

## Panel *Kooperation zwischen Universitäten*

### Vortrag *ETH Zürich & Universität Zürich*

Prof. Dr. Otfried Jarren, Prorektor Geistes- und Sozialwissenschaften, Universität Zürich

### **Kooperation und Wettbewerb als komplexe soziale Interaktionsbeziehung**

Der Blick in die Literatur zeigt, dass institutionelle Kooperationen weniger ein empirisch-analytisches Thema sind, sondern eher ein normatives: Kooperationen helfen Kosten sparen, ermöglichen Synergien und sind demnach vor allem etwas Positives und deshalb anzustreben – zumindest für politische Akteure. Die Frage aber ist, wer denn eigentlich ansonsten Kooperationen will und was sie faktisch erbringen?

Das Spektrum an Hochschulkooperationen wie das Wissen über die Effekte scheint, zumal auf den ersten Blick, klein. Thematisiert werden unter dem Aspekt „Kooperation“: Hochschulkooperationen in Grenzregionen, aussereuropäische Zusammenarbeit, Kooperation zwischen Universitäten und der Industrie oder die „Entwicklungszusammenarbeit“ von Universitäten vorrangig thematisiert. Daneben spielen natürlich der Austausch von Studierenden wie von Dozierenden eine grosse Rolle, wobei es hier vorrangig um individuelle Austauschvorgänge handelt. Erkennbar wird, zumal von der Politik, immer wieder die Kooperation zwischen Universitäten eingefordert, so bei der Beschaffung und Nutzung von teuren Grossgeräten (core facilities), in der Forschung generell (übergreifende Projektverbünde) oder – seltener – in der Zusammenarbeit bei Studiengängen.

Bekanntlich aber stossen Zusammenarbeitsforderungen zumeist auf Widerspruch in den Hochschulen vor Ort und sie lassen sich aufgrund unterschiedlicher institutioneller Grundlagen wie Kulturen nicht ohne weiteres etablieren. Sieht man einmal davon ab, dass jede Organisation eben ihren historischen Weg gegangen ist und ihre Ziele legitim egoistisch verfolgt, so ist zu beachten, dass gerade die institutionell-kulturellen Faktoren, die jeweiligen Besonderheiten, zum jeweiligen Erfolgsgeheimnis einer einzelnen Universität gehören. Universitäten sind eben äusserst robuste soziale Gemeinschaften, getragen und geprägt von starken Akteuren. Und sie werden noch eigenständiger, wenn man von ihnen Unverwechselbarkeit und Profil verlangt. Kooperation und Profilbildung können in einem Gegensatz zueinander stehen.

Akteure, Einzelne wie Gruppen stehen für Kooperationen: Kooperationen zwischen Professorinnen und Professoren gibt es in grosser Zahl, so in der Forschung, bei Publikationen, bei akademischen Abschlüssen, bei Tagungen etc. Zumeist wird kooperiert, ohne

dass es einer Zustimmung durch Dritte oder gar eines Vertrages bedarf. Kooperationen folgen, so die Behauptung, ausschliesslich den Interessen der peers. Und damit sind wir bei einem Kernaspekt zum Verständnis von gelingenden institutionellen Kooperationen gelangt: Kooperationen in der Wissenschaft sind nur möglich, wenn die eigentlichen Träger von Forschung und Lehre in einer – regionalen, nationalen oder internationalen – Kooperation einen Vorteil für ihr Fachgebiet, ihren Nachwuchs oder eben für sich selbst sehen. Universitäre Kooperation, so die These, kann nur gelingen, wenn sie von den Forschenden aktiv getragen wird. Und damit ist auch klar, dass als „Erfolge“ und „Misserfolge“ von institutionellen Kooperationen das anzunehmen ist, was die peers dafür halten.

