitäten, die sich mit dem Migrationsrecht beschäftigen, offenstand (vgl. Dok. P-02_16).

5.9.5 Zielerreichung des Projekts «Centre de droit des migrations»

Im Folgenden wird die Zielerreichung des Projekts, was den Aufbau des Zentrums und die in den Bereichen Aus- und Weiterbildung sowie Forschung erbrachten Leistungen angeht, diskutiert.

- *Aufbau des Zentrums*: Durch den Aufbau des Zentrums wurde ein eng zusammenarbeitendes Team an den drei Universitäten konstituiert. Lehre und Forschung im Bereich des Migrationsrechts wurden damit gestärkt und ausgebaut. Das Zentrum ist über die Webseite sowie über Veranstaltungen und Publikationen sichtbar, wobei bezüglich

¹¹⁴ An dem Seminar nahmen 23 Studierende aus Bern, Fribourg und Neuchâtel teil, wobei die Teilnehmerzahl begrenzt war und die Zahl der Interessenten/innen grösser war.

¹¹⁵ So wurden anlässlich der Tagung zum Thema Familiennachzug im November 2011 180 Teilnehmer/innen registriert.

¹¹⁶ Dieser wurde zusätzlich auch finanziell durch das Bundesamt für Migration unterstützt.

seiner Visibilität grössere zusätzliche Potenziale zu bestehen scheinen. Einzelne in das Zentrum eingebundene Personen scheinen deutlich stärker wahrgenommen zu werden als das Zentrum selbst. Die durch die Mitarbeitenden geschilderten Bemühungen, unter dem gemeinsamen Label des ZfM aufzutreten, haben bisher möglicherweise noch nicht ausreichend Früchte getragen bzw. scheint dieses Prinzip – zumindest in der Wahrnehmung Aussenstehender – auch nicht konsequent verfolgt zu werden, da fast alle am Zentrum beteiligte Personen multiple Vernetzungen besitzen (an ihren Fakultäten, im ZfM, in verschiedenen anderen Netzwerken).¹¹⁷ Veranstaltungen wie die Schweizerischen Migrationsrechtstage sind erfolgreich und werden in Zusammenarbeit mit dem Zentrum weitergeführt. Es ist jedoch nicht klar, ob diese wirklich als Aktivität des Zentrums wahrgenommen werden und zu dessen Profilierung beitragen, da die Veranstaltung bereits seit Jahren an der Universität Bern angeboten wird und auch heute nicht in einem für die Teilnehmer/innen wahrnehmbaren Zentrum für Migrationsrecht stattfinden. Durch Medienpräsenzen der Mitarbeitenden des Zentrums wurde dessen Visibilität ohne Zweifel gestützt.

Auch die interdisziplinäre Bearbeitung des Themas Migrationsrecht gehörte zu den Zielen des ZfM. Die Förderung von Interdisziplinarität ist stets eine Herausforderung. Dies auch im Falle des Zentrums für Migrationsrecht. Diesbezüglich ist festzustellen, dass die ZfM-internen wie auch die -externen Gesprächspartner/innen die Bedeutung einer gesamtheitlichen Sichtweise auf Migrationsfragen betonen. Auch die Zusammenarbeit zwischen den Juristen/innen und den Geisteswissenschaftlern/innen im ZfM wird als positiv und konstruktiv dargestellt. Veranstaltungen wie das interdisziplinäre Seminar können diesbezüglich als wichtige Erfolge gewertet werden. Allerdings ist man sich wohl auch einig, dass bzgl. Interdisziplinarität noch grosse Potenziale vorhanden sind. Es stellt sich diesbezüglich die Frage, ob die organisatorische Struktur des ZfM mit drei rechtswissenschaftlichen Professuren und einer geisteswissenschaftlichen¹¹⁸ im Kernteam optimal ist, um Interdisziplinarität zu fördern, oder ob hier nicht ein zu starkes Ungleichgewicht zwischen Juristen und Nicht-Juristen besteht, welches einen Grossteil der «Last» der Interdisziplinarität auf die Schultern der geisteswissenschaftlichen Professur legt. Auch scheint das Verhältnis zwischen ZfM und dem Schweizerischen Zentrum für Migrations- und Bevölkerungsstudien (SfM) nicht völlig geklärt. Da beide Institutionen an der UniNE angesiedelt sind, wird das Profil der UniNE als Kompetenzzentrum in diesem Bereich gestärkt. Auch bestehen auf personeller Ebene Kontakte zwischen den beiden Institutionen. Die Logik eines parallelen Aufbaus des interdisziplinären SfM, welches zwar keinen Fokus auf den juristischen Bereich hat, neben dem ZfM, welches ebenfalls einen interdisziplinären Anspruch hat, ist jedoch nicht völlig eindeutig.

¹¹⁷ Wobei betont werden muss, dass eine umfassendere Einschätzung der gegenwärtigen Visibilität des Zentrums weitergelungende Abklärungen in einem grösseren Kreis interessierter Institutionen und Personen notwendig machen würde. Im Rahmen dieser Evaluation wurde lediglich ein externes Experten/innengespräch geführt, welches entsprechende Hinweise gab.

¹¹⁸ Und einem Titel, der ganz klar auf das Migrationsrecht fokussiert und suggeriert, dass die Geisteswissenschaften eine eher unterstützende Funktion haben. Wobei die Wahl dieses Titels vielleicht auch in Abgrenzung zum Schweizerischen Forum für Bevölkerungs- und Migrationsstudien gewählt wurde.

- *Lehre*: Im Bereich der Lehre ist es dem Zentrum gelungen, die Kohärenz und Koordination sowie die Breite des Lehrangebots im Bereich Migrationsrecht deutlich zu erhöhen. Die beteiligten Fakultäten ergänzen einander und Veranstaltungen wie das interdisziplinäre Seminar scheinen auf gute Resonanz gestossen zu sein. Durch die Anstellung neuer Professoren/innen und ihrer Teams wurde die Lehre im Migrationsrecht an den drei Hochschulen gestärkt. Da es sich beim Migrationsrecht um eine junge Disziplin der Rechtswissenschaften handelt, stellte dies zusammen mit dem Aufbau eines Zentrums in dem Bereich ein wichtiges Signal für die Etablierung der Disziplin dar.¹¹⁹ Gegenwärtig existiert allerdings keine Orientierung im Migrationsrecht auf Masterebene und es scheint eher unwahrscheinlich, dass eine solche noch eingerichtet wird. Zumindest schätzen verschiedene der Gesprächspartner/innen die Nachfrage nach einem Angebot auf Masterebene als tendenziell zu klein ein.
- *Forschung*: Die Fertigstellung des Migrationsrechtskommentars ist für das Jahr 2012 geplant. Zudem kann die Forschungstätigkeit der Mitglieder des Zentrums an ihren Publikationen und sonstigen Beiträgen in der Forschungsgemeinschaft abgelesen werden. Die regelmässigen Treffen der Professoren/innen im Rahmen des ZfM tragen zu einer Vernetzung von Kompetenzen in der Forschung bei.
- *Weiterbildung*: Die Abklärungen für ein CAS-Angebot wurden inzwischen wieder aufgenommen und die Chancen, dass ein solches Angebot aufgebaut wird, sind gut. Dies würde allerdings voraussetzen, dass das Zentrum nachhaltig operieren kann; alles andere würde der Glaubwürdigkeit der beteiligten Hochschulen eher schaden.

Auf der Outputebene liegen wichtige Beiträge des Zentrums vor allem in der Stärkung des Ausbildungsangebots im Bereich Migrationsrecht. Dies sollte längerfristig zu einer Stärkung der in der Schweiz vorhandenen Kompetenzen zum Thema Migrationsrecht führen. Da es sich um ein Thema mit wachsender Bedeutung handelt, ist dies ein wichtiger Beitrag. Auf der Outcome-Ebene wurden Fortschritte in der Bündelung von Kompetenzen gemacht, wobei an der Visibilität des Zentrums für Migrationsrecht als wichtiger und eigenständiger Akteur (im Gegensatz zu den einzelnen Forschenden) noch weiter gearbeitet werden muss. Insofern die interdisziplinäre Bearbeitung des Themas ein wichtiger Outcome des Projekts ist, besteht noch Raum für eine Schärfung der Ziele, der realistischerweise erreichbaren Leistungen und der Methoden, um diese zu erreichen. Erste wichtige Beiträge wurden auf der Outputebene, z.B. mit dem Angebot des interdisziplinären Seminars, gemacht.

¹¹⁹ Dies obwohl die Thematik in der Praxis in den letzten 10 Jahren rasant an Bedeutung gewonnen hat.

Es ist zu bemerken, dass der Zeitraum seit der Schaffung des ZfM kurz ist. Durch zeit- aufwändige Anstellungsprozesse hat das Zentrum Zeit verloren und musste feststellen, dass die Förderperiode von drei Jahren nicht ausreichte, um alle gesetzten Ziele zu erreichen. Nachdem die Teams in 2010 konsolidiert waren, blieb wenig Zeit, um eine Zusammenarbeit zu etablieren. Der Druck, Ergebnisse zu bringen, war gross. Dies ist eine Rahmenbedingung, die das Zentrum in Kauf nehmen musste und nicht beeinflussen konnte. Die Tatsache, dass ein derartiges Kompetenzzentrum kaum in 2-3 Jahren aufgebaut werden kann, scheint jedoch unstrittig.

Hinsichtlich des Projektmanagements ist nicht klar, welches langfristig die optimale Organisationsstruktur für das Zentrum ist. Während viele Gründe für die Einrichtung einer Position sprechen, deren Inhaber/in als Gesicht des Zentrums nach aussen fungieren kann, stellt die Positionierung des Zentrums zwischen den beteiligten Fakultäten komplexe Leitungsansprüche.

5.9.6 Mittelverwendung des Projekts «Centre de droit des migrations»

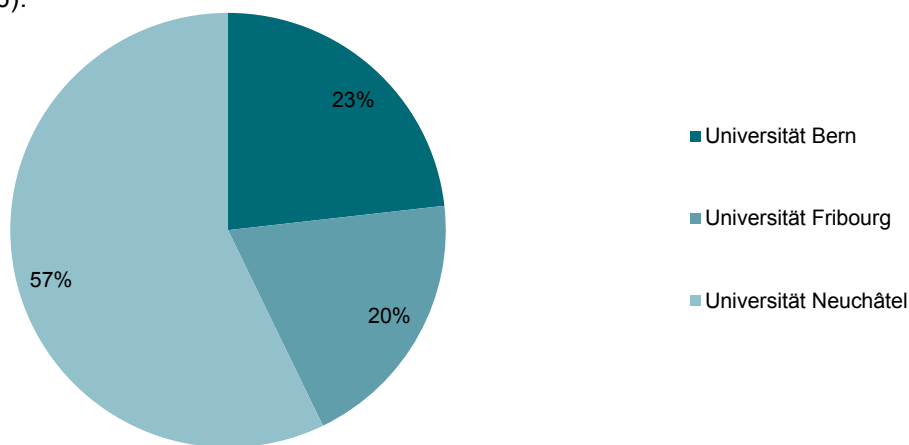
Durch den verzögerten Start des Zentrums kam es 2009 zu einer geringeren Mittelausschöpfung als geplant (vgl. Tabelle 45). Zudem erfolgten einige Anstellungen nur in Teilzeit. Dadurch kam es auch in den nächsten Jahren zu niedrigeren Ausschöpfungsquoten. Eingesparte Gelder wurden nach Genehmigung durch die SUK und in Kombination mit einer Zusatzfinanzierung auf das Jahr 2012 verschoben. Ansonsten wurden die Mittel wie geplant verwendet.

	2008	2009	2010	2011	2009-11	2012	2009-12
Eingang PB	-	584'489	1'181'957	1'205'396	2'971'842	759'304	3'731'146
Rechnung PB	-	210'084	964'904	1'090'730	2'265'718	k.A.	k.A.
Kumulierte Überträge PB aus Vorjahr/en	-	-	374'405	591'458	-	706'125	-
Ausschöpfungsquote PB ^a	-	36%	82%	90%	76%	k.A.	Annahme: 100%
%-Anteile PB/ Eigenmittel/ Drittmittel ^b	-	37 / 63 / 0	48 / 52 / 0	51 / 49 / 0	48 / 52 / 0	k.A.	k.A.
%-Anteil «Saläre» an Gesamtmitteln ^b	-	99%	99%	99%	99%	k.A.	k.A.
%-Anteil «Apparate/ Anlagen» an Gesamtmitteln ^b	-	0%	0%	0%	0%	k.A.	k.A.

^a %-Anteil verwendeter PB pro jährlich eingegangenen PB; ^b basierend auf jährlicher Rechnung

Tabelle 45: Finanzielle Eckdaten/ Charakteristika für Projekt P-02 «Centre de droit des migrations», mehrheitlich basierend auf Jahresrechnungen 2009-2011.

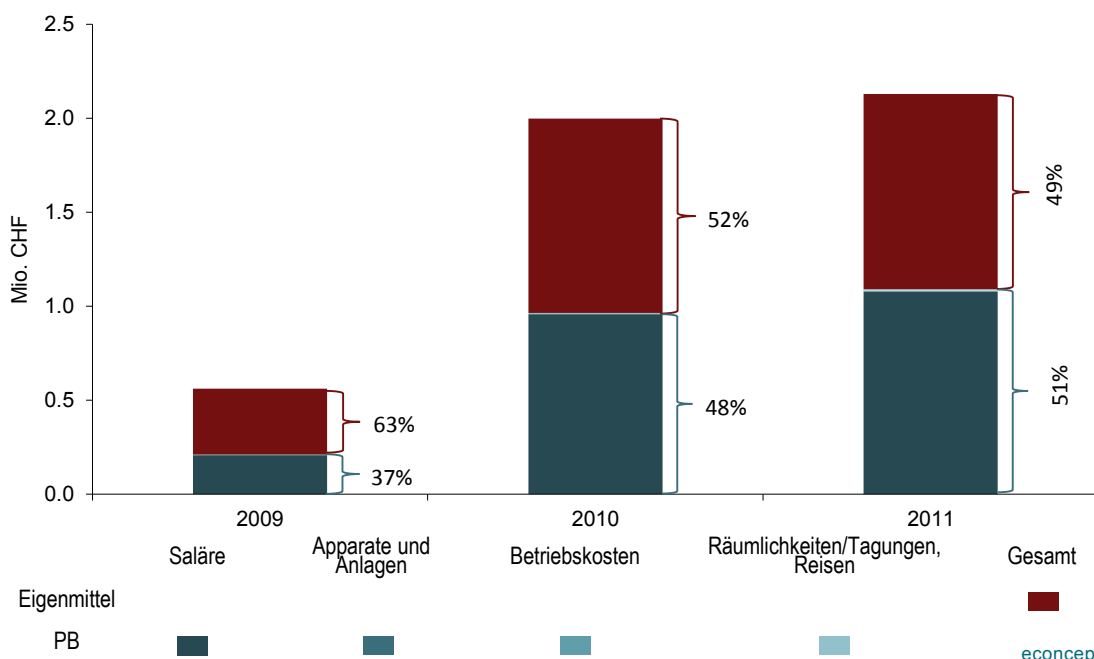
Ein grösserer Teil der Mittel floss an die UniNE, was sich aus dem Standort des Zentrums in Neuchâtel und an der Einbindung zweier Fakultäten in Neuchâtel erklärt (vgl. Figur 16).



econcept

Figur 16: Verwendete BP-Mittel für das Projekt P-02 «Centre de droit des migrations» aufgeteilt nach Universitäten basierend auf den Jahresrechnungen 2009-2011.

Die von der SUK gewährten Mittel wurden primär für Gehälter eingesetzt (vgl. Figur 17). Eigenmittel wurden zu einem grossen Teil über das Engagement von an den Hochschulen angestellten Personen im ZfM sowie über das Bereitstellen von Räumlichkeiten beigesteuert. Die gesamte Mittelverwendung, aufgeteilt nach projektgebundenen Beiträgen und Eigenmitteln wird in Figur 17 dargestellt. Die Einschätzung der von den Hochschulen eingebrachten Eigenmittel ist inhaltlich und betreffend Umfang der Mittel aufgrund der Jahresberichte schwierig, weil diese dort nicht detailliert ausgewiesen und kommentiert werden.



econcept

Figur 17: Jährliche Verwendung der Gesamtmittel für das Projekt P-02 «Centre de droit des migrations» aufgeteilt nach Mittelherkunft und Verwendungszweck basierend auf den Jahresrechnungen 2009-2011.

Im September 2011 wurde für das Projekt bei der SUK ein Antrag auf Verlängerung für die Jahre 2013-2016 gestellt (beantragtes Gesamtvolumen 3.6 Mio. CHF, vgl. Dok. P-02_9). Bereits im Jahr 2009 war ein Antrag auf Mittel für 2012 im Umfang von 1.2 Mio. CHF¹²⁰ gestellt worden, darunter nicht verwendete Mittel aus Vorjahren sowie zusätzliche Mittel (vgl. Dok. P-02_8). Die zusätzlich beantragten Mittel im Umfang von rund 760'000 CHF wurden für 2012 bewilligt.

5.9.7 Nachhaltigkeit des Projekts «Centre de droit des migrations»

Für eine Beurteilung der Nachhaltigkeit des Zentrums war es zum Zeitpunkt der Evaluation noch zu früh. Gegenwärtig hängt die Weiterführung des Zentrums massgeblich von der Weiterfinanzierung der geschaffenen Stellen ab. Ein diesbezüglicher Antrag an die SUK für die Jahre 2013-2016 war zum Zeitpunkt der Evaluation offen und die Möglichkeiten für eine Übernahme der Stellen in die Universitätsbudgets waren ausser an der Universität Fribourg noch nicht geklärt. Auch über alternative Finanzierungsmöglichkeiten für die Weiterführung des Zentrums liegen keine Informationen vor.

5.9.8 Gesamtwürdigung des Projekts «Centre de droit des migrations»

Eine Gesamtwürdigung der Leistungen dieses Projekts sowie der Eignung der Förderung für das Projekt ist nur möglich, wenn man sich gleichzeitig die kurze Existenz des ZfM vor Augen führt. Der Start des ZfM fand 2010 statt, so dass zum Zeitpunkt der Evaluation nur etwas mehr als zwei Jahre verstrichen waren. Es wird in den wenigsten Fällen möglich sein, ein Kompetenzzentrum in einer so kurzen Zeit aufzubauen und zu konsolidieren. Dies umso weniger, wenn es sich um ein Themengebiet handelt, welches selbst eher noch in den Anfängen steckt. Umgekehrt kann hinsichtlich der Eignung des Förderinstruments für die Unterstützung eines derartigen Projekts angemerkt werden, dass die auf zwei oder drei Jahren begrenzte Förderung Unsicherheiten schafft, die für das Projekt problematisch sind. Im Falle des ZfM war nicht klar, ob die beteiligten Universitäten die Stellen bereits in 2012 oder 2013 vollständig in ihr Budget überführen können. Gleichzeitig baut das ZfM (neben den weiteren mitarbeitenden Professoren/innen der beteiligten Fakultäten) auf Assistenz- bzw. assoziierten Professuren auf. Da die Assistenz- und assoziierten Professoren/innen gleichzeitig ihren Fakultäten und dem quasi zwischen diesen Fakultäten angesiedelten Zentrum angegliedert sind, können sich Konflikte zwischen den Anforderungen der Fakultät, dem Ziel des eigenen wissenschaftlichen Fortkommens und dem Ziel des Aufbaus des Zentrums ergeben.

Insgesamt wäre für diese Art von Kompetenzzentrum eine längere Förderperiode mit vorhersehbareren Konditionen (immer unter der Voraussetzung, dass entsprechende Fortschritte nachgewiesen werden können) wünschenswert. Die gewährten Fördergelder bieten grosse Chancen für Zentren wie das ZfM und das Projekt wäre ohne die Gelder kaum zustande gekommen. Gleichzeitig kann der Förderrahmen als schwierig bezeichnet werden bezüglich dem Ziel, in einem sehr begrenztem Zeitrahmen ein auf einer Koopera-

¹²⁰ Wobei CHF 470'000 davon Einsparungen aus vorangehenden Jahren sind, welche ins Jahr 2012 übertragen werden.

tion beruhendes Kompetenzzentrum aufzubauen, welches primär von neu angestellten Assistenz- bzw. assoziierten Professoren/innen getragen wird.

Schaut man die konkreten Leistungen des Zentrums an, so sind insbesondere die Leistungen in der Lehre als wichtig und erfolgreich einzustufen. An anderen Stellen, wie z.B. bei der Schaffung von optimalen Voraussetzungen für Interdisziplinarität sowie bei der Definition der mit Interdisziplinarität verbundenen Zielsetzungen, besteht noch Handlungsbedarf. Dieser ist vielleicht auch darauf zurückzuführen, dass die Arbeitsinhalte des Zentrums bereits vorgegeben waren, bevor das Team von Mitarbeitenden konsolidiert werden konnte, und wenig Zeit bestand, geeignete Formen der Zusammenarbeit insbesondere zwischen den Disziplinen gemeinsam auszuarbeiten. Auch die Visibilität des Zentrums, welches parallel zum relativ bekannten und ebenfalls interdisziplinär arbeitenden Schweizerischen Forum für Migrations- und Bevölkerungsstudien existiert, sollte noch erhöht werden. Dabei ist es wichtig, ein klares Profil dieses zweiten Zentrums im Bereich Migration in Neuchâtel nach aussen zu kommunizieren. Dies ist allerdings neben einem geeigneten Auftritt nach aussen und einer Profilierung der Mitarbeitenden auf nationaler und internationaler Ebene auch eine Frage der Zeit.

In diesem Projekt zeigt sich des Weiteren die Problematik, dass die aus solchen Projekten entstehenden Folgekosten im Verhältnis zum ursprünglichen Projektvolumen hoch sind. Die Übernahme der Folgekosten stellt die Hochschulen in der Regel vor grosse Herausforderungen. Wenn dieses Problem nicht frühzeitig angegangen wird, ist nicht nur die Nachhaltigkeit des Projekts, sondern auch die Wirkung der eingesetzten Mittel in Frage gestellt. Ausserdem werden die beteiligten Mitarbeitenden, welche häufig junge Wissenschaftler/innen sind, in eine schwierige Lage gebracht und die Projekte destabilisiert. Es wird riskiert, dass sich Mitarbeitende umorientieren, da zu wenig Klarheit für sie besteht. Das Eingehen längerfristiger Engagements durch das Zentrum wird zudem erschwert.

5.10 Evaluation des Projekts P-06 «AGROVET-STRICKHOF – Translational Research Center»

5.10.1 Überblick über das Projekt «AGROVET-STRICKHOF – Translational Research Center»

Projekt und Unterprojekte	Leading House, beteiligte Hochschulen u. Institutionen	Förderperiode(n)	Förderbeitrag SUK (Mio. Fr.)
P-06 AGROVET-STRICKHOF - Translational Research Center Zürcher Unterprojekt: AGROVET-STRICKHOF – Stoffwechszentrum Berner Unterprojekt: AGROVET-STRICKHOF – Genetic Diversity Center	Universität Zürich, UniBE, ETHZ, Landwirtschaftliches Bildungszentrum Strickhof (Kt. ZH)	2009-2012	3.05 (2009-2011) + 0.75 (2012)

Tabelle 46: Eckdaten des Projekts P-06 «Agroviet-Strickhof».

Im Rahmen der Evaluation wurden zahlreiche Dokumente analysiert (vgl. Anhang A-1) und Gespräche mit den folgenden Personen geführt:

Nr.	Name	Funktion
1	Prof. Dr. Marcel Wanner	Direktor des Instituts für Tierernährung, Vetsuisse-Fakultät Zürich, UZH (bis Ende Januar 2012); Projektkoordinator für das Grossprojektes «Agroviet-Strickhof» sowie Projektverantwortlicher für das Zürcher Unterprojekt (wurde für diese Funktionen bis Ende 2012 mit einem Mandat betraut.)
2	Dr. Kathrin Bühler	Post-Doc, Institut für Tierernährung UZH, verantwortlich für die Umsetzung des Zürcher Unterprojektes (Stoffwechszentrum)
3	Prof. Dr. Tosso Leeb	Leiter des Instituts für Genetik, Vetsuisse-Fakultät Bern, UniBE, verantwortlich für das Berner Unterprojekt « Genetic Diversity Center»
4	Prof. Dr. Daniel Wyler	Prorektor Medizin und Naturwissenschaften UZH, Projektverantwortlicher des Gesamtprojektes «P-06 AGROVET-STRICKHOF – Translational Research Center».

Tabelle 47: Befragte Personen für das Projekt P-06 «Agroviet-Strickhof».

5.10.2 Kontext des Projekts «AGROVET-STRICKHOF – Translational Research Center»

Das Gesamtprojekt «AGROVET-STRICKHOF – Translational Research Center» besteht aus dem Zürcher Unterprojekt «AGROVET-STRICKHOF – Stoffwechszentrum» und dem Berner Unterprojekt «AGROVET-STRICKHOF – Genetic Diversity Center» (vgl. Dok. P-06_02):

- *Zürcher Unterprojekt:* Im Zürcher Unterprojekt ist neben der UZH (Vetsuisse-Fakultät Zürich) und der ETHZ auch das Landwirtschaftliche Bildungszentrum Strickhof (Strickhof) beteiligt, das durch das Amt für Landschaft und Natur (ALN) des Kantons Zürich vertreten wird. Ursprünglich wurde in Betracht gezogen, auch die ZFH (ZHAW) mit einzubeziehen. Da es letztlich keine inhaltlichen Berührungspunkte gab, wurde darauf verzichtet. Das Zürcher Unterprojekt ist Teil des Grossprojektes «Agroviet-Strickhof» mit den gleichen Projektpartnern/innen. Im Rahmen des Grossprojektes sind im Zeitraum von 2011-2016 Bauinvestitionen von 42.5 Mio. Franken (21.5 Mio.

Fr. vom Kanton Zürich und 21 Mio. Fr. von der ETHZ) vorgesehen. Damit soll ein gemeinsames Forschungs- und Lehrzentrum in Lindau-Eschlikon am Standort des Strickhofs aufgebaut und somit die universitäre Forschung und Bildung im Bereich Agrar- und Veterinärwissenschaften mit den praktischen Bedürfnissen der Landwirtschaft verknüpft werden (vgl. Dok. P-06_20). Die UZH, die ETHZ und der Strickhof haben zurzeit je eigene (sanierungsbedürftige) Stallungen. Treibende Kraft des Projekts ist der Projektverantwortliche des Zürcher Unterprojektes, der seit langem eine Verknüpfung der Agrarwissenschaften und der Veterinärmedizin anstrebt. Somit entspricht der Bau der neuen gemeinsamen Stallungen und Forschungseinrichtungen und die damit einhergehende Koordination in Lehre und Forschung einer Portfoliovereinigung und Portfolioentwicklung der drei involvierten Institutionen. Die drei Träger/innen gehen davon aus, dass sich aufgrund der Bündelung der Aktivitäten an einem Standort die Betriebskosten auf neu jährlich 2.68 Mio. Fr. belaufen werden und somit jährlich 0.55 Mio. Fr. eingespart werden können (vgl. Dok. P-06_19). Das Projekt fand bereits zu einem frühen Planungszeitpunkt aktive Unterstützung in der Universitätsleitung und wurde ebenso von den Leitungsstellen der ETHZ und des ALN unterstützt.

- *Berner Unterprojekt:* Obwohl ursprünglich vorgesehen war, die ETHZ in das Projekt einzubeziehen, war am Berner Unterprojekt letztlich nur die UniBE beteiligt. Es involvierte aber nicht nur die Vetsuisse-Fakultät Bern, sondern auch die medizinische sowie die philosophisch-naturwissenschaftliche Fakultät der UniBE. Das Berner Unterprojekt wurde 2011 abgeschlossen (vgl. Dok. P-06_6).

5.10.3 Ziele des Projekts «AGROVET-STRICKHOF – Translational Research Center»

Im Rahmen des Gesamtprojekts «AGROVET-STRICKHOF – Translational Research Center» wurde die bereits zuvor angestrebte Schwerpunktbildung zwischen den beiden Vetsuisse-Standorten weiterverfolgt, welche unter anderem vorsieht, die Tiergenetik in Bern und die Bearbeitung von Stoffwechselfragen in Zürich zu vertiefen. Darüber hinaus weisen die beiden Unterprojekte kaum Berührungspunkte auf und verfolgten unterschiedliche Ziele:

- *Zürcher Unterprojekt:* Inhaltliches Ziel des Zürcher Unterprojekts war der Aufbau (inkl. Betrieb mit eigenen Forschungsprojekten) einer gemeinsamen Forschungsinfrastruktur in Form eines Stoffwechselzentrums an einem provisorischen Standort am Strickhof bestehend aus einem Aufbereitungslabor und insgesamt zwölf Respirationskammern für Tiere unterschiedlicher Grösse (vgl. Dok. P-06_2; P-06_5). Ursprünglich geplant war auch der Aufbau eines internationalen Review Boards für die entsprechenden Versuche. Dieses Ziel wurde 2010 zurückgestellt, da die ersten Versuche erst 2012 durchgeführt wurden. Weiter sollte das Zürcher Unterprojekt als Beschleuniger für das Grossprojekt «Agrovet-Strickhof» wirken, das mit einer Portfoliovereinigung und Portfolioentwicklung in Kombination mit dem Aufbau eines regionalen Kompetenzzentrums von UZH, ETHZ und Strickhof umfassende strukturelle Ziele umfasst.

- *Berner Unterprojekt:* Inhaltliches Ziel des Berner Unterprojektes war der Aufbau und Betrieb eines Genetic Diversity Centers in Bern zur Stärkung des Schwerpunktes Genetik an der Vetsuisse-Fakultät Bern. Konkret sollte für die Untersuchung von tierischem genetischem Material eine moderne Sequenzierungsanlage mit dem nötigen Know-how für den Betrieb und für die Analyse der Daten aufgebaut werden. Nachdem die ETHZ aufgrund der organisatorischen und inhaltlichen Umgestaltung der Agrar- und Lebensmittelwissenschaften nicht wie vorgesehen miteingebunden werden konnte, wurde das Unterprojekt von der UniBE allein durchgeführt.

5.10.4 Massnahmen des Projekts «AGROVET-STRICKHOF – Translational Research Center»

Aufgrund der starken Eigenständigkeit der beiden Unterprojekte fanden auf der Ebene des Gesamtprojekts «AGROVET-STRICKHOF – Translational Research Center» wenige gemeinsame Aktivitäten statt. Dazu zählen die jährlichen Sitzungen des gemeinsamen Steuerungskomitees, die in erster Linie der administrativen Koordination des Projekts als SUK-Projekt dienten und organisatorisch in das Grossprojekt «Agrovet-Strickhof» eingebettet waren (vgl. Dok. P-06_10). Ansonsten wurden die beiden Unterprojekte weitgehend separat abgewickelt.

- *Zürcher Unterprojekt:* Im Zürcher Unterprojekt wurde eine Koordinatorin (Level Post-Doktorand/in mit Aussicht auf mehrjährige Finanzierung) rekrutiert (Arbeitsbeginn Herbst 2009), die zusammen mit dem Verantwortlichen des Unterprojektes internationale Kontakte aufbaute (vgl. Dok. P-06_4). Da es sich bei den Respirationskammern nicht um genormte Forschungsinfrastruktur handelt, mussten die wenigen weltweit existierenden Systeme evaluiert und mit Herstellern für einen breiten Einsatzbereich weiterentwickelt werden (vgl. Dok. P-06_5 und P-06_6). Zudem wurden der Umbau der Remise am Strickhof sowie die Ausrüstung eines Aufbereitungslabors in Angriff genommen (vgl. Dok. P-06_6).

Auf der institutionellen Ebene wurden gemeinsame Vereinbarungen zur Regelung der Zusammenarbeit angestrebt (vgl. nachfolgend Kap. 5.10.5) und parallel dazu das Grossprojekt «Agrovet-Strickhof» weiterverfolgt (vgl. Dok. P-06_17; P-06_18; P-06_21).

- *Berner Unterprojekt:* Das Berner Unterprojekt startete mit Verzögerung, da vorerst die Entwicklung an der ETHZ (Besetzung der vakanten Professur für Tiergenetik, die dann doch nicht erfolgte) abgewartet wurde. Doch wurde noch 2009 beschlossen, die Projektverantwortung alleine der UniBE zu übertragen (vgl. Dok. P-06_4).

5.10.5 Zielerreichung des Projekts «AGROVET-STRICKHOF – Translational Research Center»

Die Schwerpunktbildung zwischen den beiden Vetsuisse-Standorten Zürich und Bern wurde im Rahmen des Gesamtprojekts «AGROVET-STRICKHOF – Translational Research Center» ausgebaut. Die weiteren Projektziele beziehen sich separat auf die beiden Unterprojekte.

- *Zürcher Unterprojekt:* Der Prozess der Entwicklung und des Baus der Respirationenkammern nahm wesentlich mehr Zeit in Anspruch als ursprünglich angenommen. Im Verlaufe der Planung stellte sich ausserdem heraus, dass es die Platzverhältnisse im Provisorium der Remise Strickhof nicht zulassen, das Stoffwechselzentrum in den vorgesehenen Dimensionen (12 Kammern) zu erstellen. Deshalb wurde beschlossen, bis 2012 nur sechs Kammern zu bauen (vgl. Dok. P-06-5). Die ersten drei Respirationenkammern konnten 2012 in Betrieb genommen werden, womit das inhaltliche Hauptziel – wenn auch mit starker zeitlicher Verzögerung und in geringerem Umfang – erreicht wurde (Output). Die Verzögerung ist einerseits darauf zurückzuführen, dass die neu rekrutierte Zürcher Koordinatorin ihre Tätigkeit erst im September 2009 aufnehmen konnte. Andererseits erwies sich die Evaluation und Weiterentwicklung der Apparaturen als zeitaufwändiger als ursprünglich angenommen. Vor dem Hintergrund, dass Prototypen entwickelt wurden und ausserdem mit den Tierschutzbehörden Neuland zu beschreiten war, ist dies keine Überraschung. Nicht erreicht wurde das inhaltliche Ziel des Aufbaus eines inhaltlichen Review Boards. Nur teilweise erreicht wurde der erfolgreiche Betrieb des Stoffwechselzentrums, d.h. aufgrund der späten Inbetriebnahme konnten bis Ende 2011 noch keine Experimente (Forschung) durchgeführt werden.

Auf der strukturellen Seite sind im Zürcher Unterprojekt klare Erfolge zu verzeichnen, indem die institutionalisierte Zusammenarbeit von UZH, Strickhof (vertreten durch ALN) und ETHZ in offiziellen Vereinbarungen verankert wurde (Nutzungsvereinbarung betreffend Räumlichkeiten am Strickhof zw. Kanton ZH und UZH, vgl. P-06_7; Zusammenarbeitsvereinbarung zw. UZH und ETHZ, vgl. Dok. P-06_8; Vereinbarung betreffend Leistungen des Strickhofs zw. UZH/ ETHZ und Kanton ZH; vgl. Dok. P-06_9). Ebenso kann als Output das gemeinsame Stoffwechselzentrum genannt werden, das Forschungsgruppen der Trägerinstitutionen sowie externen Institutionen zur Verfügung stehen wird (User Lab; Output). Auf der Outcome-Seite kann vermerkt werden, dass das Zürcher Unterprojekt die erhoffte Wirkung als Kristallisationspunkt und Beschleuniger für das Grossprojekt «Agrovét-Strickhof» erfüllte, da es von allen beteiligten Institutionen vorangetrieben wurde. Am 14. September 2011 beschloss der Zürcher Regierungsrat, den Projektantrag für die Neubauten am Strickhof im Zusammenhang mit dem Vorhaben Agrovét-Strickhof Bildungs- und Forschungszentrum zu genehmigen und für die Phase Vorstudie freizugeben (vgl. Dok. P-06_19). Seitens der ETHZ befürwortete die Schulleitung am 21. Juni 2011 das Gesamtprojekt. Sie sieht vor, den Erlös aus dem Verkauf ihrer bisherigen Forschungsstation Chamau in die neuen Anlagen des Stoffwechselzentrums am Strickhof zu investieren. An einer

gemeinsamen Pressekonferenz des Kantons Zürichs, der UZH und der ETHZ vom 26. September 2011 wurde dieses Etappenziel kommuniziert (vgl. Dok. P-06_20).

- *Berner Unterprojekt:* Das Genetic Diversity Center wurde 2010/2011 realisiert, in Betrieb genommen und wird nun für Forschungsprojekte genutzt (Output). Damit wurde das inhaltliche Ziel erreicht. Darüber hinaus hatte das Berner Unterprojekt auch strukturelle Auswirkungen (Outcome): So wurde an der UniBE an der philosophisch-naturwissenschaftlichen Fakultät eine Arbeitsgruppe Bioinformatik eingerichtet, welche den Betrieb des Genetic Diversity Centers übernimmt und für die aus der Vetsuisse-Fakultät und der Medizinischen Fakultät je eine volle Stelle für eine/n Wissenschaftler/in und eine/n Laboranten/in umgewidmet wurden. Seit 2011 ist die UniBE ausserdem volles Mitglied im Bioinformatik Kompetenzzentrum vital-IT (www.vital-it.ch) der UniGE, UNIL, EPFL und neu der UniBE, wodurch der Zugang zu Hochleistungsrechnern und Software für die Analyse von Sequenzdaten gewährleistet wird. Die Beiträge werden durch die Universitätsleitung gewährleistet (vgl. Dok. P-06_6; P-06_15). Schliesslich wurde die Zusammenarbeit mit Agroscope intensiviert, indem bei der KTI ein gemeinsamer Projektantrag mit einem Gesamtvolumen von 8.2 Mio. Fr. eingereicht wurde, für welchen das Genetic Diversity Center eine zentrale Rolle spielt (vgl. Dok. P-06_15).

5.10.6 Mittelverwendung des Projekts «AGROVET-STRICKHOF – Translational Research Center»

Die ausbezahlten Jahrestanchen 2009-2012 der PB für das Gesamtprojekt «AGROVET-STRICKHOF – Translational Research Center» entsprechen dem Förderentscheid der SUK, welchen das GS-SUK dem SBF am 28. April 2009 kommuniziert hatte (vgl. Dok. P-06_2 und Tabelle 48).

	2008	2009	2010	2011	2009-11	2012	2009-12
Eingang PB	-	400'000	1'350'000	1'300'000	3'050'000	750'000	3'800'000
Rechnung PB	-	83'878	643'210	2'013'800	2'740'888	k.A.	k.A.
Kumulierte Überträge PB aus Vorjahr/en	-	-	316'122	1'022'911	-	309'111	-
Ausschöpfungsquote PB ^a	-	21%	48%	155%	90%	k.A.	Annahme: 100%
%-Anteile PB/ Eigenmittel/ Drittmittel ^b	-	51 / 36 / 13	67 / 18 / 15	64 / 22 / 15	64 / 21 / 15	k.A.	k.A.
%-Anteil «Saläre» an Gesamtmitteln ^b	-	60%	54%	56%	56%	k.A.	k.A.
%-Anteil «Apparate/ Anlagen» an Gesamtmitteln ^b	-	31%	40%	34%	35%	k.A.	k.A.

^a %-Anteil verwendeter PB pro jährlich eingegangenen PB; ^b basierend auf jährlicher Rechnung

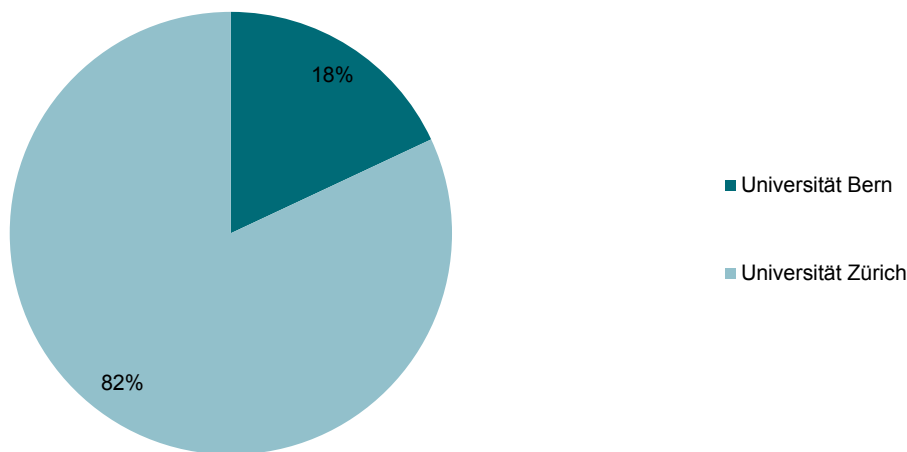
Tabelle 48: Finanzielle Eckdaten/ Charakteristika für Projekt P-06 «Agrovét-Strickhof», mehrheitlich basierend auf Jahresrechnungen 2009-2011.

Verteilung und Verwendung der Mittel durch die beiden Universitäten entsprachen gesamthaft betrachtet dem ursprünglichen Entscheid: 550'000 Franken gingen an die UniBE und 3.25 Mio. Franken an die UZH, was einer stark gewichteten Verteilung von insgesamt 14% für die UniBE und 86% zugunsten der UZH entspricht. Die Abweichung der Prozentangaben in Figur 18 erklärt sich dadurch, dass das Berner Unterprojekt bereits 2011 abgeschlossen wurde und die UniBE somit für 2009-2011 einen höheren prozentualen Anteil der Mittel verbrauchte.

Die jährliche Ausschöpfungsquote der PB, welche dem Verhältnis von verwendeten und von der SUK gesprochenen Mitteln entspricht und somit in finanzieller Hinsicht teilweise den Projektverlauf im Vergleich zur ursprünglichen Planung reflektiert, weist dahingegen grosse Abweichungen von der Annahme einer 100%igen Ausschöpfung der gewährten Mittel auf. Im ersten Jahr wurden nur sehr wenig PB verbraucht, da beide Unterprojekte mit Verzögerung starteten (vgl. Kap. 5.10.5). Im Gegensatz dazu wurden im Jahr 2011 deutlich mehr Mittel ausgegeben als ursprünglich geplant. Die Zusammenstellung zeigt auch, dass zum Teil beträchtliche jährliche respektive kumulierte Überträge getätigt wurden. Dies geschah im Einvernehmen mit dem SBF und der SUK; eine Flexibilität, die von den Projektverantwortlichen sehr geschätzt wurde.

Tabelle 48 zeigt zudem die prozentualen Anteile der verwendeten Mittel aufgeteilt nach Mittelherkunft (PB, Eigenmittel und Drittmittel). Der rechtlich geforderte Anteil von mindestens 50% an Eigenleistung (vgl. Art. 45 Abs. 1 UFV, SR 414.201) wurde nur im ersten Jahr (2009) knapp erreicht; in den Jahren 2009-2011 lag dieser Anteil kumuliert bei lediglich 36%. Dennoch sagt dieser ausgewiesene tiefe Anteil an Eigen- und Drittmitteln (Eigenleistung) für die evaluierte Periode wenig aus, denn eine Abgrenzung des Zürcher Unterprojekts P-06 vom Grossprojekt «Agrovet-Strickhof» ist kaum möglich und in diesem Zusammenhang sind 2011-2016 Ausgaben des Kantons Zürich und der ETHZ von über 40 Mio. Fr. geplant. Im Sinne dieser grösseren Einheit wurden für die Jahre 2010 und 2011 gewisse Leistungen für das Gesamtprojekt in den Jahresrechnungen von P-06 ausgewiesen. Somit ist eine klare Analyse des Verhältnisses von PB vs. Eigenleistung nicht möglich.

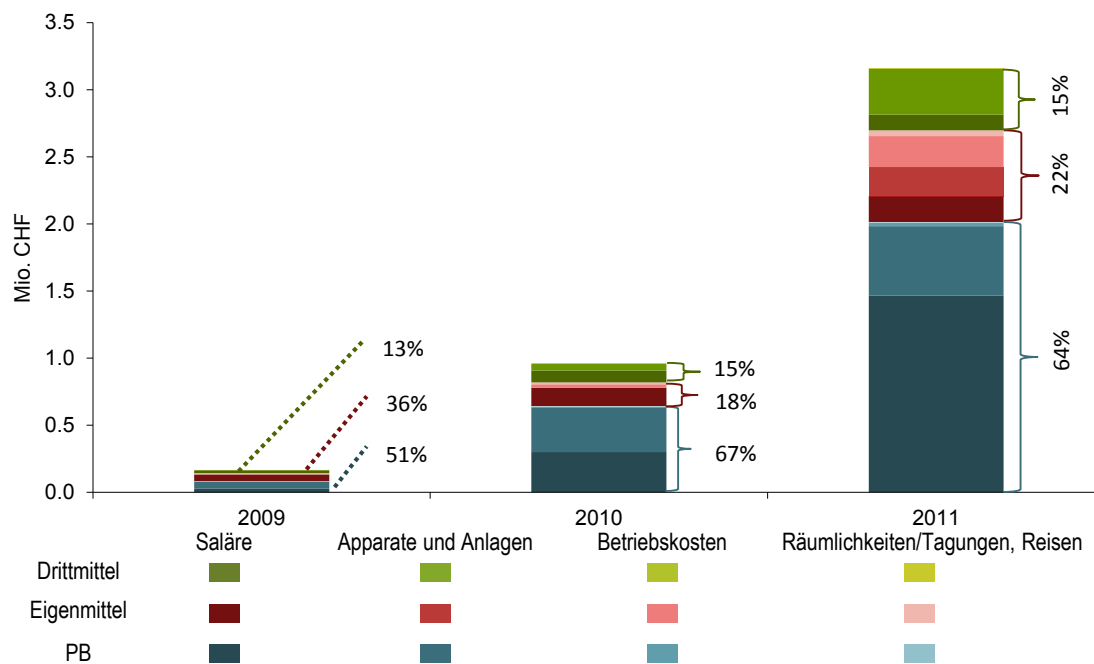
Schliesslich werden in Tabelle 48 auch die %-Anteile an Salären und Apparaten/ Anlagen an den Gesamtkosten dargestellt. Obwohl der prozentuale Anteil mit 35% in den Jahren 2009-2011 für Apparate und Anlagen verglichen mit den übrigen Projekten gross ist, ist es für dieses Projekt, mit dem an zwei Orten Forschungsinfrastrukturen aufgebaut wurden, auf den ersten Blick erstaunlich, dass dieser Prozentsatz nicht höher ist. Dies erklärt sich damit, dass es bei den Respirationskammern nicht um den Kauf kommerzieller Produkte ging, sondern um eine arbeitsintensive Entwicklung neuer Kammern.



econcept

Figur 18: Verwendete BP-Mittel für das Projekt P-06 «Agrovet-Strickhof» aufgeteilt nach Universitäten basierend auf den Jahresrechnungen 2009-2011.

Figur 19 zeigt schliesslich die jährliche Verwendung der Gesamtmittel aufgeteilt nach Mittelherkunft (PB, Eigenmittel und Drittmittel) und Verwendungszweck (Saläre, Apparate/ Anlagen, Betriebskosten, Räumlichkeiten/ Tagungen/ Reisen) basierend auf den Jahresrechnungen 2009-2011. Die Mittel der ETHZ werden in diesem Projekt als Drittmittel und nicht als Eigenmittel aufgeführt, da es sich gemäss Projektantrag um ein Kooperationsprojekt von UniBE und UZH handelt, was aber für beide Unterprojekte nicht der Realität entspricht. Weiter erklärt sich der unüblich hohe Anteil für Apparate und Anlagen in den Drittmitteln durch den Umstand, dass es der UniBE gelang, für ihre Sequenzierungsanlage 391'000 Fr. vom SNF (R'Equip Gesuch; Fördergelder für Forschungsinfrastrukturen, die auf der Basis von Matching Funds vergeben werden) zu erhalten und die UZH den Umbau der Remise mit Eigenmitteln finanzierte.



econcept

Figur 19: Jährliche Verwendung der Gesamtmittel für das Projekt P-06 «Agrovet-Strickhof» aufgeteilt nach Mittelherkunft und Verwendungszweck basierend auf den Jahresrechnungen 2009-2011.

5.10.7 Nachhaltigkeit des Projekts «AGROVET-STRICKHOF – Translational Research Center»

Beide Unterprojekte haben gute Aussichten auf Nachhaltigkeit, insofern die mit PB unterstützten Forschungsinfrastrukturen weiterhin genutzt werden. Dahingegen wurde die Zweckgemeinschaft zwischen UniBe und UZH, die für das Gesamtprojekt «AGROVET-STRICKHOF – Translational Research Center» gebildet wurde, soweit sie den Rahmen der Vetsuisse Fakultät überstieg, wieder aufgelöst. Somit leistete das Projekt keinen wesentlichen Beitrag zur Weiterentwicklung der Vetsuisse Fakultät. Dies war allerdings auch nicht Ziel des Projekts P-06.

- *Zürcher Unterprojekt:* Aufgrund der Entscheide der Schulleitung der ETHZ vom 21. Juni 2011 sowie des Zürcher Regierungsrats vom 14. September 2011 scheint eine Weiterführung des Grossprojekts «Agrovét-Strickhof» gesichert. Für die Förderperiode 2013-2016 wurde im September 2011 bei der SUK eine Projektskizze auf einen Nachfolgekredit eingereicht, um damit das Stoffwechselzentrum auf seine endgültige Grösse von 3 x 4 Respirationskammern auszubauen und organisatorisch und finanziell in das zukünftige Agrovét-Strickhof, Bildungs- und Forschungszentrum zu überführen. Den Projektverantwortlichen wurde aber in einem Schreiben von der SUK vom 10. Februar 2012 von einer Einreichung eines detaillierten Projektantrags abgeraten (vgl. Dok. P-06_6). Aufgrund dessen werden die Projektverantwortlichen nun neue Finanzierungslösungen zu suchen haben. Aufgrund der Bedeutung der neuen Forschungsinfrastruktur für die Neuausrichtung des zukünftigen Agrovét-Strickhof, Bildungs- und Forschungszentrums ist davon auszugehen, dass die Respirationskammern eine hohe Priorität haben und früher oder später verwirklicht werden.
- *Berner Unterprojekt:* Die Weiterführung des Genetic Diversity Centers wird durch den Betrieb durch die neue interfakultär unterstützte Arbeitsgruppe Bioinformatik an der UniBE gewährleistet. Zudem sichert die Mitgliedschaft im Bioinformatik Kompetenzzentrum vital-IT (www.vital-it.ch) der UniGE, UNIL, EPFL und neu der UniBE auch den Zugang zu Hochleistungsrechnern und Software für die Analyse von Sequenzdaten.

5.10.8 Gesamtwürdigung des Projekts «AGROVET-STRICKHOF – Translational Research Center»

Das Gesamtprojekt «AGROVET-STRICKHOF – Translational Research Center» ist eine Folge davon, dass an den universitären Hochschulen in den vergangenen Jahrzehnten sowohl die Agrarwissenschaften als auch die Veterinärmedizin finanziell unter Druck gerieten und sich eine effizientere Nutzung der Ressourcen und eine engere Zusammenarbeit der involvierten Institutionen aufdrängten. Zudem wurden auch im Agrar- und Lebensmittelbereich Nachhaltigkeitsansprüche wichtiger und legten eine engere Verknüpfung von Agrarwissenschaften und Veterinärwissenschaften nahe.

Beide Unterprojekte des Gesamtprojekts «AGROVET-STRICKHOF – Translational Research Center» haben ihre Ziele weitgehend erreicht. Sowohl in Zürich als auch in Bern zeigten sie strukturelle Wirkungen, die den Zielen des Förderinstruments entsprechen. Innerhalb der Vetsuisse Fakultäten von UniBE und UZH bewirkte das Projekt wenig, ausser dass die Schwerpunktbildung zwischen den beiden Standorten Zürich und Bern vertieft wurde. Dass nicht mehr erreicht wurde, kann den Projektverantwortlichen jedoch nicht vorgeworfen werden, denn das Projekt hatte nicht primär eine Portfoliobereinigung/-entwicklung innerhalb der Vetsuisse Fakultät zum Ziel, sondern vielmehr eine Portfoliobereinigung/-entwicklung an den beiden Standorten. Vor dem Hintergrund, dass das Berner Unterprojekt erst nachträglich und unter politischem Druck zum Zürcher Vorhaben und somit zum Gesamtprojekt P-06 hinzugefügt wurde, erstaunt es wenig, dass kaum Berührungspunkte zwischen den beiden Unterprojekten bestehen. Am Projekt P-06 wurde damit die politische Dimension, die insbesondere auch bei der Projektauswahl mitwirkt, sehr deutlich.

— *Zürcher Unterprojekt:* Die Entwicklung und der Bau der 6 Respirationskammern im Provisorium der Remise des Strickhofs sowie der Bau des dazugehörigen Aufbereitungslabors entsprechen finanziell nur zirka 10-15% des Grossprojekts «Agrovvet-Strickhof». Dennoch wird dem Zürcher Unterprojekt für das Grossprojekt eine grosse Bedeutung zugemessen, insbesondere als Kristallisationspunkt und Beschleuniger. Im Rahmen des Grossprojekts findet eine Verknüpfung von Agrar- und Veterinärwissenschaften von UZH und ETHZ statt. So wird ein Kompetenzzentrum mit moderner Forschungsinfrastruktur geschaffen, das darüber hinaus aufgrund der Zusammenarbeit mit dem Strickhof einfach einen Praxisbezug herstellen kann.

Das Zürcher Unterprojekt erreichte zwei Ziele nicht: Erstens wurden anstelle der ursprünglich 12 Respirationskammern in der Förderperiode 2009-2012 nur halb so viele Kammern gebaut und dennoch alle PB aufgebraucht. Zweitens muss auch die grosse Projektverzögerung von ca. eineinhalb Jahren erwähnt werden, welche es auch unmöglich machte, die ursprünglich vorgesehenen Forschungsprojekte durchzuführen. Diese kann aber zumindest teilweise aufgrund der Natur des Projekts (Entwicklung und Bau von Prototypen) erklärt werden.

Aufgrund des limitierten Projektanteils des Zürcher Unterprojekts (P-06) am Grossprojekt «Agrovvet-Strickhof» liegt die Frage nahe, ob die PB-Gelder für das Zustandekommen des Grossprojekts notwendig waren. Schlüssig lässt sich diese Frage nicht beantworten. Aufgrund der einhelligen Einschätzung der Befragten, wonach die PB zu einer wesentlichen Beschleunigung des Grossprojekts «Agrovvet-Strickhof» führten, scheint die Investition der öffentlichen PB-Gelder insbesondere auch als Anschubfinanzierung gut vertretbar. Sowohl die Dimension als auch der Charakter des Grossprojekts «Agrovvet-Strickhof» entsprechen den von der SUK mit PB verfolgten Zielen betreffend Mehrwert, Aufbau von Kompetenzzentren und Aufgabenteilung, dauerhaft strukturierendem Effekt sowie Übereinstimmung mit der strategischen Ausrichtung der betroffenen Hochschulen (vgl. Kap. 3.2).

- *Berner Unterprojekt:* Da die Förderkriterien für BP-Projekte normalerweise die Zusammenarbeit mindestens zweier Hochschulen voraussetzen, hätte formal das Berner Unterprojekt nicht gefördert werden können. Dennoch gelang es den Projektverantwortlichen, nicht nur eine Portfolioentwicklung mit interfakultärer Zusammenarbeit und somit eine Stärkung der UniBE zu bewirken, sondern auch durch den Anschluss an das Bioinformatik Kompetenzzentrum vital-IT von UNIL, EPFL und UNIGE ein wichtiges Ziel von PB-Projekten zu erreichen. Aufgrund dessen sowie aufgrund der raschen Verstetigung mit einer eigenen, universitätsinternen Finanzierung des Genetic Diversity Centers durch das Zusammenlegen von Mitteln aus drei Fakultäten, wurde mit den eingesetzten PB-Mitteln ein deutlicher und nachhaltiger Mehrwert für die UniBE geschaffen.