Wohl aber kann durch institutionelle Rahmenbedingungen, und dazu gehören die Beschaffung teurer Geräte oder aufwendig zu betreibende Forschungsinfrastrukturen, durch Offenheits-, Belohnungs- oder allgemein durch Anreizstrukturen Kooperation erleichtert oder angestossen werden. Kooperation aber bleibt immer bezogen auf die wissenschaftlichen Leistungserbringer, sie ist also in einem hohen Mass einerseits fachbereichsspezifisch (Forschungsressourcen: core facilities), aber andererseits personen- bzw. persönlichkeitsabhängig.

Ansonsten aber bedarf jedes institutionelle Kooperationsverlangen eines spezifischen Anreizes bzw. einer besonderen Begründung. Und die kann, wie zu zeigen sein wird, auch und gerade über Zusammenarbeitsformen in nicht-wissenschaftlichen Kerngeschäften, also über Randbereiche, erfolgen. Vielleicht, so die weitere These, gelingt Kooperation vor allem dann, wenn sich über Formen der Zusammenarbeit in nicht-kompetitiven Feldern gemeinsame Orientierungshorizonte aufbauen, die grundsätzlich dem gemeinsamen Tun dienlich sind.

Setzt also gelingende institutionelle Kooperation grundsätzlich unterschiedlich institutionalisierte und in Forschung wie Lehre deutlich von einander abweichend ausgerichtete selbständige Organisationen, den von peer getriebenen ungezügelteten Wettbewerb und zugleich den kooperativ gemeinsam gestalteten Wettbewerb sowie die feste wie lockere Zusammenarbeit in nichtwissenschaftlichen Bereichen gleichermassen voraus?

## **Regeln und Formen einer Kooperation: Das Beispiel von UZH und ETH Zürich**

### **Die Kooperationsvereinbarung**

Wenden wir uns dem Beispiel der Hochschulkooperation zwischen ETH Zürich und der Universität Zürich zu, so ist zunächst einmal festzustellen, dass es zwischen beiden Hochschulen vor allem einen steten Wettbewerb, aber auch gewisse Formen von, aber nicht immer vereinbarten oder gar formal geregelten, Kooperation gab. Im Falle von ETH,

einer Bundeshochschule, und der Universität Zürich, einer vom Volk gegründeten kantonalen Hochschule, bestand sowohl zwischen den Trägern wie den beiden Institutionen von Beginn an ein politischer und wissenschaftlicher Wettbewerb. Dieser fand allerdings unter kleinstaatlichen Bedingungen, in Anerkennung grundsätzlich unterschiedlicher Aufgaben sowie der Nichtkonkurrenz um Ressourcen und insgesamt unter einem bestimmten politischen Gesamtregime statt. Die fast zeitgleiche, die gemeinsame Institutionalisierung mag für weitere Entwicklung von Kooperation wie Konkurrenz zwischen ETH und UZH prägend gewesen sein.

Wettbewerb und Kooperation sind bekanntlich zwei Seiten der gleichen Medaille, und beides findet zeitgleich und geregelt wie ungeregelt statt – weil Wettbewerb in der Wissenschaft personengetrieben ist. Erst im Jahre 2001 schlossen die beiden Zürcher Hochschulen einen Zusammenarbeitsvertrag, den sie 2010 in leicht modifizierter Form erneuert haben. Die Zusammenarbeit ist dabei eher ein explizites Thema, denn der Vertrag heisst lediglich „Allgemeine Vereinbarung zwischen der Universität Zürich und der ETH Zürich“. Man merke: Zusammenarbeit möge stattfinden, sie wird aber nicht so ausgeflaggt. Über die Gründe, den Vertrag nicht „Kooperations-“, oder „Zusammenarbeitsvertrag“ zu nennen, kann zwar nur spekuliert werden, aber wir kennen die Antwortmuster: Kooperation kann als ein Zeichen der Schwäche gedeutet werden. Und die selbstbekundeten Kooperationsabsichten können politische Leitungsorgane dazu verführen, eben aufgrund der Kooperation gewisse Arbeitsteilungen vorzuschreiben. Kooperationen finden statt, sie institutionell anzustreben kann eben heikel werden.