Zuletzt soll auf eine weitere Besonderheit des Berner Projekts hingewiesen werden. Dabei handelt es sich um eine doppelte Förderung von Forschungsinfrastruktur mit öffentlichen Geldern (PB und SNF-R'Equip), die normalerweise je Matching-Funds der Universitäten oder anderer Finanzierungsquellen voraussetzen.

6 Evaluation des Förderinstruments

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Evaluationen der ausgewählten Einzelprojekte aus einer projektübergreifenden Perspektive mit dem Ziel betrachtet, die Evaluationsfragestellungen zum Förderinstrument zu beantworten und projektübergreifende Erkenntnisse zu Erfolg, Erfolgsfaktoren und Problemen des Förderinstruments zu identifizieren. Zusammenfassend soll beurteilt werden, inwiefern sich das Förderinstrument der projektgebundenen Beiträge nach UFG für die Erreichung der angestrebten Strukturziele eignet und welches die notwendigen Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Anwenden des Förderinstrumentes sind. Soweit möglich wird auch eine Beurteilung der Nachhaltigkeit angestrebt.

Dazu wird zunächst ein zusammenfassender Überblick über die evaluierten Projekte gegeben, da deren Analyse die Grundlage für die Erkenntnisse dieses Kapitels darstellt und es uns wichtig erscheint, die Breite und Zusammensetzung der evaluierten Projekte noch einmal zusammenfassend zu illustrieren (vgl. Kap. 6.1). In den nachfolgenden Kapiteln 6.2 und 6.3 werden die Evaluationsfragestellungen unter Berücksichtigung der Bewertungskriterien für das Förderinstrument (vgl. Kap. 2.4.2) beantwortet. Da dies thematisch geordnet erfolgen soll, werden die Evaluationsfragestellungen teilweise gebündelt und nicht der Reihe nach beantwortet werden.

Inhalt und Struktur der Berichterstattung zur Evaluation des Förderinstruments		
Unterkapitel	Beantwortung der projektübergreifenden Evaluationsfragestellungen	Berücksichtigung der Bewertungskriterien
6.1 Zusammenfassender Überblick über die evaluierten Projekte		
	(Grundlage für die nachfolgenden Fragen)	(Übersicht projektspez. Ergebnisse anhand ausgewählter Merkmale)
6.2 Zielerreichung durch das Instrument der projektgebundenen Beiträge		
6.2.1 Allgemeine Zielerreichung	3.1 Inwiefern konnte mit dem Instrument der projektgebundenen Beiträge das angestrebte strukturelle Ziel (vermehrte Kooperation oder Portfoliobereinigung) erreicht werden?	<ul style="list-style-type: none"> – Beitrag zur Erreichung struktureller Ziele: Art der Förderung ist geeignet, relevante Strukturveränderungen zu forcieren und die Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Hochschulraums zu fördern (inkl. Nachhaltigkeit der strukturellen Veränderungen) – <i>Netzwerke/ Kompetenzzentren</i>: Lehrangebote stehen im Zentrum – <i>Portfoliobereinigung/ Portfolioentwicklung</i>: Abbau von Doppelspurigkeiten und/ oder Beitrag zur Profilbildung der beteiligten Hochschulen. – <i>Dienstleistungen</i>: Erlauben Effizienzsteigerungen und/ oder Qualitätsverbesserung, Vermeidung von normativen Elementen. – Unterstützung von Entwicklungen, welche ohne PB nicht möglich wären. – Angemessenes Verhältnis von Kosten und Nutzen
6.2.2 Unterschiede im Erfolg der verschiedenen Projektkategorien	3.4 Inwiefern sind systematische Unterschiede im Erfolg der verschiedenen Projektgruppen (Aufbau von Netzwerken/ Kompetenzzentren; Portfolioentwicklungs-/ Portfoliobereinigungsprojekte, Dienstleistungsprojekte für alle Universitäten/ Eidgenössische Technische Hochschulen) zu erkennen?	
6.2.3 Nachhaltigkeit der Projekte	(Teilaspekt der Evaluationsfragestellung 3.1)	

Inhalt und Struktur der Berichterstattung zur Evaluation des Förderinstruments		
Unterkapitel	Beantwortung der projektspezifischen Evaluationsfragestellungen	Berücksichtigung der Bewertungskriterien
6.3 Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen für eine erfolgreiche Förderung		
6.3.1 Eigenschaften des Förderinstruments	3.2 Können Erfolgskriterien identifiziert werden, welche projektübergreifend dafür zuständig sind, dass die strukturellen Ziele erreicht wurden (Erfolgskriterien betreffend Finanzierung, Projektmanagement (inkl. Planung), Driving Force, weitere)?	<ul style="list-style-type: none"> – Eignung des Instruments zur Auswahl erfolgsversprechender Projekte – Sicherstellen eines angemessenen Controllings
6.3.2 Rahmenbedingungen an den Hochschulen	3.3 Welche Gründe können identifiziert werden, falls die Förderung nicht geeignet war oder nicht ausreichte, um die strukturellen Ziele zu erreichen (Gründe wie zeitlicher und monetärer Umfang, Projektplanung (inkl. Startphase) und Projektmanagement, weitere)?	
	3.5 Können typische Voraussetzungen identifiziert werden, die über die gewährte Förderung hinaus notwendig waren/ gewesen wären, damit das Instrument der projektgebundenen Beiträge erfolgreich wurde/ gewesen wäre (über die finanziellen Aspekte hinaus)?	
	4.2 Unter welchen Bedingungen bietet das Instrument der projektgebundenen Beiträge für die Hochschulen eine attraktive Unterstützung, um folgende strukturelle Ziele (Netzwerk, Kompetenzzentrum, Portfolioentwicklung, Portfoliovereinigung, Dienstleistungen für alle Universitäten/ Eidgenössischen Technischen Hochschulen) zu erreichen?	

Tabelle 49: Überblick zur Gliederung von Kapitel 6, inkl. Zuordnung der Bewertungskriterien.

6.1 Zusammenfassender Überblick über die evaluierten Projekte

Nachfolgende Zusammenstellung charakterisiert die evaluierten Projekte anhand ausgewählter Projektmerkmale. Es zeigt sich, dass die untersuchten Projekte eine breite Spannbreite von Projekttypen umfassen, dies sowohl betreffend Anzahl der involvierten Hochschulen wie auch betreffend angestrebte strukturelle Veränderung. Dies reflektiert den breiten Einsatz des Förderinstruments, erschwert jedoch gleichzeitig die Ableitung allgemeingültiger Grundsätze hinsichtlich Erfolgskriterien. In der nachfolgenden Tabelle 50 wird der Versuch unternommen, die evaluierten Projekte hinsichtlich Output-Typ zu charakterisieren, wobei die meisten Projekte durch Output-Kombinationen gekennzeichnet sind. Auffallend ist, dass mit den Projekten, welche die Entwicklung eines Studiengangs zum Ziel oder Teilziel hatten, vorwiegend spezialisierte Lehrgänge mit relativ geringen Studierendenzahlen aufgebaut wurden. Weiter zeigt die Zusammenstellung, dass die Mehrheit der evaluierten Projekte auch eine Forschungskomponente hat und somit eine klare Trennung in Lehr- und Forschungsprojekte nicht wirklich realistisch ist und vor dem Hintergrund des an Schweizer Hochschulen hochgehaltenen humboldtschen Ideals der Einheit von Lehre und Forschung wohl auch nicht wirklich erwünscht ist.

Die Tabelle zeigt auch pro Projekt die gemäss den Jahresrechnungen 2008/9-2011 verwendeten Mittel aufgeteilt in ihre Anteile an PB, Eigenmitteln und Drittmitteln. Es wird deutlich, dass in sämtlichen Projekten die Personalkosten einen wichtigen Aufwandsfaktor ausmachen, wenn auch mit einer deutlichen Variabilität über die Projekte hinweg.

Zusammenstellung der Evaluationsergebnisse der Einzelprojekte									
Merkmale der Projekte (zutreffendes angekreuzt, resp. %- Angabe oder Angabe einer Zahl)	A-05 Rése- au Ci- néma	B-01 Form. doc- to- rale	B-05 Mesu- rer per- for- man- ce	C-02 Geo- Nova	C-06 ETI- Bus. Law	C-29 ZRWP	P-01 BIO- BEFRI	P-02 Droit mig- ra- tion	P-06 Agro- vet
Basisangaben									
Anzahl beteiligte kantonale Universitäten	2+2	10	10	2	3	4 ¹²¹	2	3	2 ¹²²
Anzahl beteiligte Fachhochschulen	2+2	0	0	0	0	0	0	0	0
Anzahl beteiligte Eidg.Techn.Hochschulen	0	2	2	0	0	0 ¹²³	0	0	1
Total beteiligte Hochschulen	4+4	12	12	2	3	4	2	3	3
Art der strukturellen Veränderung (X = zentrale strukturelle Veränderung)									
Netzwerk	X		x					x	
Kompetenzzentrum						X		x	x
Portfolioentwicklung	x			x	X	x	X	X	X
Portfoliobereinigung				X					
Dienstleistung für alle Universitäten		X	X						
Output-Typ									
Gemein- sames Lehrange- bot	Lehrveranstaltungen							x ¹²⁴	
	Studienprogramm Grund- ausbildung - Master (# Studierende/Jahr)	30 ¹²⁵			29		ca. 10	ca. 30	
	Studienprogramm Weiterbildung MAS (# Studierende/Jahr)				14 (LLM)				
	Doktoratsprogramm (# Doktorierende, 2008- 2011)	(9) ¹²⁶	ca. 378 ¹²⁷ resp. ca. 700				(13) ¹²⁸		
Gemeinsame Forschung	x	x	(x) ¹²⁹			x	x ¹³⁰	x	(x)

¹²¹ Vier Universitäten und das Collegium Helveticum, das eine gemeinsame Trägerschaft von ETHZ und UZH hat.

¹²² In diesem Projekt ist auch der Kanton Zürich (Amt für Landwirtschaft und Natur als Träger des Strickhofs) involviert.

¹²³ Die ETHZ ist indirekt über das Collegium Helveticum involviert; da aber keine Gelder an die ETHZ gingen, wird die ETHZ nicht als Partneruniversität aufgeführt.

¹²⁴ Es wird ein gemeinsames interdisziplinäres Seminar angeboten sowie diverse Veranstaltungen der einzelnen Professoren/innen, welche Studierenden aller beteiligten Hochschulen offenstehen. Hinzu kommen Veranstaltungen für ein breiteres Publikum (z.B. die Migrationsrechtstage, welche nun unter dem Dach des ZfM durchgeführt werden).

¹²⁵ Uni-Master ca. 7 Studierende pro Jahr und Uni, Fachhochschulen 15 Studierende pro FH alle zwei Jahre, dies entspricht der Anzahl Studienplätze an den FH (Anzahl Bewerbungen ist jeweils höher). Die Vorlesungen an den Unis stehen auch den Studierenden der uneigenen Masterstudiengänge Film sowie Studierenden, die Film als Nebenfach belegen, offen.

¹²⁶ Vgl. <http://www.netzwerk-cinema.ch/fr/recherche/prodoc/doctorant-e-s.html> [Stand: 12.3.2012]. Finanziert über ProDoc.

¹²⁷ Über ProDoc wurden 2008-2011 378 Doktorierende finanziert; die zweite Zahl der Doktorierenden (600) ist eine Schätzung und umfasst auch die assoziierten Doktorierenden, die mit anderer Finanzierung zu den jeweiligen Doktoratsprogrammen gehören und an den Ausbildungsmodulen teilgenommen haben.

¹²⁸ Finanzierung als ProDoc-Programm (B-01) Interferenzen von Religion mit Wirtschaft und Politik im Spiegel ihrer Konstruktionsgeschichten.

¹²⁹ Initiativen mit Beteiligung mehrerer Universitäten.

Zusammenstellung der Evaluationsergebnisse der Einzelprojekte									
Merkmale der Projekte (zutreffendes angekreuzt, resp. %- Angabe oder Angabe einer Zahl)	A-05 Rése- au Ci- néma	B-01 Form. doc- to- rale	B-05 Mesu- rer per- for- manc e	C-02 Geo- Nova	C-06 ETI- Bus. Law	C-29 ZRWP	P-01 BIO- BEFRI	P-02 Droit mig- ra- tion	P-06 Agro- vet
Aufbau neuer Organisationsstrukturen (nicht virtuell)	x					x			x
Aufbau Forschungsinfrastruktur				x					x
Abbau von Organisationsstrukturen				x					x
Ressourceneinsparungen				x					x
Verbreitung von Praktiken (methodi- sches, prozedurales Know-how)		x	x						
Finanzcharakteristika									
%-Anteil Saläre aller Mittel	80%	78%	93%	73%	77%	98%	49%	99%	56%
%-Verteilung Finanzierungsquellen (2008/9-2011): PB/ Eigenmittel/ Drittmit- tel	37/44 /19	k.A.	54/46 /0	63/35 /1	33/47 /20	37/48 /16	37/42 /21	48/52 /0	64/21 /15

Tabelle 50: Zusammenstellung der projektspezifischen Ergebnisse anhand ausgewählter Merkmale.

6.2 Zielerreichung durch das Instrument der projektgebundenen Beiträge

6.2.1 Allgemein

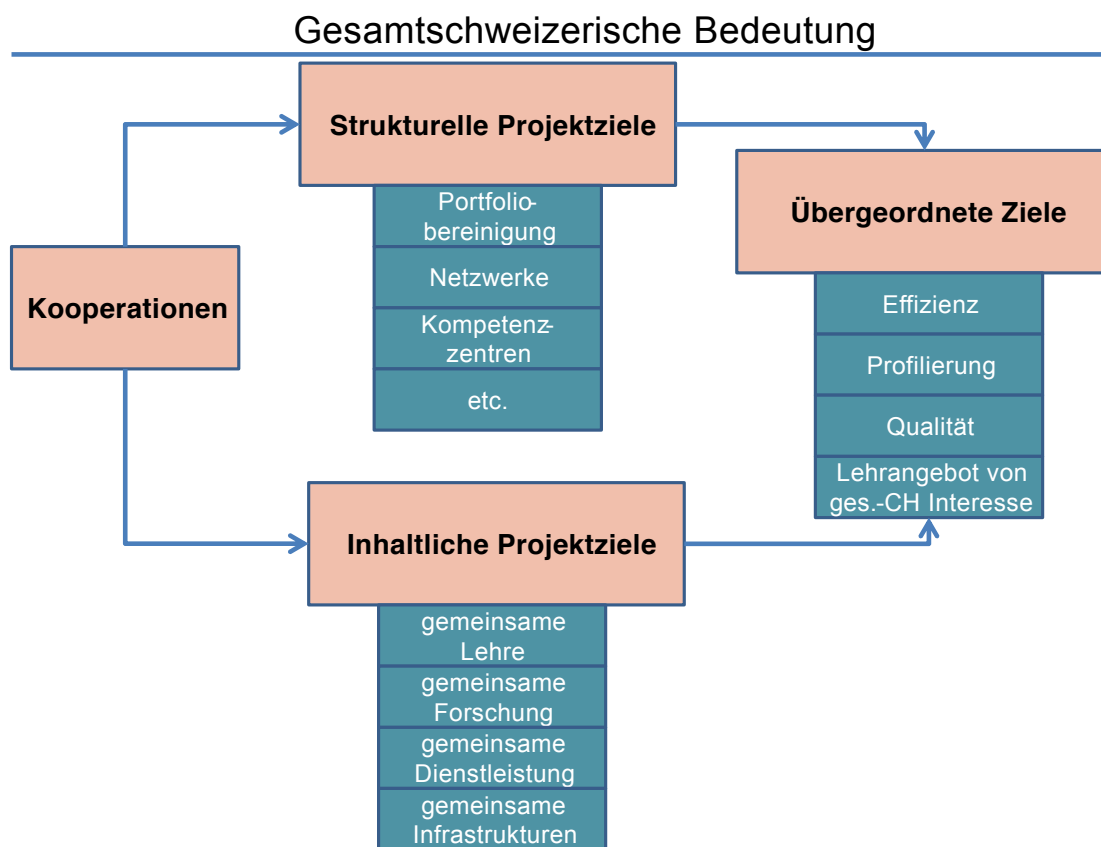
Evaluationsfragestellung 3.1

Inwiefern konnte mit dem Instrument der projektgebundenen Beiträge das angestrebte strukturelle Ziel (vermehrte Kooperation oder Portfoliobereinigung) erreicht werden?

Genau betrachtet strebt das Instrument der projektgebundenen Beiträge nicht *ein* strukturelles Ziel an, sondern aufgrund der Diversität der geförderten Projekte eine Vielzahl unterschiedlicher struktureller Ziele. Dazu gehören Portfoliobereinigungen oder auch Strukturen, die eine Bündelung von Kompetenzen und Ressourcen erlauben (z.B. Netzwerke oder Kompetenzzentren). Es scheint sinnvoll, die dazu gebildeten Kooperationen weniger als Ziele per se, sondern als Instrumente auf dem Weg zur Erreichung anderer struktureller Ziele zu betrachten: Kooperationen sind also nicht Endziel per se, sondern Mittel zum Zweck. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, zu fragen, welche Art von Kooperation das optimale Instrument zur Erreichung der im Zusammenhang der PB aufgeführten übergeordneten Ziele wie verstärkte Profilbildung, effizientere Nutzung von Ressourcen, Vermeidung unterkritisch grosser Forschungsgebiete ist. Wie Figur 20 zeigt, hängt die Erreichung der übergeordneten Ziele in einem Kooperationsprojekt von der Kombination der Erreichung der strukturellen Ziele wie auch der inhaltlichen Ziele (z.B. gemeinsames

¹³⁰ Im Rahmen des BIO BEFRI findet monatlich ein Kolloquium zu aktuellen Forschungsprojekten in Neuro- und Entwicklungsbiologie statt, das mit jeweils ca. 50-70 Personen gut besucht ist. Zudem gibt es ein jährliches Retreat sowie vereinzelt gemeinsame Forschungsprojekte.

Lehrangebot oder gemeinsame Infrastruktur) ab. Damit sind Konstellationen möglich, bei denen das Erreichen des strukturellen Ziels durch Probleme in der Erzielung der inhaltlichen Wirkungen behindert wird oder auch umgekehrt. Weiter kann sich ergeben, dass übergeordnete Projektziele (z.B. der Aufbau und die Profilierung eines Fachs in der Schweiz), einfacher über den Aufbau einer Kooperationsstruktur etabliert werden können, dass aber diese Kooperationsstruktur langfristig von sekundärer Bedeutung ist, weil die gestärkten Fächerschwerpunkte von einer oder mehreren Universitäten autonom weitergeführt werden können.



econcept

Figur 20: Strukturelle Veränderungen auf unterschiedlichen Ebenen.

Aufgrund der Gesamtbetrachtung der evaluierten Projekte kann geschlossen werden, dass das Instrument der projektgebundenen Beiträge zur Förderung von Kooperationen beigetragen hat. Es ist anzunehmen, dass es sich in der Regel um Kooperationen handelt, die sonst so nicht zustande gekommen wären. Mitnahmeeffekte sind bei diesem Förderinstrument kaum zu erwarten, da der mit den Projekten verbundene Aufwand gross ist und zudem nicht der Eindruck besteht, dass die Hochschulen die Projekte ohnehin gemeinsam durchgeführt hätten.

Was das Verhältnis von Kosten und Nutzen der Kooperationen angeht, so macht es nur Sinn, den Kosten-Nutzen-Vergleich für jene Projekte anzustellen, die weitgehend erfolgreich abgewickelt werden konnten. Der Nutzen kann allerdings auf der Basis der im Rahmen dieser Schlussevaluation getätigten Erhebungen nicht quantitativ beziffert wer-

den, sondern wir beschränken uns auf eine qualitative Einschätzung. Die von uns analysierten Projekte unterscheiden sich hinsichtlich ihres Kosten-Nutzen-Verhältnisses. So fällt bei einigen Projekten auf, dass mit den geschaffenen Ausbildungsangeboten (mindestens anfänglich) eine relativ kleine Zahl Studierender erreicht wurde. Bei diesen Angeboten kann diskutiert werden, ob dies als Makel betrachtet werden sollte, ob es sich um Anfangsschwierigkeiten handelt oder ob es sich um eine Thematik handelt, die man aus Sicht des Gesamthochschulsystems selbst mit kleinen Studierendenzahlen behandeln sehen möchte, da die Relevanz eines Fachs nicht ausschliesslich an Studierendenzahlen abgelesen werden kann. Dies hängt vom jeweiligen Fachgebiet, der Motivation, aus der heraus ein Programm geschaffen wurde und auch von den längerfristigen Perspektiven für die Nachfrage nach dem Programm ab. Unserer Einschätzung nach wurde die Mehrheit der durchgeführten Projekte mit einem positiven Kosten-Nutzen-Verhältnis durchgeführt.

Teilweise ist zudem festzustellen, dass Kooperationen gebildet werden, an denen nicht alle wichtigen Akteure in einem Themenbereich in der Schweiz partizipieren. Diese Netzwerke haben eher regionale Dimension, was nicht heissen muss, dass sie nicht von gesamtschweizerischer Bedeutung sind. Dies ist fallweise zu beurteilen.















Festzustellen ist des Weiteren, dass relativ wenige Projekte zustande kamen, welche eine Portfoliobereinigung anstreben. Dies bedeutet nicht, dass für solche Projekte kein Potenzial bestehen würde, sondern allenfalls darauf, dass solche Veränderungen nur zustande kommen, wenn Spardruck vorhanden ist und/ oder vor allem auch, wenn sich dadurch konkrete Möglichkeiten zur Portfolioentwicklung ergeben, die anders nicht hätten umgesetzt werden können. Beispiele hierfür sind die Projekte C-02 «GeoNova» und das Stoffwechselzentrum im Falle des Zürcher Unterprojekts im Projekt P-06 «AGROVET-STRICKHOF». In diesen Fällen ist das Instrument der projektgebundenen Beiträge für die Hochschulen attraktiv. Das Instrument wird aber umgekehrt kaum in der Lage sein, Projekte zur Portfoliobereinigung anzustossen, die nicht auch durch die Hochschulen selbst initiiert worden wären. Portfoliobereinigungen scheinen also attraktiver für die Hochschulen, wenn sie mit Möglichkeiten zur Portfolioentwicklung einhergehen.

Zu den Formen der zustande kommenden Kooperationen kann gesagt werden: Netzwerke erweisen sich als attraktive Strukturen für Hochschulkooperationen. Dies vielleicht auch, weil sie vielfältige Spielräume hinsichtlich ihrer Ausgestaltung bieten und in heikleren Punkten auch losere Lösungen zulassen als dies z.B. bei Kompetenzzentren der Fall ist. Aus den betrachteten Projekten entsteht der Eindruck, dass einige Projekte, die eigentlich die Etablierung eines Kompetenzzentrums zum Ziel hatten, am Ende eher Netzwerkcharakter haben. Aufgrund ihres oft losen Charakters bedingen Netzwerke allerdings ein kontinuierliches Ausbalancieren von Interessen und sie führen oft nicht automatisch zu Strukturen, die langfristig aus sich heraus nachhaltig etabliert sind.

Kompetenzzentren stellen hohe Ansprüche an alle beteiligten Institutionen, weil sie darauf angewiesen sind, dass eine neue Organisationsstruktur mit einer hohen Eigenständigkeit gebildet wird, die neben den beteiligten Fakultäten existiert. Die Evaluation weist

deutlich auf die Schwierigkeiten hin, denen sich Projekte gegenüber sehen, die auf die Etablierung eines Kompetenzzentrums als Kooperationsprojekt abzielen: die Doppelzugehörigkeit der beteiligten Personen, die Trägheit der Institution aufgrund des Kooperationscharakters, das Problem der Definition von Kompetenzen, wenn die Mitarbeitenden eigentlich klar an ihre Fakultäten angegliedert sind sowie die Frage der gemeinsamen Finanzierung.

Figur 21 zeigt unsere Einschätzung der Zielerreichung der evaluierten Einzelprojekte bezüglich inhaltlicher und struktureller Ziele im Überblick. Sie zeigt, dass die Bilanz hinsichtlich der Erreichung inhaltlicher und struktureller Ziele mehrheitlich positiv ausfällt, aber durchaus gemischt ist.

Projekt	Inhaltliches Ziel erreicht?	Strukturelles Ziel erreicht?	Nachhaltigkeit	Bemerkungen
A-05 Reseau Cinéma			Langfr. Weiterführung nicht gesichert	Der strukturelle Effekt in Form des Netzwerkes erscheint im Vergleich zum inhaltlichen nachrangig.
C-02 GeoNova			Projekt im Wesentlichen abgeschlossen; Ergebnisse nachhaltig	
C-06 Center for Adv. Studies			Keine Einschätzung möglich	Es war bereits bei der Auswahl des Projekts klar, dass es nicht zu den Zielen des Förderinstruments passt.
C-29 ZRWP			Antrag auf Förderung 2013-2016	Das Projekt scheint stärker im Interesse der Universitäten Basel und Luzern als von Zürich zu liegen.
P-01 BIOBEFRI			Gute Chancen auf Weiterführung	Ursprüngl. Ziel der Portfoliobereinigung wurde nicht angegangen. Projekt führte zu enger Zusammenarbeit und gem. Portfolioentwicklung
P-02 CDM			Antrag auf Förderung 2013-2016/ Nachhaltigkeit gefährdet	
P-06 AGROVET			Gute Chancen auf Weiterführung	Unterprojekte wurden getrennt bearbeitet mit wenig Einfluss auf Portfolioentwicklung in Vetsuisse Fakultät. ZH-Unterprojekt half, ZH-Grossprojekt mit grosser Portfoliobereinigung anzustossen.

econcept

Figur 21: Überblickartige Bewertung der evaluierten Einzelprojekte.

Beantwortung der Evaluationsfragestellung 3.1

Insgesamt konnten mit den projektgebundenen Beiträgen vermehrt Kooperationen gefördert werden. Portfoliobereinigungsprojekte sind allerdings unter den geförderten Projekten eher selten. Demgegenüber spielen Netzwerke verschiedener Art eine wichtige Rolle. Die Bilanz hinsichtlich der Erreichung der geplanten strukturellen Ziele ist, wenngleich in allen Projekten eine vermehrte Kooperation gefördert wurde, unserer Einschätzung nach gemischt.

Dabei ist positiv zu vermerken, dass die Förderung dieser Projekte in den meisten Fällen ohne die Unterstützung mit PB nicht zustande gekommen wäre und dass die Mehrheit der durchgeführten Projekte mit einem positiven Kosten-Nutzen-Verhältnis durchgeführt werden konnte.

6.2.2 Unterschiede im Erfolg der verschiedenen Projektkategorien

Evaluationsfragestellung 3.4

Inwiefern sind systematische Unterschiede im Erfolg der verschiedenen Projektgruppen (Aufbau von Netzwerken/ Kompetenzzentren; Portfolioentwicklungs-/ Portfoliobereinigungsprojekte, Dienstleistungsprojekte für alle Universitäten/ Eidgenössischen Technischen Hochschulen) zu erkennen?

Kompetenzzentren

Unseres Erachtens erweist sich der Aufbau von Kompetenzzentren als besonders anspruchsvoll. Dies mag verschiedene Gründe haben. Einerseits besteht der Eindruck, dass das Ziel des Aufbaus eines Kompetenz- oder sogar Exzellenzzentrums teilweise leichtfertig gesteckt wird, d.h. teilweise ohne die dafür notwendigen Voraussetzungen ausreichend überdacht zu haben. Dies hängt aber sicherlich auch damit zusammen, dass die SUK die Förderung von Kompetenzzentren als prominentes Kriterium für die Auswahl von PB-Projekten der Förderperiode 2008-2011/12 definiert hat (vgl. Kap. 3.2). Zweitens benötigt der Aufbau eines Kompetenzzentrums als Kooperationsprojekt einige Jahre und dies selbst dann, wenn die relevanten Kompetenzen bereits ganz oder teilweise vorhanden sind und die Partner bereits zusammengearbeitet haben. Dies spiegelt sich auch in dem nach einer maximal vierjährigen Förderperiode messbaren Erfolg wider. Drittens sind Kompetenzzentren auf Sichtbarkeit und auf etablierte Strukturen angewiesen. Diese aufzubauen fällt in Kooperationsprojekten schwer, wenn die beteiligten Personen gleichzeitig in ihre Fakultäten eingebunden bleiben und dort auch geographisch angesiedelt sind.