Wenn auch das Wort „Zusammenarbeit“ gemieden wird: Die beiden Institutionen bezeichnen sich im Art. 1 als „Partnerhochschulen“, und sie streben durch Kooperation eine hohe Leistung in Forschung und Lehre wie Dienstleistung an, sie verpflichten sich auf internationale Standards und agieren, „falls zweckdienlich“ (Art. 1, 2), „in gegenseitiger Abstimmung“ (Art. 1, 2). Dennoch wird weder von einer Art „Gesamtuniversität“ gesprochen noch wird von einer gemeinsamen Planung ausgegangen. Durch die explizite Betonung von Unterschieden wird die Kooperation zu einer gemeinsamen, aber doch zugleich auch einer sehr spezifischen Angelegenheit.

Die Forschung ist dabei der wesentliche Treiber bzw. die zentrale Begründung für die Zusammenarbeit: „Gemeinsame, gute ausgestattete Kompetenzzentren“ (Art 3,1) werden nämlich als erste Kooperationsform genannt. Sodann wird – fachwissenschaftlich eingrenzend – das Spektrum an Fachbereichen bzw. Disziplinen benannt, in denen „fortlaufend gemeinsam neue Projekte“ (Art. 3,3) realisiert werden sollen.

Erreichen wollen die Partnerhochschulen die Synergien über das Instrument ihrer „eigenen strategischen Mehrjahresplanungen“ (Art. 4,1), also nicht durch ein gemeinsames Planungs- oder Entwicklungsinstrumentarium. Durch getrennte (!) Planungen sollen Mög-

lichkeiten für Synergien geschaffen werden. Kooperation ist dabei aber nur ein Teilziel, denn: „In einigen ausgewählten Bereichen wird bewusst eine Konkurrenzsituation zwischen den Partnerhochschulen gepflegt“ (Art. 4,1).

Faktisch ist Mehrjahresplanung reduziert auf die Denomination von Professuren. Es kommt der „gegenseitig abgestimmten Professurenplanung (komplementäre Besetzungen)“ (Art. 4,2) die Schlüsselstellung im Planungsprozess zu. Für diese Professurenplanung ist, da nicht spezifisch geregelt, die Schulleitungskonferenz beider Universitäten allein zuständig. Nicht bei der Planung, wohl aber dann bei der Besetzung dieser Professuren agieren dann gemischte Berufungskommissionen (Art. 4,3).

Von strategischer Bedeutung sind dabei, sie werden deshalb prominent in der Vereinbarung genannt, sog. „Doppelprofessuren“. Dabei handelt es sich um Professorinnen und Professoren, die zwar einer Hochschule angehören, die aber in den Gremien der anderen Hochschule alle Mitwirkungsrechte und -pflichten (insbesondere Prüfungs- und Promotionsrecht) haben. In der Regel werden sie ausschliesslich von einer der beiden Universitäten bezahlt und ausgestattet (Lehrstuhlausstattung), es sind aber auch Mischfinanzierungen bei Professuren möglich.

Eine höhere Komplexität wie Regeldichte als die Forschung weist der Bereich Lehre auf (Art. 6). In ausgewählten Bereichen werden gemeinsame Studiengänge angeboten, wobei jeweils eine Hochschule als „federführend“ (Art 6,6) gilt und für die Administration verantwortlich zeichnet. Studierende zahlen Gebühren an die federführende Hochschule oder, im Falle von gemeinsamer Lehrveranstaltungsnutzung durch Studierende beider Hochschulen, Gebühren an jene Hochschule, „an welcher sie den Hauptteil des Studiums absolvieren“ (Art. 6, 7

Neben der Bildung von Kompetenzzentren (Vgl. Art.3) wird im Art. 7, der sich auf „Forschung“ bezieht, auch die Konkurrenz angesprochen, die möglich sein soll (Art. 7,1). Angestrebt werden, unterhalb von institutionalisierten „Kompetenzzentren“, der Wissensaustausch, es sollen gemeinsame Forschungsprojekte durchgeführt werden und es ist die „Bildung von neuen interdisziplinär ausgerichteten Schwerpunkten“ (Art. 1,1) zwischen den Hochschulen möglich und erwünscht.