Netzwerke

Netzwerke scheinen für die Hochschulen attraktiv. Die Schwelle zu einer Kooperation im Rahmen eines Netzwerkes ist im Vergleich zur Etablierung eines Kompetenzzentrums niedriger. Netzwerke unterliegen jedoch aufgrund ihrer eher losen Strukturen der Gefahr eines konstanten Neuverhandlungsdrucks hinsichtlich ihrer Existenz insgesamt, ihrer Finanzierung, ihren Zielen oder auch ihrer Organisationsstruktur. Ändert sich das Interessengefüge in der Kooperation, so kann dies die Existenz des Netzwerkes gefährden. Die Evaluation der Einzelprojekte weist darauf hin, dass Netzwerke bezüglich Aufbau von gemeinsamen Lehrangeboten und der Etablierung eines neuen Spezialforschungsgebiets einen wichtigen Stellenwert einnehmen können. Netzwerke eignen sich insbesondere für den Aufbau von Lehrangeboten und Forschungsgebieten, die aufgrund unterkritischer Grösse an einer Universität nicht zustande gekommen wären, aber dennoch regional oder nationalen Mehrwert schaffen. Netzwerke stellen allerdings hohe Ansprüche im Bereich des Projektmanagements und der Ausbalancierung der Interessen der verschiedenen Partner.

Portfoliobereinigungen/ Portfolioentwicklungen

Portfoliobereinigungen finden im Rahmen des Instruments vor allem dann statt, wenn ein klarer Handlungsbedarf auf Seiten der beteiligten Hochschulen erkannt wurde und die

Möglichkeiten für eine Veränderung, die eine Win-Win-Situation auch für den Kooperationspartner schafft, bereits ausführlich eruiert wurden. Dies ist eine anspruchsvolle Ausgangslage und mag erklären, warum in der Förderperiode nur relativ wenige Portfoliobereinigungsprojekte durchgeführt wurden. Die sorgfältig aufgegleisten Projekte haben jedoch unseres Erachtens gute Aussichten auf erfolgreiche Durchführung. Die Förderung von Portfolioentwicklungen ist oft ein Anreiz für Hochschulen, sich an Projekten zur Portfoliobereinigung zu beteiligen. Projekte zur Portfoliobereinigung werden deshalb oft mit einer Portfolioentwicklung verbunden, um für die Hochschulen attraktiv zu sein. Portfoliobereinigungsprojekte werden in aller Regel von den Hochschulleitungen lanciert oder von Anfang an mitbegleitet und es ist davon auszugehen, dass die Hochschulen sich im Vorfeld entsprechender Projektanträge sehr intensiv mit der Frage beschäftigt haben, wie eine Portfoliobereinigung in die strategische Planung der Hochschule passt.

Dienstleistungsprojekte

Der Erfolg von Dienstleistungsprojekten hängt stark von deren Rahmenbedingungen ab. Die Chancen für erfolgreiche Projekte sind dann grösser, wenn die Hochschulen einen Handlungsbedarf in einem gewissen Gebiet bereits erkannt haben und wenn das Projekt nicht die Absicht hat, den Hochschulen einen bestimmten Lösungsweg vorzuschreiben, sondern ihnen Möglichkeiten eröffnet, für sie geeignete Wege zu finden.

Beantwortung der Evaluationsfragestellung 3.4

- *Netzwerke*: Die Analyse der Einzelprojekte weist darauf hin, dass es für die Hochschulen attraktiv ist, die PB für die Förderung von Netzwerken zu nutzen. Diese Projekte haben eine gute Erfolgswahrscheinlichkeit, sofern sie für den Aufbau von Lehrangeboten und Forschungsgebieten genutzt werden, die aufgrund unterkritischer Grösse an einer Universität nicht zustande gekommen wären und dennoch in der Lage sind, regionalen oder nationalen Mehrwert schaffen. Sie stellen jedoch hohe Herausforderungen an eine nachhaltige Weiterführung nach Ende der Förderperiode.
- *Kompetenzzentren*: Die Etablierung von Kompetenzzentren erscheint demgegenüber im Rahmen des Projekts eher schwierig. Teilweise resultieren geplante Kompetenzzentren in netzwerkartigen Strukturen.
- *Portfoliobereinigungen/ Portfolioentwicklungen*: Einmal angestossen, können die PB eine sehr nützliche Unterstützung für Portfoliobereinigungen bieten. Dies erfordert aber vielfältige Voraussetzungen innerhalb der beteiligten Hochschulen. Insgesamt ist die Anzahl der zu erwartenden über PB geförderten Portfoliobereinigungsprozesse vermutlich eher klein.
- *Dienstleistungsprojekte*: Da Dienstleistungsprojekte jeweils individuellen Charakter haben, ist es schwierig, allgemeingültige Aussagen diesbezüglich zu machen. Tendenziell ist aber die nachhaltige Etablierung der Ergebnisse von Dienstleistungsprojekten schwieriger, wenn diese in die Autonomie der Hochschulen eingreifen bzw. einen stark normativen Charakter haben.

6.2.3 Nachhaltigkeit der Projekte

Die analysierten Projekte zeigen, dass die Frage der Nachhaltigkeit ein heikler Punkt für das Instrument der PB ist. Dies weniger weil die geförderten Projekte nicht erfolgreich wären, sondern weil es nicht gelingt, sie so in der strategischen Planung der beteiligten Hochschulen zu verankern, dass eine Weiterfinanzierung der Projekte und Übernahme der Kosten in die Hochschulbudgets gewährleistet sind. Nicht alle Projekte, die eingegeben werden, sind bereits anfänglich in der strategischen Planung der Hochschulen verankert oder geniessen ausreichende Unterstützung der Hochschul- und Fakultätsleitungen, um ihre Weiterfinanzierung zu gewährleisten. Dies wird auch nicht durch die Unterzeichnung von Anträgen durch die Rektoren gewährleistet, denn für Rektoren (und Fakultätsleitungen) kann es durchaus attraktiv sein, ein Projekt im Sinne einer Testphase mit PB zu lancieren, um dann erst zu einem späteren Zeitpunkt über eine vollumfängliche Unterstützung und Finanzierung zu entscheiden.

Insbesondere Spezialbereiche haben es langfristig oft schwer, die Unterstützung ihrer Fakultäten zu erhalten, weil sie mit vielfältigen anderen Ansprüchen konkurrieren müssen. In Projekten, in denen die Unterstützung von Hochschul- und Fakultätsleitungen nicht bereits anfänglich abgesichert ist, kämpfen die Verantwortlichen damit, in einer vierjährigen Förderperiode (bzw. oft effektiv kürzeren Zeit) ausreichende Projekterfolge nachzuweisen und gleichzeitig noch mit den Hochschulleitungen über die Weiterfinanzierung zu verhandeln, um eine nahtlose Weiterführung des Projekts ohne substantielle Unsicherheiten zu gewährleisten. Kommt es aber zu Unsicherheiten über die Projektweiterführung, so hemmt dies den mittelfristigen Projekterfolg und schafft einen Teufelskreis. Es muss daher erklärtes Ziel sein, solche Projekte mit dem Instrument zu fördern, für welche die Unterstützung der Hochschul- und Fakultätsleitung bereits anfänglich so gut etabliert ist, dass die Aussichten auf eine Übernahme in die Hochschulbudgets bei erwiesenem Projekterfolg gut sind.

Zusammenfassung bzgl. Nachhaltigkeit

Angesichts der relativ kurzen Förderperioden durch PB und der gleichzeitigen Forderung nach Nachhaltigkeit der Projekte ist der Brückenschlag zwischen Förderentscheid und Integration von Projekten in die strategische Planung der Hochschulen von überaus grosser Bedeutung. Heute entsteht der Eindruck, dass Hochschulen in vielen Fällen Projekteingaben gutheissen, deren Positionierung in der Hochschulstrategie keinesfalls klar ist. Diese Situation ist nicht wünschenswert. Optimierungsmassnahmen sollten daher unter anderem bei der Verankerung der Projekte in den Hochschulen ansetzen.

6.3 Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen für eine erfolgreiche Förderung

Evaluationsfragestellung 3.2

Können Erfolgskriterien identifiziert werden, welche projektübergreifend dafür zuständig sind, dass die strukturellen Ziele erreicht wurden (Erfolgskriterien betreffend Finanzierung, Projektmanagement (inkl. Planung), Driving Force, weitere)?

Evaluationsfragestellung 3.3

Welche Gründe können identifiziert werden, falls die Förderung nicht geeignet war oder nicht ausreichte, um die strukturellen Ziele zu erreichen (Gründe wie zeitlicher und monetärer Umfang, Projektplanung (inkl. Startphase) und Projektmanagement, weitere)?

Evaluationsfragestellung 3.5

Können typische Voraussetzungen identifiziert werden, die über die gewährte Förderung hinaus notwendig waren/gewesen wären, damit das Instrument der projektgebundenen Beiträge erfolgreich wurde/gewesen wäre (über die finanziellen Aspekte hinaus)?

Evaluationsfragestellung 4.2

Unter welchen Bedingungen bietet das Instrument der projektgebundenen Beiträge für die Hochschulen eine attraktive Unterstützung, um folgende strukturelle Ziele (Netzwerk, Kompetenzzentrum, Portfolioentwicklung, Portfoliobereinigung, Dienstleistungen für alle Universitäten/ Eidgenössischen Technischen Hochschulen) zu erreichen?

Im Folgenden werden in der Diskussion von Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen für die Förderung und Umsetzung erfolgreicher Projekte Faktoren, die sich aus den Rahmenbedingungen des Förderinstruments ergeben (vgl. Kap. 6.3.1), getrennt von Faktoren, welche die Voraussetzungen an den beteiligten Hochschulen betreffen (Kap. 6.3.2), behandelt.

6.3.1 Eigenschaften des Förderinstruments

Betreffend Eigenschaften des Förderinstruments, welche relevant für die Erfolgswahrscheinlichkeit der Projekte waren, werden im Folgenden die Ziele des Instruments, der Auswahlprozess für die zu fördernden Projekte, die Förderdauer sowie Fragen der Projektbegleitung und des Projektcontrolling diskutiert.

Ziele des Förderinstruments

Die Darstellung der Ziele der Förderung mit projektgebundenen Beiträgen in Kapitel 3.2 hat verdeutlicht, dass derzeit mit dem Instrument unterschiedliche Ziele verfolgt werden. Dies macht ein «Fine-tuning» des Instruments der PB schwierig. Zudem folgen daraus eine grosse Heterogenität der geförderten Projekte – und dies selbst innerhalb der einzelnen Kategorien – sowie teilweise eine unscharfe Zuordnung der Projekte zu den einzelnen Förderkategorien (vgl. Anhang A-4). Einzelne Förderziele sind zudem relativ komplex, weil es vielfältiger Voraussetzungen bedarf, damit diese Ziele erreicht werden können bzw. damit das Erreichen der Ziele letztlich auch einen positiven Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Hochschulsystems hat. So ist z.B. zu definieren, unter welchen Voraussetzungen eine Portfoliobereinigung wünschenswert ist, d.h. welche Verknüpfungen zwischen Fächern an einem Standort bestehen (welchen Einfluss also der Wegfall eines Fachs auf andere Fächer am selben Standort hat) oder welchen Einfluss eine Portfoliobereinigung auf die in einem Gebiet schweizweit bearbeiteten Themen hat. Bei der Auswahl der Projekte sind Augenmass, Weitsicht sowie Fachkenntnisse gefordert.

Die Förderziele haben naturgemäss eine stark politische Komponente, wobei die Ziele und die Strategien zu ihrer Erreichung heute nur unscharf formuliert sind (z.B. die Frage nach dem «Mehrwert» für den Hochschulplatz Schweiz). Schliesslich ist auch zu bemerken, dass in der Schweiz weitere Förderinstrumente existieren, welche mindestens teilweise auch strukturelle Ziele verfolgen. Dies ist insbesondere für die Förderung durch den SNF (NFS / NCCR) der Fall, welche – soweit mit projektgebundenen Beiträgen auch eine Forschungskomponente gefördert wird – Überschneidungen zu Projekten, die mit projektgebundenen Beiträgen gefördert werden, aufweisen. Dies insbesondere wenn die Förderung mit PB-Geldern die Etablierung von Kompetenzzentren betrifft.

Durch die PB sollen derzeit explizit auch Projekte mit Innovationspotenzial gefördert werden. Es wird jedoch nicht klar, ob darunter auch Projekte zum Aufbau von in der Schweiz gänzlich neuen Fachgebieten (quasi «from scratch») fallen oder eher Projekte, die bereits auf vorhandenen Grundlagen und Kompetenzen aufbauen. Sofern Projekte zum Aufbau von gänzlich neuen Fachgebieten gewünscht sind, hat dies Konsequenzen für die Erwartungen hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit. Insgesamt haben wir den Eindruck, dass das Förderinstrument der PB für diese Art von Projekten – insbesondere im Zusammenspiel mit den anderen Förderzielen und im Lichte des Anspruchs auf Nachhaltigkeit der Projekte – nicht geeignet ist. Sollen derartige Projekte dennoch gefördert werden, so hat dies die folgenden Konsequenzen:

- Es muss die Option vorgesehen werden, Projekte einzustellen oder anzupassen, wenn sie nicht erfolgreich sind.
- Bei Projekten zum Aufbau von gänzlich neuen Fachgebieten kann nicht von vornherein davon ausgegangen werden, dass die Hochschulleitungen in jedem Fall zu einer späteren Integration der Projektkosten in ihre eigenen Budgets bereit sein werden.
- Die Dauer bis zur Etablierung eines Projekts zum Aufbau von gänzlich neuen Fachgebieten kann länger sein.

Auswahlprozess

Der Vergleich der Auswahlprozesse zeigt grosse Unterschiede zwischen den Projektkategorien. In einigen Kategorien besteht der Eindruck intransparenter Auswahlprozesse. So wurde die massgebliche Vorauswahl der A- und B-Projekte, die den grössten Teil der finanziellen Mittel beanspruchten, dem SBF resp. der CRUS überlassen; es fand weder eine Ausschreibung statt noch wurden Auswahlkriterien veröffentlicht. Der Auswahlprozess zu den C-Projekten war aufgrund der Ausschreibung und der definierten Auswahlkriterien transparenter. Auffallend ist jedoch die unterschiedliche Beurteilung der Projekte durch das Ad-hoc-Komitee der SUK, durch die SUK und durch die CRUS. Wie die C-Projekte wurden auch die P-Projekte ausgeschrieben; der Auswahlprozess wurde von der CRUS jedoch entlang recht allgemein formulierten Auswahlkriterien durchgeführt. In einem Fall wurde letztlich kein Konsens zwischen der CRUS und der SUK erreicht; die SUK hiess das Projekt dennoch gut.

Die Analyse der Auswahlprozesse in den verschiedenen Projektkategorien zeigt ausserdem, dass die CRUS insgesamt einen grossen Einfluss auf die Projektauswahl hatte. Die CRUS bestimmte nicht nur weitgehend die Auswahl der Projektkategorien B und P, sondern auch jene der Projektkategorie C, bei der sie nur als Konsultativorgan wirkte.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die identifizierten Probleme auf einen ungelösten Konflikt zwischen stark politisch geprägten Förderzielen, der Beteiligung von Akteuren mit unterschiedlichen Interessen und dem Versuch, die Projekte dennoch in einem Wettbewerb der Hochschulen auszuschreiben, hinweisen. Diese Vermischung unterschiedlicher Logiken riskiert, dass das Aushandeln von Interessen Überhand gewinnt und dass Förderprojekte nicht immer unabhängig voneinander ausgewählt werden bzw. zustande kommen, sondern letztendlich einen gegenseitigen Austausch von Interessenlagen (sowohl zwischen den an der Auswahl beteiligten Gremien wie auch zwischen den beteiligten Hochschulen) widerspiegeln. Dementsprechend konnte in der Förderperiode 2008-2011 beobachtet werden, dass Projekte eine Förderung erhielten, die von Anfang an nicht in die Ziele des Förderinstruments passten (z.B. «Center for Advanced Studies of European, Transnational and International Business Law»). Selbst wenn die gewährte Förderung relativ klein war, ist dies nicht wünschenswert.

Länge der Förderperiode

Bei vielen Projekten ergeben sich längere Anlaufzeiten, welche insbesondere durch die Notwendigkeit von Neuanstellungen bedingt sind. Oft gelingt es daher anfänglich nicht, die gewährten Mittel auszuschöpfen. Damit kann ein Teil der vierjährigen Förderperiode nicht wirkungsvoll genutzt werden. Zudem ist die Förderperiode für bestimmte Arten von Projekten zu kurz, um eine nachhaltige Etablierung sicherzustellen (z.B. bei Kompetenzzentren). Die bisherige Praxis eines erneuten Antrags auf Förderung in der nächsten Förderperiode schafft erhebliche Unsicherheiten für die Projekte, so dass bei zu grosser Unsicherheit riskiert wird, dass sich Projektmitarbeitende nach Alternativen umschaue, bzw. es für die Projekte schwierig ist, längerfristige Verpflichtungen einzugehen.¹³¹ Zudem entsteht ein Druck, kurzfristige Ergebnisse zu produzieren, während gleichzeitig ein Überdenken des grossen konzeptionellen Rahmens für die angestrebte strukturelle Veränderung erschwert wird.

Insbesondere in Projekten, welche neue Lehr- und Weiterbildungsangebote anstreben, muss berücksichtigt werden, dass ausreichende Kontinuität wichtig ist. Dies nicht nur, weil die Ausarbeitung und Etablierung neuer Angebote Zeit in Anspruch nimmt, sondern auch aus Gründen des Vertrauensschutzes für die Studierenden und weil die Etablierung neuer Aus- und Weiterbildungsangebote Zeit benötigt.

Bei der Planung der Umsetzung und der Förderung der Projekte müssen SUK und Hochschulleitungen/ Projektverantwortliche daher von realistischen Annahmen ausgehen. Dabei müssen Verzögerungen aufgrund von Personalrekrutierungen und übliche Zyklen der Etablierung von Ausbildungsangeboten berücksichtigt werden und Optionen für eine

¹³¹ Was z.B. für den Aufbau eines Kompetenzzentrums fatal ist.

realistische Finanzierung erarbeitet werden. In den meisten Fällen wird davon auszugehen sein, dass der Aufbau von Kompetenzzentren und die Etablierung von Ausbildungsangeboten nicht nachhaltig in einer 3- bis 4-Jahres-Periode geschehen können.

Projektcontrolling und Projektbegleitung

Das Projektcontrolling steht insbesondere hinsichtlich der von den Hochschulen eingebrachten Eigenmittel sowie bzgl. des Umgangs mit Zielanpassungen während der Förderperiode vor Herausforderungen:

- *Controlling von Eigen- und Drittmitteln:* Ein Controlling der von den Hochschulen eingesetzten Eigenmittel sowie der mit den Projekten verbundenen Drittmittel gestaltet sich heute anhand der Jahresberichte als schwierig, da diese Mittel nur summarisch aufgeführt werden und nur in Ausnahmefällen dargelegt wird, wer oder was mit den Mitteln finanziert wurde. Anhaltspunkte geben lediglich die Projektskizzen und Projektanträge. Doch selbst, wenn ausgewiesen würde, dass Eigenmittel für Personalressourcen eingesetzt werden und sich die entsprechenden Mitarbeitenden nicht grösstenteils dem Projekt widmen, könnten diese Angaben nicht nachvollziehbar überprüft werden.

Die Forderung nach ausreichenden Eigenmitteln wird auch gestellt, um ein ausreichendes Commitment der Hochschulen abzusichern. Unseres Erachtens lässt allerdings die Höhe der angegebenen Eigen- und Drittmittel keine Rückschlüsse auf Projekterfolg oder Nachhaltigkeit zu. Der Effekt, den die Eigenmittel haben, hängt auch vom Typ der eingebrachten Eigenmittel ab, z.B. von der Frage, ob die Erbringung der Eigenmittel von den Hochschulen zusätzliche Leistungen erfordert oder ob die entsprechenden Personal- und Sachressourcen ohnehin bereits von den Hochschulen finanziert werden.

- *Zielanpassungen:* In einigen Projekten wurde die Realisierung einzelner Teilprojektziele nie angegangen oder aber im Verlauf der Förderperiode aufgegeben. Solche Entscheide wurden nicht konsequent in den Jahresberichten kommuniziert. Und selbst wenn dies kommuniziert wurde, so hatte dies keine Kürzung der Finanzierung zur Konsequenz.

6.3.2 Rahmenbedingungen an den Hochschulen

An den Hochschulen selbst können bestimmte Rahmenbedingungen identifiziert werden, die eine gute Grundlage für den Erfolg eines Projekts schaffen bzw. dafür sorgen, dass eine Projektförderung durch PB für die Hochschule attraktiv wird. Darunter fallen die folgenden Faktoren:

- *Unterstützung durch Fakultäts- und Hochschulleitungen:* Es zeigt sich, dass Projekte, die frühzeitig die Unterstützung der involvierten Fakultät und Rektorate/ Hochschullei-

tung finden¹³², bessere Aussichten auf Erfolg wie auch auf nachhaltige Ergebnisse haben. Da viele Projekte hohe Folgekosten für die Hochschulen bedingen, ist ihre Nachhaltigkeit nur gewährleistet, wenn die Projekte zur strategischen Planung der Hochschulen passen und wenn Optionen zur Überführung der im Rahmen des Projekts geschaffenen Stellen in die Hochschulbudgets frühzeitig geprüft und realisiert werden können.¹³³ Damit fordert das Förderinstrument der PB von den Hochschulleitungen, Führungsverantwortung zu übernehmen. Dies kann auch heissen, einen Projektantrag abzulehnen, wenn die Voraussetzungen für eine nachhaltige Projektführung nicht gegeben sind. Es zeigt sich, dass extrem spezialisierte Lehrangebote und Forschungsschwerpunkte oft keine langfristige Unterstützung von Fakultät und/ oder Hochschulleitung erhalten. Derzeit existieren aber keine guten Instrumente, um im Rahmen der Projektauswahl die Unterstützung durch die Fakultäten und Rektorate/ Hochschulleitungen zuverlässig einzuschätzen.

- *Symmetrische Interessenlagen der beteiligten Universitäten:* Als tendenziell ungünstig erweisen sich Situationen, in denen Projekte nicht für alle beteiligten Hochschulen gleichermaßen prioritär sind. Insofern ist es für die fördernde Institution wie auch für die Projektpartner selbst von Interesse, die Rollen der verschiedenen Partner und die Ansprüche an diese Partner sorgfältig auszuloten.
- *Bereitschaft zur Redimensionierung:* Eine Unterstützung von Portfoliobereinigungen durch das Instrument der PB ist insbesondere dann für die Hochschulen attraktiv, wenn innerhalb der Hochschule bereits die Bereitschaft zur Redimensionierung in gewissen Lehr- und Forschungsbereichen besteht. Dabei kann diese Bereitschaft zur Redimensionierung auf finanziellen Druck und/ oder auf Pläne zu einer strategischen Neuorientierung zurückzuführen sein. In diesen Fällen kann das Instrument der PB helfen, die strukturellen Veränderungen auf eine Weise zu realisieren, die der einzelnen Hochschule alleine nicht möglich gewesen wäre resp. die kaum in Gang hätte gesetzt werden können.
- *Portfoliobereinigung plus Portfolioentwicklung:* Portfoliobereinigungen sind in der Regel für Hochschulen dann attraktiv, wenn sie mit Möglichkeiten der Portfolioentwicklung gepaart werden. Das Instrument der PB ist insbesondere für Portfoliobereinigungen/ Portfolioentwicklungen geeignet, die in einem regionalen Verbund von Universitäten¹³⁴ im Sinne von Weiterentwicklungen und Aufgabenteilung innerhalb einzelner Disziplinen stattfinden.

¹³² Bzw. bei deren Initiierung die Rektorate beteiligt waren, wobei es gleichzeitig gelungen ist, bottom-up die Akzeptanz und Unterstützung durch die Fakultät abzusichern.

¹³³ Eine frühzeitige Integration in die Strukturplanungen der Hochschulen ist daher wünschenswert.

¹³⁴ Oder aber auf der Basis erprobter Netzwerke, wie z.B. BENEFRI.

Beantwortung der Evaluationsfragestellungen 3.2, 3.3, 3.5, 4.2

- *Erfolgskriterien, dass die strukturellen Ziele erreicht werden:* Zu den Kriterien, die einer nachhaltigen Erreichung der strukturellen Ziele förderlich sind, gehört insbesondere, ob es gelingt, Projekte auszuwählen, die ausreichend Unterstützung in den Fakultäts- und Hochschulleitungen geniessen, damit bei erfolgreicher Durchführung des Projekts nach Ende der Förderung eine Übernahme in die Budgets der beteiligten Hochschulen realistisch erscheint. Des Weiteren ist – über die eigentliche Qualität des Projekts hinaus - eine gute Projektplanung entscheidend, welche insbesondere sehr detaillierte Überlegungen hinsichtlich der geeigneten Strukturen und Massnahmen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, anstellen muss. Zudem ist die Absicherung einer ausreichend langen Förderperiode, damit Projekte mit strukturellen Zielen realistischerweise Erfolge nachweisen können, ein wichtiges Erfolgskriterium (dies unter Berücksichtigung typischer Anlaufzeiten von Kooperationsprojekten).
- *Gründe, weshalb die Förderung nicht geeignet war, die strukturellen Ziele zu erreichen:* Die Analyse der Einzelprojekte macht deutlich, dass es Beispiele für Projekte gibt, die für eine Förderung durch PB ausgewählt wurden, von denen jedoch von Anfang an klar war, dass sie nicht zu den Zielen des Förderinstruments passen. Wichtige weitere Gründe für ein Nicht-Erreichen der strukturellen Ziele liegen in einer Unterschätzung der Voraussetzungen für die Etablierung von Kompetenzzentren und in unzulänglichen Projektplanungen, die zu Zielrevisionen innerhalb der Förderperiode führten.
- *Voraussetzungen zur Optimierung des Instruments:* Sinnvoll wäre unseres Erachtens eine engere Projektbegleitung, welche die Jahresberichte der Projekte kritisch hinterfragt und versucht, Probleme frühzeitig zu erkennen, und die den Projektleitenden während der Förderperiode und zwischen den Berichtszeitpunkten zur Verfügung steht bzw. auch den Kontakt (z.B. anlässlich wichtiger Meilensteine) mit diesen hält. Damit diese Projektbegleitung wirksam werden kann, wären Prozesse wichtig, die den Umgang mit Problemen, Änderungen in den Zielen und Änderungen in den Projektvoraussetzungen klären. Zur Glaubwürdigkeit des Förderinstruments und des Auswahlprozesses wäre es von Vorteil, wenn regionale Verteilungsüberlegungen keine Rolle spielen und strikt Projekte ausgewählt würden, die den Auswahlkriterien und Zielen entsprechen und über eine qualitativ überzeugende Projektplanung verfügen.
- *Voraussetzungen an den Hochschulen, damit PB als attraktives Förderinstrument wahrgenommen und genutzt werden:* Die Möglichkeit, mit PB einzelne Fachbereiche über die Etablierung von Netzwerkstrukturen zu stärken, ist für Hochschulen in tendenziell unterkritisch grossen Bereichen und in Spezialprogrammen zur Profilierung erstrebenswert. Portfoliobereinigungen sind in der Regel für Hochschulen attraktiv, wenn sie mit Möglichkeiten der Portfolioentwicklung gepaart werden. Ausserdem muss die Bereitschaft zur Redimensionierung in den betreffenden Lehr- und Forschungsbereichen in den Hochschulen vorhanden sein und überzeugende Pläne für

die Portfolioentwicklung müssen bestehen. Dienstleistungsprojekte werden von den Hochschulen geschätzt, solange es um ein Poolen von Ressourcen geht. Dagegen werden Dienstleistungsprojekte, die normative Ziele (Erarbeiten gemeinsamer Richtlinien) verfolgen, selbst wenn sie über PB gefördert werden, nicht notwendigerweise von allen Hochschulen übernommen. Ebenso besteht Zurückhaltung, wenn durch gemeinsame Dienstleistungsprojekte Profilierungsbereiche (wie z.B. Doktoratsprogramme) betroffen sind.

7 Weitere relevante Entwicklungen

In diesem Kapitel werden weitere relevante Entwicklungen dargelegt, die es in Ergänzung zu den Ergebnissen der Schlussevaluation 2008-2011/12 für die Ausarbeitung unserer Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Förderinstruments einzubeziehen gilt. Dazu zählen der aktuelle Forschungsstand betreffend staatlich geförderter Hochschulkooperationen, die Empfehlungen der Schlussevaluation des Förderinstruments der Jahre 2004-2007, die vorgenommenen Anpassungen für die Förderperiode 2013-2016 sowie die neuen gesetzlichen Grundlagen des HFKG. Mit der Darstellung der Neuerungen und Auswirkungen des HFKG wird auch die Evaluationsfragestellung 4.4 beantwortet.¹³⁵

7.1 Forschungsstand zu Hochschulkooperationen

Die Frage der Kooperation zwischen Hochschulen auf nationaler Ebene scheint in der Literatur im Vergleich zu internationalen Hochschulkooperationen oder Bestrebungen zu verstärkter Kooperation zwischen Hochschulen und Industrie (oder Hochschulen und ausseruniversitären Forschungseinrichtungen) noch einen kleinen Stellenwert einzunehmen. Tatsächlich trifft man diesbezüglich jedoch auf vielfältige Aktivitäten mit unterschiedlichen Inhalten und Intensitäten.¹³⁶ Auch den Schweizer Hochschulen wird ein hoher Grad an Kooperationsbereitschaft bescheinigt (vgl. Reichert 2008, S. 27). Schaut man sich diesbezügliche staatliche Förderaktivitäten im internationalen Vergleich an, so findet man vielfältige Bemühungen, internationale Kooperationen oder public-private Partnerships zu begünstigen, während es relativ wenige Programme gibt, welche Hochschulkooperationen auf nationaler Ebene fördern. Dennoch wird heute anerkannt, dass es gute Gründe für die Hochschulen eines Landes gibt, in verschiedenen Formen miteinander zu kooperieren – und dies über Kooperationen auf der Ebene der einzelnen Forschenden hinaus.

Als Motiv für derartige Kooperationen wird der wachsende wettbewerbliche Druck auf die Hochschulen genannt, wobei Wettbewerb sich nicht nur auf nationaler Ebene, sondern auch auf internationaler Ebene abspielt (vgl. Deiacco et al. 2008). Allianzen, welche unterschiedlichste Formen annehmen können, werden als Antworten auf verstärkten externen Druck, zunehmenden Wettbewerb und geringere Vorhersehbarkeit des Umfelds verstan-

¹³⁵ Die Evaluationsfragestellung 4.2 zu den Bedingungen, unter welchen das Instrument der PB für die Hochschulen eine attraktive Unterstützung bietet, wurde im vorangehenden Kapitel beantwortet (vgl. Kap. 6.3).

¹³⁶ Eine Konferenz des Mercator Research Center Ruhr in Deutschland zum Thema «Regionale Hochschulkooperationen – Herausforderungen und Chancen» im Jahr 2011 baute daher auch auf der Beobachtung auf, es gebe einen Trend zu Hochschulkooperationen. Immer öfter schlossen sich Hochschulen zu lokalen und regionalen Verbänden zusammen, vgl. <http://www.stiftung-mercator.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung-details/article/internationale-konferenz-regionale-hochschulkooperation-herausforderungen-und-chancen.html>. Beispiele für regionale Kooperationen auf institutioneller Ebene sind der Verbund TU Austria der österreichischen technischen Universitäten (vgl. <http://www.tu-austria.ac.at/de/472>) oder die Universitätsallianz Metropole Ruhr (www.uamr.de) in Deutschland. Von Interesse mögen auch die vom Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst eingeleiteten Optimierungsprozesse sein (vgl. <http://www.stmwfk.bayern.de/Hochschule/Optimierungskonzept.aspx>). Vielfältige weitere Kooperationen, Netzwerke und Verbände könnten genannt werden.

den. Allianzen zwischen Hochschulen erlauben es diesen, neue Nischenbereiche auszu- testen, neue Herausforderungen anzugehen und ihre Stärken und Ressourcen zu poolen. Gleichzeitig können sie auch Wege für eine Hochschule sein, um sich in einer gewissen Liga von Akteuren zu positionieren und ihre Interessen zu vertreten. Es wird eine kritische Masse geschaffen, die den Institutionen auch auf internationaler Ebene zu mehr Wettbewerbsfähigkeit verhilft und ihren Zugang zu Drittmitteln verbessert. Dementsprechend werden verbesserte Möglichkeiten der Profilbildung und des Branding, das Pooling von Ressourcen und die Realisierung von Synergien als wichtige Motive für Hochschulal- lianzen genannt. Neben den Motiven für Allianzen beschäftigen sich Deiaci et al. (2008) auch mit deren Erfolgsfaktoren. Sie nennen unter anderem die folgenden¹³⁷:

- Starkes Commitment der teilnehmenden Institutionen und Unterstützung durch deren Präsidenten
- Gemeinsame Vision über die Zukunft der Allianz und über deren Mehrwert
- Einbezug des Personals in Planung und Umsetzung der Allianz

Auch Hener et al. (2007) kommen zur Überzeugung, dass Kooperationen eine zuneh- mende Bedeutung in den Strategien von Hochschulen einnehmen (vgl. Hener et al. 2007). Sie betrachten insbesondere die Netzwerke zwischen Institutionen anstelle sol- cher, welche zwischen einzelnen Forschenden gebildet werden. Auch in dieser Studie werden Kooperationen als Instrumente zum Erreichen einer kritischen Masse und zur Erhöhung von Effektivität und Effizienz betrachtet. Externe Vorschläge von Kooperati- onen aus Expertenkommissionen oder – vorliegend im Falle Deutschlands – aus landes- politischer Sicht werden allerdings kritisch betrachtet, ebenso wie Kooperationen, die mit dem Ziel der Einsparung für die staatliche Seite geschlossen werden. Bildungs-, struktur- und finanzpolitisch¹³⁸ motivierten Zielen von (Landes-)Regierungen stellen Hener et al. (2007) strategische Ziele der Hochschulleitungen wie die Erweiterung von Studienange- boten, die Schaffung von national und international konkurrenzfähigen Studienangebo- ten, die Herausbildung von Profilelementen für Hochschulen und Hochschulregionen gegenüber. Auf fachlicher Ebene kommen Kostenvorteile (insbesondere auch die ge- meinsame Nutzung kostenintensiver spezieller Infrastrukturen) und Synergiemöglichkei- ten sowie die Schaffung einer kritischen Masse und die Entwicklung neuer Studienpro- gramme als Motive hinzu. Umfangreiche Potenziale werden auch in den Bereichen der Hochschulverwaltung, der zentralen Dienstleistungen und der Services (z.B. Bibliotheken, Rechenzentren, Einkauf) identifiziert.

Auch Reichert (2008) weist darauf hin, dass Kooperationen immer öfter von Hochschul- leitungen, Förderorganisationen oder von politischer Seite generiert oder angereizt wür- den und nicht mehr nur auf dem Engagement der Wissenschaftler/innen beruhen. Als wichtigste Motive nennt sie die Identifikation neuer wissenschaftlicher Perspektiven, den

¹³⁷ Wobei die von ihnen betrachteten Allianzen teilweise zwischen Gesamteinstitutionen und nicht Fächern geschlossen wurden.

¹³⁸ Finanzdruck oder das Ziel, finanzielle Einsparungen zu realisieren, werden durchaus in der Literatur als Motive für Ko- operationen angeführt. Dies mag insbesondere bei gemeinsamen Dienstleistungen oder Infrastrukturleistungen der Fall sein und politisch motivierte Kooperationen haben oftmals finanzpolitische Motive. Falsch wäre es allerdings, daraus zu schliessen, dass Kooperationen automatisch zur Kostensenkung beitragen.

Aufbau strategischer Schwerpunkte sowie die Erweiterung von Angebot und Optionen für die Studierenden. Weitere Motive seien die Generierung kritischer Masse und nationaler oder internationaler Sichtbarkeit und die Generierung zusätzlicher Mittel. Die von der Autorin der Studie durchgeführten Gespräche weisen darauf hin, dass Wissenschaftler/innen Portfolioabstimmungen als selbstorganisierten Nischenbildungsprozess betrachten, der ohne Intervention von oben geschehen sollte und werde. Gewünscht wird auch eine «Trennung wissenschaftlicher und regionalpolitischer Kriterien» (S. 25), um die Kooperationsbereitschaft und Effektivität von Hochschulkooperationen abzusichern. Reichert (2008) kommt daher zum Schluss, dass es sinnvoll sei, Anreize für die selbstorganisierende Herausbildung von Kooperationsstrukturen (z.B. seed money, Aufbau geeigneter Strukturen) zu ermöglichen, aber die Beurteilung der Kompatibilität der Partner diesen zu überlassen. Unter den von Reichert genannten Erfolgsfaktoren befinden sich unter anderem der Einbezug der Kooperationen in die Entwicklungsplanung der involvierten Hochschulen, die symbolische Anerkennung der Bedeutung der Kooperation durch die Hochschulleitung sowie der klar erkennbare Mehrwert der Kooperation für die Profilierung der Hochschule und ein angemessener Zeithorizont der Förderung¹³⁹. Sie weist auch darauf hin, dass es auf der Ebene der Fakultätsleitungen vor allem bei interdisziplinären und fakultätsübergreifenden Kooperationen Probleme mit der strategischen Unterstützung gebe, da diese «zwischen die Interessenlagen der definierten Territorien fallen» (S. 19). Sie plädiert für die Entwicklung von Kooperationsstrukturen, die den jeweiligen Projekten «trotz der berechtigten Profilierungsbemühungen der Fakultäten und Hochschulen» ein gutes Entwicklungsumfeld bieten (S. 30).

Hinsichtlich der Nachhaltigkeit von Kooperationen betont Obermayer (2011), die Hochschulen müssten sich langfristig auf die Übernahme von Kooperationen vorbereiten, da die strategische Planung nicht kurzfristig angepasst werden könne. Sie stellt fest, dass in den PB-geförderten Projekten erst in einer zweiten Phase mit Bemühungen um eine dauerhafte Verankerung begonnen werde. Zudem weisen die von ihr geführten Gespräche darauf hin, dass Kooperationen zu wenig nach ihrem Mehrwert im Vergleich zu einer Situation ohne Kooperation bewertet würden. Sie gibt Hinweise auf diverse Konflikte zwischen dem Anspruch der temporären Förderung und der dauerhaften Strukturbildung und zeigt Probleme bezogen auf Mitnahmeeffekte der Förderung auf.

Insgesamt kann die Literatur also vielfältige Hinweise auf Motive und Erfolgsfaktoren von Kooperationen geben. Weniger klar ist die Literatur in Bezug auf die Frage, unter welchen Umständen und wie eine staatliche Förderung von Kooperationen angebracht sei. Verschiedene Beiträge weisen auf eine deutliche Ambivalenz der Wissenschaftler/innen sowie von Führungspersonen der Hochschulen (vgl. Reichert 2009, S. 29) bezüglich staatlicher Intervention hin.

¹³⁹ «Kooperationen, welche langfristige Perspektiven entwickeln, brauchen eine andere Art von Unterstützung, Berichtswesen und Beurteilung als die kurzlebigeren.» (Reichert 2009, S. 29).

7.2 Erkenntnisse und Empfehlungen der Schlussevaluation 2004-2007

Nachfolgend werden die wichtigsten Erkenntnisse und Empfehlungen der Schlussevaluation der PB der Förderperiode 2004-2007 dargestellt (vgl. Joye-Cagnard et al. 2008), die in der Ausgestaltung des Förderprogramms 2013-2016 Eingang fanden (vgl. nachfolgendes Kapitel 7.3). Auf die Darstellung der Empfehlungen der Schlussevaluation der ersten Förderperiode 2000-2003 (vgl. Schenker-Wicki et al. 2004) wird verzichtet, da diese bereits in der hier evaluierten Förderperiode berücksichtigt wurden.

Schlussevaluation 2004-2007 (vgl. Joye-Cagnard et al. 2008)	
Analyse	Empfehlungen
1 Das Instrument der PB zeichnet sich durch eine Unschärfe seiner Ziele, seiner Zielgruppen, der Mittel zur Umsetzung und der erwarteten Effekte aus. (S. 145) Die ausgewählten Projekte sind sehr heterogen. Das Instrument kann dieser Vielseitigkeit nicht gerecht werden.	Klärung des Hauptziels des Instruments, indem die erwarteten Effekte geklärt werden: Welche Hochschulpolitik wird angestrebt? Verringerung der Anzahl der Ziele Erläuterung wie und durch welche Projekte diese Ziele erreicht werden können. Bessere Kommunikation über das Instrument Evtl. Veränderung des Namens des Instruments
2 Die Auswahlkriterien sind nicht klar, ebenso wenig wie die Rolle der verschiedenen Akteure im Auswahlprozess. (S. 146) Es gibt eine Vermischung von wissenschaftlichen und politischen Aspekten. (S. 142)	Klärung der Beziehung zwischen den unterschiedlichen Akteuren und Klärung ihrer Kompetenzen Erarbeiten einer Liste von Auswahlkriterien, welche die hochschulpolitischen Ziele des Instruments widerspiegeln. Delegation der wissenschaftlichen Expertise an ein externes Komitee
3 Die Nachhaltigkeit (pérennisation) der Projekte ist ein zentrales Problem. (S. 147)	Suche nach Massnahmen, damit die Hochschulen sich über die von ihnen erwartete Unterstützung im Klaren sind. Prüfen von Formen von vertraglicher Verbindlichkeit des Hochschulengagements und des Engagements der übrigen Partner Höhere Drittmittelanteile begünstigen
4 Projektmanagement und Valorisierung	Bessere Kontrolle der SUK über die Projektumsetzung gewährleisten Bestimmen einer Kontaktperson bei der SUK bzw. CRUS für jedes Projekt, welche das Projekt während der Laufzeit begleitet Möglichkeit des Coaching betreffend das Projektmanagement Formulieren von Feedbacks an die Projektakteure (S.141-142, 148)
5 Verbesserung der administrativen Prozeduren	Vermeiden von Verzögerungen bei der Auszahlung der Beiträge Flexibilisierung der Zweckbestimmung der Subventionen Erarbeiten eines «réglement général» für die PB Klarere Trennung von Jahresberichten und Finanzberichten Erweiterung der Formulare Ermutigen von Selbstevaluationen (S. 148)
6 Die vierjährige Förderzeit ist zu kurz. Es ergeben sich Probleme im Zusammenhang mit Personaleinstellungen und die erwarteten Effekte können in dieser Zeit nicht produziert werden. Eine minimale Förderdauer von 5-6 Jahren wäre wünschenswert. (S. 142)	Aufbau eines «fonds de transition» oder Prüfen einer degressiven Finanzierung
7 Flexibilisierung	Schaffen einer Möglichkeit, dass der Bund auch im Laufe einer BFI-Periode auf aktuelle und unvorhergesehene Entwicklungen reagieren kann.
8 Kommunikation	Instrument KIP in der wissenschaftlichen Gemeinschaft und im politischen Umfeld bekannter machen

Tabelle 51: Ergebnisse und Empfehlungen der Schlussevaluation 2004-2007.

Zusammenfassend sollte gemäss Joye-Cagnard et al. (2008) das Instrument ein freiwilliges, polyvalentes und manchmal experimentelles Werkzeug politischer Intervention im Bereich des Hochschulsystems bleiben, jedoch mit einem stärkeren Fokus auf die Lehre, die Infrastrukturen und die «besonders kostenintensiven» wissenschaftlichen Bereiche, im Rahmen einer nationalen Sichtweise der Restrukturierung und Spezialisierung der Hochschulen, die gemeinsam von den betroffenen Akteuren debattiert (und geteilt) wird (S. 155).

7.3 Anpassungen für die Förderperiode 2013-2016

Für die kommende Förderperiode 2013-2016, deren Auswahlprozess zurzeit im Gange ist, wurden aufgrund der Empfehlungen der Schlussevaluation der Förderperiode 2004-2007 (vgl. Joye-Cagnard et al. 2008) und weiteren Arbeiten der SUK im Zusammenhang der Zieldefinition einige Vereinfachungen vorgenommen (vgl. GS SUK, 2009a). So wurde insbesondere auf die vier Projektkategorien verzichtet und stattdessen zwischen «Top-down-» und «Bottom-up-» Initiativen unterschieden und die Projekte in zwei Gruppen unterteilt:

- *SUK-Programme und SUK-Mandate*, die der SUK die Möglichkeit geben, für die Hochschulen Initiativen zu starten oder weiterzuführen in Bereichen, in denen sie (neuen oder fortgesetzten) Handlungsbedarf sieht. Für diese Projektgruppe fand keine Ausschreibung statt. Vielmehr forderte die SUK die geeigneten Gremien oder Personen direkt zur Eingabe einer Projektskizze auf.
- *Kooperations- und Innovationsprojekte (KIP)* werden in einem zweistufigen Verfahren (Projektskizze und Projektantrag) ausgeschrieben. Die Ausschreibung richtet sich an die Leitungen der kantonalen Universitäten und der beitragsberechtigten Institutionen nach UFG sowie an die CRUS (vgl. SUK-Webseite: Projektgebundene Beiträge 2013-2016). Möglich sind Projekte, die einer der drei folgenden Kategorien entsprechen:
 - Kompetenzzentren von nationaler oder regionaler Bedeutung
 - Portfoliobereinigung und -entwicklung
 - Dienstleistungsprojekte für die Hochschulen

Die SUK hält fest, dass in den zu fördernden Projekten die Forschungskomponente eine untergeordnete Rolle spielt und dass die geförderten Projekte von gesamtschweizerischer hochschulpolitischer Bedeutung sein müssen. Damit nimmt die SUK im Rahmen der KIP bereits heute drei der im HFKG genannten Typen von Projekten von gesamtschweizerischer Bedeutung explizit auf.¹⁴⁰ Demgegenüber wird die Verwirklichung international herausragender Programme, wie ebenfalls in Art. 59 HFKG genannt, noch nicht explizit angesprochen. Einzelne der im HFKG genannten thematischen Schwerpunkte (z.B., Chancengleichheit, Nachhaltige Entwicklung) werden be-

¹⁴⁰ Wobei das HFKG voraussichtlich frühestens in 2014 in Kraft treten wird.

reits in der Förderperiode 2013-2016 im Rahmen der SUK-Programme und -Mandate gefördert werden (vgl. SUK-Webseite: SUK-Programme 2013-2016).

Die mit dem Instrument der PB verfolgten Ziele sind vorwiegend nur implizit in den Projektkategorien und Auswahlkriterien ersichtlich.

PB: Umsetzung 2013-2016 ¹⁴¹		
Projektgruppe	Umschreibung	Auswahlkriterien
SUK-Programme (und SUK-Mandate) → für Top-down-Initiativen, bereits in der BFI-Botschaft 2013-2016 definiert. ¹⁴² → keine Ausschreibung	«Geben der SUK die Möglichkeit, für die Hochschulen Initiativen zu starten oder weiterzuführen, in denen sie (neuen oder fortgesetzten) Handlungsbedarf sieht.»	Keine Angaben resp. gemäss BFI-Botschaft 2013-2016: Förderung von Programmen, «die unter bildungs- und forschungspolitischen Gesichtspunkten als prioritär förderungswürdig erscheinen.» Damit werden sowohl Dienstleistungs- und Infrastrukturprogramme für alle Hochschulen, als auch nationale Grossprojekte (Kompetenzzentren: SystemsX.ch und NanoTera.ch) unterstützt.
Kooperations- und Innovationsprojekte (KIP) → Bottom-up Initiativen → Ausschreibung SUK	Projektkategorien Kompetenzzentren von nationaler und regionaler Bedeutung	Inhaltliche Auswahlkriterien SUK¹⁴³ – Das Ziel eines Projekts lässt sich klar einer der drei Projektkategorien zuordnen; nur diese werden gefördert. – Eine allfällige Forschungskomponente spielt im Projekt eine untergeordnete Rolle. – Das Projekt passt erwiesenermassen in die Strategie der Antrag stellenden Hochschulen. – Das Projekt weist eine realisierbare Planung auf (beantragte Bundesmittel, Eigenmittel [real money] und personelle Ressourcen). – Das Projekt weist eine verlässliche und realistische Weiterführungsplanung nach Ablauf der Finanzierungsperiode auf. – Das Projekt überzeugt zusätzlich durch sein Potenzial an Innovation und Originalität. – Das Projekt ist von gesamtschweizerischer hochschulpolitischer Bedeutung.
	Portfoliobereinigung und -entwicklung	
	Dienstleistungsprojekte für alle Hochschulen	

Tabelle 52: Hinweise zu den Zielen, die mit den PB in der Periode 2013-2016 verfolgt werden.

7.4 Auswirkungen des HFKG für die Förderperiode 2017-2020

Evaluationsfragestellung 4.4

Wie werden sich die Bestimmungen des HFKG auf das Instrument auswirken?

Gesetzliche Grundlage für die Empfehlungen bilden Artikel 47, 59 und 61 HFKG. Eine teilweise Entflechtung der bis jetzt mit den projektgebundenen Beiträgen verfolgten Ziele wurde mit den neuen gesetzlichen Grundlagen des Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetzes (HFKG)¹⁴⁴ erreicht, indem für die finanzielle Unterstützung von gemeinsamen Infrastruktureinrichtungen der Hochschulen wie gemeinsame Kommunikationsnetze

¹⁴¹ Vgl. SUK-Webseite: Projektgebundene Beiträge 2013-2016.

¹⁴² Vgl. BFI-Botschaft 2013-2016, S. 3162-3164.

¹⁴³ Ohne formelle Kriterien: fristgerechte Eingabe, Vollständigkeit der Unterlagen, neue Idee/neues Konzept, Zusammenarbeit von mindestens 2 Hochschulen.

¹⁴⁴ Vgl. HFKG <http://www.admin.ch/ch/d/ff/2011/7455.pdf> [Stand 7.6.2012].

oder Vorhaben im Bereich der Bibliotheken¹⁴⁵ mit Art. 47. Abs. 3 eine eigene gesetzliche Grundlage geschaffen wurde.¹⁴⁶

HFKG, Art. 47 Beitragsarten
<p>¹ Der Bund richtet im Rahmen der bewilligten Kredite zugunsten beitragsberechtigter kantonaler Universitäten, Fachhochschulen und anderer Institutionen des Hochschulbereichs Finanzhilfen aus in Form von:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Grundbeiträgen; b. Bauinvestitions- und Baunutzungsbeiträgen; c. projektgebundenen Beiträgen
<p>² Pädagogische Hochschulen können nur projektgebundene Beiträge erhalten.</p>
<p>³ Der Bund kann Finanzhilfen in Form von Beiträgen an gemeinsame Infrastruktureinrichtungen der Hochschulen und der anderen Institutionen des Hochschulbereichs gewähren, wenn die Infrastruktureinrichtungen Aufgaben von gesamtschweizerischer Bedeutung erfüllen. Diese Beiträge betragen höchstens 50 Prozent des Betriebsaufwandes.</p>

Tabelle 53: Neue gesetzliche Grundlage gemäss HFKG für PB und Unterstützung von gemeinsamen Infrastruktureinrichtungen.

Weiter definiert Art. 59, Abs.1 und 2 HFKG den Verwendungszweck der PB sowie die Aufgaben von gesamtschweizerischer hochschulpolitischer Bedeutung.

HFKG, Art. 59 Verwendungszweck und Voraussetzungen	
<p>¹ Mehrjährige projektgebundene Beiträge können für Aufgaben von gesamtschweizerischer hochschulpolitischer Bedeutung ausgerichtet werden.</p>	<p>² Aufgaben von gesamtschweizerischer hochschulpolitischer Bedeutung liegen insbesondere vor, wenn sie zum Gegenstand haben:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. die Bildung von Kompetenzzentren von nationaler oder regionaler Bedeutung, welche von mehreren Hochschulen oder anderen Institutionen des Hochschulbereichs gemeinsam getragen werden; b. die Verwirklichung von international herausragenden Programmen; c. die Profilbildung und die Aufgabenteilung unter den Hochschulen; d. die Förderung der Mehrsprachigkeit im Bereiche der Landessprachen; e. die Förderung der Chancengleichheit und der tatsächlichen Gleichstellung von Mann und Frau; f. die Förderung der nachhaltigen Entwicklung zum Wohle heutiger wie auch zukünftiger Generationen; g. die Förderung der Mitwirkung der Studierenden.
<p>³ Die an den Projekten beteiligten Kantone, Hochschulen und anderen Institutionen des Hochschulbereichs haben eine angemessene Eigenleistung zu erbringen.</p>	
<p>⁴ Projektgebundene Beiträge für pädagogische Hochschulen setzen die Beteiligung mehrerer Fachhochschulen oder universitärer Hochschulen voraus.</p>	

Tabelle 54: Hinweise zu den Zielen, die mit dem PB-Förderinstrument gemäss HFKG in der Periode 2017-2020 verfolgt werden.

Dies bedeutet, dass das Oberziel der Förderung von Projekten mit PB bestehen bleibt und mit der Umschreibung «Aufgaben von gesamtschweizerischer hochschulpolitischer Bedeutung» breit gefasst wird. Das HFKG nennt zudem bereits einige in einem politischen Prozess festgelegte thematische Schwerpunkte, welche gesamtschweizerische Bedeutung besitzen. Dazu gehören die Förderung der Mehrsprachigkeit, die Förderung von Chancengleichheit und Gleichstellung, die Förderung der Mitwirkung der Studieren-

¹⁴⁵ Vgl. Botschaft zur HFKG vom 29. Mai 2009 (09.057), S. 4657; <http://www.admin.ch/ch/d/ff/2009/4561.pdf> [Stand 7.6.2012].