Auch der Betrieb gemeinsamer Institute ist, unter den genannten Anforderungen finanzieller Art, möglich.

In einem Sammelartikel wird sodann die Zusammenarbeit, die sehr vielfältig ist, aufgezählt (Beispiele: Bibliotheken, Hochschuldidaktik, Technologietransfer, Euresearch, Tiererschutz, Sprachenzentrum, Ringvorlesungen, Senioren-Universität, Akademischer Sport-

verband, Psychologische Beratungsstelle, Zimmer- und Wohnungsvermittlung, Stiftung für Studentische Wohnen, Stiftung Kinderbetreuung, Mensen), und es wird der Wille zu einer breiten Zusammenarbeit betont.

Die Steuerung der Kooperation ist, wie bereits erwähnt, einfach und klar: Sie obliegt den beiden Schulleitungen, die sich regelmässig treffen und Beschlüsse fassen. Es gibt keine weiteren ständigen Gremien oder weitere Beteiligten an diesem Steuerungsprozess. Die Planung und Führung von allen Kooperationsgeschäften liegt also in der Hand der beiden Schulleitungen.

### **Ergebnisse der Kooperationspraxis**

Im Folgenden wird dargestellt, welche Formen an Kooperation zwischen UZH und ETH sich ausgebildet haben, und dabei wird nach Grad der Institutionalisierung sowie nach dem Intensitätsgrad, soweit dieser ermittelbar ist, unterschieden (Stand: Sommer 2011):

- Einrichtung mit eigener Rechtspersönlichkeit  
Stiftung Kinderbetreuung im Hochschulraum Zürich
- Gemeinsame Einrichtungen ohne eigene Rechtspersönlichkeit  
Zwei Doppelinstitute
- Doppelprofessuren  
Es bestehen 24 Doppelprofessuren, darunter eine gemeinsame Stiftungsprofessur
- Gemeinsame Labore/Servicecenter für die Forschung  
Es bestehen zwei gemeinsame Labore
- Kompetenzzentren  
Es bestehen sechs gemeinsame Kompetenzzentren, davon eines in den Geistes- und eines in den Sozialwissenschaften
- Gemeinsame Nationale Forschungsschwerpunkte (NCCR)  
Es bestehen derzeit drei gemeinsame NCCR
- Forschungsnetzwerke  
Es bestehen drei gemeinsame Forschungsnetzwerke. Ferner sind UZH und ETH gemeinsam mit weiteren Universitäten der Schweiz an vier weiteren Kompetenzzentren bzw. Netzwerken beteiligt.

- Kooperationen in der Lehre  
Es bestehen insgesamt fünf gemeinsame Studienprogramme. Es werden zwei Joint Degrees angeboten (Ökonomie und Sozialwissenschaften)
- Kooperation im Dienstleistungsbereich  
Es gibt sechs gemeinsame Dienstleistungsbereiche (darunter das Sprachenzentrum und den Tierschutz). Eine Besonderheit stellt das Bibliotheksnetzwerk von ETH und ZH dar (Katalog NEBIS). Zudem existieren zwei weitere Kooperationsbereiche, die aufgrund der Beteiligung weiterer Hochschulen, eine eigene Rechtspersönlichkeit aufweisen: Akademischer Sportverband Zürich und die Stiftung für studentisches Wohnen.
- Punktuelle, wiederkehrende Kooperationen  
Es gibt eine Reihe von punktuellen, aber wiederkehrenden Kooperationen, vor allem im Hinblick auf die Beratung von Schulen und Schülerinnen und Schüler (bspw. Studieninformationstage), „Nacht der Forschung“, Ausstellung „Scientifica“