¹⁴⁶ «Absatz 3 [von Artikel 47] ermöglicht die finanzielle Unterstützung von gemeinsamen Infrastruktureinrichtungen der Hochschulen und der anderen Institutionen des Hochschulbereichs, wenn sie Aufgaben von gesamtschweizerischer Bedeutung erfüllen wie z.B. gemeinsame Kommunikationsnetze oder Vorhaben im Bereich der Bibliotheken. Auch hier sind die Grundsätze der wirtschaftlichen und der wirksamen Verwendung öffentlicher Finanzmittel zu berücksichtigen (Art. 41 Abs. 3): Die Einrichtung gemeinsamer Infrastruktureinrichtungen muss zu einem finanziellen oder qualitativen Nutzen führen.» (Botschaft zum HFKG, S. 4658).

den sowie die Förderung der nachhaltigen Entwicklung. Was die Profilbildung und Strukturierung im Schweizer Hochschulwesen angeht, betont das HFKG folgende drei Ziele:

- die Bildung von Kompetenzzentren von nationaler oder regionaler Bedeutung, welche von mehreren Hochschulen oder anderen Institutionen des Hochschulbereichs gemeinsam getragen werden
- die Verwirklichung international herausragender Programme
- die Profilbildung und die Aufgabenteilung unter den Hochschulen

Die Botschaft zum HFKG ist für ein besseres Verständnis der strukturellen Veränderungen, an die deren Verfasser bei der Formulierung dachten, nützlich. Sie verweist insbesondere auf die Problematik, dass viele kleine Fächer an zu vielen Standorten angeboten werden und dass in der Folge den einzelnen Forschungseinheiten die kritische Masse fehlt:

«Was die Aufgabenteilung in *nicht kostenintensiven Bereichen* angeht, so ist es unbestritten, dass die relativ hohe Zahl der Hochschulen in unserem Land eine *gewisse Zersplitterung der Studienangebote* zur Folge hat und zu Forschungseinheiten führen kann, die im internationalen Vergleich als zu klein gelten. Kostentransparenz und die Festlegung von einheitlichen Finanzierungsgrundsätzen (Referenzkosten) sollen die Hochschulen anregen, Kooperations- und Koordinationsmöglichkeiten mit anderen Hochschulen zur Optimierung ihres Angebotes und im Interesse der eigenen Profilbildung so weit als möglich selbst wahrzunehmen. Bund und Kantone werden diese Zusammenarbeit mit einem entsprechenden finanziellen Anreizsystem fördern (z.B. projektgebundene Beiträge für die Konzentration von Angeboten oder die Bildung von Schwerpunkten).» (S. 4593)

Die Botschaft zum HFKG stellt auch dar, dass die PB künftig genutzt werden können, um die Aufgabenteilung zwischen Universitäten und Fachhochschulen zu unterstützen. Zudem wird der Gedanke der Schwerpunktbildung und der Konzentration von Studienangeboten betont:

«Absatz 1 stellt klar, dass projektgebundene Beiträge nur für Aufgaben von gesamtschweizerischer Bedeutung ausgerichtet werden können: Projektgebundene Beiträge dienen der Hochschulkonferenz u.a. zur Umsetzung ihrer gesamtschweizerischen hochschulpolitischen Planung und gehören zu den hochschulübergreifenden Massnahmen ihrer Prioritätensetzung (Art. 36 Abs. 2 Bst. a). Die gesamtschweizerische Bedeutung ist immer auch im Lichte des Zwecks von Artikel 1 Absatz 1 und der Ziele von Artikel 3 auszulegen. Absatz 2 zählt – in nicht abschliessender Weise – die Gegenstände von Aufgaben von gesamtschweizerischer Bedeutung auf: Dazu zählt die Bildung von Kompetenzzentren mit regionaler oder nationaler Bedeutung. Damit können Schwerpunktbildungen unter den Hochschulen unterstützt werden (Bst. a). Mit der Möglichkeit der Unterstützung von «international herausragenden Programmen» (Bst. b) kann die Hochschulkonferenz gezielt Exzellenz in Lehre und Forschung unterstützen. Die Unterstützung von «Profilbildung und Aufgabenteilung» (Bst. c) dient der Schärfung der Hochschulprofile (z.B. die Bereinigung von Schnittbereichen zwischen universitären Hochschulen und Fachhochschulen oder die Verstärkung der angewandten Forschung und Entwicklung bei den Fachhochschulen), der Bildung von Schwerpunkten und der Konzentration von Studienangeboten (Portfoliobereinigung); im Ergebnis dient sie so

auch der Optimierung des Einsatzes öffentlicher Finanzmittel. Damit können z.B. Restrukturierungen finanziell unterstützt werden.» (S. 4662)

HFKG, Art. 61 Entscheid und Leistungsvereinbarung
¹ Der Hochschulrat entscheidet über die Ausrichtung projektgebundener Beiträge.
² Gestützt auf den Entscheid des Hochschulrats schliesst das zuständige Departement mit den Begünstigten eine Leistungsvereinbarung ab. Darin werden festgelegt: a. die zu erreichenden Ziele; b. die Formen der Ergebniskontrolle; c. die Folgen mangelhafter Zielerreichung.

Tabelle 55: Regelung im HFKG zur Entscheidungskompetenz betreffend PB und zukünftigen Leistungsvereinbarungen.

Die Botschaft zum HFKG spricht, was die Folgen mangelhafter Zielerreichung angeht, explizit von finanziellen Sanktionen und nennt die Pflicht zur Rückerstattung eines Teils der Beiträge als Beispiel (S. 4663).

Beantwortung der Evaluationsfrage 4.4

- *Auswirkungen auf die Ziele der Förderinstruments:* Das Instrument der PB wird mit der Schaffung einer eigenen gesetzlichen Grundlage im HFKG (Art. 47. Abs. 3) für die finanzielle Unterstützung gemeinsamer Infrastruktureinrichtungen entlastet. Dies stellt eine wichtige Entflechtung der Ziele des Förderinstruments der PB dar. Trotzdem bleiben auch im Rahmen des HFKG die Ziele der PB relativ vage und breit: Sie werden insgesamt unter dem Anspruch der «gesamtschweizerischen hochschulpolitischen Bedeutung» zusammengefasst. Inwiefern es möglich sein wird, auf der Grundlage von Art. 47 Abs. 3 auch gemeinsame Dienstleistungsprojekte, wie beispielsweise die aktuellen Projekte zur Koordination und Entwicklung von Instrumenten für die Bologna-Reform oder zur Entwicklung neuer Ansätze zur Messung von Forschungsleistungen, ist noch offen.
- *Auswirkungen auf die Beteiligung der Hochschulen:* Die Tatsache, dass neu auch die beiden Eidgenössischen Technischen Hochschulen, die Fachhochschulen (FH) und die Pädagogischen Hochschulen (PH) direkt mit PB unterstützt werden können, wird hochschultypübergreifende Projekte begünstigen resp. die aktuellen Hürden vermindern. Diese hochschultypübergreifenden Kooperationen (insbesondere universitäre Hochschulen – FH – PH) stellen gleichzeitig eine Herausforderung dar, da für solche Projekte noch weniger Erfahrungswissen für erfolgreiche Projekte vorhanden ist
- *Auswirkungen auf den Auswahlprozess:* Die Möglichkeit hochschultypübergreifender Projekte bringt ausserdem im Auswahlprozess die Gefahr mit sich, dass Erwägungen betreffend ausgeglichener Verteilung der Mittel noch stärker ins Gewicht fallen. Dass neu der Hochschulrat über die Ausrichtung der PB entscheiden wird, bringt keine wesentliche Veränderung des Auswahlprozesses, zumal damit der Einbezug des zukünftigen SBF1 und der neuen Rektorenkonferenz nicht geregelt ist.

— *Auswirkungen auf die Projektbegleitung und Controlling:* Indem das HFGK vorsieht, dass mit den Begünstigten eine Leistungsvereinbarung abgeschlossen wird, in der nicht nur die zu erreichenden Ziele, sondern auch Formen der Ergebniskontrolle und Folgen mangelhafter Zielerreichung festgelegt sind, wurden Voraussetzungen geschaffen, die eine angemessene Projektbegleitung und ein kohärentes Controlling ermöglichen. Da aber auch gemäss HFKG der Hochschulrat nicht alleine für die PB zuständig ist und er sich die Projektbegleitung und das Controlling mit dem zuständigen Departement teilen wird, bleibt die Herausforderung bestehen, sich zu koordinieren. Dies bringt zusätzlichen Aufwand mit sich, aber auch die Möglichkeit, die verschiedenen Initiativen des Bundes aufeinander abzustimmen.

7.5 Abgrenzung der projektgebundenen Beiträge von anderen Förderinstrumenten

In der Schweiz existieren weitere Förderinstrumente, welche der Unterstützung von Kompetenzzentren und der Umsetzung international hervorragender Programme dienen können. Dazu gehören insbesondere die Nationalen Forschungsschwerpunkte (NFS = NCCR) des SNF.¹⁴⁷:

«Die Nationalen Forschungsschwerpunkte (NFS) sind ein Förderprogramm des Schweizerischen Nationalfonds. Das Programm fördert langfristig angelegte Forschungsvorhaben zu Themen von strategischer Bedeutung für die Zukunft der schweizerischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft.

Gefördert werden Forschungsprojekte von höchster Qualität – mit besonderer Gewichtung interdisziplinärer, aber auch neuer, innovativer Ansätze innerhalb der Disziplinen. Gleichzeitig will die Initiative eine Konzentration der Kräfte und eine verbesserte Arbeitsteilung unter den Forschungsinstitutionen in der Schweiz stimulieren sowie Partnerschaften zwischen dem akademischen und ausserakademischen Bereich fördern. Überdies sollen sich die NFS in den Bereichen Nachwuchsförderung, Wissenstransfer und Frauenförderung engagieren.

Das Management der einzelnen NFS ist jeweils an einer Hochschule oder einer anderen profilierten Forschungsinstitution angesiedelt. Neben den Forschungsgruppen dieser Heiminstitution verfügt ein NFS auch über ein Netzwerk, in das weitere Teams aus der ganzen Schweiz eingebunden sind.»

Diese Definition weist auf ähnliche Ziele von PB und NCCR hin, da auch die NCCR eine Konzentration der Kräfte und eine verbesserte Arbeitsteilung unter den Forschungsinstitutionen anstreben und damit strukturbildende Effekte haben sollen.

¹⁴⁷ Vgl. Webseite SNF: <http://www.snf.ch/nfp/nccr/D/nfskonkret/Seiten/default.aspx> [Stand 20.5.2012].

8 Empfehlungen zur Weiterentwicklung der projektgebundenen Beiträge

In diesem abschliessenden Kapitel werden Empfehlungen zur Optimierung des Förderinstruments der PB formuliert. Diese Empfehlungen stützen sich auf unsere Erkenntnisse aus der Analyse der Einzelprojekte sowie auf unsere projektübergreifende Analyse des Förderinstruments und berücksichtigen weitere Grundlagen, die im vorangehenden Kapitel dargestellt wurden. Damit werden auch die Evaluationsfragestellungen 4.1 und 4.3 beantwortet.

8.1 Ziele der projektgebundenen Beiträge und Eignung des Förderinstruments pro Projekttyp

Evaluationsfragestellung 4.3

Inwiefern sollen auch zukünftig die verschiedenen strukturellen Ziele (Netzwerk, Kompetenzzentrum, Portfolioentwicklung, Portfoliobereinigung, Dienstleistungen für alle Universitäten/ Eidgenössischen Technischen Hochschulen) mit demselben Instrument gefördert werden?

Aufgrund der Analyse der Einzelprojekte kommen wir zu dem Schluss, dass hinsichtlich der Zieldefinition des Instruments Optimierungspotenziale bestehen. Insbesondere sollten die Ziele des Instruments auf die Rahmenbedingungen, die das Instrument bietet (temporäre Förderung, Kooperationscharakter der Projekte, Forderung der Nachhaltigkeit), abgestimmt sein. Was die Überschneidungen zwischen PB-Förderung und Förderinstrumenten des SNF angeht, so kommen wir zum Schluss, dass die PB-Förderung sich zur Förderung von Kompetenzzentren weniger eignet als das Instrument der NCCR. Auch für die Förderung von Projekten mit experimentellem Charakter ist das Instrument eher schlecht geeignet, wobei in diesem Bereich wenig alternative Förderinstrumente zur Verfügung stehen.

Aus ähnlichen Gründen halten wir das Instrument der PB auch nicht für geeignet, um reine Portfolioentwicklungen (ohne Portfoliobereinigung) anzustossen. Für reine Portfolioentwicklungen eignet sich das Instrument allenfalls, wenn in einem Gebiet bereits auf eine gewisse Forschungskompetenz zurückgegriffen werden kann und es vorwiegend um die Entwicklung neuer Ausbildungsprogramme geht. Für derartige Portfolioentwicklungen gibt es heute keine vergleichbaren Förderinstrumente. Gleichzeitig ist festzustellen, dass solche Projekte von den Hochschulen nicht leicht aufgegriffen werden, wenn ihre Realisierung eine Kooperation mit anderen Hochschulen erfordert. Portfolioentwicklungen in Kombination mit Portfoliobereinigungen sind sinnvoll, da sie für die Hochschulen Anreize setzen können, sich auf Portfoliobereinigungen einzulassen. Portfoliobereinigungen können dann Chancen für die Profilierung aller beteiligter Hochschulen bieten.

Gleichzeitig schlagen wir vor, die PB auf den Ausbildungsbereich zu beschränken, aber keine Entwicklungen neuer Weiterbildungsangebote zu fördern. An Weiterbildungsangebote wird normalerweise der Anspruch eines hohen Selbstfinanzierungsgrades gestellt. Zudem liegt es in der Autonomie und Verantwortung der Hochschulen, über diese Angebote zu entscheiden. Dabei müssen die Hochschulen berücksichtigen, dass auch Weiterbildungsangebote relativ lange Anlaufzeiten haben können, bis sie im Markt etabliert sind. Selbst wenn Bereiche identifiziert werden könnten, in denen in der Schweiz ein Unterangebot im Vergleich zum (politisch) gewünschten Weiterbildungsangebot bestünde, wären die PB kaum das richtige Instrument, um solche Programme anzustossen.

Wir formulieren daher folgende Empfehlungen zu den Zielen des Förderinstruments:

Empfehlung 1: Abgrenzung PB – NCCR

Wir empfehlen, die PB vom SNF-Instrument der NCCR abzugrenzen und Kompetenzzentren primär im Rahmen von NCCR zu fördern.

Empfehlung 2: Portfoliobereinigung

Portfoliobereinigungsprojekte sind für die Hochschulen attraktiv, wenn sie durch eine Portfolioentwicklungskomponente ergänzt werden. Deshalb empfehlen wir, dass mit PB auch solche Portfoliobereinigungsprojekte gefördert werden.

Empfehlung 3: Portfolioentwicklung

Reine Portfolioentwicklungsprojekte sollen dann mit PB gefördert werden, wenn sie einen klaren Ausbildungsfokus aufweisen.

Empfehlung 4: Netzwerke

Wir empfehlen, mit PB Netzwerke zu fördern, die auf den Aufbau und die Konzentration von Lehrangeboten und Forschungsgebieten abzielen, die regionalen oder nationalen Mehrwert schaffen, sowie aufgrund unterkritischer Grösse an einer einzelnen Universität nicht zustande kämen oder zu schwach wären.

Empfehlung 5: Dienstleistungsprojekte

Wir empfehlen, mit PB nur Dienstleistungsprojekte zu fördern, die zwingend eine Kooperation von Hochschulen voraussetzen und deutliche Synergien schaffen. Dahingegen soll auf die Förderung von Dienstleistungsprojekten verzichtet werden, die normativen Charakter haben oder die zu einer relativ unspezifischen Mittelverteilung (Giesskannenprinzip) an alle Hochschulen führen.

Empfehlung 6: Keine Weiterbildungsangebote

PB sollen keine Angebotsentwicklungen im Bereich der Weiterbildung fördern.

Empfehlung 7: Klärung der Stellung von Projekten zum Aufbau gänzlich neuer Fachgebiete

Es soll geklärt werden, ob mit PB Projekte zum Aufbau von gänzlich neuen Fachgebieten (quasi «from scratch») gefördert werden sollen. Sofern solche Projekte explizit gewünscht sind, sollen dafür spezifische Erfolgs- und Beurteilungskriterien formuliert werden.

Gemäss den Bestimmungen des HFKG werden künftig auch die Fachhochschulen potenzielle Empfängerinnen projektgebundener Beiträge sein. Dabei können Projekte zwischen Fachhochschulen und zwischen Fachhochschulen und Universitäten zustande kommen. Die Potenziale für eine veränderte Aufgabenteilung sind auf beiden Ebenen heute noch nicht eruiert und auch die Rahmenbedingungen, welche die Fachhochschulen benötigen, damit die PB-Förderung für sie attraktiv ist (oder jene, die notwendig sind, damit Fachhochschulen und Universitäten zusammenarbeiten) sind noch nicht bekannt.

Empfehlung 8: Aktiver Einbezug der Fachhochschulen

Wir empfehlen, im Interesse von Konvergenzstrategien und zur Stärkung umfassender Innovationsprozesse die Fachhochschulen verstärkt auf die neue Möglichkeit der Förderung durch PB aufmerksam zu machen.

8.2 Projektauswahl

Evaluationsfragestellung 4.1- Teil Projektauswahl

Inwiefern lässt sich das Instrument der projektgebundenen Beiträge im Hinblick auf das Erreichen der verschiedenen strukturellen Ziele (Netzwerk, Kompetenzzentrum, Portfolioentwicklung, Portfoliobereinigung, Dienstleistungen für alle Universitäten/ Eidgenössischen Technischen Hochschulen) verbessern bzgl. Projektauswahl:

- Kriterien der Projektauswahl pro Projektgruppe (d.h. je nach strukturellem Ziel)
- Prozess der Projektauswahl (Anwendung der Kriterien bei der Projektauswahl)

Folgende Erwägungen sind mit Blick auf Empfehlungen einzubeziehen:

- *Auswahlkriterien:* Nachdem in der Förderperiode 2008-2011 ein buntes Set an Auswahlkriterien zur Anwendung kam, erfolgte für die Förderperiode 2013-2016 eine Revision der Kriterien. Dabei ist die Reduktion der Anzahl der Kriterien sowie die stärkere Gewichtung von Projektmanagement- und Projektplanungsaspekten (inkl. nachhaltige Projektweiterführung und Nachweis der institutionellen Abstützung) der Auswahlkriterien zu begrüssen. Auch die neu eingeführte Gliederung in formale und inhaltliche Auswahlkriterien bringt einen Mehrwert, kann aber noch weiterentwickelt werden, indem strukturelle Kriterien noch klarer eingebracht werden.
- *Projektauswahl/ Projektkategorien:* Die Tatsache, dass es in der Förderperiode 2008-2011/12 vier Projektkategorien mit teilweise gemeinsamen und teilweise unterschiedlichen Zielen, Auswahlkriterien und Auswahlverfahren gab, führte dazu, dass die einzelnen Projektkategorien nicht klar voneinander zu trennen waren und das Instrument als Ganzes schlecht zu steuern war. Insofern ist die für die Förderperiode 2013-2016 vorgesehene Reduktion auf zwei Projektkategorien, in Top-down-Initiativen (SUK-Programme) und Bottom-up-Initiativen (Kooperations- und Innovationsprojekte), die im Wettbewerb ausgewählt werden, zu begrüssen. Dies umso mehr, als diese Unterteilung mit dem neuen HFKG kompatibel ist.

- *Auswahlprozess*: Die Analyse des Auswahlprozesses der Förderphase 2008-2011 zeigte zwei Hauptschwierigkeiten auf. Die erste Schwierigkeit bestand darin, dass Erwägungen zu einer möglichst ausgeglichenen Verteilung der Gelder auf alle Universitäten starkes Gewicht im Entscheidungsprozess hatten. Die zweite Schwierigkeit bestand in der dominanten Rolle der CRUS im Auswahlprozess. Anstelle der ursprünglich zgedachten Rolle als Organ, das sicherstellen sollte, dass die geförderten Projekte sinnvoll zu einer erstrebenswerten Gesamtentwicklung der Schweizer Hochschullandschaft beitragen, wurde eine Zustimmung der CRUS fast ausnahmslos massgeblich für einen positiven Förderentscheid – dies zum Teil auch bei klarer Ablehnung von Projekten durch das von der SUK mandatierte Ad-hoc-Komitee. Es zeigte sich, dass die CRUS nicht ein gemeinsames Interesse aller Schweizer Universitäten und der beiden Eidgenössischen Technischen Hochschulen vertrat, sondern vielmehr die Summe der Einzelinteressen der Universitäten und Eidgenössischen Technischen Hochschulen, was zu kaum vermeidlichen Kompromissen und Absprachen im Vorfeld führte. Somit erscheint es uns als systemischer Fehler, die CRUS resp. die zukünftige Rektorenkonferenz in den Auswahlprozess einzubeziehen. Aufgrund der Erweiterung des Kreises der Institutionen, die zukünftig mit BP unterstützt werden können, wird das Risiko noch grösser, dass primär Erwägungen zu einer möglichst ausgeglichenen Verteilung die Förderentscheide beeinflussen. Dies zu vermeiden ist aber für die Glaubwürdigkeit des Förderinstruments und der involvierten Institutionen unabdingbar.

Wir formulieren daher die folgenden Empfehlungen:

Empfehlung 9: Zwei Gruppen von PB

Wir empfehlen, an der für die Förderperiode 2013-2016 eingeführten Unterteilung der PB in zwei Gruppen, d.h. in SUK-Programme (Top-down-Initiativen) sowie in Projekte, die im Wettbewerb ausgewählt werden (Bottom-up-Projekte), festzuhalten.

Empfehlungen 10: Auswahlkriterien

Wir empfehlen, an den für die Förderperiode 2013-2016 eingeführten formalen Auswahlkriterien festzuhalten und eine eigene Gruppe von Auswahlkriterien für Projektmanagement und Projektplanungsaspekte zu schaffen. Dahingegen empfehlen wir auf die Kriterien des Innovationspotenzials und der Originalität zu verzichten. Ausschlaggebend für den Förderentscheid soll der Beitrag des Projekts zu den vom Hochschulrat definierten Strukturentwicklungen sein (vgl. Empfehlungen 1-7), wobei inhaltliche Projektziele und strukturelle Ziele im Einklang stehen müssen. Der Gedanke der gesamtschweizerischen hochschulpolitischen Bedeutung muss leitend für die Projektauswahl sein.

Empfehlungen 11: Auswahlprozess

Empfehlung 11a: Vermeidung von Erwägungen zur ausgeglichenen Verteilung im Auswahlprozess

Wir empfehlen, den Auswahlprozess so zu gestalten, dass regionale, institutionelle und disziplinäre Verteilungsaspekte keine Rolle spielen.

Empfehlung 11b: Reglement für den Auswahlprozess

Wir empfehlen, für den Auswahlprozess ein Reglement zu verabschieden, welches die Rollen der beteiligten Akteure und die Vorgehensweise bei der Auswahl definiert und transparent macht.

Empfehlung 11c: Einbezug der Rektorenkonferenz im Auswahlprozess

Der Einbezug der Rektorenkonferenz soll sich auf eine Stellungnahme zur Qualität und zum Beitrag der vorgeschlagenen Projekte zur Erreichung der für das Instrument definierten Ziele beschränken.

8.3 Rahmenbedingungen an den Hochschulen

Evaluationsfragestellung 4.1 – Teil Rahmenbedingungen

Inwiefern lässt sich das Instrument der projektgebundenen Beiträge im Hinblick auf das Erreichen der verschiedenen strukturellen Ziele (Netzwerk, Kompetenzzentrum, Portfolioentwicklung, Portfoliobereinigung, Dienstleistungen für alle Universitäten/ Eidgenössischen Technischen Hochschulen) verbessern bzgl. Rahmenbedingungen bei den involvierten Universitäten:

Art und Umfang der finanziellen Unterstützung (in kind/ cash)

- Art der Anstellungen (temporär/ Festanstellungen)
- Unterstützung durch die Fakultät/ das Departement
- Unterstützung durch die Universitätsleitung

Unserer Einschätzung nach liegen Optimierungspotenziale des Instruments nicht primär im finanziellen Rahmen oder in der Anstellungsform für Mitarbeitende.¹⁴⁸ Auch konnten wir keinen Zusammenhang zwischen Eigenfinanzierungsquote und Erfolg eines Projekts erkennen. Von grosser Bedeutung ist es demgegenüber für ein Projekt, dass es die Unterstützung der Fakultät und der Hochschulleitung geniesst. Nur dann hat das Projekt gute Aussichten auf eine Weiterfinanzierung nach Ende der Förderung mit PB.

Empfehlung 12: Verstärkter Nachweis der institutionellen Unterstützung

Wir empfehlen, dass der Nachweis der institutionellen Unterstützung von Projekten eine zwingende Voraussetzung für eine Förderung mit PB bleibt. Dazu soll im Projektantrag ausgewiesen werden, dass das Projekt entweder bereits Teil der strategischen Planung der einzelnen Hochschulen ist, oder aber in einem Schreiben der Universitätsleitungen die Absicht bezeugt werden, dass das Projekt in die nächste strategische Planung aufgenommen wird.

¹⁴⁸ Wobei wahrscheinlich das Aufgleisen eines Kompetenzzentrums auf der Basis von primär befristeten Stellen schwierig sein wird.

8.4 Länge der Förderung

Die Länge der Förderperiode ist von grosser Bedeutung. Die Analyse der Einzelprojekte zeigte, dass viele Projekte sich um eine Weiterfinanzierung oder eine Streckung der Finanzierung bemüht haben. Die Profilierung im Forschungs- wie auch im Ausbildungsbe- reich benötigt ausreichend Zeit und ein gutes Ausmass an Vorhersehbarkeit und Kontin- uität. Eine Förderung von vier oder weniger Jahren während der Förderperiode 2008-2011 erschien in der Regel zu kurz. Eine höhere Flexibilität der Förderung, welche längere Förderdauern ermöglichen würde, wäre für viele Projekte¹⁴⁹ wünschenswert. Dies z.B. im Rahmen einer Förderung über zwei Perioden, welche jedoch nicht automatisch wäre, sondern an das Erreichen bestimmter Meilensteine geknüpft wäre. Eine zeitliche Verlän- gerung der Förderung muss innerhalb des gesetzlichen Rahmens geschehen, welcher durch den 4-Jahres-Zyklus der Finanzierungsbeschlüsse auf Bundesebene vorgegeben ist. Andere Förderprogramme, wie beispielsweise die NCCR-Förderung des SNF unter- liegen ähnlichen Restriktionen, sprechen sich aber dennoch grundsätzlich für eine län- gerfristige Förderung der NCCR aus. Die Evaluation der Einzelprojekte zeigte zudem, dass auch eine Streckung gegebener Fördermittel über eine Förderperiode von mehr als vier Jahren nützlich sein kann.

Gleichzeitig sind wir der Meinung, dass der in der Vorevaluation eingeführte und von der SUK für 2013-2016 berücksichtigte Gedanke einer degressiven Finanzierung erst sinnvoll ist, wenn Projekte von zwei konsekutiven Förderperioden profitieren können.

Empfehlungen 13: Verlängerung und Flexibilisierung der Förderperiode als Option

Empfehlung 13a: Option auf Unterstützung über zwei oder drei Förderperioden

Bei PB-Projekten mit langfristigem Charakter empfehlen wir, bereits zu Beginn die Per- spektive auf eine Förderung über zwei oder drei Förderperioden zu schaffen.

Empfehlung 13b: Degressive Finanzierung frühestens ab einer zweiten Förderperiode

Wir empfehlen, die von der SUK eingeführte Massnahme einer degressiven Finanzierung mit PB – unter Berücksichtigung der spezifischen Charakteristika und Finanzierungsbe- dürfnisse von Projekten weiterzuführen. Eine degressive Finanzierung macht aber nur bei mindestens zwei konsekutiven Förderlaufzeiten Sinn.

8.5 Projektcontrolling und Projektbegleitung

Evaluationsfragestellung 4.1 – Teil Projektmanagement/ Projektplanung

Inwiefern lässt sich das Instrument der projektgebundenen Beiträge im Hinblick auf das Erreichen der verschiedenen strukturellen Ziele (Netzwerk, Kompetenzzentrum, Portfo- lioentwicklung, Portfoliobereinigung, Dienstleistungen für alle Universitäten/ Eidgenöss- ischen Technischen Hochschulen) verbessern bzgl. Projektmanagement/ Projektplanung:

¹⁴⁹ Projekte mit langfristigem Charakter, in denen substanzielle Aufbauarbeiten z.B. im Sinne einer Schaffung nachhaltiger organisatorischer Strukturen notwendig sind.

- Projektmanagement: Verantwortlichkeiten und Kompetenzen; Vereinbarungen der involvierten Institutionen
- Projektplanung mit definierten Meilensteinen und Zeitplan
- Planung der Phase nach Abschluss der SUK-Förderung
- Projektbegleitung durch SUK und SBF/ Berichterstattung der Projektverantwortlichen

Die durch PB geförderten Projekte sind komplex und die Förderung erfolgt in einem finanziell substanziellen Rahmen. Die Wahrscheinlichkeit, dass während einer Förderperiode erkannt wird, dass bestimmte Voraussetzungen nicht so gegeben sind wie ursprünglich angenommen oder dass Probleme oder Verzögerungen bei der Erreichung einzelner Projektziele auftreten, ist relativ gross. Unsere Evaluation zeigte, dass dies dazu führte, dass einzelne Ziele nicht angegangen oder über die Förderdauer hinweg aufgegeben wurden. Dies hatte keine Konsequenzen hinsichtlich der Projektförderung; auch erkannten wir kaum kritische Auseinandersetzungen zwischen SUK / SBF und den Projektverantwortlichen mit den Inhalten der Projekte. Somit könnte unseres Erachtens die Effektivität der Förderung verbessert werden, wenn Projektförderer und Projektverantwortliche in einem engeren Austausch stünden und gemeinsame Lösungen suchen könnten. Die gemäss HFKG vorgeschriebene Leistungsvereinbarung bietet dazu den Rahmen. Auch wenn eine engere Projektbegleitung aufwendig wäre,¹⁵⁰ würde der Förderumfang diesen Aufwand rechtfertigen. Wir gehen davon aus, dass die positiven Effekte auf die Projektergebnisse die Kosten der Massnahme übertreffen würden.

Wir formulieren daher die folgenden Empfehlungen:

Empfehlungen 14: Projektbegleitung/ Controlling

Empfehlung 14a: Intensivierung der Projektbegleitung

Wir empfehlen eine relativ enge Begleitung der Projekte durch ein Team, das sich aus je der verantwortlichen Person des SBFI, des Generalsekretariats der Hochschulkonferenz und einem/r Fachexperten/in, der oder die gemeinsam vom Hochschulrat und vom SBFI mandatiert wird, zusammensetzt. Damit könnten sowohl die inhaltliche Begleitung wie auch die notwendige Standardisierung der Massnahmen während einer Förderperiode gestärkt werden.

Empfehlung 14b: Federführung SBFI

Da die Leistungsvereinbarungen gemäss HFKG mit dem zuständigen Departement abgeschlossen werden, soll die Federführung für das Projektcontrolling beim SBFI liegen.

Empfehlung 14c: Ziellanpassungen ermöglichen

Die Projektbegleitungs- und Controllingprozesse sollen eine flexible Reaktion auf gegebenenfalls notwendige Anpassungen während der Projektlaufzeit ermöglichen.

¹⁵⁰ Insbesondere wenn dies gemeinsam durch den Hochschulrat und dem SBFI erfolgen würde.

Anhang

A-1 Dokumentenverzeichnis

Rechtliche Grundlagen

Bundesgesetz über die Förderung der Universitäten und über die Zusammenarbeit im Hochschulbereich (Universitätsförderungsgesetz, UFG, SR 414.20) vom 8. Oktober 1999 (Stand am 1. Januar 2012).

Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz, HFKG) vom 30. September 2011, Veröffentlichung BBI, 2011, S. 7455. URL: <http://www.admin.ch/ch/d/ff/2011/7455.pdf> [Stand: 1.6.2012].

Verordnung zum Universitätsförderungsgesetz (UFV, SR 414.201) vom 13. März 2000 (Stand am 1. Januar 2010).

Vereinbarung zwischen dem Bund und den Universitätskantonen über die Zusammenarbeit im universitären Hochschulbereich (SR 414.205) vom Dezember 2000 (Stand am 16. Januar 2001).

Botschaften des Bundesrates

BFT-Botschaft 2000-2003: Botschaft über die Förderung von Bildung, Forschung und Technologie in den Jahren 2000-2003 vom 25. November 1998 (98.070, BBI 1999 297).

BFT-Botschaft 2004-2007: Botschaft über die Förderung von Bildung, Forschung und Technologie in den Jahren 2004-2007 vom 29. November 2002 (02.089, BBI 2003 2363). URL: <http://www.admin.ch/ch/d/ff/2003/2363.pdf> [Stand: 9.5.2012].

BFI-Botschaft 2008-2011: Botschaft über die Förderung von Bildung, Forschung und Innovation in den Jahren 2008-2011 vom 24. Januar 2006 (07.012, BBI 2007 1223). URL: <http://www.admin.ch/ch/d/ff/2007/1223.pdf> [Stand: 9.5.2012].

BFI-Botschaft 2012: Botschaft über die Förderung von Bildung, Forschung und Innovation im Jahr 2012 vom 3. Dezember 2010 (10.109, BBI 2011 757) URL: <http://www.admin.ch/ch/d/ff/2011/757.pdf> [Stand: 9.5.2012].

BFI-Botschaft 2013-2016: Botschaft über die Förderung von Bildung, Forschung und Innovation in den Jahren 2013-2016 vom 22. Februar 2012 (12.033, BBI 2012 3099) URL: <http://www.admin.ch/ch/d/ff/2012/3099.pdf> [Stand: 9.5.2012].

Botschaft zur Totalrevision des Forschungs- und Innovationsförderungsgesetzes vom 9. November 2011 (11.069, BBI 2009 8827). URL:
<http://www.admin.ch/ch/d/ff/2011/8827.pdf> [Stand: 31.5.2012].

Allgemeine Dokumente zum Instrument und zu Hochschulkooperationen

CRUS (2007a): Auszug aus dem Protokoll der Vorstandssitzung vom 14. Februar 2007.

CRUS (2007b): Evaluation des projets de coopération et d'innovation C: Projet de recommandations de la CRUS. Avril 2007.

CRUS (2007c): Résultats de l'évaluation des projets de coopération et d'innovation C par les membres de la CRUS. Complément au document CRUS 07 283 en réponse à la demande du Secrétaire général de la CUS du 10 avril 2007.

CRUS (2007d): Auszug aus dem Protokoll der Plenarsitzung vom 3./4. Mai 2007. Punkt 4: Innovations- und Kooperationsprojekte 2008-2011.

CRUS (2008a): Konzept für die Portfoliobereinigung und -entwicklung. Verabschiedet vom Plenum der CRUS am 24. Januar 2008.

CRUS (2008b): Extrait du Procès-verbal de la séance plénière des 24 / 25 Janvier 2008. Point 5: Projet «Remaniement et développement des portefeuilles» - Chances et risques pour la CRUS.

CRUS (2008c): Extrait du Procès-verbal de la séance plénière de 6 / 7 novembre 2008. Point 4: Projets structurants 2009-2011.

CRUS (2008d): Projekte zur Portfoliobereinigung und -entwicklung. SUK-Sitzung vom 29. Januar 2009, Trakt 4.1. Brief des Präsidenten der CRUS an die SUK.

CRUS (2009a): Auszug aus dem Protokoll der Plenarsitzung vom 5./6. März 2009, Punkt 6: Projets de coopération structurante 2009-2011: Proposition détaillées à l'intention de la CUS. März 2009.

CRUS (2009b): Propositions de projets pour le remaniement et développement des portefeuilles. Brief CRUS an SUK. März 2009.

SBF, Kleiber C. (2007): Contributions liées à des projets 2008-2011 – Propositions de projets de catégorie A. Janvier 2007.

SBF-Webseite: Hochschullandschaft Schweiz. URL:
http://www.sbf.admin.ch/htm/themen/uni/hls_de.html [Stand: 31.5.2012].

Schenker-Wicki, A. (2007): Innovations- und Kooperationsprojekte der Schweizerischen Universitäten: Ex ante Evaluation der neuen Projekte für die Beitragsperiode 2008-2011. März 2007.

- SUK (2006-2009): Auszüge aus Sitzungsprotokollen vom 7. Dezember 2006 bis am 29. Januar 2009.
- SUK (2007a): Beschlussprotokoll der Sitzung der SUK vom 19. April 2007.
- SUK (2007b): Beschlussprotokoll der Sitzung der SUK vom 28. Juni 2007.
- SUK (2007c): Beschlussprotokoll der Sitzung der SUK vom 11. Oktober 2007.
- SUK (2009a): Beschlussprotokoll der Sitzung der SUK vom 29. Januar 2009.
- SUK (2009b). Projekte der CRUS zur Portfoliobereinigung und -entwicklung: Finanzierungsbeschlüsse. Sitzung vom 16.4.2009.
- SUK (2009c): Beschlussprotokoll der Sitzung der SUK vom 16. April 2009.
- SUK (2010): Projektgebundene Beiträge 2013-2016. Projektskizze für ein Kooperations- und Innovationsprojekt (KIP).
- SUK: Jahresberichte 2008 - 2011.
- GS SUK (2006): Innovations- und Kooperationsprojekte (IKP) 2008-2011. Verfahren und Selektionskriterien.
- GS SUK (2007a): Innovations- und Kooperationsprojekte 2008-2011: Vorselektion der Projektskizzen. B-Projekte. Sitzung vom 28. März 2007.
- GS SUK (2007b): Innovations- und Kooperationsprojekte 2008-2011: Vorselektion der Projektskizzen. Sitzung vom 19.4.2007.
- GS SUK (2007c): Innovations- und Kooperationsprojekte 2008-2011: Vorselektion der Projektskizzen. A-Projekte. Sitzung vom 19. April 2007.
- GS SUK (2007d): Innovations- und Kooperationsprojekte 2008-2011: Vorselektion der Projektskizzen. C-Projekte. Sitzung vom 19. April 2007.
- GS SUK (2007e): Innovations- und Kooperationsprojekte 2008-2011: Vorselektion der Projektskizzen. Portfoliobereinigung (CRUS). Sitzung vom 19.4.2007.
- GS SUK (2007f): Projektgebundene Beiträge nach UFG 2008-2011 (in Mio. Franken). Beschluss der SUK vom 19.4.2007 und Anträge für die Sitzung vom 28.6.2007.
- GS SUK (2007g): Projektgebundene Beiträge 2008-2011 für Kooperations- und Innovationsprojekte: Nochmals überprüfte C-Projekte. Sitzung vom 28. Juni 2007.
- GS SUK (2008a): Annahme des Mandats zur Portfoliobereinigung und -entwicklung durch die CRUS. Sitzung vom 26.6.2008.
- GS SUK (2008b): Portfoliobereinigung und -entwicklung: Projektvorschlag der CRUS zur Zahnmedizin. Sitzung vom 26.6.2008.
- GS SUK (2009a): Die Rolle der Kooperations- und Innovationsprojekte in der Schweizer Hochschullandschaft ab 2013. Diskussion und Verbesserungsvorschläge.

GS SUK (2009b): Projekte der CRUS zur Portfoliobereinigung und -entwicklung: Finanzierungsbeschlüsse. Sitzung vom 29. Januar 2009.

GS SUK (2012): Projektgebundene Beiträge 2013-2016. Zeitplan des Vergabeverfahrens.

SUK-Info (2007): Innovations- und Kooperationsprojekte 2008-2011, SUK-Info Nr.4/2007, 2-3. URL: http://www.cus.ch/wDeutsch/publikationen/sukinfo/SUK-INFO_4-07.pdf [Stand 1.6.2012].

SUK-Info (2012): Projektgebundene Beiträge 2012, SUK-Info Nr.1/2012, 4. URL: http://www.cus.ch/wDeutsch/publikationen/sukinfo/SUK-INFO_12-1_D_V1.pdf [Stand 1.6.2012].

SUK-Webseite: Projektgebundene Beiträge 2008-2011. URL: <http://www.cus.ch/wDeutsch/beitraege/2008-2011/index.php?navid=17> [Stand 1.6.2012].

SUK-Webseite: Übergangsperiode 2012. URL: <http://www.cus.ch/wDeutsch/beitraege/Uebergangsperiode/index.php?navid=18> [Stand 1.6.2012].

SUK-Webseite: Projektgebundene Beiträge 2013-2016. URL: <http://www.cus.ch/wDeutsch/beitraege/2013-2016/index.php?navid=14> [Stand 1.6.2012].

SUK-Webseite: SUK-Programme 2013-2016. URL: <http://www.cus.ch/wDeutsch/beitraege/2013-2016/SUK-Programme/index.php?navid=15> [Stand 1.6.2012].

Dokumente zu den Einzelprojekten

Dokumente zum Projekt A-05 «Réseau Cinéma CH / Netzwerk Cinema CH»

- Webseite Réseau Cinéma CH / Netzwerk Cinema CH. URL: <http://www.netzwerk-cinema.ch/fr/actualite.html> [Stand: 1.6.2012].
- A-05_1 Esquisse d'un projet ou d'un programme de coopération et d'innovation. Réseau Cinéma CH / Netzwerk Cinema CH. 2007.
- A-05_2 Proposition d'un projet ou d'un programme de coopération et d'innovation. Réseau Cinéma CH / Netzwerk Cinema CH. 2007.
- A-05_3 Reporting 2008 du Réseau Cinéma CH. Février 2008.
- A-05_4 Reporting 2009 du Réseau Cinéma CH. Mars 2010.
- A-05_5 Reporting 2010 du Réseau Cinéma CH. Février 2011.
- A-05_6 Reporting 2011 du Réseau Cinéma CH. Février 2012.
- A-05_7 Broschüre Réseau Cinéma CH.
- A-05_8 Organigramme Réseau Cinéma CH (2008-2012). Octobre 2011.
- A-05_9 Règlement interne du Réseau Cinéma CH. Avril 2008.
- A-05_10 Überblick Studierende im Netzwerk Cinema CH. Stand: 16. November 2011.
- A-05_11 Kooperationsstudiengang Master of Arts ZFH in Film bzw. Master of Arts HES-SO en Cinéma. Gesuch zur definitiven Genehmigung der Zürcher Fachhochschule (ZFH) an das eidgenössische Volkswirtschaftsdepartament (EVD). Juli 2011.
- A-05_12 Master of Arts in Film. Selbstdokumentation ZHDK. Dezember 2008.
- A-05_13 Projet de Coopération: Réseau Cinéma CH / Netzwerk Cinema CH. Bloc disciplinaire «Histoire et Théorie de Cinéma» du Master of Arts / Maîtrise universitaire es Lettres organisés dans le cadre du «Réseau Cinéma CH». Convention entre les partenaires suivantes: UNIL, UZH, USI, UniBas, HGKZ, ECAL. Janvier 2006.
- A-05_14 Reporting 2006 du Réseau Cinéma CH (période de financement 2004-2008). Mars 2007.
- A-05_15 Reporting 2007/2008 du Réseau Cinéma CH (période de financement 2004-2008). Septembre 2008.
- A-05_16 «Zwischenbericht» Erhebungsjahr: 2010-2011, Réseau Cinéma CH, Teilprojekt Fachhochschule (zuhanden des BBT). November 2011.

- A-05_17 Kooperationsprojekt Netzwerk Cinema CH. Schlussbericht über das Teilprojekt Fachhochschulen zur Auslösung des Schlusszahlung der vom Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT (EVD) genehmigten Kooperationsmittel 2006-2008). Oktober 2008.
- A-05_18 Demande de moyens supplémentaires pour 2012. Réseau Cinéma CH. Octobre 2009.
- A-05_19 Réseau Cinéma CH / Netzwerk Cinéma CH. Kooperationsprojekt für die Jahre 2008-2011 / Verlängerung des Projektes bis 2012. Zusicherung des Bundesbeitrags an die Fachhochschulen (FH) für 2012. November 2011.
- A-05_20 Verfügung. Akkreditierung des Masterstudiengangs Film der Zürcher Fachhochschule (ZFH), angeboten in Kooperation mit der Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO). Februar 2010.
- A-05_21 Décision. Accréditation de la filière d'études master en cinéma de la Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO), offerte en coopération avec la Zürcher Fachhochschule (ZFH). Février 2010.
- A-05_22 Haute école spécialisée de Suisse occidentale. Accréditation du master of arts en cinéma. Rapport d'évaluation interne. Décembre 2008.
- A-05_23 Letter from Charles-Antoine Courcoux to Giuseppe Richeri. September 2011.
- A-05_24 Auszug aus dem Protokoll der Sitzung der Universitätsleitung vom 19. Januar 2012. 2012-28 Verstetigung des Netzwerks Cinema CH.
- A-05_25 Recapitulatif des postes de la section de cinéma 2000-2010.
- A-05_26 Proposition de nouveau projet de coopération: Réseau Cinéma CH / Netzwerk Cinema CH. Janvier 2005.
- A-05_27 Cahiers des charges/responsabilités des partenaires du projet Réseau Cinéma CH (phase pilote 2006-2008). Mars 2006.

Dokumente zum Projekt B-01 «Formation doctorale / ProDoc»

Webseite CRUS: Pro-Doc. URL: <http://www.crus.ch/information-programme/projekte-programme/doktoratsprogramme-nachfolge-prodoc/prodoc.html> [Stand: 1.6.2012].

SNF: ProDoc – Doktoratsprogramme. URL: <http://www.snf.ch/D/foerderung/personen/prodoc/Seiten/default.aspx> [Stand: 1.6.2012].

- B-01_1 Esquisse d'un projet ou d'un programme de coopération et d'innovation. Soutien à la collaboration en matière de formation doctorale. 2007.

- B-01_2 Proposition d'un projet ou d'un programme de coopération et d'innovation. Formation doctorale / ProDoc. 2007.
- B-01_3 Reporting 2008 du projet Formation doctorale / ProDoc. Février 2009.
- B-01_4 Reporting 2009 du projet Formation doctorale / ProDoc. Février 2010.
- B-01_5 Reporting 2010 du projet Formation doctorale / ProDoc. Février 2011.
- B-01_6 Reporting 2011 du projet Formation doctorale / ProDoc. Mars 2012.
- B-01_7 Convention entre le FNS et la CRUS relative à la gestion de ProDoc. Septembre et Novembre 2007.
- B-01_8 Erste Ausschreibung des gemeinsamen Doktoratsprogramms ProDoc. Schreiben an Rektorate/ PräsidentInnen. Dezember 2007.
- B-01_9 SNF: Mitteilungen bez. Zukunft und Ende von ProDoc (Web-News). November 2010 – Oktober 2011.
- B-01_10 Mitteilung letzte Ausschreibung für Forschungsmodule. August 2011.
- B-01_11 Mitteilung letzter Einreichtermin für Forschungsmodule. Oktober 2011.
- B-01_12 Verteilungsplan 2008 inkl. Folgejahre. November 2007.
- B-01_13 Verfügung des SBF vom 12. Februar 2008.
- B-01_14 Präsidialverfügung des ETH-Rats vom 20. Juni 2008.
- B-01_15 Verfügung des SBF vom 22. Mai 2009.
- B-01_16 Verfügung des SBF vom 11. Februar 2011.
- B-01_17 Reglement über die Gewährung von Beiträgen für Doktoratsprogramme (ProDoc). 13. November 2007.
- B-01_18 Beitragsreglement des SNF. Februar 2008.
- B-01_19 Allgemeines Ausführungsreglement zum Beitragsreglement des SNF. Fassung vom Oktober 2010.
- B-01_20 SNF: Konzept ProDoc 2010 (Draft). April 2009.
- B-01_21 Auszug aus dem Protokoll der 8. Sitzung des Fachausschusses Personenförderung, 5. Mai 2009.
- B-01_22 Demande à la CUS pour les moyens supplémentaires pour 2012. Mars 2009.
- B-01_23 Demande à la CUS pour les moyens supplémentaires pour 2012, réponse de la CUS. Avril 2010.

- B-01_24 Approbation sous réserve de la CUS. Lettre au SER du 2 juillet 2010. Oder: Projektantrag B-01 "ProDoc: Soutien à la collaboration en matière de formation doctorale" auf zusätzliche Mittel. Juli 2010.
- B-01_25 Approbation sous réserve de la CUS. Lettre au FNS et à la CRUS du 2 juillet 2010. Oder: Demande de moyens supplémentaires en faveur du projet B-01 "ProDoc: Soutien à la collaboration en matière de formation doctorale". Juillet 2010.
- B-01_26 CRUS: Protokollauszüge der Plenarsitzungen der CRUS / 2008 – 2011 (15 Dokumente).
- B-01_27 Protokollauszüge der Sitzungen der Delegation Forschung der CRUS / 2008 – 2011: - Protokollauszüge betr. ProDoc SNF-CRUS: 12 Dokumente.
Protokollauszüge betr. Unterprojekt "Bonnes Pratiques": 13 Dokumente.
Protokollauszüge betr. Unterprojekt "Après 2011": 10 Dokumente.
- B-01_28 Formell verabschiedete weitere Berichte (inkl. Finanzen und Informationen zu den über das Projekt finanzierten Personen): 5 Dokumente.
- B-01_29 Dokumente zur Sicherstellung der nachhaltigen Weiterführung des Projekts nach Ablauf der Bundesfinanzierung: 2 Dokumente.
- B-01_30 CRUS: Bericht zum Doktorat 2008. Eine Übersicht über das Doktorat in der Schweiz. August 2009.
- B-01_31 Projekt "Doktoratsprogramme CRUS". Konzept genehmigt durch das Plenum der CRUS am 5. November 2010.
- B-01_32 Conference report. Third Annual Meeting of the EUA Council for Doctoral Education. 4-5 June 2010.
- B-01_33 CRUS: Exzellenz durch Forschung. Gemeinsames Positionspapier der Schweizer Universitäten zum Doktorat. Versionen vom 3. Juli 2008, vom 6. November 2009 und 11. November 2011.
- B-01_34 Die Ausbildung und die berufliche Situation der Promovierten. Ergebnisse aus dem Schweizerischen Hochschulinformationssystem und der Hochschulabsolvent/innenbefragung 2007. 2010.
- B-01_35 Mehrjahresprogramm SNF 2008-2010. Herausforderungen für die Forschungsförderung und Antworten des SNF. Februar 2006.
- B-01_36 Bologna Process: London Communiqué, Towards the European Higher Education Area: responding to challenges in a globalised world, 18. May 2007.
- B-01_37 Baschung, L., Observatoire, Science, Politique et Société, UNIL zuhanden der CRUS: Inventaire des standards minimaux relatifs au doctorat, Mars 2008.

- B-01_38 Huber, O. W., Actionuni: Zur Lage der Doktorierenden in der Schweiz - Ergebnisse einer Befragungsstudie, November 2008.
- B-01_39 CRUS: Recruitment and selection of students from abroad for the doctorate – Experiences of selected countries, January 2011.
- B-01_40 Koller, P. und Meffre, V., BFS: Die Ausbildung und die berufliche Situation von Promovierten - Ergebnisse aus dem Schweizerischen Hochschulinformationssystem und der Hochschulabsolvent/innenbefragung 2007, Neuchâtel, 2010.
- B-01_41 CRUS, Doktoratsprogramme – Projektskizze für ein SUK-Programm, Projektgebundene Beiträge 2013-2016, September 2011.
- B-01_42 EPFL: Verordnung über das Doktorat an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Lausanne (Doktoratsverordnung EPFL) Stand 1. September 2008. URL: <http://www.admin.ch/ch/d/sr/4/414.133.2.de.pdf> [Stand: 22.5.2012].
- B-01_43 Universitätsrat der HSG: Promotionsordnung für das Doktorat der Universität St.Gallen vom 11. Dezember 2006. URL: http://www.unisg.ch/Studium/Doktorat/AllgemeineInformationen/~/_media/Internet/Content/Dateien/Studium/Doktorat/DS_PromO-07-UniRat-25062007_D.ashx [Stand: 22.5.2012].

Dokumente zum Projekt B-05 «Mesurer les performances de la recherche»

- Webseite CRUS: Projekt Mesurer les performances de la recherche. URL: <http://www.crus.ch/information-programme/projekte-programme/projekt-mesurer-les-performances-de-la-recherche.html> [Stand: 1.6.2012].
- B-05_1 Esquisse d'un projet ou d'un programme de coopération et d'innovation. Mesurer les performances de la recherche. 2007.
- B-05_2 Proposition d'un projet ou d'un programme de coopération et d'innovation. Mesurer les performances de la recherche. 2007.
- B-05_3 Reporting 2008 du projet Mesurer les performances de la recherche. Mars 2009.
- B-05_4 Reporting 2009 du projet Mesurer les performances de la recherche. Février 2010.
- B-05_5 Reporting 2010 du projet Mesurer les performances de la recherche. Février 2011.
- B-05_6 Reporting 2011 du projet Mesurer les performances de la recherche. Mars 2012.
- B-05_7 CRUS (2008): «Der Schweizer Weg zur Qualität im Universitätssystem», <http://www.crus.ch/die-crus/organisation/qualitaetssicherung-evaluation->

akkreditierung/der-schweizer-weg-zur-qualitaet-des-universitaetssystems.html
[Stand: 9.3.2012].

- B-05_8 CRUS (2009): Projekt «Mesurer les performances de la recherche» - 1. Bericht. «Messung der Forschungsleistungen im Hinblick auf die Qualitätsentwicklung des universitären Systems der Schweiz: Stand, Herausforderungen und Perspektiven».
- B-05_9 Esquisse de projet pour un programme CUS. Mesurer les performances de la recherche. Contributions liées à des projets 2013-2016. Septembre 2009.
- B-05_10 Dossier Qualitäts- und Leistungsmessung, in Bulletin SAGW 2/2011, S. 35-55.
- B-05_11 CEST (2007): Darstellung, Vergleich und Bewertung von Forschungsleistungen in den Geistes- und Sozialwissenschaften. Bestandesaufnahme der Literatur und von Beispielen aus dem In- und Ausland.
- B-05_12 «Measuring output and profiles of units in Swiss communication sciences». URL: http://www.common.unisi.ch/pdf_pub6029 [Stand: 8.3.2012].
- B-05_13 Projet «Mesurer les performances de la recherche». Conseil scientifique (règlement).

Dokumente zum Projekt C-02 «GeoNova»

Webseite Universität de Lausanne: GéoNova. URL:

http://www.unil.ch/gse/page59602_fr.html [Stand: 1.6.2012].

- C-02_1 Esquisse d'un projet de coopération et d'innovation. GeoNova NE-LS. 2007.
- C-02_2 Proposition d'un projet ou d'un programme de coopération et d'innovation. GeoNova NE-LS. 2007.
- C-02_3 Reporting 2008 du projet GeoNova NE-LS. Février 2009.
- C-02_4 Reporting 2009 du projet GeoNova NE-LS. Février 2010.
- C-02_5 Reporting 2010 du projet GeoNova NE-LS. Février 2011.
- C-02_6 Reporting 2011 du projet GeoNova NE-LS. Février 2012.
- C-02_7 Convention entre l'Université de Neuchâtel et de l'Université de Lausanne. Novembre 2007.
- C-02_8 Evolution des effectifs d'étudiants dans les cursus de l'UNIL et de l'UNINE. Décembre 2011.
- C-02_9 Statistiques. Master en biogéosciences/ 120 ECTS/ UNIL-UNINE. Décembre 2011.

- C-02_10 Acquisitions de machines dans le cadre de l'arrivée et du fonctionnement des deux groupes – répartition des charges 2008-2011.
- C-02_11 Rapport d'activité der Universität Neuchâtel 2006-2007.
- C-02_12 Rapport de gestion der Universität Neuchâtel 2007-2008.
- C-02_13 Rapport de gestion der Universität Neuchâtel 2006.

Dokumente zum Projekt C-06 «Center for Advanced Studies in European, Transnational and International Business Law»

Webseite Université de Fribourg: Master of Laws in Cross-Cultural Business Practice.
URL: <http://www.unifr.ch/mlcbp/index.php> [Stand: 1.6.2012].

- C-06_1 Esquisse d'un projet ou d'un programme de coopération et d'innovation. Center for Advanced Studies in European, Transnational and international Business Law. 2007.
- C-06_2 Proposition d'un projet ou d'un programme de coopération et d'innovation. Center for Advanced Studies in European, Transnational and international Business. 2007.
- C-06_3 Reporting 2008 du Center for Advanced Studies in European, Transnational and international Business. Février 2009.
- C-06_4 Reporting 2009 Center for Advanced Studies in European, Transnational and international Business. Février 2010.
- C-06_5 Reporting 2010 Center for Advanced Studies in European, Transnational and international Business. Mai 2011.
- C-06_6 Reporting 2011 Center for Advanced Studies in European, Transnational and international Business. Février 2012.
- C-06_7 Convention relative à le création d'un Master of Advances Studies intitulé «Master of Laws (LL.M) in Cross-Cultural Business Practice» entre l'Université de Fribourg, l'Université de Berne et l'Université de Neuchâtel. Septembre 2011.
- C-06_8 Master of Laws in Cross-Cultural Business Practice. Program Evaluation. December 2011.
- C-06_9 MCCBP. Admission Guide. BENEFRU.
- C-06_10 Master of Laws (LL.M) in Cross-Cultural Business Practice. BENEFRU. Marketing Plan 2011-2012.
- C-06_11 Procès-Verbal de la réunion du conseil scientifique du Maser of Laws (LL.M) in Cross-Cultural Business Practice. Novembre 2011.