Neben den formalisierten und von den Schulleitungen initiierten bzw. bewilligten Kooperationsformen existieren jeweils auch noch punktuelle Aktivitäten, so im Freizeitbereich. Und es gibt kompetitive Kooperationsformen, die von den gemeinsamen Einrichtungen eigenständig initiiert werden. Die jährlichen und öffentlich ausgetragenen Ruderwettkämpfe zwischen Teams aus der ETH und der UZH mögen dafür als ein, allerdings als ein prägnantes und prägendes Beispiel, hier ausreichen. Diese Wettkämpfe, wie übrigens weitere auch, könnten zum gemeinsamen Bild von „Poly“ und „uni“ intern wie extern viel beitragen. Immerhin wird mit den Ruderwettbewerben auch an bekannte britische Vorbilder aus dem universitären Exzellenzbereich angeknüpft.

### **Analyse und Bewertung der Kooperationspraxis**

Im Alltag wird von „Gemeinsamen Einrichtungen“ oder von „Gemeinsamen Aktivitäten“ von UZH und ETH gesprochen, wenn darüber denn überhaupt bewusst gesprochen wird.

Generell wird deutlich, dass Kooperationsformen im hohen Masse von sich bietenden Gelegenheiten, den jeweils gelten Rechtsbedingungen, vor allem aber von den jeweiligen spezifischen Akteurskonstellationen geprägt sind – sowohl auf Seiten der agierenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wie auch auf Seiten der Schulleitungen. Die Kooperationsbeziehungen werden dominant über die Forschung definiert. Und im Bereich der kooperativen Forschung wird dabei klar auf (exzellente) Forscherinnen und Forscher gesetzt. Zugleich wird aber auch deutlich, dass langlebige und aufwendige Institutionali-

sierungen, so solche mit einer eigenen Rechtspersönlichkeit, eher selten vorkommen. Dies wohl deshalb, weil hier die Entscheidungen von zwei Aufsichtsgremien nötig sind. Zudem dürfte auch allen Beteiligten immer bewusst sein, dass ein Zuviel an formalisierter Zusammenarbeit weiter- oder tiefengehende Vorstellungen, zumal bei politischen Instanzen, über die Kooperation hinaus auslösen könnte. Vor allem aber würden sich aus einer grösseren Anzahl von fest etablierten Organisationen diffizile Planungs- und Folgeprobleme für beide Universitäten ergeben. Schliesslich kommt hinzu, dass verselbständige bzw. stark eigenständige Einrichtungen bekanntlich stärker ihre eigenen Ziele zu erreichen versuchen würden, als Autonomiegewinne anzustreben versuchen. Durch die Orientierung bei der Kooperation auf konkrete Forscherpersönlichkeiten (gemeinsame Professoren, temporär etablierte Kompetenzzentren oder Forschungsschwerpunkte) und spezifische Forschungsthemen kann einer möglichen Verselbständigung Rechnung getragen werden.

Auffällig und interessant ist der Befund, dass es eine Vielzahl von Kooperationen im Bereich der allgemeinen Ausbildung und bei den Dienstleistungen gibt. Dieses Angebot ist sehr gross, wird sehr professionell betrieben und ist im Alltag der Hochschulangehörigen äusserst sichtbar. Hier sind Kooperationen für beiden Seiten auch kein so grosses Wagnis, denn das eigenständige und autonome Führen von Mensa- oder Sportbetrieben wie einer Wohnungsvermittlung würde erwartbare höhere Grundkosten verursachen als ein gemeinsamer Betrieb. Aufwendiger werden aber die Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse dort, wo unterschiedliche Strategien der Universitäten zu unterschiedlichen Angebotsbedürfnissen führen. Das von UZH und ETH gemeinsam getragene Sprachenzentrum ist dafür ein Beispiel.

Zu beachten ist, dass zwischen beiden Hochschulen insgesamt mehr formale Unterschiede denn Gemeinsamkeiten bestehen (Organisations-, Budget-, Personalrecht u.a.m.). Es gibt aber zwischen beiden Schulen, trotz Rollendifferenzierung (ETH: Präsident und Rektor; UZH: Rektor), eine bestimmte, zudem stark von Persönlichkeiten wie von der Nebeneinanderkultur geprägte, gemeinsame „Führungsphilosophie“. Vielleicht sind es diese Besonderheiten, die die Kooperation auch über längere Zeiträume gelingen lassen. Dann käme, neben traditionellen und kulturellen Faktoren, dem Faktor Leitungspersönlichkeiten wie Personenkonstellation eine massgebliche Bedeutung zu.

### **Kooperation und Konkurrenz: Abschliessende Bemerkungen**

Das Zürcher Beispiel lehrt, dass vor allem Besonderheiten die Zusammenarbeit wohl beeinflussen haben, so allein die fast parallele Gründung von zwei Universitäten an einem Ort, ja: direkt nebeneinander, aber unter unterschiedlichen politischen – und somit rechtlichen wie ökonomischen – Bedingungen. Die zweite Besonderheit ist, dass beide Univer-

sitäten einen anderen Auftrag haben und sich insoweit eigenständig entwickeln und positionieren konnten. Die Unterschiede sind sehr gross, nicht zuletzt auch in den dominanten Wissenschaftskulturen. Möglicherweise sind es gerade Unterschiede, die eine Zusammenarbeit, eine selektive wie eine institutionelle, sei diese bottom up verfolgt oder top town verfolgt, erleichtert. Auf alle Fälle aber dürfte für die gelingende Zürcher Kooperation relevant sein, dass die jeweiligen Entscheidungsgremien in der Konkurrenz eben auch eine Chance gesehen haben. Durch schlanke – stark hierarchisch konzipierte – Entscheidungsstrukturen und aufgrund sehr kurzer Entscheidungswege können wohl die in institutionellen Kooperationsformen liegenden Folgerisiken besser bewältigt werden als durch plurale und in ihrer personellen Zusammensetzung oft wechselnde Gremien. Es kommt also entscheidend auf Personen, Konstellationen und auf die Mitwirkungsdauer der Beteiligten an. Kooperationen, von Personen zu tragen und zum Erfolg zu bringen, werden durch Entscheidungspersönlichkeiten mitgetragen und gegenüber den Bewilligungsinstanzen legitimiert. Einzelfallentscheidungen, die personell begründet werden können, erleichtern zudem die Bewilligung und lassen zudem weniger den Druck entstehen, dass nun auch weitere Kooperationen folgen müssen.

Kooperation als eigentliches Bottom Up-Geschäft, das allerdings der Koordination und Moderation durch Leitungsgremien bedarf. Die Kooperation wird dabei beschränkt auf ausgewählte Bereiche der Forschung und sie ist mehrheitlich nicht auf eine grössere Dauer angelegt. In der Forschung erfolgt die Kooperation also eher temporär, und Leistungsfortschritte können sukzessive verfolgt und es können dann ggf. weitere Ressourcen bereitgestellt werden. Im Bereich der Lehre ist die Zahl an Kooperationen, zumal in einem formalisierten Sinne, eher gering. Dies auch deshalb, weil hier stärker institutionelle Anforderungen eine Rolle spielen und die Lehre zudem auf eine Dauer zugunsten der Studierenden gestellt werden muss. Sie ist zudem weniger sicher zu beurteilen (zu evaluieren).

Im Ergebnis haben, so ist anzunehmen, relativ wenige, aber sehr erfolgreiche Forschungsk Kooperationen das Aussenbild des „Hochschulstandorts“ stark geprägt und das Image von beiden Hochschulen positiv beeinflusst. Dieses Bild vom forschungsstarken Standort Zürich nutzt – bei Bewilligungseinrichtungen, in der Politik und nicht zuletzt auch bei der Bevölkerung. Dieses positive Image hat wahrscheinlich beide Hochschulen auch vor weiteren oder tiefergehenden Einflussversuchen – so auch bezüglich weiterer institutioneller Kooperationen – durch politische Entscheidungsgremien bewahrt.

Der Vortrag gibt meine persönliche Auffassung wieder.