Dokumente zum Projekt C-29 «Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik»

Webseite Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik. URL: <http://www.zrwp.ch/> [Stand: 1.6.2012].

- C-29_1 Projektskizze für ein Innovations- und Kooperationsprojekt oder -programm. Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik. 2007.
- C-29_2 Projektantrag für ein Innovations- und Kooperationsprojekt oder -programm. Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik. 2007.
- C-29_3 Reporting 2008 über das Projekt Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik. September 2009.
- C-29_4 Reporting 2009 über das Projekt Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik. April 2010.
- C-29_5 Reporting 2010 über das Projekt Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik. August 2011.
- C-29_6 Reporting 2011 über das Projekt Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik. Februar 2012.
- C-29_7 Organigramme: Strukturen der ZRWP. Themen und Schwerpunkte an den Standorten. Januar 2011.
- C-29_8 Vereinbarung zwischen UniBas, UNIL, UniLU, UZH und ETHZ betreffend ZRWP. September 2009.
- C-29_9 Geschäftsordnung des ZRWP. September 2009.
- C-29_10 Übersicht über die Finanzen 2008-2012: Gesamtfinanzierungsplan (Stand Februar 2011), Schlussrechnung Eigenmittel (Stand Februar 2011).
- C-29_11 Darstellung der Eigenmittel 2008-2010 gemäss Budgets und Schlussrechnungen. Januar 2012.
- C-29_12 Dokumentation. Gremien und ihre personellen Besetzungen. Dezember 2011.
- C-29_13 Dokumentation. Liste der Mit SUK-Mitteln angestellten Personen. Dezember 2011.
- C-29_14 Dokumentation. Leitung. Dezember 2011.
- C-29_15 Universität Luzern: Jahresbericht 2011 zu Stand und Perspektiven des Joint Degree-Masterstudiengangs «Religion – Wirtschaft – Politik». Dezember 2011.
- C-29_16 Universität Luzern: Zwischenbericht zum Stand und zur Entwicklung des Joint Degree-Masterstudiengangs «Religion – Wirtschaft – Politik» 2008 bis 2010. Oktober 2010.

- C-29_17 Ergebnisse des 1. ZRWP Surveys vom Januar 2010 – Summary.
- C-29_18 Kooperationsvereinbarung über den Joint Degree-Masterstudiengang «Master of Arts in Religion – Wirtschaft – Politik» zwischen der UniBas, der UniLU und der UZH. April 2009.
- C-29_19 Wegleitung zum Joint Degree-Masterstudiengang Religion – Wirtschaft – Politik an den Universitäten Basel, Luzern, Zürich. Mai 2010.
- C-29_20 Versammlung der Theologischen Fakultät: Rahmenverordnung für die Joint Degree-Masterstudiengänge der Theologischen Fakultät der Universität Zürich und in- und ausländischer Partnerfakultäten. Mai 2009.
- C-29_21 Universität Basel: Ordnung für das Masterstudium Religion – Wirtschaft – Politik an der Theologischen Fakultät der Universität Basel. Mai 2009.
- C-29_22 Ausgabe vom 1. Januar 2010 (SRL Nr. 542h). Universitätsrat der Universität Luzern: Studien- und Prüfungsordnung für den Joint Degree-Masterstudiengang Religion – Wirtschaft – Politik. Juni 2009.
- C-29_23 Theologische Fakultät Zürich: Studienordnung der Theologischen Fakultät der Universität Zürich für den Joint Degree-Masterstudiengang «Religion – Wirtschaft – Politik». Mai 2009.
- C-29_24 Musterstudienplan für den Joint Degree-Masterstudiengang Religion – Wirtschaft – Politik
- C-29_25 Übersicht der Veranstaltungen des Joint MA Religion – Wirtschaft – Politik. Oktober 2010.
- C-29_26 Joint Degree-Masterstudiengang «Master of Arts in Religion – Wirtschaft – Politik». Vorlesungsverzeichnisse: Herbstsemester 2009 (Basissemester, 1. Studienjahr); Frühjahrssemester 2010, (2. Und 4. Semester); Herbstsemester 2010, (1. Und 3. Semester); Frühjahrssemester 2011; Herbstsemester 2011 (1. Und 3. Semester); Frühjahrssemester 2012; Kommentiertes Vorlesungsverzeichnis zum Masterstudiengang Religion, Wirtschaft, Politik. Herbstsemester 2008, Universität Luzern.
- C-29_27 Berichte z.H. des SNF: Inhaltlicher Bericht des ProDoc-Programms 1.10.2008-30.9.2011; Outputdaten zu Gesuch. November 2011.
- C-29_28 Bericht über das Forschungskolleg des Zentrums für Religion, Wirtschaft und Politik und dem Collegium Helveticum (Basel). September 2010 bis November 2011. November 2011.
- C-29_29 Forschungskolleg. Collegium Helveticum-Basel/Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik. September 2010.
- C-29_30 Buchreihe «Religion – Wirtschaft – Politik». Dokumentation/Dezember 2011.

- C-29_31 Forschungstätigkeiten und internationale Vernetzungen. Dokumentation/Dezember 2011.
- C-29_32 Science to Public-Angebote. Dokumentation/Dezember 2011.
- C-29_33 Ausblick ab 01.01.2012. Dokumentation/Dezember 2011.
- C-29_34 Bulletin des Zentrums für Religion, Wirtschaft und Politik. (4 halbjährliche Ausgaben: Herbst 2010 – Frühjahr 2012).
- C-29_35 Programm der Eröffnungstagung des Zentrums für Religion, Wirtschaft und Politik, 16. – 18. Februar 2006. URL: <http://www.mediadesk.uzh.ch/assets/downloads/ProgrammTagung.pdf> [Stand: 18.5.2012].
- C-29_36 Ritter, A. (2006): Das Religiöse verstehen. UZH News, 17. Februar 2006.

Dokumente zum Projekt P-01 «BIO-BEFRI – Portfoliooptimierung Bern-Fribourg»

- Webseite Universität Bern: Specialisation Neuro-/Developmental Biology. URL: http://www.mls.unibe.ch/content/m_sc_program/specialisation/neuro__development_biology/index_eng.html [Stand: 1.6.2012].
- Université de Fribourg: MSc in Biology (option Neuro- and Developmental biology). URL: <http://www.unifr.ch/zoology/eng/home/neurobiol> [Stand: 1.6.2012].
- P-01_2 Proposition de projet structurant 2009-2011. BIO-BEFRI – Portfoliooptimierung 2008.
- P-01_4 Reporting 2009 du projet BIO-BEFRI – Portfoliooptimierung. Février 2010.
- P-01_5 Reporting 2010 du projet BIO-BEFRI – Portfoliooptimierung. Février 2011.
- P-01_6 Reporting 2011 du projet BIO-BEFRI – Portfoliooptimierung. Février 2012.
- P-01_7 BEFRI: Fachkonvention BEFRI im Fachbereich "Molekular Life Sciences" (MLS), 26. September 2011.
- P-01_8 BEFRI MSc in Neuro- and Developmental Biology. BE curriculum. FRI curriculum.
- P-01_9 BENEFRRI: Vereinbarung über die Zusammenarbeit zwischen den Universitäten Bern, Neuenburg und Freiburg (BENEFRRI), 8. März 2008.
- P-01_10 Netzwerk BENEFRRI: Übersicht der Konventionen und gemeinsamen Veranstaltungen. URL: <http://www.unifr.ch/benefri/de/lesson> [Stand: 24.5.2012].

- P-01_11 Kanton Freiburg, Direktion für Gesundheit und Soziales und Direktion für Erziehung, Kultur und Sport, Medienmitteilung: Ein Bachelor in Medizin – Eine Chance für Freiburg und seine Universität, 24. September 2008.
- P-01_12 Université de Fribourg / Service de l'évaluation et de la gestion qualité. Compte rendu des résultats de l'évaluation des cours HS11/SA11. Cellular and genetic networks. Décembre 2011.
- P-01_13 Université de Fribourg / Service de l'évaluation et de la gestion qualité. Compte rendu des résultats de l'évaluation des cours HS11/SA11. Neurogenetics. Décembre 2011.
- P-01_14 Organigramm. Projektleiterteam Bern & Fribourg (Fritz Müller & Beat Suter).
- P-01_15 University of Bern. Institute of Cell Biology Institut für Zellbiologie. MSc courses offered or coordinated by ICB. December 2011.
- P-01_16 University of Bern. Molecular Life Sciences. Courses and Timetables. December 2011.
- P-01_17 University of Bern: Molecular Life Sciences. Willkommen. December 2011.
- P-01_18 Université de Fribourg Suisse. Faculté des Sciences. Curriculum for the award of the Degree of Master of Science in Biology. May 2011.
- P-01_19 Universität Bern. Auswertungsbericht Lehrveranstaltungsevaluation an die Lehrenden. Januar 2012.

Dokumente zum Projekt P-02 «Centre de droit des migrations»

- Webseite Université de Neuchâtel: Centre de droit des migrations. URL: <http://www2.unine.ch/droit/page-1806.html> [Stand: 1.6.2012].
- P-02_2 Proposition de projet structurant 2009-2011. Centre de droit des migrations. 2008.
- P-02_4 Reporting 2009 du projet Centre de droit des migrations. Février 2010.
- P-02_5 Reporting 2010 du projet Centre de droit des migrations. Février 2011.
- P-02_6 Reporting 2011 du projet Centre de droit des migrations. Février 2012.
- P-02_7 CDM: Organigramme. Nouvelle organisation du Centre de droit des migrations (CDM). Octobre 2011.
- P-02_8 Demande de moyens supplémentaires pour 2012. Octobre 2009.
- P-02_9 Demande prolongation 2013-2016. Esquisse de projet pour un projet de coopération et d'innovation (PCI). Septembre 2011.

- P-02_10 Document de projet: Certificat de formation continue en droit des migrations (CAS). Décembre 2011.
- P-02_11 Modules à la carte.
- P-02_12 Règlement d'études et d'examens du CAS en droit des migrations. Juin 2011.
- P-02_13 Descriptifs des cours.
- P-02_14 Seminar Irreguläre Migration: Gruppenteilung.
- P-02_15 Seminar «Irreguläre Migration»: Rollenspiele. Décembre 2011.
- P-02_16 Bibliographie pour le Séminaire Interdisciplinaire «Migrations irrégulière», semestre du printemps 2011. Décembre 2011.
- P-02_17 Zentrum für Migrationsrecht (ZFM). Doktorandinnen- und Doktorandentagung 4.-5. November 2011, Oberdorf, Programm.

Dokumente zum Projekt P-06 «Agrovet-Strickhof - Translational Research Center»

- Webseite Amt für Landschaft und Natur der Baudirektion Kanton Zürich: Agrovet-Strickhof <http://www.aln.zh.ch/internet/audirektion/aln/de/agrovet.html> [Stand: 1.6.2012].
- P-06_2 Antrag für Projekte mit strukturierenden Effekten 2009-2011. Agrovet-Strickhof - Translational Research Center. 2009.
- P-06_4 Reporting 2009 des Agrovet-Strickhof - Translational Research Center. März 2010.
- P-06_5 Reporting 2010 des Agrovet-Strickhof – Translational Research Center. März 2011.
- P-06_6 Reporting 2011 des Agrovet-Strickhof – Translational Research Center. Februar 2012.
- P-06_7 Nutzungsvereinbarung (Kanton ZH und UZH) zu Räumlichkeiten für das Projekt "AGROVET-STRICKHOF Lindau – Teil Stoffwechsellabor (SWL) und Respirationsskammer. Dezember 2010.
- P-06_8 Zusammenarbeitsvereinbarung (zw. UZH und ETH) für das Provisorium Stoffwechselzentrum. November 2011.
- P-06_9 Vereinbarung (zw. UZH/ETH und Strickhof) betreffend Leistungen des Strickhofs bei Lehr- und Forschungsprojekten im Provisorium Stoffwechselzentrum. Oktober 2011.

- P-06_10 Protokolle der Sitzungen des Steuerungskomitee: 30. April 2010; 7. Februar 2011.
- P-06_11 UZH Bauten und Räume. Projektorganisation "Bauliches" Unterprojekt Zürich. Mai 2010.
- P-06_12 Bühler, K. (2011) in VetsuisseNews 1/11, S. 3-5; Agrovet-Strickhof Teilprojekt Respirationskammern (I) (http://www.vet.uzh.ch/Mitarbeitende/tierspinews/tiernews-1.11_web.pdf; [Stand: 13. April 2012]
- P-06_13 Rektor UZH Andreas Fischer: Unterstützung der Projektskizze "Agrovet-Strickhof Bildungs- und Forschungszentrum – Stoffwechselzentrum" für ein Kooperations- und Innovationsprojekt (KIP) 2013-2016. September 2011.
- P-06_14 Prorektorat Medizin und Naturwissenschaften UZH. Organisation P-06 Agrovet-Strickhof. Dezember 2011.
- P-06_15 Universität Bern, Schreiben von Tosso Leeb: SUK Projekt P-06 Agrovet-Strickhof, Unterprojekt "Genetic Diversity Center". Dezember 2011.
- P-06_16 Bühler, K. (2011) in VetsuisseNews 1/12, S. 7-9; Agrovet-Strickhof Teilprojekt Respirationskammern (II) (http://www.vet.uzh.ch/Mitarbeitende/tierspinews/vetnews_01_12_klein.pdf, [Stand: 13. April 2012]

Grossprojekt

- P-06_17 Projektorganisation (PO) AGROVET_STRICKHOF. Unterlage für Projektsitzung vom 12. März 2010.
- P-06_18 UZH, ETHZ, Strickhof: Grobkonzept. Projekt AGROVET-STRICKHOF. Forschungs- und Lehrzentrum Lindau. Juli 2010.
- P-06_19 Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich. Sitzung vom 14. September 2011. 1102. Agrovet-Strickhof Bildungs- und Forschungszentrum Neubauten (Projektantrag für Vorstudie. URL: www.rrb.zh.ch [Stand: 13. April 2012]).
- P-06_20 Medienmitteilung zur gemeinsamen Pressekonferenz vom 26. September 2011: Agrovet-Strickhof: Baudirektion Kanton Zürich, ETH Zürich und Universität Zürich lancieren gemeinsames Bildungs- und Forschungszentrum (inkl. Folienpräsentation und Faktenblatt). URL: <http://www.zh.ch/internet/de/aktuell/news/medienmitteilungen/2011/agrovet.html> [Stand: 13. April 2012].
- P-06_21 UZH, ETHZ, Strickhof: Bedürfnisdefinition. ETH Zürich, Aussenstandort Lindau. Agrovet-Strickhof: Stoffwechselzentrum. Neubau. Projekt-Nr: 3047.043. Bauprogramm 2014. November 2011.

A-2 Literaturverzeichnis

- CRUS (2006): Strategische Planung 2008-2011 der Schweizerischen Universitäten. Bericht der CPC-CRUS, von der CRUS verabschiedet (Fassung vom 19. April 2006).
- Deiaco, E., Gren, A. M., Melin, G. (2009): Exploring university alliances and comparable academic cooperation structures, in: McKelvey, M., Holmen, M. (eds.): Learning to compete in European universities – from social institution to knowledge business, Cheltenham (UK), Northampton (USA).
- Hener, Y., Eckardt, P., Brandenburg, U. (2007): Kooperationen zwischen deutschen Hochschulen, CHE Arbeitspapier Nr. 85.
- Joye-Cagnard, F., Ramuz, R., Sormani, P., Benninghoff, M., Goastellec, G., Leresche, J.-P. (2008): Evaluation de l'instrument «Projets de coopération et d'innovation» (2004-2007). Rapport final. Publié par la CUS.
- Obermayer, S. (2011): Kooperationsinitiativen an Schweizer Hochschulen. Ausgestaltung und Sicherung ihrer Nachhaltigkeit. Cahier de l'IDHEAP 262.
- Reichert, S. (2009): Inter-institutionelle Kooperationen zwischen Hochschulen in der Schweiz: Motivationen, Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren und Hindernisse. Abschlussbericht der Studie im Auftrag des SWTR.
- SBF, BBT (2006): Wirkung von Steuerungsmassnahmen im Bildungs- und Forschungsbereich, Bericht des Bundesrates in Erfüllung des Postulates 01.3534 Fetz.
- Schenker-Wicki, A., Griessen, T., Hofacker, M., Patusi, M. (2004): Systemanalyse und Wirkungsprüfung. Bericht Kooperationsprojekte. Beitragsperiode 2000-2003. Herausgegeben von der SUK.
- SWTR (2002): Ein Neun-Punkte-Programm zur Förderung von Wissenschaft und Technologie in der Schweiz. SWTR-Schrift 2/2002.

A-3 Finanzierung des Aufwands der univ. Hochschulen nach Geldgeber und Finanzierungsmodus, 2009¹⁵¹

T 1c Finanzierung des Aufwands nach Geldgeber und Hochschule, 2009 (in Tausend Franken)
Pourvoyeurs de fonds pour le financement des charges selon la haute école en 2009 (en milliers de francs)

Finanzquelle / source de financement	BS	BE	FR	CE	LS	LU	NE	SG	UZH	USI	EPFL	ETHZ	And. UI Aut. IU	Total
Bund														
Total	149 982	168 736	68 086	180 876	137 023	12 285	39 839	41 356	240 225	25 766	661 814	1 249 350	3 637	2 978 973
Bund: in der laufenden Rechnung erfasste Investitions- beiträge gemäss UFG	5 083	2 698	849	0	1 094	1 023	0	1 726	4 388	0	0	0	0	16 861
Bund: Beiträge im Zusammenhang mit Innovations- und Kooperationsprojekten gemäss UFG	1 566	1 478	1 086	0	6 657	460	1 159	416	3 114	1 181	0	0	0	17 117
Bund: Grundbeiträge UFG	72 508	75 674	41 857	84 534	64 385	7 850	20 790	26 773	113 254	18 281	0	0	3 453	529 359
Bund: Globalbudget ETH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	539 291	1 104 980	0	1 644 270
Deckung zentraler Aufwendungen durch Overheadbeiträge	0	0	0	0	3 029	269	0	0	5 429	0	1 652	0	28	10 406
Bund: übrige Beiträge	0	0	918	0	0	0	9	144	0	558	0	0	0	1 629
SNF-Projekte	57 719	56 246	16 570	67 116	47 170	2 424	12 483	2 475	76 334	3 991	55 605	66 177	124	464 433
KTI-Projekte	2 465	2 452	746	1 410	2 348	0	387	2 550	2 245	291	15 052	13 606	0	43 552
EU-Forschungsprogramme	6 229	8 465	1 241	17 324	7 158	0	1 374	1 544	13 084	713	32 519	30 722	7	120 380
Andere internationale Forschungsprogramme	413	4 940	295	2 049	926	0	1 366	224	5 970	126	10 404	5 261	0	31 975
Forschungsmandate Bund	3 999	16 784	4 524	8 443	4 257	259	2 270	5 505	16 406	625	7 291	28 605	25	98 991
Kantone														
Total	347 932	352 535	132 445	486 819	318 640	26 561	64 862	61 224	681 917	26 710	1 998	4 182	5 096	2 510 922
Standortkanton: Deckung oder Budget	274 723	267 863	78 438	434 081	267 563	15 364	46 102	34 085	555 114	15 000	0	0	2 490	1 990 823
Andere Kantone: Interkantonale Hochschulvereinbarung	70 488	78 355	52 536	19 760	50 017	11 184	15 934	26 911	123 680	10 770	0	0	2 536	462 172
Andere Kantone: weitere Beiträge	0	0	0	5 106	0	0	0	0	0	0	0	0	70	5 176
Forschungsmandate übrige öffentliche Hand	2 720	6 317	1 471	27 872	1 061	13	2 826	228	3 123	940	1 998	4 182	0	52 751
Privat														
Total	97 007	175 116	32 553	112 597	79 827	5 992	14 295	76 374	229 054	19 194	72 377	127 213	4 604	1 046 202
Studiengebühren	13 321	13 371	7 887	12 532	11 875	2 960	3 020	10 181	24 126	11 038	5 728	12 070	2 090	130 201
Übrige eigene Mittel der Hochschule	18 160	77 606	4 371	19 020	6 541	572	1 024	5 241	117 420	2 649	10 910	11 419	668	275 600
Stiftungen	21	2 462	220	0	0	309	0	411	532	1 516	0	0	874	6 344
Forschungsmandate privater Sektor	39 613	25 231	11 619	32 561	42 721	1 483	2 588	21 478	67 162	1 170	51 605	103 723	0	400 955
Erträge aus Dienstleistungen	21 430	48 863	3 746	34 517	13 190	183	7 287	7 689	8 230	710	0	0	250	146 096
Erträge aus der Weiterbildung	4 461	7 582	4 710	13 967	5 499	485	377	31 374	11 584	2 111	4 134	0	722	87 007
Total	594 921	696 387	233 084	780 292	555 490	44 837	118 995	178 954	1 151 196	71 670	736 188	1 380 746	13 337	6 536 098

Rundungsdifferenzen / Différences dues aux chiffres arrondis

¹⁵¹ Quelle: BFS, 2010, Finanzen der universitären Hochschulen 2009.

A-4 Geförderte Projekte und Programme 2008-2011 nach intendierter struktureller Veränderung

Da in den verschiedenen Projektkategorien Projekte und Programme mit unterschiedlichem Charakter zu finden sind, wird nachfolgend ein Versuch unternommen, die Einzelprojekte nach der Art der intendierten strukturellen Veränderung einzuteilen. Diese Einteilung stützt sich im Falle der Projekte, die nicht evaluiert wurden, auf Eigendarstellungen der Projektverantwortlichen (meist Internetseite) ab. Dies bedeutet, dass diese Projekte auch anders umgesetzt worden sein könnten. Wie die Evaluation der ausgewählten Einzelprojekte zeigt, wurden nicht in allen Projekten, die als Portfoliobereinigungen eingegeben wurden, dann auch tatsächlich eine Portfoliobereinigung durchgeführt, sondern die PB in erster Linie für eine Portfolioentwicklung genutzt wurden. Ebenso wurden teilweise nicht wie geplant Kompetenzzentren, sondern vielmehr nur Netzwerke aufgebaut.

Art der strukturellen Veränderung	Projekt / Programm
Netzwerk (41.1 Mio. Fr.)	<ul style="list-style-type: none"> – A-03 Pôle national en administration publique – A-04 Swiss School of Public Health+ (SSPH+) – A-05 Réseau Cinéma CH – A-08 / A-09 Netzwerk Gender Studies CH – C-01 Coopération entre les écoles suisses en architecture – C-15 Swiss Centre for Advanced Studies in Particle Physics in the LHC Era – C-19 Hyper-Swiss-Net (Geowissenschaften, Weltraum) – C-30 MOVE Mobilité vers l'excellence (Migration, Mobilität) – P-04 Swiss Plant Science Web
Kompetenzzentrum (73 Mio. Fr.)	<ul style="list-style-type: none"> – A-01 SystemsX.ch – A-02 NanoTera.ch – C-29 Zentrum für Religion, Wirtschaft und Politik
Portfoliobereinigung (43.04 Mio. Fr.)	<ul style="list-style-type: none"> – A-06 Institut de hautes études internationales et du développement (IHEID) (Schaffung einer neuen Institution aus der Fusion von zwei Institutionen) – C-02 GeoNova (Geologie) – C-13 Center of Research and Education in Fundamental Physics BE-NE – C-20 Sciences BEFRI (Exakte + Naturwissenschaften) – P-03 Partenariat en théologie protestante et sciences des religions des universités du Triangle AZUR – P-06 AGROVET-STRICKHOF – Transnational Research Center
Portfolioentwicklung (6.2 Mio. Fr.)	<ul style="list-style-type: none"> – P-01 BIO BEFRI – Portfolio-Optimierung Biologie Bern-Freiburg – P-02 Centre de droit des migrations – C-06 Center of Advanced Studies in European, Transnational and International Business Law
Dienstleistung/ Infrastruktur für alle Universitäten (81.17 Mio. Fr.)	<ul style="list-style-type: none"> – A-07 Chancengleichheit von Frau und Mann an Universitäten – B-01 ProDoc (SNF/CRUS): Soutien à la collaboration en matière de formation doctorale – B-02 AAA / SWITCH, e-Infrastructure für e-Science (Informatik-Dienstleistungen) – B-03 E-lib.ch: Elektronische Bibliothek Schweiz – B-04 Bologna: Koordination und Instrumente – B-05 Mesurer les performances de la recherche – B-06 Coûts de la formation et de la recherche académique médicales dans les hôpitaux universitaires – B-07 Indikatorensystem der Schweizer Hochschulen – C-05 Educational Landscape Psychology (EduLaP) – P-05 A Swiss Platform for High-Performance and High Productivity Computing (HP2C)

Art der strukturellen Veränderung	Projekt / Programm
Sonderfall (0.6 Mio. Fr.)	– A-10 Ausbildung von Chiropraktoren in der Schweiz (ein nationaler Ausbildungsgang an einer Universität)

Tabelle 56: PB: Geförderte Projekte und Programme, 2008-2011 nach intendierter struktureller Veränderung.

Die Zusammenstellung zeigt, dass relativ wenige Portfoliobereinigungsprojekte durchgeführt wurden, obwohl dies von Bundesseite ausdrücklich gewünscht wurde (vgl. BFI-Botschaft 2008-2011, S. 1285/1286).

Abkürzungsverzeichnis/ Glossar

BAK	Bundesamt für Kultur
BBT	Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
BENEFRI	Netzwerk der Universitäten Bern, Neuchâtel und Fribourg
CPC-CRUS	Kommission für Planung und Koordination der CRUS
CRUS	Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten
EPFL	École Polytechnique Fédérale de Lausanne
ETH	Eidgenössische Technische Hochschulen
ETH-Rat	Rat der Eidgenössischen Technischen Hochschulen
ETHZ	Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
EU	Europäische Union
FH	Fachhochschule
GS SUK	Generalsekretariat der SUK
HES-SO	Fachhochschule Westschweiz (=Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale)
HES-SO (Ecal)	Fachhochschule Westschweiz (Ecole cantonale d'art de Lausanne)
HES-SO (Head)	Fachhochschule Westschweiz (Haute école d'art et de design Genève)
HFKG	Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz
HSG	Universität St. Gallen
KIP	Kooperations- und Innovationsprojekte
KTI	Kommission für Technologie und Innovation
NFS (=NCCR)	Nationale Forschungsschwerpunkte (=National Centers of Competence in Research)
PB	Projektgebundene Beiträge nach UFG
PH	Pädagogische Hochschule
SBF	Staatssekretariat für Bildung und Forschung
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SNF	Schweizerischer Nationalfonds
SUK / CUS	Schweizerische Universitätskonferenz
SUPSI	Fachhochschule Italienische Schweiz
SWTR	Schweizerischer Wissenschafts- und Technologierat
SfM	Schweizerisches Zentrum für Migrations- und Bevölkerungsstudien
UFG	Universitätsförderungsgesetz
UFV	Verordnung zum Universitätsförderungsgesetz
UniBas	Universität Basel
UniBE	Universität Bern
UniFR	Universität Fribourg
UNIGE	Universität Genf
UNIL	Universität Lausanne
UniLU	Universität Luzern
UniNE	Universität Neuchâtel
universitäre Hochschulen	Überbegriff für alle kantonalen Universitäten und die beiden Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETHZ und EPFL)
USI	Universität Svizzera Italiana
UZH	Universität Zürich
ZFH (ZHAW)	Zürcher Fachhochschule (Zürcher Fachhochschule für Angewandte Wissenschaften)
ZFH (ZHdK)	Zürcher Fachhochschule (Zürcher Hochschule der Künste)
ZFH (PHZH)	Zürcher Fachhochschule (Pädagogische Hochschule Zürich)